



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ MARKETINGOVÉHO MIXU PRODEJNY BALA

DEVELOPMENT OF BALA COMPANY RETAIL MARKETING MIX

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Bujáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Veronika Bujáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Pavel Mráček, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

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

Rozvoj marketingového mixu prodejny BALA

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeb práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je navržení vhodného marketingového mixu pro obchůdek Potraviny BALA v Ostrožské Nové Vsi, který bude v průběhu roku 2017 procházet celkovou rekonstrukcí.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

FORET, M.: Marketingová komunikace, Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-811-2.

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P., KELLER K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: GRADA, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

ZAMAZALOVÁ, M a kol. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-8-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem pro zlepšení úrovně současného marketingového mixu vybraného podniku. První část je věnována teoretickým poznatkům marketingu, popisuje jeho jednotlivé nástroje. Praktická část se zaměřuje na analýzu stávajícího marketingového mixu, vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na závěr práce jsou na základě analytické části vypracovány návrhy pro zlepšení úrovně marketingového mixu.

Klíčová slova

Marketingový mix, SWOT analýza, benchmarking, vize, hodnoty, propagace, konkurenceschopnost.

Abstract

This diploma thesis proposes a design on improvement of the level of current marketing mix in a selected bussines. First part is devoted to marketing theoretical knowledge describing its individual tools. Second part is practical and it focuses on analysing the current marketing mix, internal and external environment of the bussines. In the conclusion, a proposal of possible improvemnet of the marketing mix is drawn based on the analytical part.

Keywords

Marketing mix, SWOT analysis, benchmarking, vision, company values, promotion, competitiveness.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

BUJÁKOVÁ, V. *Rozvoj marketingového mixu prodejny BALA*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček, 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 ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. 5. 2017

.....

Podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Pavlu Mráčkovi za ochotu, laskavý přístup a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Mé poděkování patří i majitelům obchodu Potraviny BALA, kteří mi poskytli důležité informace pro vypracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY, STANOVENÍ CÍLE PRÁCE, POSTUPY A ŘEŠENÍ	12
1.1 Stanovení cíle práce	12
1.2 Metody a postupy řešení	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Marketing a marketingový mix – základní pojmy	14
2.1.1 Marketing.....	14
2.1.2 Marketingový mix.....	15
2.2 Marketingové prostředí	29
2.2.1 Makroprostředí.....	29
2.2.2 Mikroprostředí	30
3 PRAKTICKÁ ČÁST – Analýza problému.....	35
3.1 Představení obchodu Potraviny BALA	35
3.1.1 Základní informace o obchodu	35
3.1.2 Historie obchodu.....	36
3.2 Analýza konkurence.....	38
3.2.1 Cenové srovnání obchodů.....	41
3.2.2 Benchmarking	42
3.3 PEST analýza	49
3.4 Analýza zákazníků	54
3.4.1 Dotazníkové šetření	56
3.5 Analýza vnitřního prostředí a cílů.....	59
3.6 Analýza současného marketingového mixu.....	60
3.6.1 Produkt.....	60

3.6.2	Price - Cena.....	61
3.6.3	Place – Místo, distribuce.....	62
3.6.4	Promotion - Propagace.....	64
3.7	Zhodnocení stávajícího marketingového mixu	67
3.8	Analýza tržeb	70
3.9	Souhrn analýz pomocí přístupu SWOT	71
3.9.1	Analýza silných a slabých stránek	71
3.9.2	Analýza příležitostí a hrozeb	72
3.9.3	Strategie vycházející ze SWOT analýzy.....	73
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	75
4.1	Produkt	75
4.1.1	Rozšíření regionálních výrobků.....	75
4.1.2	Zdravé potraviny.....	76
4.1.3	Zajímavé obaly zboží.....	76
4.2	Místo – distribuce.....	77
4.2.1	Restrukturalizace prodejny	77
4.3	Propagace	81
4.3.1	Věrnostní karty	81
4.3.2	Propagace na internetu.....	83
4.3.3	Bannerová reklama	84
4.3.4	Získávání zpětné vazby od zákazníka.....	85
4.4	Souhrnné ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	86
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	91
	SEZNAM TABULEK	93

SEZNAM GRAFŮ	94
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Jestliže chceme být v něčem úspěšní, musíme to dělat pořádně. Pokud budeme mluvit o podnikání, platí to několikanásobně. Neustále se měnící tržní ekonomika nutí každého podnikatele změny v tržním prostředí sledovat a přizpůsobit se jim. Dynamický vývoj trhu a rostoucí konkurence vytváří velký tlak, který však může být současně hnacím motorem pro podnikání. To, co se dnes může zdát jako inovativní a nadstandardní, budeme zanedlouho brát jako samozřejmost.

Základem pro dlouhodobé udržení na trhu je identifikace vhodného zákazníka, rozpoznání jeho přání a potřeb a jejich uspokojení. Protože pouze spokojený zákazník je věrný zákazník.

K získání takových zákazníků ale potřebujeme prostředky, které nám pomohou je oslovit, zaujmout a přilákat. A právě k tomu nám slouží marketingové nástroje, jako je obal produktu, reklama, cena, vzhled prodejny a další.

V této práci definuji nástroje marketinkového mixu, které nám pomáhají k úspěšnému boji na konkurenčním trhu. Představím obchod, u něhož následně analyzuji současné marketingové prostředky, které pro přilákání a udržení zákazníků používá. Po následném vyhodnocení empirického šetření pak navrhnou doplnění a rozšíření marketingového mixu tak, aby byly jeho prostředky co nejvíce efektivní. Vzhledem k tomu, že se v obchodě na marketing nekladl téměř žádný důraz, využiji majitelé tuto práci jako podklady pro budoucí marketingovou strategii.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY, STANOVENÍ CÍLE PRÁCE, POSTUPY A ŘEŠENÍ

1.1 Stanovení cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení vhodného marketingového mixu pro obchod Potraviny v Ostrožské Nové Vsi, který bude v průběhu roku 2017 procházet celkovou rekonstrukcí, do které bych mnou navržená řešení chtěla zahrnout. V důsledku těchto změn bych chtěla dosáhnout zviditelnění tohoto obchodu, přilákání nových zákazníků, ale také důslednější péči pro stávající zákazníky a zvýšení obrátu nejméně o 10%.

Dílčím cílem práce je analýza marketingového okolí tohoto obchůdku. Zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí přístupů SWOT analýzy. Prostřednictvím analýzy nasbíraných sekundárních dat zhodnotím konkurenci, dotazníkovým šetřením, osobními rozhovory a systematickým pozorováním zase zákazníky. V neposlední řadě zmapuji ekonomické, sociální, politické a technické vlivy, které mají nebo mohou mít na obchod vliv. Pro tento monitoring jsem zvolila metodu PEST, která zahrnuje právě mnou zvolené parametry.

Na základě těchto analýz zpracuji návrhy na vylepšení marketingového mixu pro tento obchod. Vzhledem k tomu, že se doposud marketingu nevěnovala téměř žádná pozornost, věřím, že bude moje práce přínosem.

1.2 Metody a postupy řešení

Diplomová práce je rozdělena do tří částí – **teoretické, analytické a návrhové**. Tyto části na sebe systematicky navazují a vyžadují použití různých metod, postupů a modelů.

První část je **teoretická**, inspirována autory, jejichž názory považuji za moudré, podložené dlouholetou praxí.

Ve **druhé** části práce představím obchod, který je předmětem této práce, a jeho okolí. V analytické části budu využívat následující metody a modely:

- analýza vnějšího prostředí – okolí, ve kterém se obchod nachází a bezprostředně ovlivňuje jeho chod, patří sem vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické a technické,
- analýza oborového okolí - mapování trhu a konkurence,
- analýza vnitřního prostředí – zhodnocení silných a slabých stránek podniku, marketingových nástrojů,
- analýza příležitostí a hrozeb – pro každé podnikání je velmi důležité znát své příležitosti a chopit se jich. Naopak je tomu pak u rizik, která musíme rozpoznat a snažit se jim vyhýbat,
- osobní rozhovory (dotazování) – tuto metodu využiji hlavně při komunikaci se zákazníky a zaměstnanci obchodu,
- dotazníkové šetření – písemný dotazník využiji hlavně pro získání informací od zákazníků obchodu,
- pozorování – vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný obchod, uplatním poznatky pozorování, které jsem měla možnost nasbírat za dlouhé roky.

Třetí a tedy závěrečná **část práce**, bude patřit návrhům, jak zlepšit současnou situaci obchodu. Na základě výsledků analýz analytické části, zjištěných nedostatků a mezer vytvořím marketingovou strategii pro naplnění cílů této práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola definuje a rozebírá teoretické poznatky z oblasti marketingu a marketingového mixu, o které se opírá celá diplomová práce.

2.1 Marketing a marketingový mix – základní pojmy

Celý svět se neustále vyvíjí, spolu s ním také ekonomické prostředí a samotné podniky. Marketing, jakožto nedílnou součást každého podniku, musíme těmto změnám neustále přizpůsobovat. Výroba, vývoj, finance, provoz a ani další firemní oddělení by neměly mnoho co na práci bez dostatečné poptávky po výrobcích a službách. A právě důležitým stimulem poptávky je působení marketingu prostřednictvím marketingového mixu. Hlavním požadavkem na podniky 21. století jsou dostatečné tržby a zisk. Je ale důležité si uvědomit, že finanční úspěch je většinou skrytý za kvalitními marketingovými schopnostmi (FORET, 2004).

2.1.1 Marketing

Marketing lze definovat jako identifikaci a uspokojování lidských a společenských potřeb. Rozlišovat bychom však měli definici marketingu z pohledu společnosti nebo managementu. Pro společnost by měl marketing přinášet vyšší životní standard, naopak manažeři přemýšlí o marketingu jako o umění „prodávat výrobky“ (KOTLER, KELLER, 2007).

V současnosti je také často používána definice vydaná Americkou marketingovou společností (AMA) v roce 1985, která zní:

„Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, uspokojující požadavky jednotlivců i organizací (FORET, 2004, s. 14).“

Nebo například, jak uvádí Philip Kotler, spíše sociálně nakloněnou definici:

„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními (KOTLER, 2001, s. 24).“

Později, ve své novější publikaci již Philip Kotler hovoří o marketingu jako o „*společenském a manažerském procesu, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot* (KOTLER, ARMSTRONG, 2004, s. 31).“

Většina autorů se shodne na tom, že hlavním cílem marketingu je uspokojení lidských potřeb. A právě k tomu slouží správná kombinace marketingového mixu. Ten musíme přizpůsobit speciálním požadavkům zákazníků a vlastním nabízeným výrobkům a službám pomocí několika kroků. Důležitý je sběr informací o naší cílové skupině, odhad poptávky, monitorace konkurence, stanovení nabídky pro cílový trh a vhodná distribuce. Jedná se tedy o působení na vhodnou cílovou skupinu zákazníku těmi správnými prostředky a ve správný čas. Pro námi zvolený cílový segment zpracujeme nabídkový mix produktů a služeb, propagační mix prodejní propagace, prodejního personálu, reklamy a public relations (PELSMACKER, GEUENS, BERCH, 2001).

2.1.2 Marketingový mix

Poprvé použil termín marketingový mix profesor Neil.H. Borden v roce 1948. Snažil se o prezentaci marketingových aktivit jako komplexních záležitostí, ne jako sumu jednotlivých opatření. Každá marketingová aktivita musí být harmonicky propojena s ostatními (FORET, 2003).

Do podvědomí široké veřejnosti se ale odborný název „marketingový mix“ dostal hlavně zásluhou Philipa Kotlera, který jej popisuje ve své knize Marketing Management: „*Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu* (KOTLER, 2001, s. 32).“

Autorka Hesková ve své publikaci rozšiřuje definici o tzv. „zájmové okolí“. Více tím splňuje moderní chápání podniku, jež není uzavřen jen sám do sebe, ale vnímá interakci se svým okolím:

„*Marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jeho podstatnému (zájmovému) okolí, tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím a dalším prostředníkům* (HESKOVÁ, 2001, s. 13).“

Koncepce marketingového mixu

Nejznámější a nejužívanější definicí marketingového mixu je považována koncepce „4P“ podle Kotlera. Zahrnuje (KOTLER, 2001):

- **Product (produkt)** – výrobek nebo služba, které uspokojují potřeby zákazníka
- **Price (cena)** – hodnota produktu, vyjádřena v penězích
- **Place (místo)** – místo prodeje zboží nebo služeb, včetně distribučních cest
- **Promotion (propagace)** – způsob, jak se zákazník o produktu nebo službě dozví

Vzhledem k tomu, že se tato koncepce stala pro některé případy nedostačující, došlo zanedlouho k jejímu rozšíření. V modelu 5P jde o rozšíření o prvek „People“ neboli lidé. Ve službách často uplatňovaný model 7P se rozšířil o „Processes“ (procesy) a „Physical evidence“ tzv. materiální prostředí.

Ani tato rozšíření ale nezměnila omezenost vnitřní orientace této koncepce. Jak poznamenal sám Kotler, jedná se o koncepci, která reprezentuje hlavně pohled prodejců a jimi používaných marketingových nástrojů pro ovlivnění kupujících.

Na tuto skutečnost reaguje Robert Lautterborn vytvořením zákaznických paralel k modelu 4P, které nazval 4C. Tento spotřebitelský model prezentuje užitek potenciálního zákazníka prostřednictvím nákladů, podporuje a upevňuje vzájemnou komunikaci (KOTLER, 2001).

Tabulka 1: Porovnání modelů 4P a 4C

4P	4C
Product – zboží nebo služba	Customer value – hodnota pro zákazníka
Price – cena, včetně slev, akcí apod.	Customer costs – náklady zákazníka
Place – místo prodeje, distribuce	Customer convenience – zákaznickovo pohodlí
Promotion – propagace, reklama	Communication with customer – komunikace se zákazníkem

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.

Nástroje marketingového mixu

Pod pojmem marketingový mix si téměř každý představí spojení čtyř základních marketingových nástrojů neboli, jak už bylo výše zmíněno, 4P (KOTLER, KELLER, 2007).

Produkt (product)

Produkt je od počátku jedním z velmi významných prvků marketingového mixu. Společnosti v rámci produktu dávají svým výrobkům určitý tvar, kvalitu, obsah. Produkt, ať už se jedná o výrobek nebo o službu, je hlavním nástrojem k uspokojení požadavků, přání a potřeb zákazníka. Může být čímkoli, co se dá nabídnout na trhu ke koupi nebo spotřebě. Při prodeji a rozhodování o koupi působí celá řada vnitřních a vnějších faktorů jako je design, obal, záruka, doprovodné služby nebo prodejní servis.

Bez výrobku nebo služby by nebylo potřeba nastavovat ceny, hledat místo prodeje a ani vytvářet propagaci. Jedná se tedy bezpochyby o prvek marketingového mixu, kterým každá společnost začíná své marketingové počínání. To, kolik energie, peněz a pozornosti do produktu společnost investuje, často záleží na fázi životního cyklu výrobku (KOTLER, KELLER, 2007).

Tento cyklus můžeme rozdělit do těchto fází (ZAMAZALOVÁ, 2010):

- **Fáze vývoje**

V této fázi se hledají nápady a náměty, provádí se výzkum a vývoj produktu. Řada výrobků v této fázi končí, nedostanou se vůbec na trh. Pokud však má produkt potenciál, dostává se do druhé fáze životního cyklu.

- **Fáze zavádění**

Jak už samotný název napoví, jedná se o druhou fázi produktu - zavedení na trh. Produkt je nový, zákazník se s ním teprve seznamuje. Tato fáze s sebou nese vysoké náklady na výzkum a vývoj, velmi malé prodeje a z toho vyplývající nulové zisky. Důležité je nastavení ceny. Nejčastěji se jedná o ceny průnikové (nízké ceny pro získání zákazníků). Ne úplně vhodné jsou nákladově orientované ceny nebo ceny určené podle konkurence. Nedílnou součástí této fáze je rozsáhlá a nákladná propagace.

- **Fáze růstu**

Pro toto období je charakteristické, že dochází ke zvyšování zisku. Spolu s růstem objemů prodeje roste i výnosnost produktu. Účinnost propagace se začíná projevovat, přichází noví zákazníci, ale spousta zákazníků již nakupuje opakovaně.

- **Fáze zralosti**

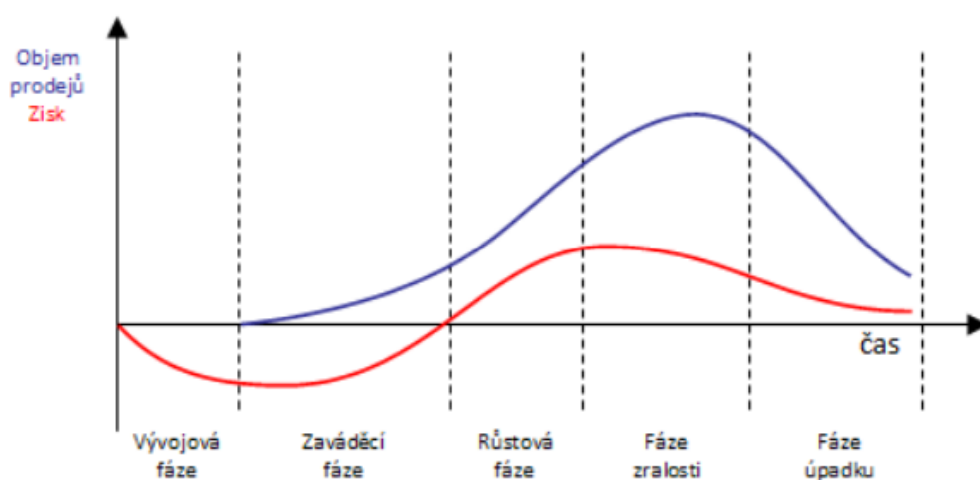
Dochází ke stabilizování objemů prodeje, mohou nastat přebytky kapacit. Oproti předchozímu období může dojít k poklesu zisku. Výrobek nebo služba nevyžadují velkou podporu prodeje, snižují se tedy náklady na propagaci. Důležité je vychytávat chyby produktu a jeho nedostatky.

- **Fáze poklesu/úpadku**

Následkem silného působení konkurence dochází k masivním poklesům prodeje. Konkurence kvalitnějšími produkty vytlačuje ten náš z trhu. Zisk je zanedbatelný.

Klesá zájem spotřebitelů, ale investice do reklamy již v této fázi nemá smysl. Nakonec je produkt úplně vytlačen z trhu nebo jeho produkce je zbytečná a je stažen samotným prodejcem.

Graf 1: Fáze životního cyklu výrobku



Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Úrovně produktu

Je důležité si uvědomit, že výsledný produkt se skládá hned z několika částí, kde každá z nich zvyšuje hodnotu pro zákazníka.

Jádro – základní produkt, představuje hlavní podstatu výrobku, důvod, proč zákazník náš produkt kupuje.

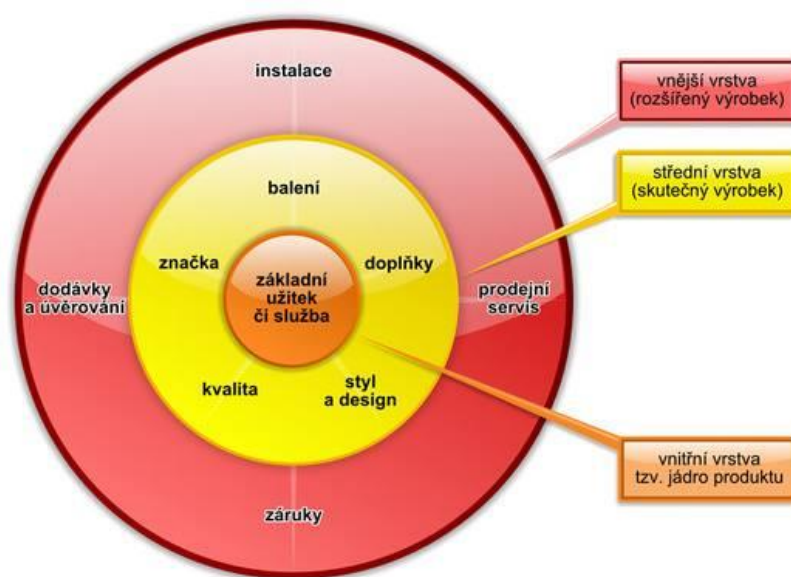
Vlastní produkt je většinou tvořen pěti charakteristickými znaky:

- a) Kvalita,
- b) provedení,
- c) styl a design,
- d) obal.

Právě díky těmto pěti důležitým znakům se mohou výrobci, prodávající nebo poskytovatelé služeb odlišit v tvrdém konkurenčním prostředí a získat si své věrné zákazníky.

Rozšířený produkt přináší zákazníkům přidanou hodnotu, jako je prodloužená záruka, zákaznický servis 24/7, opravy zdarma a další (PELSMACKER, GEUENS, BERCH, 2001).

Obrázek 1: Úrovně produktu



Zdroj: : *Malamarketingova.cz - Marketingový mix malých a středních firem* [online]. 2016 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovymix-produkt-cena.html>

Cena (price)

Cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktu. Je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím. Jedná se o prvek marketingového mixu, který jako jediný přímo působí na vytváření příjmů společnosti (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010).

Základní metody tvorby ceny:

Metoda založená na nákladech (nákladově orientovaná cena)

Tento přístup je založený na tvorbě ceny produktu podle skutečných nákladů. Jedná se o velmi používanou metodu, díky které lze snadno vyčíslit zisk. Cena se tedy stanovuje:

$$\text{Cena} = \text{celkové náklady} + \text{zisk}$$

Pokud si společnost u této metody zvolí příliš vysoký zisk nebo byl produkt realizován s vysokými náklady, nemusí být takto zvolená cena konkurenceschopná.

Metoda vycházející z cen konkurence (konkurenčně orientovaná cena)

Tuto metodu můžeme použít pouze u výrobků, které jsou srovnatelné s konkurencí. Společnosti, které vstupují na oligopolní trh, využívají tuto tvorbu ceny, aby cenu příliš nepřestřelili nebo své zboží naopak nepodhodnotili.

Metoda vycházející z poptávky (poptávkově orientovaná cena)

V případě rostoucí poptávky po produktu se cena zvyšuje, při jejím poklesu zase snižuje. Tato metoda se nejčastěji používá u sezónních služeb a výrobků, jako jsou například dovolené, zimní a letní oblečení apod.

V praxi se pak nejčastěji potkáme s kombinací těchto tří metod (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010).

Distribuce (place)

Pod pojmem distribuce si můžeme například představit pohyb produktů z místa jejich výroby do místa jejich konečné spotřeby nebo dalšího prodeje. Philip Kotler toto „P“ představuje následovně: *„Místo představuje různé distribuční aktivity, které firmy vyvíjí, aby činila produkt snadno dostupným a dosažitelným pro cílové zákazníky“*. Místa a lidé, kteří se na tomto pohybu podílí, v marketingovém pojetí nazýváme distribuční sítí (KOTLER, 2001, s. 102).

Distribuční síť je zprostředkovávána třemi skupinami subjektů (FORET, 2004):

- výrobci,
- distributoři,
- podpůrné organizace.

Podle počtu subjektů, které distribuční síť reprezentují, ji dělíme:

a) Přímá distribuční síť

Přímá distribuční síť je tou nejjednodušší formou distribuce. Výrobce v tomto případě prodává svůj produkt přímo konečnému spotřebiteli.

b) Nepřímá distribuční síť

Na rozdíl od přímé distribuční sítě vstupuje mezi výrobce a konečného spotřebitele jeden nebo více mezičlánků. V tomto případě nedochází ke kontaktu mezi výrobcem a spotřebitelem, tuto roli přebírají zprostředkovatelé.

Vhodnou volbu distribuční sítě volíme podle námi zvolené distribuční strategie.

Rozlišujeme tři její typy (FORET, 2003):

- Intenzivní distribuce** – nejběžnějším využitím této strategie je u zboží denní spotřeby, které se distribuuje do velkého počtu prodejen.

- b) **Exkluzivní (výhradní) distribuce** – je opakem intenzivní distribuce, výrobce pečlivě vybírá zprostředkovatele pro svůj produkt, jedná se hlavně o dražší produkty vyžadující kontrolu kvality a udržení určitého standardu prodeje.
- c) **Selektivní distribuce** – představuje kompromis mezi předchozími strategiemi. Zajišťuje lepší pokrytí trhu než exkluzivní distribuce, ale zároveň stále umožňuje kontrolu nad produktem.

Prostřednictvím souboru nástrojů distribuční politiky můžeme řídit marketing maloobchodní firmy těmito faktory (ZAMAZALOVÁ, 2009):

- volba vhodných forem prodeje,
- volba vhodné lokality,
- analýza chování zákazníka ve vztahu k prodejně.

Propagace (Promotion)

Propagace, marketingová komunikace nebo prezentace je nejznámější složkou marketingového mixu, kterou v problematice marketingu nazýváme komunikační mix. Lidé si často pod samým pojmem marketing chybně představí právě prvek z komunikačního mixu a to je propagace. O obsáhlosti marketingového mixu jsme se již dozvěděli v předchozích kapitolách, no stejně tak komunikační mix představuje velké množství aktivit. Můžeme do něj zahrnout (FORET, 2004):

- reklamu,
- přímý marketing (direct marketing),
- vztahy s veřejností (tzv. „PR“ neboli public relations),
- osobní prodej a
- podporu prodeje.

Jedná se tedy o každou formu komunikace s okolím firmy, kterou společnost používá k informování, ovlivňování nebo přesvědčování ať už stávajících nebo potenciálních zákazníků.

Základní strategie v propagaci (FORET, 2003):

- **Push-strategie (strategie tlaku)** – výrobce nebo prodejce tlačí při volbě této strategie produkt až k samotnému zákazníkovi. V praxi se tedy jedná hlavně o osobní prodej přímo u zákazníka, důležitá je podpora prodeje.
- **Pull-strategie (strategie tahu)** – v tomto případě je hlavní snahou vyvolat zájem u zákazníka, např. reklamou v TV, rádiu a jiných sdělovacích prostředcích. Vyvoláme pozornost a zájem zákazníka a ten sám přichází do prodejny.

Cesty, po kterých informace putují, můžeme rozdělit na *osobní a neosobní*. U **osobní komunikace**, jak už samotný název napovídá, se jedná o přímý rozhovor mezi dvěma nebo více lidmi. Ne vždy se ale tyto osoby potkají tváří v tvář, může se jednat o komunikaci prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo dopisu. Osobní komunikace je ale považována za velmi účinnou, neboť můžeme mít téměř okamžitě zpětnou vazbu.

Do **neosobní komunikace** spadají média, události a prostředí. Média mohou být audiovizuální (televize, rádio, rozhlas), elektronická (webové stránky, videokazety, zvukové nahrávky), obrazová (plakáty, billboardy, tabule) a také tiskoviny (noviny, časopisy, letáky). Placená média tvoří bezpochyby většinu neosobní komunikace.

Události můžeme vnímat jako společenské akce, organizované lidmi z PR, za účelem předání konkrétních sdělení konečným příjemcům. Patří sem například konference nebo sponzorování sportovních, charitativních nebo společenských aktivit. Stejně tak prostředí prodeje bychom měli věnovat pozornost, neboť může mít velký vliv při rozhodování zákazníka o koupi (KOTLER, 2001).

Při výběru komunikační strategie a cesty se snažíme o maximální účinnost sdělení. Musíme vzbudit pozornost zákazníka, probudit touhu a v neposlední řadě vyprovokovat akci. Tento proces detailně popisuje nejznámější a nejpoužívanější model AIDA, který představuje (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003):

A - Attention (upoutání pozornosti zákazníka k produktu či službě),

I -Interest (vzbuzení zájmu o výrobek nebo službu),

D - Desire (vyvolání přání, stimulace úmyslu výrobek či službu zakoupit),

A - Action (samotný nákup a spotřeba zboží nebo služby).

Nástroje komunikačního mixu

Při tvorbě konkrétního komunikačního mixu vytváříme nejúčinnější kombinaci jednotlivých prvků marketingové komunikace.

Reklama

Vzhledem k tomu, že se jedná o nejviditelnější nástroj marketingového mixu, je mylně považována za synonymum marketingu. Bezpochyby je však jeho nedílnou součástí.

Philip Kotler ve své publikaci definuje reklamu jako: „*formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje výroku, služeb či myšlenek určitého subjektu (KOTLER, ARMSTRONG, 2004, S. 630).*“

Cílem reklamy je oslovení velkého počtu lidí, a to jak nových, tak i stávajících zákazníků, za účelem zvýšení objemu prodeje. Podle počtu lidí a cílové skupiny, které chceme reklamou oslovit, volíme její formu a správný sdělovací prostředek. Takto zvolenou formu reklamy nazýváme reklamní kampaň (KOMÁRKOVÁ, VYSEKALOVÁ, 2000).

Mezi základní prostředky reklamy patří:

- televizní reklama,
- inzerce v tisku,
- rozhlasová reklama,
- billboardy,
- letáky,
- dárkové předměty.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je využívána pro navýšení počtu nákupů jednotlivých zákazníků. Jedná se o motivační nástroj marketingové komunikace, který se snaží o urychlení prodeje. Zahrnuje odměny zákazníkům, lepší ceny za balení, slevy při pravidelných nákupech apod.

Podpora prodeje se může zaměřit na:

a) konečného spotřebitele

- slevové poukazy na zboží (sleva 15% při dalším nákupu)
- cenově výhodná balení (2+1 zdarma)
- vzorky výrobku (ochutnávky)
- spotřebitelské soutěže (Vánoční soutěž)
- dárky
- věrnostní karty

b) firmy (distributory)

- obchodní setkání
- rabat za nákup velkého množství zboží
- dárky
- výstavní zařízení pro určité výrobky zdarma

c) **prodejce**

- schůzky řetězových prodejců
- školení
- soutěže – velký objem prodeje
- dárky (reklamní předměty)

Osobní prodej

Jak už bylo jednou zmíněno, osobní prodej nebo také jinak osobní komunikace patří mezi nejefektivnější formy komunikačního mixu. Používá psychologické poznatky verbálního i neverbálního charakteru komunikace. Právě osobní kontakt prodávajícímu umožní lépe rozpoznat potřeby opačné strany a podle toho přizpůsobit prodejní argumentaci. Stejně, jako můžeme říci, že je osobní prodej nejefektivnější, tak můžeme s jistotou říci, že se jedná o jednu z nejdražších forem nástrojů marketingového mixu, kam patří veletrhy, výstavy, obchodní setkání a jiné (KOMÁRKOVÁ, VYSEKALOVÁ, 2000).

Přímý marketing

Existuje mnoho podob přímého marketingu, jako je telemarketing, poštovní zásilky, internetový marketing atd. Všechny jeho podoby však nesou stejné rysy, a to:

- **neveřejnost** – informace jsou určeny konkrétní osobě,
- **přizpůsobivost** – informace jsou přizpůsobeny cílovému zákazníkovi,
- **aktuálnost** – rychlé a aktuální informace,
- **interaktivnost** – s informacemi se na základě reakce osloveného pracuje.

Moderním trendem posledních let se stala metoda tzv. direct mail. Překonává propast mezi osobním a neosobním prodejem posíláním poštovních zásilek, přímých nabídek a předváděním zboží konkrétním skupinám potenciálních zákazníků. Hlavním a důležitým prvkem této metody je používání výběrových seznamů (adresářů), na které se následně společnost zaměřuje rozesíláním poštovních zásilek, letáček a nabídek s dárky (KOMÁRKOVÁ, VYSEKALOVÁ, 2000).

Public relations (vztahy s veřejností)

Foret ve své publikaci píše o vztazích s veřejností: „*Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti (FORET, 2003, S. 209).*“

Při komunikaci s veřejností však musíme rozdělovat dvě úrovně:

- a) **komunikace s vnitřním prostředím firmy** – působení na vlastní zaměstnance v rámci udržování dobrých vztahů na pracovišti a motivování pro ztotožnění s podnikovými cíli podniku,
- b) **komunikace s vnějším prostředím firmy** – působení na zákazníky, dodavatele, kontrolní a správní orgány, sportovní organizace, společenské a sociální spolky.

Pracovníci PR oddělení mají na komunikaci ať už s vnitřním nebo s vnějším prostředím firmy několik základních nástrojů (FORET, 2004):

- publikace - vnitropodnikové publikace, jako jsou výroční zprávy, podnikové časopisy,
- večírky, události, veřejné akce,
- novinářské zprávy, materiály pro tiskové konference, prezentace,
- angažovanost a podpora místních aktivit,
- podniková grafika, identita, styl, uniformy,
- lobbying,
- sociální aktivity.

2.2 Marketingové prostředí

Celkovou úspěšnost podniku ovlivňuje velké množství vnitřních a vnějších faktorů. V některých případech tyto faktory může podnik přímo ovlivnit, podle potřeby je podporovat nebo utlumit až po ty, které jsou velmi těžko ovlivnitelné. V této souvislosti můžeme marketingové prostředí rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí.

2.2.1 Makroprostředí

Označení „makro“ s sebou nese povědomí něčeho velkého, stejně tak je tomu i při označení makroprostředí. Jedná se o celkové vnější prostředí podniku, kdy faktory, které zde působí, lze jen těžko ovlivňovat, podnik na ně nemá téměř žádný vliv. Jedná se tedy o krátkodobě neměnné faktory a jejich nerespektování může pro podnik znamenat jistá rizika.

Hlavní faktory makroprostředí můžeme rozdělit do čtyřech základních kategorií, které se ukrývají pod zkratkou PEST. Tato zkratka představuje vlivy (ZAMAZALOVÁ, 2010):

- **P – Politicko-právní,**
- **E - Ekonomické ,**
- **S – Sociálně-kulturní,**
- **T – Technické a technologické.**

Analýzu těchto vlivů nazýváme PEST analýza.

Politicko-právní faktory

Politické vlivy ochraňují podniky různými normami, limity, předpisy. Do jisté míry ale také komplikují jejich fungování nařízeními a podmínkami, které zbytečně některé provozy omezují. Mezi tyto faktory lze zařadit také zájmové organizace, asociace, obchodní komory, Sdružení pro ochranu spotřebitelů a jiné instituce s politickými zájmy. Certifikáty a normy udílené těmito organizacemi pak mohou pomáhat nejenom samotným podnikům, ale i zákazníkům v rozpoznávání poctivých a kvalitních výrobků, výrobců a prodejců (ZAMAZALOVÁ, 2010).

Ekonomické faktory

Působení ekonomických faktorů pocítuje bezpochyby každá ať už malá nebo velká společnost. Celonárodní ukazatele HDP, inflace, nezaměstnanost, síla měny, ale také dostupnost úvěrů, výše úspor, důvěra spotřebitelů, všechny tyto vlivy musí podniky pravidelně sledovat a přizpůsobovat se jejich změnám. Některé z těchto faktorů mohou společností jejich fungování ulehčit, ale mnoho z nich může při nedostatečném monitorování podniku způsobit nemalé škody.

Sociálně-kulturní faktory

Tyto faktory nám velkou měrou ovlivňují poptávku po produktech. Hlavním sociálním aspektem je demografický vývoj. Velkým problémem dnešní doby je stárnutí populace. Starší generace má výrazně odlišné potřeby než generace mladší. Míra porodnosti, velikosti rodin, kulturní prostředí a náboženství, všechny tyto faktory řadíme do sociálních faktorů, kterým musíme přizpůsobovat nejenom marketing společnosti, ale celý její chod (KARLÍČEK, 2013).

Technické a technologické faktory

Stejně jako by podniky neměly podcenit předešlé faktory, tak ani rychle se měnící technické a technologické prostředí nenechá žádnou firmu vydechnout. Zaostání v technice a technologiích pro společnost 21. století může znamenat až existenční problémy. Právě technika a technologie, inovace a věda dávají firmám vyniknout a tvoří konkurenční výhodu, pokud je s nimi správně zacházeno (ZAMAZALOVÁ, 2010).

2.2.2 Mikroprostředí

Do marketingového mikroprostředí řadíme podnik s jeho zaměstnanci, dodavatele, odběratele, veřejnost a konkurenci. S těmito složkami je podnik do jisté míry propojen a to nejenom v závislosti podniku na těchto složkách, ale i v opačné interakci. Chování společnosti do jisté míry ovlivní její konkurenci, dodavatele a ve velké míře zaměstnance.

- **Dodavatelé**

Většina společností má řadu dodavatelů. Jejich výběru většinou předchází stanovení několika kritérií, podle kterých vybereme toho vhodného. Je velmi důležité si s nimi udržovat dobré dlouhodobé vztahy, ty se mohou stát naší konkurenční výhodou (FORET, 2012).

- **Konkurence**

Konkurencí je pro nás každý subjekt na trhu, který nabízí podobný nebo stejný produkt. Důkladnou analýzou konkurence můžeme zabránit tomu, aby se pro náš podnik stala hrozbou (KOTLER, 2007).

- **Zákazníci a spotřebitelé**

Jsou bezpochyby nejdůležitějším a nejvýznamnějším subjektem marketingového mikroprostředí. Musíme neustále zjišťovat přání a požadavky zákazníků a snažit se jim přizpůsobit. Každý správný podnikatel se drží hesla: „Náš zákazník, náš pán“.

- **Podnik a jeho zaměstnanci**

Získání a udržení kvalitních zaměstnanců je jednou z priorit podniku. Bez zaměstnanců nemůže podnik fungovat. Je proto důležité o ně pečovat a náležitě je odměňovat. U kvalitního pracovníka hodnotíme odbornou kvalifikaci, zodpovědnost, čestnost, dochvilnost, pracovitost a v posledních letech velmi vyžadovaného týmového ducha. Podle Hubbarta je například důležité, aby měli zaměstnanci výsledky, které se dají dobře měřit pomocí statistik (KOTLER, 2007).

Pro analýzu mikroprostředí můžeme použít hned několik metod. Mezi ty nejznámější patří metoda VRIO, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, benchmarking, metody finanční analýzy a S-W analýza (část SWOT analýzy). V praktické části využijí některé z nich k rozboru mikroprostředí mnou zvolené firmy (HADRABA, 2004).

Analýza konkurence

Konkurence je jedním z hlavních faktorů, které podmiňují marketingové možnosti podniku. Každý subjekt na trhu by se proto měl snažit co nejlépe poznat svoji konkurenci, jak je silná, v jaké oblasti nám může konkurovat, jaké jsou její cíle, strategie, silné a slabé stránky.

Analýza konkurence společnosti je důležitou součástí marketingového plánování. Prostřednictvím sběru a vyhodnocení co nejvíce spolehlivých, přesných a pravdivých informací hodnotíme nejvýznamnější konkurenci (ALKOR, MÄSSEN, 2002).

Benchmarking

Úplně poprvé definovalo benchmarking Americké centrum pro produktivitu a jakost jako: *„proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, s. 14).*

Benchmarking můžeme také chápat jako metodu řízení kvality. Jedná se o postup, kdy si organizace přizná, že její konkurent může být v něčem lepší a následně zjistí, jak se mu vyrovnat nebo v lepším případě ho předstihnout (VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, 2005).

SWOT analýza

Jedná se o základní metodu marketingového auditu, ve kterém se spojuje monitorování interního a externího marketingového prostředí podniku. Na straně jedné hledá a popisuje tato metoda silné a slabé stránky, na straně druhé pak identifikuje příležitosti a hrozby. Název této analýzy vznikl podle počátečních písmen anglických názvů právě těchto faktorů (KOTLER, 2007):

- **Strenghts** – silné stránky.
- **Weaknesses** – slabé stránky.
- **Opportunities** – příležitosti.
- **Threats** – hrozby.

Nákupní chování zákazníka

Pro nastavení vhodné marketingové strategie musíme v první řadě pochopit chování zákazníka. Při hodnocení marketingových aktivit však nefiguruje pouze zákazník, ale rozlišujeme několik zúčastněných:

- spotřebitel – nebo také „konečný spotřebitel“, užívá produkty pro svou vlastní potřebu,
- zákazník – projevuje zájem o nabídku zboží a služeb, prohlíží si vystavované produkty, jedná s prodávajícím.
- nakupující – realizuje nákup.

Právě u těchto subjektů pak hovoříme o nákupním chování a s ním spojeným spotřebním chováním. Samotný nákup je pak jenom fází kupního rozhodovacího procesu.

Faktory ovlivňující spotřební chování

Spotřební chování ovlivňují dva druhy faktorů – vnitřní a vnější faktory. **Vnější faktory**, jako jsou například sociální, technické, technologické, ekonomické a právní, můžeme velmi dobře přirovnat k těm, které jsem rozebírala v PEST analýze. **Vnitřní** pak rozdělujeme:

- pro okolí „skryté“ faktory, jako jsou například: motivace, potřeba, vnímání, učení, postoje,
- „viditelné“ faktory: věk, pohlaví, zaměstnání, velikost rodiny, finanční podmínky, životní cyklus rodiny.

Tyto faktory pak ovlivňují chování v každé fázi kupního rozhodovacího procesu. Při volbě vhodné marketingové strategie proto musíme zohlednit faktory, které ovlivňují zákazníky, spotřebitele i nákupčí a podle nich vyhodnotit jejich přání, požadavky a potřeby (ZAMAZALOVÁ, 2010).

Význam péče o zákazníka

1. Náš „nejlepší“ zákazník je současný zákazník.

Důvod je jasný, obě strany se již znají. Prodejce si snadněji dokáže vyvodit, jaké zboží nebo služby zákazníkovi nabídnout, ten zase naopak nemusí překonávat bariéru nedůvěry vůči neznámému prostředí.

2. Prodejce zůstal zákazníkovi v paměti.

Jedná se o zákazníky, kteří byli spokojeni s předchozím nákupem. Budou-li mít v budoucnu zájem zakoupit produkt, nemají důvod hledat jiného prodejce.

3. Zákazník doporučí obchod svým přátelům a známým

Také jeden z hlavních důvodů péče o zákazníky. Spokojený zákazník je pro prodejce nejlepší reklamou. Pokud nezklame očekávání nových zákazníků, i oni ho pak mohou doporučit svým známým.

4. Spokojený zákazník může prodejce informovat o potenciálních zákaznících.

V podstatě opačný případ než doporučení zákazníkům je doporučení zákazníka. Na tyto potenciální zákazníky se pak prodejce zaměří a snaží se je získat.

5. Prodejce zastíní konkurenci.

Je důležité, abychom se i jako prodejce nenechali odradit prvním neúspěchem. To, že u nás zákazník nenakoupí hned napoprvé, neznamená, že bychom ho měli vyškrtnout ze svého seznamu potenciálních zákazníků. Důležité je zjistit, proč se nákup nezdařil a do budoucna případnou chybu napravit. Nabídnout také zákazníkovi ještě něco navíc a tím překonat konkurenci (FILIPOVÁ, 2006).

3 PRAKTICKÁ ČÁST – Analýza problému

3.1 Představení obchodu Potraviny BALA

3.1.1 Základní informace o obchodu

Název:	Potraviny
Maloobchodní síť:	BALA
Sídlo:	Ostrožská Nová Ves, Záhumení 218, PSČ: 687 22
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
IČO:	61708755
DIČ:	CZ6901264590

Současnou podobu a velikost exteriéru obchodu znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 2: Potraviny BALA



Zdroj: Vlastní fotografie

3.1.2 Historie obchodu

Svoji cestu světem podnikání zahájili Marcela a Jiří Bujákoví v roce 1996 otevřením obchodu se smíšeným zbožím. Jméno Večerka hrdě nesl nejenom díky otevírací době do půl osmé večer, ale také zářivé žluté barvě. Pro otevření této prodejny potřebovali manželé Bujákoví nejen kapitál v hodnotě 2 mil. Kč, ale hlavně spoustu odvahy, neboť se pár kroků od tohoto obchodu tyčil velký obchodní dům, jehož součástí byly potraviny COOP. Obchod tedy začínal se dvěma zaměstnanci s velkým nadšením pro podnikání. Přátelská atmosféra přilákala opravdu mnoho zákazníků a obchod prvních deset let dělal majitelům nejenom radost, ale i obrat kolem 8 mil. Kč.

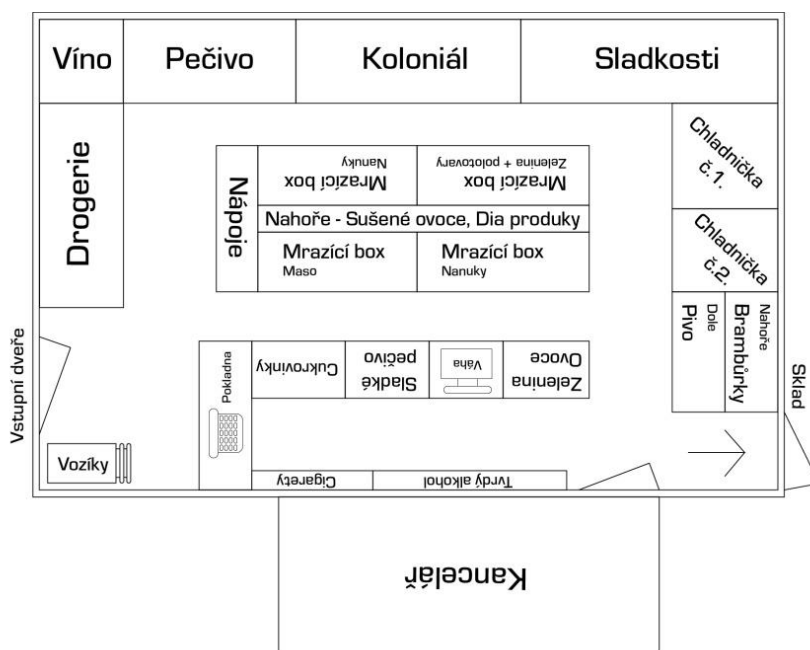
Žluto-černá pruhovaná uniforma přesně vystihovala píli manželů, kteří věnovali obchodu většinu svého času a energie. O to těžší bylo smíření s úbytkem zákazníků, kteří se nechali zlákat invazí velkých marketů. Ubývající zákazníci znamenali pro obchod snížení obratu více jak o polovinu na 3,5 mil. Kč a pro moje rodiče pokles nadšení a elánu. Nová doba s sebou přinesla i změnu ve vizáži prodejny. Velký černý nápis „Večerka“ se odstranil, obchod dostal novou barvu a od té doby nese jméno „Potraviny“. Úbytek zákazníků měl také za následek zkrácení pracovní doby. Mohlo by se tedy zdát, že všechny tyto změny budou znamenat pro manžele Bujákoví více volného času. Opak je však pravdou, růst administrativní a legislativní náročnosti vyvolal potřebu posílit pracovní tým. Do potravin tedy nastupuje posila v podobě maminky paní Bujákové.

V současné době v prodejně pracují dohromady **tři zaměstnanci** a denně jí projde v průměru asi **160 zákazníků** (jedná se o průměrnou hodnotu počtu nákupů z denních závěrek za tři týdny). Většinou se jedná o stálé zákazníky, kteří dají pořád ještě přednost malému útulnému obchodu před velkým super nebo hypermarketem.

Otevírací doba obchodu je od 7:30 do 17:00 hod každý všední den. Od 12:00 do 13:00 hod. je obědová pauza. V sobotu je otevřeno od 7:00 do 10:00 a v neděli je obchod zavřen.

Prodejní plocha obchodu je přibližně 65 m². Ta je rozdělena na pult s obsluhou a samoobslužný prostor. V tomto prostoru najdeme dvě velké lednice s mlékárenskými výrobky a uzeninami, čtyři mrazicí boxy, oddělení pečiva, ovoce a zeleninu, alkoholické a nealkoholické nápoje, cukrovinky a sladkosti a v neposlední řadě drogerii. Za pultem nám paní Bujáková nabízí sladké pečivo, dražší alkohol, cigarety a drobné sladkosti. Přesné rozvržení prodejny simuluje následující obrázek.

Obrázek 3: Vizualizace prodejny



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě vizuálního pozorování)

Definice trhu

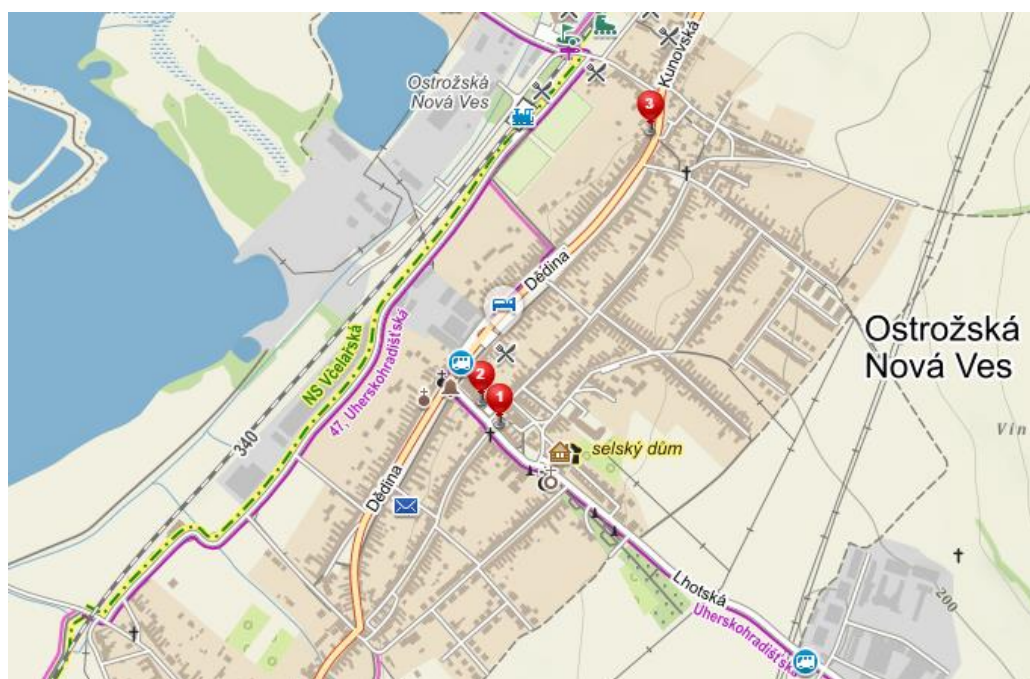
Obchod se orientuje na místní trh, tedy na obyvatele a návštěvníky Ostrožské Nové Vsi. Hlavním cílovým segmentem jsou zákazníci, kteří ve vesnici pracují nebo lidé důchodového věku. Návštěvníkem prodejny však může být kdokoli, neboť je obchod určen prakticky pro každého.

3.2 Analýza konkurence

Obchod se nachází ve vesničce Ostrožská Nová Ves s přibližně 3 400 obyvateli. Největším konkurentem je jednoznačně prodejna jednoty COOP, která leží v těsné blízkosti potravin. Do roku 2017 si kromě jednoty mohl zákazník v Ostrožské Nové Vsi vybrat z dalších tří obchodů s potravinami. Po zavedení EET, tedy od března 2017, zůstaly malé obchody jen dva. Na následujícím obrázku je mapa obce s vyznačením jednotlivých obchodů. Pod číslem jedna jsou označeny Potraviny BALA, pod číslem dva pak prodejna Jednoty a trojkou jsou vyznačeny Potraviny ENAPO.

Obrázek č. : Mapa obce s vyznačením jednotlivých obchodů

Obrázek 4: Mapa obce s vyznačením obchodů



Zdroj: *Mapy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: www.mapy.cz

Z mapy je zřejmé, v jakých částech obce se jednotlivé obchody nachází. V samotném centru vesnice se nachází dva obchody, Jednota COOP a Potraviny BALA, v okrajové části pak prodejna ENAPO.

Prodejna Jednoty COOP

Tato prodejna se nachází ve vzdálenosti přibližně 50 m od našeho obchodu, což z něho činí největšího konkurenta. V čem jednoznačně malinký obchod nemůže konkurovat, je prodejní plocha, která je sedminásobně větší a umožňuje tak nabídnout zákazníkovi mnohem širší sortiment. Součástí této plochy je prodej masných výrobků IMPOST a prodej papírnických a kancelářských potřeb.

Co se cen týče, je obchodní síť COOP známá lehce nadprůměrnými cenami (informace od zákazníků). Pokud se tedy nejedná o letákové akce, troufnu si říct, že má zde obchod BALA lehkou konkurenční výhodu. Při pohledu na akční leták bych však už tak sebevědomě BALU nechválila, neboť ho má COOP mnohem obsáhlejší a propracovanější (akční leták MINIBALA PLUS - 2 strany x akční leták COOP - 8 stran).

Otevírací doba prodejny je v pracovní dny od 6:30 do 17:30. V sobotu od 6:30 do 10:30 a v neděli od 8:00 do 11:00 (JEDNOTA OSTROH, 2009).

Obrázek 5: Prodejna Jednoty COOP



Zdroj: Vlastní fotografie

Prodejna ENAPO

Za druhého největšího konkurenta lze dle mého uvážení považovat prodejnu ENAPO, kterou najdeme v části obce zvanou Chylice. Přibližně jeden kilometr od našeho obchodu, hned u hlavní silnice vedoucí do Veselí nad Moravou, tudíž na taktéž dobrém strategickém místě. Prodejní plocha o 250 metrech čtverečních znamená pro obchod řetězce ENAPO první konkurenční výhodu.

Cenově se prodejní síť ENAPO velmi podobá řetězci BALA. Opět ale narážím na skutečnost, že akční leták je několikanásobně obsáhlejší, navíc doplněn o víkendové akce. Na konci letáku se prodejní řetězec ENAPO OBCHODNÍ a.s. pyšní tím, že je členem Asociace českého tradičního obchodu, což mi opět potvrzuje podobnost s BALOU, která je taktéž členem.

Otevírací dobu má tento obchod každý všední den od 6:30 do 18:00, o víkendu pak od 6:30 do 11:00. Jedná se o nejdelší otevírací dobu mezi všemi obchody v této vesnici (ENAPO, 2012).

Obrázek 6: Potraviny ENAPO



Zdroj: Vlastní fotografie

3.2.1 Cenové srovnání obchodů

V následující tabulce srovnávám ceny několika mnou zvolených potravin. V obchodech na vesnici se nejvíce prodávají základní potraviny, proto jsem volila většinou tyto produkty, které jsem doplnila o víno a čokoládu MERCI.

Cenu zboží často ovlivňuje jejich kvalita, snažila jsem se tedy srovnat konkrétní produkty stejných značek. To se mi však například u másla nepodařilo, protože obchod ENAPO klade důraz na co nejlevnější variantu, kdežto v potravinách BALA se snaží mít český produkt. U vína jsem se pak snažila koupit láhev, která bude mít průměrnou kvalitu a bude cenově dostupná.

Tabulka 2: Cenové srovnání vybraných potravin

Název produktu / Prodejna	COOP	ENAPO	Potraviny BALA
Rohlík obyčejný 10 ks	25,-	19,-	24,-
Trvanlivé polotučné mléko Kunín	15,90	17,90	16,90
Máslo (různé značky)	41,-	43,-	44,90
Pivo Gambrinus	12,90	9,90	11,90
Slunečnicový olej Lukana	36,-	46,-	42,-
Hořčice	9,80	9,90	7,90
Brambory 1kg	12,90	17,-	14,90
Vajíčka 10 ks	33,-	35,-	34,90
Celkem za nákup „základních“ potravin	187,-	198,-	197,-
MERCI	-	-	111,-
Víno 0,7 l	99,-	114,-	79,-

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě dat získaných v obchodech)

V první části tabulky, která zahrnuje potraviny běžné spotřeby, se od sebe ceny potravin výrazně neliší. Drobnou výhodu by zde mohl mít obchod ENAPO, který nabízí rohlík pod 2 Kč/kus. Z vlastní dlouholeté zkušenosti vím, že cenu rohlíků mají zákazníci tendence často porovnávat. Celkově za nákup základních surovin zákazník zaplatí nejméně v jednotě COOP.

O deset korun víc zaplatí v potravinách BALA a o jedenáct korun víc v potravinách ENAPO. Pokud se tedy zákazník rozhodne pro jakýkoli obchod, výrazně se jeho výdaje na tento nákup lišit nebudou.

Ve druhé části tabulky jsem zvolila dva výrobky, kterými jsem chtěla simulovat pozornost, kterou chtějí často na vesnici koupit lidé, kteří jdou k někomu na návštěvu. V tomto případě jsem v obchodech jednoty COOP a potravinách ENAPO uspěla jen na 50%. Čokoládu MERCI totiž nabízeli pouze Potraviny BALA. Stejně tak s nákupem vína jsem byla nejvíce spokojena v BALA prodejně, kde se dala taková láhev koupit za pouhých 79 Kč.

Při běžném nákupu uspokojili mé požadavky všechny tři obchody. V případě specifického přání uspěl pouze jeden obchod, a to Potraviny BALA.

3.2.2 Benchmarking

Trh maloobchodních služeb je poměrně specifický a funguje na něm velké množství větších či menších firem. Pro správné fungování a udržení konkurenceschopnosti je tedy nutné pravidelné srovnání s konkurencí v nejbližším okolí. Jako hlavní konkurence v odvětví byly vybrány společnosti **Jednota COOP** a **Potraviny ENAPO**.

Obrázek 7: Loga společností



Zdroje: *Akční letáky ENAPO* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.kupi.cz/letaky/enapo>

Prodejny BALA - adresy, otvírací doby [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.akcniceny.cz/prodejny/bala/?geo=49.2,16.63>

Profil Skupiny COOP [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>

Kalkulace tržeb a odhad tržního podílu

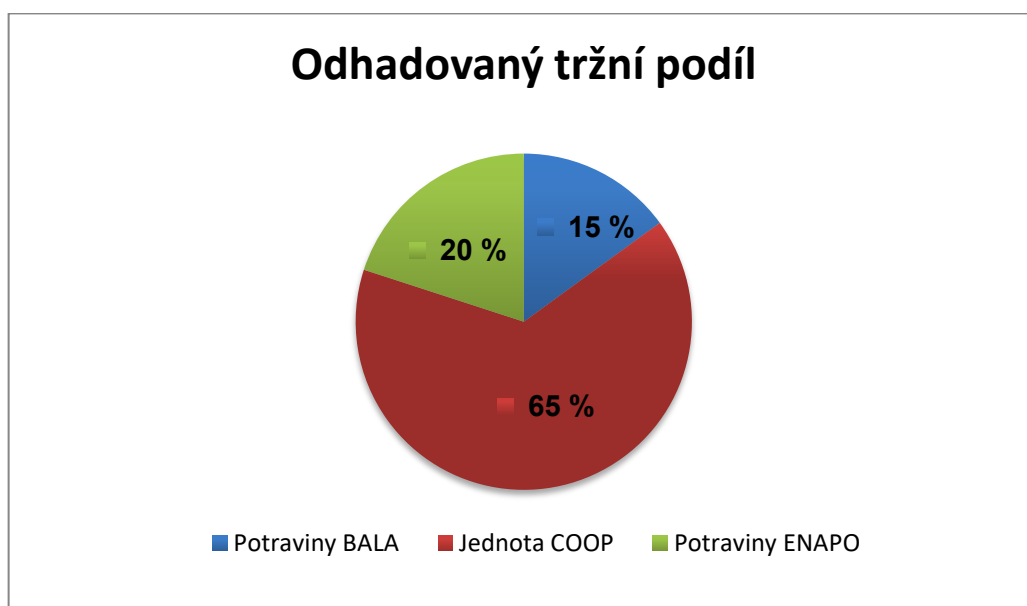
Kalkulace tržeb

Všechny příjmy společnosti patří do kategorie Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách. Pokus o zjištění a vyčíslení tržeb konkurentů byl ovšem neúspěšný, což bohužel neumožňuje srovnání s konkurencí z hlediska obrátu.

Odhad tržního podílu

Jako tržní potenciál byli určeni všichni zákazníci nakupující v obci Ostrožská Nová Ves. Vzhledem k nedostupnosti údajů o tržbách lze jednotlivé tržní podíly analyzovaných společností pouze subjektivně odhadnout z osobní zkušenosti autorky práce.

Graf 2: Tržní podíl



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu lze vypožorovat, že autorka práce dle svých zkušeností a subjektivního názoru vyhodnotila jako jednoznačného lídra trhu v Ostrožské Nové Vsi Jednotu COOP, další dvě společnosti Potraviny ENAPO a Potraviny BALA dosahují tržního podílu v podobné výši.

Pro ověření tohoto tvrzení byla sestavena pozorovací skupina, která měla za úkol sledovat příchozí zákazníky do jednotlivých obchodů po dobu dvou hodin v nejfrekventovanější část dne. Toto pozorování se dvakrát opakovalo. Výsledky pozorování zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 3: Pozorování návštěvnosti

	1. den pozorování	2. den pozorování	3. den pozorování	Celkem
Jednota COOP	121	143	137	401 lidí
Potraviny BALA	61	58	56	175 lidí
Potraviny ENAPO	59	67	72	198 lidí

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě pozorování)

Graf 3: Tržní podíl na základě pozorování



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě tabulky č. 3)

Porovnání z hlediska kvality poskytovaných služeb

Z hlediska kvality poskytovaných služeb je možné srovnávat společnosti z několika úhlů pohledu. Poskytované služby byly autorem rozděleny na 5 základních faktorů:

- rozsah služeb,
- kvalita prodáváných produktů,
- šířka nabízeného sortimentu,
- komfort zákazníka,
- dopravní dostupnost.

Rozsah služeb

Každá maloobchodní jednotka má různý rozsah služeb, které poskytuje svým zákazníkům. Ve všech potravinových řetězcích je **platba kartou** považována za standard, avšak v menších městech a obcích může být právě tato možnost považována za klíčovou konkurenční výhodu. V Jednotě COOP je vzhledem k rozsáhlému zázemí v celé České republice platba kartou samozřejmostí, avšak v Potravinách ENAPO tato možnost chybí. Tuto službu můžeme považovat za nejlépe zvládnutou u Potravin BALA, jelikož je zde možnost nejen platby kartou, ale také výběr hotovosti zdarma prostřednictvím platebního terminálu známý pod názvem „cashback“. Stejně jako bezhotovostní platby jsou ve větších jednotkách běžné klubové karty jako například „Tesco Clubcard“, „Billa karta“ a jiné. V Ostrožské Nové Vsi poskytuje tuto službu pouze Jednotka COOP, která nabízí členskou kartu zvanou „Dobrá karta“. Toto členství poskytuje možnost jednoho nákupu vybraných 5 druhů zboží za výrazně sníženou cenu v daném období, dále například slevu na nákup při nabytí kreditu. Obecně lze tedy tuto službu použít jako cestu, jak přilákat zákazníky k pravidelným nákupům u dané jednotky.

Kvalita prodáváných produktů

Většina prodáváných produktů v maloobchodních jednotkách jsou potraviny. U všech tří analyzovaných jednotek jsou potraviny i ostatní produkty zajišťovány dodavateli. Kvalita všech produktů tedy závisí na správném výběru dodavatele. Potraviny ENAPO i Jednota COOP mají ovšem velkou výhodu v úzké spolupráci s vybranými dodavateli.

Vzhledem k velkým objemům požadované výroby mají možnost exkluzivní spolupráce formou privátních značek, která může zajistit jejich přímý vliv na kvalitu produktů. Na rozdíl od Potravin BALA tedy některé produkty mohou upravovat dle vlastních požadavků. Tuto nevýhodu částečně eliminuje mateřská společnost maloobchodní sítě BALA, která poskytuje pro svoji celou maloobchodní síť privátní značku „Česká cena“.

Šířka nabízeného sortimentu

Nabízený sortiment lze rozdělit do několika kategorií. Jako samostatnou skupinu můžeme považovat zboží, které nepatří mezi potraviny. V této kategorii nabízí nejvíce produktů Jednota COOP, zejména v oblasti drogerie, papírnictví nebo domácích potřeb. V Potravinách BALA je výběr produktů z této kategorie omezen a také vzhledem k velikosti prodejny, tak omezenosti možností dodavatelů. Nejhorší nabídku nepotravinových produktů mají Potraviny ENAPO, kde zastoupení této skupiny téměř nenajdeme. Potravinové zboží je ovšem stále široký pojem, proto je nutné jej rozdělit na balené zboží, masné výrobky, pečivo a ovoce se zeleninou. Baleného zboží, masných výrobků i ovoce a zeleniny nabízí jednoznačně nejvíce Jednotka COOP díky samostatné masně a zejména velké rozloze prodejny. Naopak v kategorii pečiva nabízí nejvíce variant prodejna BALA.

Komfort zákazníka

Koncový zákazník je nejen v maloobchodních sítích na prvních místech z hlediska důležitosti, proto je spokojený zákazník a jeho pohodlí prioritou. Komfort zákazníka ovlivňuje tedy zejména prostor, ve kterém probíhá nákup, celkový čas a případné zdržení ve frontách. Z tohoto hlediska je nejprostornější prodejnou Jednota COOP, kde jsou dvě pokladny, avšak i zde jsou v nejvíce frekventovaných časech fronty. V menších prodejnách ENAPO i BALA je pouze jedna pokladna a situace ohledně front je tedy podobná. Prostoru pro nakupování je zde méně a v případě, že se ve stejný čas sejde v obchodě více zákazníků, může docházet k nedostatku místa pro pohodlné nakupování. Důležitou součástí komfortu zákazníka je dopravní dostupnost. Zákazníci se mohou k prodejně dostat pěšky, autem nebo na kole. Pro větší nákupy je vhodné pro zákazníky přijet autem, k čemuž je potřeba dostatek parkovacích míst v okolí prodejny.

U prodejny Jednoty COOP se nachází parkoviště přímo určené pro zákazníky s třinácti místy. U prodejny ENAPO se nachází pouze čtyři místa na parkování. Obchodní jednotka BALA má vyhrazená také čtyři parkovací stání pro zákazníky, avšak parkoviště Jednoty COOP je stejně blízko k prodejně BALA jako k prodejně COOP samotné. Jelikož se nejedná o hlídané parkoviště v reálu, není problém parkovat i zde.

Porovnání z hlediska budoucí strategie

Potraviny BALA

Společnost, která je v práci nejvíce analyzována nemá budoucí strategii nějakým způsobem dopodrobna rozpracovanou. Jelikož se jedná o nezávislou maloobchodní síť, zaměříme se spíše na budoucí strategii konkrétní prodejny potravin BALA v Ostrožské Nové Vsi. Prezentace budoucí strategie pro maloobchodní jednotku v obci lze tedy považovat pouze za interní, nikoliv veřejně deklarované mise, vize nebo cíle pro nadcházející období. Prodejna rodinného charakteru byla založena s cílem poskytnutí služeb v přátelském prostředí, hlavní dlouhodobou strategií je tedy zachování rodinné vstřícné atmosféry společně s postupným navyšováním tržního podílu v rámci Ostrožské Nové Vsi. Cílem je tedy spokojený zákazník, který se bude vždy vracet právě do vybrané prodejny.

Jednota COOP

Jednota COOP se jednoznačně odlišuje od dalších dvou srovnávaných jednotek velikostí prodejny a zejména velikostí celého zázemí a dodavatelské sítě. Jednotlivé jednotky řetězce COOP jsou alespoň částečně centrálně vedeny a jako strategii celé sítě lze vypořádat poskytování služeb na stejné úrovni v celé České republice. Jako budoucí strategii celého řetězce lze z toho, jakou formou se značka prezentuje na veřejnosti, vypořádat postupnou výraznou modernizaci všech prodejen. Pokud se zaměříme přímo na jednotku v Ostrožské Nové Vsi, proběhla zde rozsáhlá rekonstrukce prodejny v roce 2015, tudíž další velké změny zde v nejbližších letech nelze očekávat. Vzhledem k velikosti maloobchodní sítě je implikace jakékoliv významnější změny v budoucnu výrazně komplikovanější než u nezávislých menších prodejen. Ve zkoumané obci je jednoznačným cílem Jednoty COOP udržet majoritní postavení na trhu.

Potraviny ENAPO

ENAPO je podobně jako Jednota COOP poměrně rozsáhlou sítí prodejen v celé České republice a jako jediný z analyzovaných subjektů má jako součást webové prezentace firmy i částečně formulovanou misi a vizi společnosti, z čehož lze usuzovat, jakým směrem se tato značka chce rozvíjet v budoucnu. Dle webových stránek je pro společnost nejdůležitější neustálé usilování o rozvíjení přátelského vztahu se zákazníky založeného na čestnosti a důvěře. Pro srovnání přímo v Ostrožské Nové Vsi je ovšem důležitější, jakou formou se bude vyvíjet prodejna přímo v obci a jak moc jsou tedy deklarované globální cíle implikovány na jednotlivé prodejny.

Návrhy na zlepšení na základě srovnání s konkurenty

Dle srovnání v poskytování služeb lze usoudit, že prostor pro zlepšení konkurenceschopnosti a samotné výkonnosti firmy je poměrně velký. Jako hlavní nedostatky lze považovat pohodlí zákazníka zejména z hlediska prostoru. Jako doporučení lze namyslet kompletní reorganizaci prodejny a rekonstrukci obchodního prostoru takovým způsobem, aby zde vzniklo více místa pro zákazníky, kteří by následně měli dostatek prostoru i ve frekventovanějších časech. Obecně tedy toto doporučení lze nazvat jako **zvýšení kapacity** společně s **modernizací**.

Další prostor pro zlepšení existuje ve formě **zavedení klubového členství** společně s promyšleným slevovým programem, který by měl zajišťovat motivaci zákazníků k pravidelnému nákupu v potravinách BALA. Z hlediska kvality produktů i šířky sortimentu není po důkladném zvážení doporučována změna dodavatele či zboží, je ovšem nutná neustálá pozornost a naslouchání zákazníkům a v případě poptávky a potřeby mírná obměna sortimentu.

3.3 PEST analýza

Analýza vnějšího okolí obchodu nám nabízí rozbor jednotlivých oblastí, které ovlivňují celkový chod prodejny.

Politické a právní faktory

Současné politické prostředí je vzhledem k blížícím se volbám do poslanecké sněmovny plné slibů a změn. Ani tento malý obchod se každoročně nevyhne několika legislativním změnám, kterým se musí přizpůsobit. V roce 2016 považují za největší legislativní novinku zavedení evidence tržeb, známou pod názvem EET. Elektronickou evidenci tržeb upravuje zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. První etapa EET byla spuštěna od 1. 12. 2016, kdy se týkala ubytovacích a stravovacích zařízení, maloobchodní prodejna měla tedy ještě chvíli čas. V novém roce se už však manželé Bujákové investici do nákupu nové pokladny, která bude navázána na EET, nevyhnuli a 1. 3. 2017 zahájili provoz na novém pokladním systému. V začátcích majitelé musí investovat hodně času do zaučení, evidence všech položek zboží v obchodě, do budoucna však nový pokladní systém přinese spoustu pro obchod důležitých informací (BĚHOUNEK, 2016).

Dále je velmi důležité sledovat směrnice a nařízení ratifikované Evropskou unií. Od roku 2014 např. vešla v platnost nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům. Jedná se o změny povinnosti označování různých položek na obalu potravin, jako je přesné složení, výživové údaje, alergeny, ale i např. povinná velikost písma označení. Nejenom výrobci, ale i prodejci pak musí dodržení označování potravin sledovat (EUR LEX, 2016).

Další důležitou legislativní změnou je od 1. 1. 2016 povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení. Jedná se o elektronicky podávané daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání, ale pokud se chceme vyhnout pokutě 50 000Kč, musíme ho pravidelně podávat. Před povinností podávat kontrolní hlášení si účetnictví dělal pan Buják pouze za asistence daňového poradce, po jeho zavedení se majitelé rozhodli využít služeb externí účetní, která vše zařizuje.

Za legislativní faktor taktéž považujeme změny a novelizace sazby DPH, která se promítá do cen zboží prodáváných v obchodě. Na základě novel zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění p.p. účinných od 1.1.2015, došlo ke změnám v oblasti sazeb daně. Dochází zde k zavedení druhé snížené sazby ve výši 10% na dětskou výživu, léky a tištěné knihy. V platnosti pak zůstává 21% výše základní sazby daně a 15% výše první snížené sazby daně. Doposud se tyto sazby daně nezměnily.

Pravidelné změny však probíhají nejenom u DPH, stejně tak je tomu i u spotřební daně. Od 1. ledna 2017 dochází ke zvýšení daně z tabákových výrobků. Když zhruba před rokem uzavřeli v Ostrožské Nové Vsi jedinou trafikou, rozhodli jsme se, že v obchodě rozšíříme sortiment cigaret a tím přilákáme nové zákazníky. Změna daně u tabákových výrobků ale znamená regulaci doprodeje cigaret s předchozí sazbou daně. Do 31. března 2017 musí být všechny cigarety označené nálepkou s písmenem „S“ vyprodány. Široký sortiment a tedy mnoho krabiček cigaret se najednou místo konkurenční výhody stává problémem. V případě prodeje po tomto datu hrozí prodejcům vysoké sankce, ale co s cigaretami, které obchod nestihne vyprodat (MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2013).

Na ceny v obchodě se zaměřuje několik dalších zákonů, které není radno porušovat. Dle **ustanovení §13 zákona č. 526/1990 Sb., o cenách** musí prodávající seznámit zákazníka s cenou tohoto zboží, ale taktéž s takzvanou cenou za měrnou jednotkou množství zboží. Měrnou jednotkou může být 1 kilogram, 1 litr, ale i např. 1 kus. Nejprve jsme byli zvyklí tyto ceny pozorovat ve velkých obchodech, od 1. května roku 2014 mají tuto povinnost i malé obchody. Je tedy na prodejci, aby cenu přepočítal na měrnou jednotku a zboží správně označil. Vzhledem k tomu, že se ceny neustále mění, musí se ceny neustále přepočítávat a tisknout nové cedulky (ZAKONY PRO LIDI, 2017).

Další nařízení, kterými se musí obchod řídit, jsou zásady analýzy nebezpečí a kritických kontrolních bodů (HACCP). Od 1. 1. 2006 vstoupilo v platnost Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin. Systémy HACCP jsou užitečným nástrojem pro omezování nebezpečí a rizik, která se mohou

vyskytnout u potravin. Termín HACCP vychází z anglického názvu „Hazard Analysis and Critical Control Points“ neboli analýza nebezpečí a kritické kontrolní body.

Kritické body mohou být technologické postupy, procesy výroby, distribuce a prodej potravin, ve kterých je možné riziko porušení zdravotní nezávadnosti výrobku. Pro každý kritický bod musí být stanoveny tzv. kritické meze (např. velikost, teplota nebo čas), které jsou sledovány a zaznamenávány do protokolů.

V mnou analyzovaných potravinách se v rámci systému HACCP kontrolují teploty v chladících vitrínách a mrazících boxech. Naměřené hodnoty jsou dvakrát denně kontrolovány a zaznamenávány do protokolů (HACCP, 2017).

Ekonomické faktory

Drtivá většina ekonomických ukazatelů potvrzuje velmi dobrou kondici české ekonomiky. **Hrubý domácí produkt**, ukazatel růstu ekonomiky, vzrostl v roce 2016 o 2,3%. Jelikož je jedním z prvků ukazatele HDP spotřeba domácností, může růst ukazatele odrážet parciálně i růst spotřeby domácností, která zahrnuje i nákup potravin.

Pokud se daří ekonomice celého státu, daří se jeho obyvatelům. Mají-li lidé více peněz, mohou si dovolit utráčet více v obchodech. Růst HDP má tedy na obchod pozitivní vliv.

Tabulka 4: Vývoj HDP [%]

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2016
K předchozímu čtvrtletí	0,4	0,9	0,2	0,4	2,3
Ke stejnému čtvrtletí 2015	3,0	2,6	1,8	1,9	

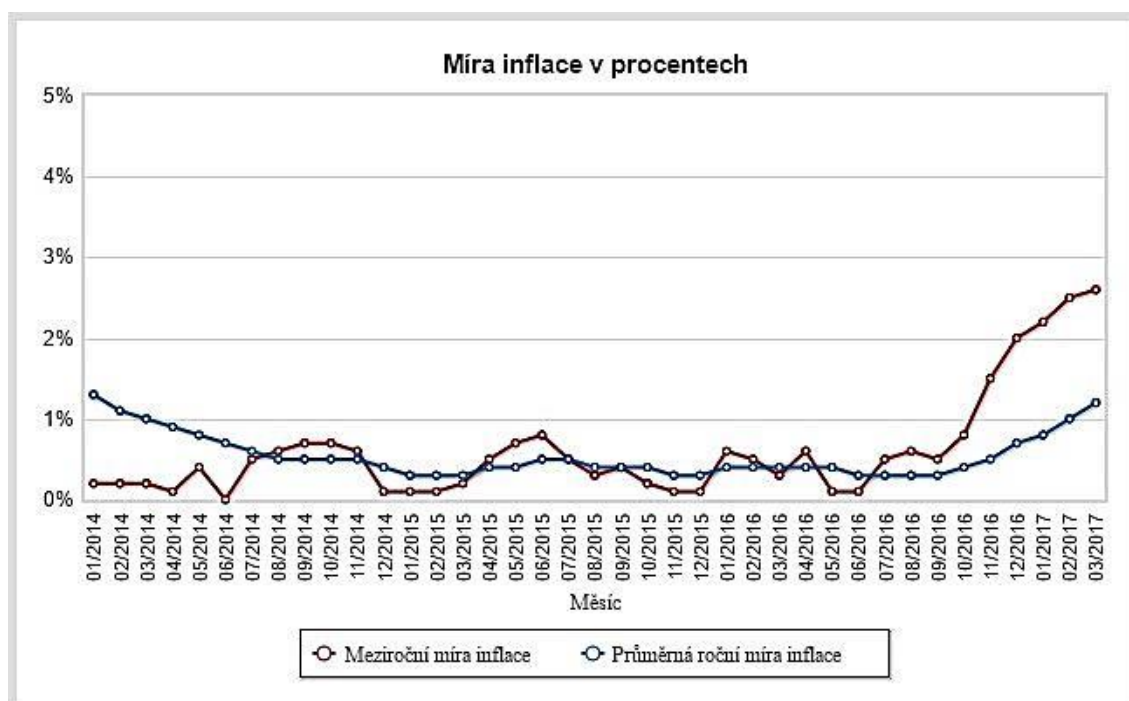
Zdroj: *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>

Nezaměstnanost má velký vliv na tržby obchodu. Pokud lidé nemají práci, nemají peníze a důsledně si rozmýšlí, jak a za co peníze utratí. V obchodě to pak znamená skromnější nákupy. Situace na pracovním trhu se naštěstí od minulého roku neustále

zlepšuje. Podle zjištění Českého statistického úřadu byla míra nezaměstnanosti očištěná od sezónních vlivů v lednu minulého roku 4,4 %, v lednu 2017 je to pouhých 3,5%. Nízká nezaměstnanost má tedy na obchod dobrý vliv.

Růst celkové cenové hladiny nazýváme **inflace**. Tento makroekonomický ukazatel do jisté míry také ovlivňuje velikost nákupů zákazníků. V případě, že mzdy nedosahují stejného tempa růstu jako inflace, znamená to, že si zákazníci za svoji výplatu koupí méně než v minulosti. V prosinci roku 2016 byla meziroční inflace 2 %. Vývoj od roku 2015 ukazuje následující graf.

Graf 4: Míra inflace [%]



Zdroj: *Míra inflace* - ČSÚ [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

Podle grafu tedy cenová hladina už několik měsíců roste. Abychom však zjistili, jak je na tom kupní síla, musíme tento růst cenové hladiny porovnat se změnou mezd. Pro toto porovnání jsem vybrala průměrnou mzdu, která vyjadřuje podíl mzdových prostředků (vč. příplatků za přesčas, odměn, náhrad mzdy, atd.) připadajících na jednoho zaměstnance na měsíc. V prosinci roku 2016 byla změna průměrné mzdy meziročně 4,2%. Při porovnání s inflací, která byla 2%, můžeme bezpochyby říct, že průměrný zákazník si naopak může dovolit více než před rokem.

Sociální faktory

Mezi hlavní trendy současné doby patří zdravá výživa, výrobky označené „BIO“, bezlepkové výrobky a raw potraviny (tzv. živé potraviny). Ani malý obchod na vesnici se těmito trendům nevyhne, a pokud si chce zákazník udržit, musí rozšířit sortiment o toto zboží.

Co se týče věkového rozložení obyvatelstva, z dlouhodobého hlediska dochází i v Ostrožské Nové Vsi ke stárnutí populace, což je pro místní obchody spíše výhodou, starší lidé se sníženou mobilitou častěji navštěvují místní obchody. Následující tabulka popisuje demografickou situaci na konci roku 2015.

Tabulka 5: Věková struktura obyvatel obce

Počet obyvatel						
	Počet bydlících obyvatel k 31.12.2015	Počet obyvatel ve věku				Střední stav obyvatel k 1.7.2015
		0-14 let	15-59 let	60-64 let	65 a více let	
Celkem	3412	520	2021	192	679	3412
Muži	1684	280	1035	89	280	1683
Ženy	1728	240	986	103	399	1730

Zdroj: *RISY.cz - Obce - Ostrožská Nová Ves* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?zuj=592463&zsj=116190#zsj>

Tabulka 6: Struktura obyvatel obce

	Přírůstek obyvatelstva			Saldo migrace			Přírůstek/úbytek
	Živě narození	Zemřelí	Přirozený přírůstek	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Saldo migrace	
Celkem	42	40	2	68	51	17	19
Muži	24	20	4	41	22	19	23
Ženy	18	20	-2	27	29	-2	-4

Zdroj: *RISY.cz - Obce - Ostrožská Nová Ves* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?zuj=592463&zsj=116190#zsj>

Ostrožská Nová Ves se nachází nedaleko od Uherského Hradiště, které je pro obyvatele této části Zlínského kraje hlavním zdrojem pracovních příležitostí. Ale i samotná vesnice nabízí díky dvěma velkým společnostem, kterými jsou šterkovna DOBET, s.r.o. a kovovýroba HOFFMANN, s.r.o. mnoho pracovních míst. Spolu se zajímavými volnočasovými místy nabízí tato vesnice ideální místo pro život, proto počet obyvatel této obce neustále narůstá.

Technologické faktory

Technické a technologické faktory nemají na obchod tak velký vliv, jako například na výrobní podniky. Jedná se spíše o technické vybavení prodejny, jako je nedávné zavedení EET a s ním spojená modernizace pokladního systému. Načítání čárových kódů pomocí skeneru jednoznačně urychluje odbavení zákazníka, pro prodejce ale znamená zdlouhavé zadávání všech prodáváných položek a kontrolu při změně ceny.

Další technickou novinkou posledních měsíců je zavedení plateb přes terminál. Vzhledem k tomu, že připojení na internet v prodejně není problém, znamenalo zavedení platebních karet „pouze“ pořízení platebního terminálu. Tuto novinku můžeme bezpochyby považovat za službu zákazníkům, neboť pro prodejce znamená hlavně zatížení bankovními poplatky.

Oproti tomu pořízení kamerového systému slouží hlavně jako pomoc majitelům. Zajišťuje neustálý dohled nad chováním zákazníků, ať už z bezpečnostních důvodů, tak při pozorování nákupního chování.

3.4 Analýza zákazníků

Na základě informací, které jsem dostala od majitelů, můžeme zákazníky rozdělit do několika skupin. První skupinou jsou místní, kteří obchod navštěvují téměř každý den, můžeme říci, že zde nakupují minimálně čtyřikrát do týdne. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří chodí alespoň jednou týdně, většinou se jedná taktéž o místní obyvatele. Další skupinou jsou obyvatelé Ostrožské Nové Vsi, kteří dávají přednost konkurenci a obchod navštíví až v případě, že nemají jinou možnost.

Do poslední části řadíme zákazníky, kteří nejsou místní a Ostrožkou Novou Vsí buď jen projíždí, nebo zde tráví dovolenou.

Následující tabulka popisuje poměrové rozdělení těchto skupin. Jedná se o odhad majitelů na základě dlouholetých zkušeností.

Tabulka 7: Segmenty zákazníků

1. segment zákazníků (místní - nejčastější návštěvnost)	60 %
2. segment zákazníků (místní - nákup jedenkrát týdně)	20 %
3. segment zákazníků (místní - nákup jen v nutnosti)	10 %
4. segment zákazníků (nejsou místní – jednorázový nákup)	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě informací od majitelů)

Z tabulky jasně vyplývá, že více jak polovinu zákazníků tvoří místní zákazníci, kteří obchod navštěvují téměř každý den. Většinou se jedná o dlouhodobé zákazníky, mající velmi dobré vztahy s majiteli. Jednu pětinu tvoří lidé, kteří do obchodu chodí na nákup pouze jednou týdně. I většinu těchto zákazníků majitelé dobře znají. Tato skupina zákazníků dává přednost velkým supermarketům a do malého obchodu chodí jen na drobné nákupy. Do třetího segmentu jsem zahrnula místní obyvatele, kteří na nákupy chodí do konkurenčních obchodů a až v případě, že tam neuspějí, zamíří do BALA prodejny. Takových zákazníků má obchod asi 10 %. Zbýlých 10 % představují lidé projíždějící vesnicí, sezónní pracovníci nebo lidé, kteří jsou poblíž na dovolené. Ti všichni realizují v obchodě pouze jednorázové nákupy.

Všechny tyto segmenty jsou pro chod obchodu důležité a majitelé se snaží, aby každý zákazník našel to, pro co si přišel. Protože stejně tak jak odešel zákazník od konkurence k nám, aby koupil něco, co tam neměli, půjde od nás nespokojený zákazník ke konkurenci. Proto je důležité potřeby zákazníků znát a přizpůsobovat jim sortiment v obchodě.

Jedním ze způsobů, jak můžeme identifikovat požadavky zákazníků je dotazníkové šetření, které v této práci využiji. Psanou formu dotazování jsem zvolila z toho důvodu, že si myslím, že spousta lidí by se při osobním rozhovoru neodvážila upřímně říct svůj názor. Ze stejného důvodu jsem dotazník nechala anonymní.

3.4.1 Dotazníkové šetření

Jak už bylo několikrát zmíněno, cílem všech marketingových aktivit je uspokojení potřeb zákazníka. Pro dosažení tohoto cíle musíme znát jejich požadavky a potřeby. Z tohoto důvodu jsem vytvořila krátký dotazník, který jsem předala majitelům obchodu, kteří jej předali zákazníkům k vyplnění. Do obchodu chodí hodně zákazníků staršího věku a dětí, kteří si s vyplněním dotazníku hlavu nelámali, proto se z rozdaných 200 ks vrátilo pouze 80 vyplněných.

První věc, která mě v dotazníku zajímala, bylo, zda mi dotazník vyplňuje žena nebo muž. Následující graf popisuje genderové rozdělení respondentů.

Graf 5: Pohlaví dotazovaných zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě dotazníkového šetření)

Následně jsem se dotazovaných mužů a žen zeptala na jejich věk. Pro výslednou prezentaci jsem zvolila věkové rozdělení 0-18 let, 19-26 let, 27-40 let, 41-60let a 61 a více. V následujícím grafu vidíme věkové rozložení respondentů.

Graf 6: Věk dotazovaných zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě dotazníkového šetření)

Z grafu vyplývá, že jedna třetina dotazovaných zákazníků byli lidé ve věku od 41 do 60 let. Téměř čtvrtinu pak tvoří zákazníci starší 61 let, jednu pětinu lidé ve věku od 27 do 40 let. 14 % ze zákazníků byli respondenti studentského věku do 26 let a nejmladší skupinu dotazovaných do 18 let tvořilo pouhých 8 %.

Odpovídající pak měli zaškrtnout, zda jsou místní nebo ne a jak často obchod navštěvují.

Tabulka 8: Odpovědi dotazníkového šetření - návštěvnost

Ano – jsem místní			Ne – nejsem místní		
65			15		
Každý den	Několikrát do týdne	Několikrát do měsíce	Každý den	Několikrát do týdne	Několikrát do měsíce
23	32	11	3	6	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že více než dvě třetiny dotazovaných jsou lidé z místní vesnice. Nejvíce z nich navštěvuje obchod několikrát do týdne, 23 dotazovaných chodí do obchodu každý den a zbylých 11 jen několikrát do měsíce.

Z těch, kteří v dotazníkovém šetření odpověděli, že nejsou místní, chodí do obchodu 6 pouze několikrát do měsíce, 6 několikrát do týdne a 3 z nich navštěvují obchod každý den.

Zajímalo mě, z jakého důvodu navštěvuje někdo, kdo není místní, obchod každý den. Vzhledem k tomu, že jsem dotazníky procházela s majiteli obchodu, dozvěděla jsem se, že na stavbě obecního úřadu, nedaleko obchodu, pracuje několik stavebních dělníků, kteří nejsou místní a do obchodu si každý den chodí na svačinu. Je tedy velká pravděpodobnost, že dotazník vyplňovali právě oni.

V návaznosti na plánované změny v obchodě, jsem se rozhodla položit dvě otevřené otázky. Ty měly za úkol zjistit, co by si přáli zákazníci změnit a co naopak určitě neměnit. Pro přehlednost odpovědí jsem vytvořila následující tabulku.

Tabulka 9: Odpovědi dotazníkového šetření – otevřené otázky

Co se Vám v obchodě líbí? (Co se nemá měnit.)	Co se Vám v obchodě nelíbí? (Co by se mělo změnit.)
Čerstvé pečivo a koláče.	V obchodě je málo místa, zrušit vozíky.
Hodně českého zboží.	Více zeleniny a ovoce.
Ochota, úsměv, „pokec“.	Obslužný pult u pokladny.
Domácí prostředí, pohoda.	Malý prostor.
Ochotní majitelé, rychlá obsluha, příjemné prostředí.	Větší sortiment zboží.
Velký výběr různého zboží. Příjemná obsluha.	Více kontrolovat dobu trvanlivosti.
Přístup personálu.	Někdy špatná obsluha.
Křupavé rohlíky, příjemná atmosféra.	Otevírací doba – změnit na nonstop.
Že je možno platit kartou a objednat si určité zboží.	
Osobní přístup, příznivé ceny.	
Přehledné akční zboží.	

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě dotazníkového šetření)

U otázky, co se zákazníkům v obchodě líbí, se často opakovala odpověď ochota a příjemný personál nebo například čerstvé pečivo. U druhé otázky, co by se mělo změnit, byla častou odpovědí nespokojenost se šířkou sortimentu ovoce a zeleniny nebo s velikostí prodejny.

Odpovědi na další otázky dotazníku budou zahrnuty v následujícím rozboru.

3.5 Analýza vnitřního prostředí a cílů

Nedílnou součástí analýzy současného stavu prodejny je identifikace vnitřního prostředí obchodu a podnikové politiky.

Vize a cíle obchodu Potraviny

Od samotného rozhodnutí otevření obchodu na venkově bylo pro manžele Bujákoví hlavním charakteristickým rysem této prodejny přátelské prostředí. Vize, že se zákazníci budou vracet hlavně za milou obsluhou a útulným prostředím, se naplnila a obchod si ji snaží udržet doposud.

Hlavní dlouhodobé cíle obchodu jsou:

- stabilita nabídky kvalitních regionálních potravin,
- rozvíjení ekonomicko-sociálního standardu obce,
- udržení současných zákazníků a získání nových loajálních zákazníků,
- zachování dobrého jména obchodu,
- stabilní tržby.

K dosažení těchto cílů napomáhá následující prodejní politika:

- prosazování etického chování, poctivosti a slušnosti,
- podpora regionálních výrobků v podobě odběrů od místních výrobců a distributorů,
- motivace zákazníků k opakovaným nákupům,
- důraz na individuální přístup a příjemné prostředí,
- následování moderních trendů – BIO, raw a zdravá výživa.

3.6 Analýza současného marketingového mixu

3.6.1 Produkt

V této prodejně nedochází k výrobě produktů, pouze se nakupují za účelem dalšího prodeje, jedná se tedy o zboží. Hlavní funkcí zboží, které je v obchodě nabízeno, je uspokojení základních fyziologických potřeb zákazníků. Vzhledem k velikosti prodejny je velmi důležité dobře rozpoznat potřeby zákazníků a sortiment zboží podle nich přizpůsobit. V současné době obchod nabízí poměrně široký výběr pečiva. Zákazník si může vybrat chléb hned ze čtyř pekáren, bílé rohlíky ze dvou pekáren, ale také dvě varianty celozrnných rohlíků a vícezrnnou pletýnku. Z pekáren se také pravidelně objednávají novinky a na přání zákazníků se pak zařazují do sortimentu pečiva. Ze sladkého pečiva nabízí koblížky, tvarohový a pudinkový šáteček, ořechový rohlíček a zdravou variantu mlsání - vícezrnný šáteček.

Už více než rok najdeme v obchodě místo jedné chladicí lednice rovnou dvě. Rozšířil se tím sortiment chlazených výrobků, jako je oblíbená „studená kuchyně“, která zahrnuje různé druhy pomazánek, salátů a svačinových pokrmů. Druhá lednice s sebou přinesla více druhů sýrů, pomazánkových másel a jogurtů.

Velmi důležitým sortimentem v obchodě jsou sladkosti. U tohoto produktu bych si dovolila zdůraznit důležitost obalu. Barevné obaly s lákavými obrázky, jako jsou například oblíbené postavičky z filmů, dokážou prodat naprosto cokoliv. Lízátka, jehož obal nese podobu Ledového království (velmi oblíbená pohádka současných dětí), se prodá mnohonásobně více kusů než obyčejného lízátka v průhledném obalu. Sortiment sladkostí je zaměřen na několik druhů čokolád, sušenek, čokoládových tyčinek, lízátek a asi 20 druhů bonbónů. Je ale pravidelně doplňován o novinky a sezónní zboží.

Velmi skromné oddělení s ovocem a zeleninou je jednou ze slabých stránek obchůdku. Potřebu rozšíření malého regálu, který má kapacitu na pár druhů ovoce a něco málo zeleniny, si uvědomují i majitelé obchodu. Občasnou snahu o rozšíření sortimentu však ničí velké množství ovoce a zeleniny, které se pravidelně vyhazuje, neboť se velmi rychle kazí.

V oblasti koloniálního zboží se majitelé snaží držet přijatelný podíl cena: kvalita tak, aby v obchodě nebyly nekvalitní potraviny, ale ani aby zboží nebylo příliš drahé.

Zboží, které je v obchodě velmi oblíbené nese označení „Česká cena“. Jedná se o privátní značku, kterou pro maloobchodní síť BALA nabízí nákupní aliance ČEPOS. Tato značka zajišťuje velmi přitažlivou cenu pro zákazníka při zachování vysoké jakosti. Výrobce těchto produktů šetří náklady například jednoduchostí obalů, které snadno rozpoznáme podle typického designu.

3.6.2 Price - Cena

Cenová politika obchodu se částečně odvíjí od letákových kampaní maloobchodní sítě BALA, pod kterou prodejna spadá. Zboží, které najdeme na letákových akcích, má přitahovat zákazníky do prodejny právě atraktivností cen. Snahou obchodníků by však mělo být, aby si zákazník neodnesl jen cíleně letákové zboží, ale nakoupil i sortiment mimo akční nabídku. Tvorba cen ostatního zboží je už ale na každém prodejci.

U většiny produktů se při tvorbě ceny používá nákladová metoda, kde dolní mez je dána velkoobchodní cenou, za kterou bylo zboží pořízeno. Podle výrobní řady je pak stanovena procentní přírážka. Většinou se jedná o procentní přírážku 20%, která nevychází z žádné hlubší cenové strategie.

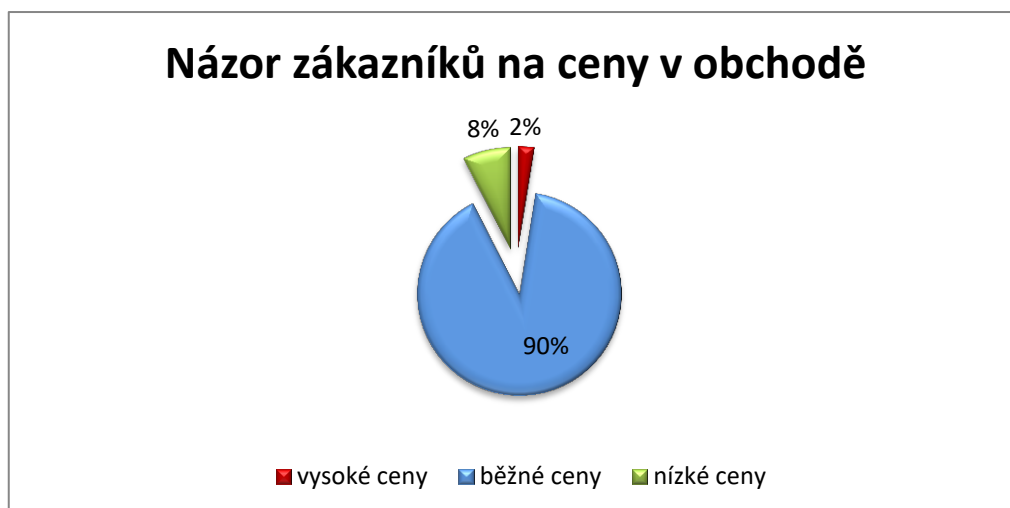
V části práce zabývající se konkurencí jsme se dozvěděli, že obchod není na vesnici jediný. Tvorbu cen do jisté míry tedy ovlivňují i obchody nacházející se v blízkosti našeho obchodu, což je prodejna COOP.

Kromě letákových slev najdeme v obchodě oddělení se zlevněným zbožím. Většinou se jedná o zboží s končící minimální dobou trvanlivosti. Kolem období Vánoc nebo Velikonoc pak najdeme ve slevách také tematické potraviny, které se v období těchto svátků nestihly doprodat.

V zimním období, kdy se neprodávají nanuky, pak pravidelně majitelé dělají 50% akci na všechny zmrzliny. Mohlo by se zdát, že se nanuky prodávat nebudou, když je venku zima, opak je však pravdou. Během dvou týdnů, kdy tato akce trvá, se každý rok vyprodá asi jedna čtvrtina nanuků a polárkových dortů. V mrazících boxech tedy vznikne místo na nové zboží.

V rámci dotazníkového šetření jsem se zeptala zákazníků na spokojenost s cenami. Respondenti odpovídali na otázku: „Jaké se Vám zdají být v obchodě ceny?“. Pro zakroužkování jsem zvolila odpovědi – vysoké ceny, běžné ceny, nízké ceny. Na dotazník odpovědělo 80 respondentů, následující graf znázorňuje jejich odpovědi.

Graf 7: Dotazníkové šetření – ceny v obchodě



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě dotazníkového šetření)

Z grafu vyplývá, že 90 % zákazníků označilo ceny v obchodě za běžné, což značí, že je cenová politika prodejny nastavena velmi dobře. Na základě vlastních zkušeností z obchodu vím, že lidé mají často tendence srovnávat ceny v obchodě s letákovými cenami velkých obchodních řetězců. V těchto případech jsem se u nich setkala s negativní reakcí, tedy že jsou ceny vysoké.

3.6.3 Place – Místo, distribuce

Pro tento prvek marketingového mixu jsou charakteristické distribuční cesty od výrobce k zákazníkovi. Obchod v tomto procesu hraje důležitou roli zprostředkovatele. Nepřímá distribuční cesta popisuje proces, ve kterém hraje roli prostředník, neboli v tomto případě prodejna BALA. Hlavní funkce tohoto mezičlánku je dostatečně včas rozpoznat potřeby zákazníků a zajistit tok zboží tak, aby u zákazníka bylo vždy požadované množství ve správný čas. Jedná se o velmi složitý úkol a z vlastních zkušeností si dovoluji říct, že v některých případech pomůže jedině věštecká koule.

Aby se obchod stal důležitým článkem prodejního procesu, musí najít vhodného dodavatele. Pečlivý výběr dodavatele spočívá v hodnocení hned několika kritérií. Nejdůležitějším aspektem při výběru by se mohla zdát cena. Stejně tak, jako náš zákazník, dáme přednost tomu, kdo nám zboží nabídne za nejvýhodnější cenu. Pokud se ale jedná o zboží, které potřebujeme mít na prodejně téměř každý den čerstvé, musíme klást velký důraz na spolehlivost dodavatele. Zodpovědnost za dodání zboží konečnému zákazníkovi neseme totiž my sami.

Maloobchodní síť BALA a tedy i naše potraviny mají smluvené stálé dodavatele. U těchto dodavatelů mají vybudované dlouholeté dodavatelsko-odběratelské vztahy. Ještě před rokem bylo hlavním smluvním dodavatelem Kvarto – velkoobchod s potravinami, s.r.o. Z technických důvodů ale došlo ke změně dodavatele letákových akcí a tuto funkci od roku 2016 zastává velkoobchod RAPO BRNO, s.r.o. Velkoobchod, který spolupracuje se všemi významnými obchodními výrobci potravinářského zboží jako Nestlé Česko, Hamé, Vitana, Kofola, Mlékárna Kunín, Olma atd. (BALA, 2017).

Prodejna

Obchod se nachází na velmi dobrém strategickém místě, v úplném centru vesnice. Asi sto metrů od prodejny stojí základní škola, kostel a v těsné blízkosti se zanedlouho slavnostně otevře obecní úřad.

Velikost obchodu se od jeho otevření nijak razantně neměnila. Pravidelně docházelo pouze k restrukturalizaci uspořádání vybavení obchodu, rozšíření vybraných sortimentů a naopak zúžení méně oblíbeného zboží. Zájem o širší sortiment chlazených výrobků přiměl majitele k pronájmu nové lednice, v obchodě tedy najdeme celkově dvě. Stejně tak tomu bylo s pečivem, požadavky na stále rozmanitější výběr tohoto sortimentu znamenaly rozšíření pečiva na téměř dvojnásobek původního regálu.

Za nedostatek prodejny lze jednoznačně považovat velikost obchodu. Na základě požadavků zákazníků se neustále rozšiřuje sortiment, což však můžeme udělat jediné tak, že zužujeme množství vystavených kusů jednotlivých produktů. Pokud se pak během dne tento výrobek vyprodá, místo zůstává prázdné a při větším množství takových volných míst začne obchod vypadat neudržovaně, což na zákazníky rozhodně nepůsobí dobře.

Velmi podobně je na tom oddělení ovoce a zeleniny, kde snaha o širší sortiment snižuje kusové množství jednotlivých druhů, pokud se jich pár odprodá, nepůsobí to již upraveně.

Obrázek 8: Regál s ovocem a zeleninou



Zdroj: Vlastní pořízení

Malé prostory také znamenají snížení komfortu při větším množství zákazníků. Kvůli tomu, že prodejnu navštěvují starší lidé se sníženým stupněm pohyblivosti, nabízí obchod dva nákupní vozíky. Někomu s vozíkem se však v obchodě jen velmi těžce vyhneme, často také blokují jednotlivé úseky v obchodě. Pro prodejnu jsou však starší lidé důležitými zákazníky a absence nákupních vozíků by je mohla odradit.

3.6.4 Promotion - Propagace

Jak už bylo zmíněno při představení obchodu, prodejna je součástí maloobchodní sítě BALA. Pro své členy zajišťuje BALA marketingovou podporu ve formě vizualizace sítě, promočních akcí, služeb obchodního konzultanta, pracovních oděvů a věrnostních soutěží.

Vizualizace sítě

Maloobchodní síť zajišťuje všem svým členům prostředky pro jednotnou vizualizaci prodejen, jedná se o polepy výloh, jednotný vzhled cedulek a cenovek nebo například pracovní oděvy. Typy jednotlivých pracovních oděvů představuje následující obrázek (BALA, 2017).

Obrázek 9: Pracovní oděvy



Zdroj: *Pracovní oděvy BALA* - BALA [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.bala.cz/pracovni-odevy-bala-p45.html>

Promoční akce BALA

Základní aktivitou je jednotný promoční leták BALA. Jedenkrát do měsíce vybere nákupní rada přibližně 70 položek výrobků širokého spektra od hlavních smluvních dodavatelů. Pro menší obchody, jako je mnou analyzovaná prodejna, se pak udělá užší výběr a místo klasického letáku je leták MINI BALA PLUS. Jak přesně leták vypadá, ukazuje následující obrázek (BALA, 2017).

Obrázek 10: Letáková akce MINI BALA PLUS

Letáková akce MINI BALA PLUS
Cenová nabídka platí od 29. 3. 2017 do 9. 4. 2017

KVALITA BEZ PŘÍPLATKU

NÁŠ TIP

Letáková akce MINI BALA PLUS

Nejblíže k vám

BALA

Letáková akce MINI BALA PLUS

Cenová nabídka platí od 29. 3. 2017 do 9. 4. 2017

KVALITA BEZ PŘÍPLATKU

NÁŠ TIP

Letáková akce MINI BALA PLUS

Nejblíže k vám

BALA

Zdroj: Vlastní fotografie

Soutěže

Vánoce s maloobchodní sítí BALA

Jedná se o největší soutěž, kterou poskytuje maloobchodní síť konečným zákazníkům. Od listopadu do prosince sbírají zákazníci za nákupy v hodnotě vyšší než 300 Kč nálepky, které si lepí do soutěžních kartiček. Každá soutěžní kartička obsahuje deset políček na nálepky, po vylepení všech políček postupuje kartička do slosování o hodnotné ceny. Historicky se jednalo například o osobní automobil, spotřební elektroniku, sportovní vybavení a podobné menší dárky. Cílem této soutěže je motivace zákazníků k větším nákupům a zviditelnění obchodu.

Prostory prodeje a podpora prodeje

Ještě před vstupem do samotné prodejny jsou po stranách dva reklamní bannery, které upozorňují na prodej regionálních potravin, jako jsou například čerstvý med, koláčky nebo trubičky. Na zdi vedle vstupních dveří visí tabule s měsíčním akčním letákem, do kterého může zákazník ještě před vstupem nahlédnout.

Po vstupu do prodejny narazíme na korkovou nástěnku, na kterou se vyvěšují místní kulturní události, ale také dodavatelé, kteří do prodejny dodávají nevšední produkty. Vzhledem k tomu, že v regálu u samotných produktů není na tyto informace místo, je nástěnka výborným nástrojem pro širší prezentaci produktů. Zákazníci zde naleznou například informace o kosmetice vyráběné z medu nebo o blahodárných účincích hlívy ústříčné.

Na akční zboží v prostorách prodejny upozorňují výrazné žluté cedulky, které jsou typické právě pro výše zmiňovaný řetězec BALA. Jelikož toto zboží není odděleno od zboží s běžnými cenami, jako je tomu například v supermarketech, jsou tyto cedulky jediným rozlišením pro identifikaci letákového zboží.

Osobní prodej

Velmi důležitý prvek komunikačního mixu. V malém obchodě na vesnici jeden z hlavních nástrojů prodeje. Vlastní zkušenost spolu s osobním doporučením patří díky velmi dobrým vztahům zákazníka a prodávajícího k jednomu z nejefektivnějších marketingových prostředků. Na základě pozorování nákupního chování v obchodě mohu tuto tezi jedinečně potvrdit.

Upravený vzhled, příjemné vystupování a hlavně osobní přístup přetváří obchodní vztah mezi zákazníkem a prodejcem v tomto obchodu na povrchní přátelství. Důvěra, kterou má většina stálých zákazníků k manželům Bujákovým je něco, čím se tento obchod odlišuje od velkých supermarketů.

3.7 Zhodnocení stávajícího marketingového mixu

Při hodnocení současných marketingových nástrojů analyzovaného obchodu musím zohlednit to, že se jedná o poměrně malý obchod, který se nachází na vesnici. Nebudu tedy hodnotit absenci drahých reklamních kampaní, které by při takovém druhu podnikání a velikosti obchodu byly, dovolím si říci, zbytečné.

Pokud ale na druhou stranu zohledním atraktivnost místa, ve kterém se potraviny nacházejí, větší iniciativa v oblasti marketingu bude bezpochyby přínosem.

Při hodnocení zboží, které v obchodě představuje první prvek marketingového mixu, pocítuji nedostatky v oblasti ovoce a zeleniny. V obchodě najdeme pouze několik kusů od šesti druhů ovoce a pěti druhů zeleniny. Jedná se tedy o dosti základní druhy, které vzhledem k tomu, že se prodávají velmi málo, nebývají úplně čerstvé. Na prodejně také nenajdeme v dnešní době velmi oblíbené kapsle do kávovarů, BIO potraviny nebo například raw produkty.

Na druhé straně ale obchod nabízí široký výběr slanečného a sladkého pečiva, které si místní zákazníci velmi pochvalují. Díky pronájmu druhé chladicí lednice se také rozšířila nabídka mléčných výrobků a uzenin. Za zmínku také stojí snaha majitelů odlišit se od konkurence na vesnici a nabízet zboží, které ostatní obchody nenabízí, jako je například medová kosmetika nebo pivo z regionálního pivovaru.

Jelikož na vesnici nenajdeme trafiky, spoustu zákazníků také majitelé obchodu přilákali na široký sortiment tabákových výrobků. Nadstandardní nabídka cigaret, dutinek a tabáků znamená pro obchod velkou konkurenční výhodu.

Druhý nástroj marketingového mixu dává obchodu velkou příležitost. Místo, ve kterém se prodejna nachází, se nejenom stal za posledních několik let velmi oblíbeným turistickým místem, ale také se sem každoročně stěhují nové mladé rodiny, pro které se Ostrožská Nová Ves stává novým domovem. Venkovní prezentace obchodu, která má právě za cíl tyto potenciální zákazníky přilákat, je vkusná a nepřehlácená. Hned po vstupu do prodejny však narazíme na pokladní pult, který je opotřebovaný a kazí první dojem. Malý, ale útulný interiér vystihuje cíl majitelů a to příjemnou a přátelskou atmosféru.

Nedostatek vidím v oblasti nákupu a skladování, kde majitelé nemají přehled o množství zboží na skladě. Často se tedy stává, že objednávka chybějícího zboží se dělá až na přání zákazníka, ti na něj pak musí několik dní čekat. V mnoha případech místo čekání však volí odchod ke konkurenci.

Využití ceny, jakožto marketingového nástroje, nalezneme v obchodě při tvorbě letákových akcí, snižování cen potravin s končící dobou trvanlivosti nebo slev za odběr většího množství zboží. Šířka zlevněného sortimentu však nedokáže konkurovat ani místním obchodům, jak bylo již zmíněno při analýze konkurence. Majitelé se ale snaží mít velmi dobré ceny i u ostatního zboží, které na letákových akcích nenajdeme.

Prvky marketingového komunikačního mixu se do obchodu dostávají hlavně prostřednictvím maloobchodní sítě BALA. Ta zprostředkovává pro své členy obchodního konzultanta, který obchodníkům pomáhá efektivně využívat nástroje, které síť svým členům nabízí. Jedná se například o letákové akce, akční označení produktů, pracovní oděvy, vizualizace prodejny a soutěže.

Sami majitelé pak doplňují marketingovou komunikaci o osobní prodej, reklamní cedule, výzdobu v období svátků (Vánoce, Velikonoce), úpravy vybavení prodejny (nákup nových regálů a vitrín). Vzhledem k velikosti obchodu se nemůžeme divit, že v obchodě neprobíhají promo akce a ochutnávky. Této úlohy se ale naprosto bezkonkurenčně ujal sám majitel obchodu pan Buják. Ten velmi rád ochutnává novinky, aby je pak objektivně mohl pochválit zákazníkům. Při ochutnávání však nikdy nezůstává sám a téměř vždy zapojí do ochutnávky několik přítomných zákazníků, čímž napomáhá prezentaci nových produktů.

3.8 Analýza tržeb

V závěru analytické části zhodnotím tržby podniku za poslední tři roky. Kolísání tržeb v průběhu roku může velmi dobře simulovat návštěvnost obchodu.

Tabulka 10: Tržby Potravin BALA 2014 - 2016

	Tržby roku 2014	Tržby roku 2015	Tržby roku 2016
Leden	258 945 Kč	270 518 Kč	269 574 Kč
Únor	249 166 Kč	276 049 Kč	237 638 Kč
Březen	271 650 Kč	311 307 Kč	353 407 Kč
Duben	298 598 Kč	319 137 Kč	287 808 Kč
Květen	300 187 Kč	301 158 Kč	314 417 Kč
Červen	308 469 Kč	353 535 Kč	321 298 Kč
Červenec	304 587 Kč	327 469 Kč	258 542 Kč
Srpen	299 457 Kč	232 859 Kč	291 592 Kč
Září	282 656 Kč	318 826 Kč	353 832 Kč
Říjen	302 585 Kč	329 184 Kč	349 958 Kč
Listopad	289 233 Kč	312 997 Kč	392 173 Kč
Prosinec	320 123 Kč	335 782 Kč	346 637 Kč
Celkem	3 485 656 Kč	3 688 821 Kč	3 776 876 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě informací z účetnictví obchodu)

Tabulka zobrazuje tržby za poslední tři roky fungování obchodu. Prvním pozitivním znakem, který vyplývá z tabulky, je, že mají celkové tržby rostoucí tendenci. Rozdíl celkových tržeb v roce 2015 oproti roku 2014 je 203 165 Kč, v roce 2016 oproti předcházejícímu roku se obrat zvýšil o 88 055 Kč.

Pokud hodnotím měsíce, ve kterých byly v každém roce tržby nejnižší, jedná ve vždy o měsíc v roce, kdy byly majitelé obchodu na dovolené. Pokud se totiž manželé rozhodnou odcestovat, obchod musí kvůli nedostatku personálu zavřít. Jedná se vždy o jeden týden v zimním obchodí a jeden týden v létě.

Nejsilnější měsícem roku 2014 z hlediska obratu byl prosinec, kdy se tržby zvyšují z důvodu větších nákupů kolem období Vánoc a Silvestra. V roce 2015 to pak byl červenec a v roce 2016 listopad, kdy obchod udělat největší obrat za sledované tři roky 392 173 Kč.

3.9 Souhrn analýz pomocí přístupu SWOT

3.9.1 Analýza silných a slabých stránek

Zhodnocení a uvědomění si silných a slabých stránek je velmi důležité při jakékoli činnosti. Není tomu jinak ani při marketingovém průzkumu a tvorbě nové marketingové strategie, kdy můžeme silné stránky vypíchnout a slabé se naopak snažíme zamaskovat.

Silné stránky

- strategické umístění prodejny – centrum vesnice, blízko školy, praktického lékaře, obecního domu nebo např. kina,
- specializace – odběr místních výrobků, které velké markety většinou nenabízejí,
- osobní vztahy se zákazníky – na vesnici se téměř všichni obyvatelé osobně znají,
- individuální přístup – např. pomoc starším zákazníkům při nákupu,
- bezbariérový přístup – taktéž velké plus při nákupu starších lidí,
- rychlá rada obsluhy – vždy je na prodejně někdo, kdo poradí,
- vstřícnost při požadavcích na konkrétní zboží – pokud není zboží na prodejně, majitelé ho do tří dnů naskladní,
- možnost objednání pečiva – pečivo si zákazník může nechat dopředu odložit, oblíbené pečivo objednat ve více kusech, má jistotu, že na něj vždy vyzbyde,
- soutěže – větší pravděpodobnost že zákazník zvítězí než u velkých marketů,
- platba platebními kartami, cashback – nejenom možnost zaplatit bezhotovostně, ale také přímo v obchodě při placení vybrat hotovost.

Slabé stránky

- Úzký sortiment a méně služeb než velké markety,
- malé prostory – zákazníci musí čekat, než si konkrétní zboží vybere zákazník před nimi a dostanou prostor k nákupu,
- jedna pokladna – při větším množství zákazníků, může obsluha trvat déle,
- výkyvy nákupů pečiva – někdy i dvě hodiny před zavírací dobou dojde pečivo,
- nízké slevy – malý obchod si nemůže dovolit takové slevy jako markety,
- zásobování prodejny – majitelé nemají podrobný přehled o zboží na skladě, dochází tak k neplynulému zásobování,
- absence věrnostních karet.

3.9.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Vyhledat a využít příležitosti, které nám okolí nabízí, může velkým podílem napomoci ke zlepšení současné situace potravin. Stejně tak je důležité vyvarovat se hrozeb, které mohou ohrozit plynulý chod obchodu.

Příležitosti

- Rostoucí zájem o regionální potraviny,
- zavření nedaleké prodejny ovoce a zeleniny,
- stavba nového obecního domu v blízkosti prodejny,
- elektronická pokladna – urychlení nákupů,
- EET – eliminuje nepoctivou konkurenci,
- rostoucí zájem o zdravou výživu,
- vyjednávání s dodavateli – malých obchodníků je málo a dodavatelé si jich váží.

Hrozby

- Otevření nové prodejny potravin v obci,
- expanze marketů v okolí,
- rozšiřování služeb u stávající konkurence – masna, klubové karty, papírnictví,
- EET – provozní komplikace,
- přísné kontroly Státní zemědělské a potravinářské inspekce nebo České obchodní inspekce.

Tabulka 11: SWOT matice

Vnitřní prostředí Vnější prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Strategické umístění prodejny	Jedna pokladna - možnost tvorby front
Příležitosti	Specializace	Úzký sortiment zboží
Otevření nového obecního domu v blízkosti prodejny	Strategie SO	Strategie WO
Rostoucí zájem o zdravé potraviny		
Hrozby	Strategie ST	Strategie WT
Expanze marketů v okolí		
Přísné kontroly Státní zemědělské a potravinářské inspekce		

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě SWOT analýzy)

3.9.3 Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Strategie SO (maxi-maxi) se zaměřuje na využití silných stránek k naplnění příležitostí. Vzhledem k tomu, že v blízké budoucnosti dojde k otevření obecního úřadu nedaleko prodejny, bude využita silná stránka strategického umístění prodejny. V novém obecním úřadě bude pracovat několik desítek potenciálních zákazníků, které můžeme oslovit formou adresné propagační akce.

Strategie ST (maxi-mini) využívá silných stránek, které mohou dopomoci k eliminaci hrozeb z vnějšího okolí. V návaznosti na velikost prodejny a znalost okolí se mohou majitelé více zaměřit na prodej regionálních produktů. Čímž se mohou odlišit od konkurence a zamezit odchodu zákazníků k případným nově vzniklým marketům v okolí.

Strategie WO (mini-maxi) - jejím úkolem je překonat slabé stránky podniku a využít výhod z příležitostí. Ve frekventovaných časech se vzhledem ke skutečnosti, že je v obchodě jen jedna pokladna, mohou vytvářet fronty. Této slabé stránky však můžeme využít k tomu, že do místa, kde se fronty tvoří, umístíme regál se zdravou výživou. Zákazníci čekající ve frontě tak mohou využít tento čas pro výběr a případný nákup těchto potravin.

Strategie WT (mini-mini) je zaměřena na minimalizaci slabých stránek při eliminaci rizik z vnějšího prostředí. Vzhledem k velikosti prodejny není možné výrazné rozšíření sortimentu, což ovšem umožňuje důkladnější pravidelnou kontrolu, která eliminuje případné nedostatky vedoucím k sankcím od Státní zemědělské a potravinářské inspekce.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Produkt

Při návrhu změn v oblasti prvního prvku marketingového mixu, kterým je produkt, v tomto případě tedy zboží, které se v obchodě prodává, je velmi důležité zohlednění dlouholetých zkušeností majitelů obchodu. Velmi dobré vztahy se zákazníky umožňují poměrně přesnou identifikaci jejich potřeb a požadavků, které jsou pro navrhované změny klíčové.

4.1.1 Rozšíření regionálních výrobků

V okolí Ostrožské Nové Vsi se nachází několik regionálních výrobců, kteří své produkty nabízí nejenom ve vlastních obchodech, ale také prostřednictvím jiných prodejen v okolí. Pokud by se majitelům obchodu podařilo nasmlouvat s dodavatelem výhradní právo na prodej některého z regionálních produktů, znamenalo by to pro obchod velkou konkurenční výhodu. Takovými výrobky mohou být například Vlčnovské koláčky, med od místního včelaře, medové výrobky Pleva, domácí trubičky, bylinné čaje, ovocné šťávy z místních sadů, pivo z pivovaru Jarošov, raw sušenky přímo od výrobce v Ostrožské Nové Vsi.

Doporučila bych tedy majitelům obchodu zmapovat tyto regionální výrobce a kontaktovat je o případnou spolupráci. Vzhledem k tomu, že pro každého výrobce je lepší, aby jeho výrobky nabízelo co nejvíce prodejců, musí nabídnout majitelé nějakou protihodnotu. Tou může být například počet odebíraných kusů měsíčně, bez ohledu na prodej těchto výrobků. Současně bych navrhovala dotazovat se zákazníků, jestli by měli o některý z těchto produktů zájem, abychom mohli dopředu eliminovat riziko nízké poptávky.

Na prodej těchto výrobků upozorňuje tabule před obchodem. Snahou je tedy na regionální výrobky nalákat nejenom místní obyvatele, ale také potenciální zákazníky z řad návštěvníků místních lázní, kempu nebo jezer.

4.1.2 Zdravé potraviny

Neustále posilující trend zdravého stravování zvyšuje požadavky zákazníků na tento typ produktů. Rozšířila bych tedy sortiment nabízející různé druhy sušeného ovoce, rýžových a cereálních chlebičků, knackenbrotů, cereálních kaší a v poslední době velmi oblíbených semínek (CHIA semínka, konopná semínka, slunečnicová nebo například dýňová semínka). Pro tento druh zboží bych v prostorách prodejny vyčlenila speciální místo (část regálu), aby bylo pro zákazníky nepřehlédnutelné.

Zdravé produkty bych doporučila zavést také například v sortimentu pečiva, kde bych se zaměřila na vícezrnné a celozrnné produkty.

Pro podporu prodeje těchto výrobků bych využila korkovou nástěnku při vstupu do prodejny, kam bych každý týden umístila odborný článek o zdravé výživě nebo recepty „lehké“ kuchyně.

4.1.3 Zajímavé obaly zboží

Vzhledem k tomu, že jsou lidé na vesnici velmi cenově citliví, snaží se majitelé obchodu při zásobování vybírat výrobky za nižší ceny. Nechtějí však, aby kvůli nízké ceně nabízeli v obchodě nekvalitní zboží. Dávají proto při zásobování přednost výrobkům, které nejsou tak známé. Znamé produkty většinou totiž doprovází velké reklamové kampaně, jejichž cena se následně promítne do cen těchto výrobků. Snaha výrobců ušetřit například na obalu s sebou nese nižší náklady a možnost výrobky prodávat levněji než jejich „slavné“ substituty. Majitelé obchodu proto volí právě tyto produkty, kde neutrpí kvalita a jsou cenově dostupnější. Snaha ušetřit náklady na obalu a marketingu s sebou však nese jistou slabou stránku a to je neatraktivnost takových obalů. Při velkém množství takového zboží pohromadě působí regály málo lákavě.

Nelze však opomenout, že například takové děti při výběru hodně ovlivňuje obal výrobku. Doporučila bych proto význam obalu nepodceňovat a nakupovat zboží i s atraktivním obalem. Můžou to být právě děti, které přimějí rodiče k opětovnému nákupu, pokud však u nás nebudou mít to, co mají rádi, může to být nákup u konkurence.

4.2 Místo – distribuce

Jak už bylo v práci několikrát zmíněno, obchod se nachází na velmi dobrém strategickém místě, přímo uprostřed vesnice. Tento potenciál je důležité využít a zaujmout zákazníky, kteří se právě v centru pohybují. Nelze popřít, že je to právě velikost obchodu, která spoustu zákazníků odradí. Mým cílem proto je tento, ačkoli malý prostor ve výborné lokalitě, efektivně využít, a proto navrhuji restrukturalizaci prodejny.

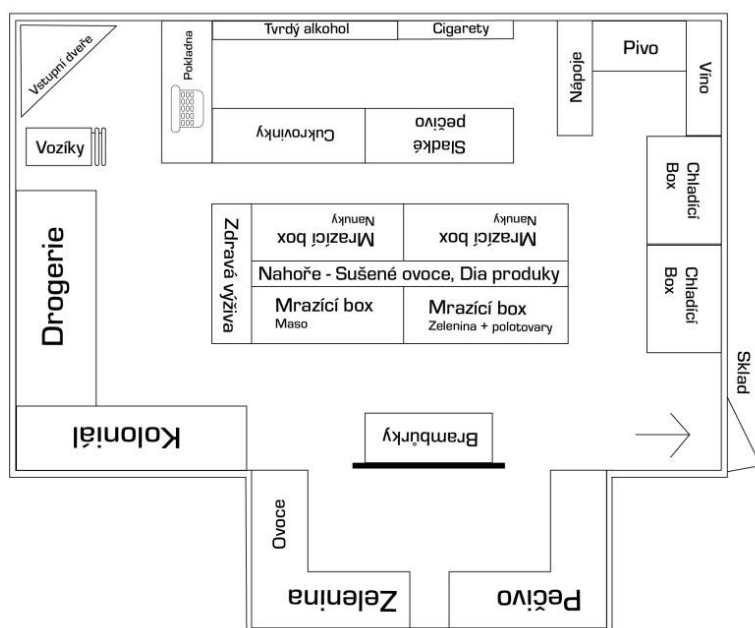
4.2.1 Restrukturalizace prodejny

Vzhledem k blížící se investici do obchodu, která je plánovaná na podzim roku 2017, navrhuji v rámci prováděných změn restrukturalizaci prodejny. Hlavním cílem této změny je zvětšení celkové rozlohy prodejny a tím vytvoření většího prostoru pro prodej ovoce a zeleniny. Tento záměr je podpořen dotazníkových šetřením, kde jsem se v otevřené otázce ptala zákazníků, co se jim v obchodě nelíbí, co by chtěli změnit. Z 80 dotazovaných respondentů doporučovalo ovoce a zeleninu rozšířit 27 zákazníků, což znamená, že by to ocenil každý třetí zákazník.

Další důležitou změnou, která by měla za úkol zajistit, aby se zákazníci pohybovali při nákupu po celém prostoru prodejny, je umístění pečiva do její zadní části. V rámci pozorování jsem se jeden den zaměřila právě na nákup čerstvého pečiva. V nejvíce frekventovanou odpolední dobu, tedy od 14:00 do 16:00 hodin, prošlo obchodem 42 zákazníků. Ze všech těchto lidí si pouze 16 neodneslo nic ze sortimentu pečiva. Pro další ověření jsem si pustila videozáznam z předchozího dne, tentokrát dobu dopolední od 10:00 do 12:00. Během těchto dvou hodin prošlo obchodem 34 lidí, ze kterých si pečivo neodneslo pouhých 13. I majitelé obchodu mi potvrdili, že minimálně 60% zákazníků do svého nákupu pečivo zahrne.

Pokud budou muset zákazníci projít k pečivu celou prodejnou, stráví v obchodě více času a prochází kolem věcí, které by mohli potenciálně potřebovat. Cílem této změny tedy je, aby ti, kteří přišli se záměrem nakoupit pouze pečivo, rozšířili svůj nákup o další potraviny nebo jiné zboží.

Obrázek 11: Grafický návrh prodejny



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě vizuální prohlídky)

Velmi důležitým marketingovým tahem je taktéž rozmístění ostatního zboží. Sortiment zboží, který potřebujeme z nějakého důvodu prodat, dáváme do regálu ve výšce očí. Zboží, které je tzv. „na očích“, si zákazníci vždy všimnou, zvyšujeme tak pravděpodobnost jeho prodeje. Dětské pití a sladkosti tedy umístíme do nižších regálů, tak aby je děti nejenom viděly, ale i na ně dosáhly.

Upravení interiéru obchodu bude realizováno v rámci celkové přestavby obchodu v druhé polovině roku 2017. Vzhledem ke změně umístění vchodu do prodejny a rozšíření sortimentu pečiva a ovoce se zeleninou do bývalé kanceláře, budou nutné stavební práce. Dále pak bude nutno vyměnit některé z regálů, které jsou v obchodě od samotného počátku a nepůsobí již reprezentativně. Pro sortiment ovoce a zeleniny pak bude vytvořen speciální regál, který bude představovat bedýnky na ovoce a zeleninu. Tento regál bude celý ze dřeva a v rámci úspory nákladů budou nakoupeny pouze smrkové palubky a regál bude vyhotoven rodinným příslušníkem. Výměna bude potřeba také u proutěných košíků a polic na pečivo. Poslední novinkou v oblasti vybavení pak bude prodejní pult, kde na nutnost výměny upozorňoval i zákazník v rámci dotazníku.

Jednotlivé nákladové položky zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 12: Rozpis nákladů na rekonstrukci

Druh vybavení	Cena
Stavební práce	12 600 Kč
Stavební materiál	14 500 Kč
Malba – vnitřní	4 500 Kč
Malba – vnější	22 900 Kč
Podlaha – dlažba, lepidlo, spárovací hmota	14 490 Kč
Prodejní pult	4 350 Kč
Pokladní pult	12 000 Kč
Prodejní regály	21 000 Kč
Palubky – dřevo	1 720 Kč
Dřevěný regál na pečivo	19 500 Kč
Náklady celkem	127 560 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě konzultace s majiteli)

Položky, které jsou uvedeny v tabulce, jsem konzultovala s majiteli obchodu. Vybavení do obchodu jsem si nechala nacenit společností EKOLAB v.o.s., kde manželé Bujákoví nakupovali vybavení i před prvním otevřením prodejny. Cena stavebních prací je přizpůsobena platebním podmínkám zedníků v místě, kde se samotnou realizací bude vypomáhat i pan Buják. Předpokládaná doba práce stavebního dělníka je 70 hodin při hodinové sazbě 180 Kč. Na přání majitelky pak byla vybrána velkoformátová nestrukturovaná dlažba, kde se cena pohybuje kolem 200 Kč/m² (Ekolab, 2017).

Celkové náklady na restrukturalizaci prodejny vychází na 127 560,-. Vize majitelů je pokrýt většinu částky z cizích zdrojů. Výběru vhodného zdroje se věnuje následující část.

Volba vhodného investičního úvěru

Na pokrytí většiny nákladů rekonstrukce obchodu navrhuji majitelům vzít si investiční úvěr. Pro výběr vhodného bankovního produktu jsem zvolila výběr tří velkých bankovních institucí – Českou spořitelnu, Komerční banku a Sberbank.

Každá z těchto bank poskytuje investiční úvěr na krytí investičních potřeb podnikatelů. Při výběru konkrétního produktu se zaměříme na výši úrokových sazeb, dobu splatnosti, poplatky za vyřízení a spravování úvěrového účtu. Na základě zvolených parametrů pak vybereme nejvhodnější bankovní instituci.

Z výpočtu nákladů rekonstrukce jsme zjistili, že majitelé budou potřebovat finance ve výši 127 560 Kč. Doporučila bych tedy čerpat úvěr v hodnotě 100 000 Kč se splatností 24 měsíců.

Tabulka 13: Bankovní úvěry

Název produktu	Úroková sazba	Doba splatnosti	Měsíční splátka	Poplatek za zpracování úvěru	Celkem zaplatíte
Investiční úvěr (Sberbank)	6,00 % p. a.	24 měsíců	4 448 Kč	3 000 Kč	106 775 Kč
Investiční úvěr (Komerční banka)	7,00 % p. a.	24 měsíců	4 659 Kč	0 Kč	107 732 Kč
Investiční úvěr (Česká spořitelna)	9,00 % p. a.	24 měsíců	4 568 Kč	1 000 Kč	109 644 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě e-mailové komunikace s bankami)

Na základě zjištěných informací byla vyhodnocena jako nejvhodnější varianta čerpání investičního úvěru od Komerční banky s úrokovou sazbou 7,00 % p. a. Celková zaplacená suma v rámci splátek a úvěrů je sice o 943 Kč vyšší než v případě Sberbank, avšak zásadní změnu zde tvoří poplatek za zpracování, kterým se nejvýhodnější variantou stává Komerční banka. Vzhledem k tomu, že jsou majitelé dlouhodobými klienty banky a mají zde otevřený účet, bude pro ně tato varianta také administrativně nejjednodušší.

Pro zhodnocení doby návratnosti investice na restrukturalizaci prodejny byly zvoleny následující varianty.

Pesimistická varianta

Tato varianta počítá s nízkým vlivem restrukturalizace na výšku tržeb. Očekávaný nárůst tržeb by při této variantě činil 4 %. Průměrná měsíční tržba v roce 2016 byla 314 740 Kč, čtyř procentní nárůst by tedy znamenal navýšení tržeb o 12 519 Kč. Celkové náklady jsou při čerpání úvěru od Komerční banky 107 732 Kč za cizí zdroje a 27 560 Kč ze zdrojů vlastních. Celkově tedy 135 292 Kč.

Návratnost = $135\,292 / 12\,519 \Rightarrow 10,8$ měsíce

Doba návratnosti investice této pesimistické varianty je tedy 10 měsíců a 24 dnů.

Optimistická varianta

U této varianty se naopak počítá s tím, že změna vizualizace a rozmístění prodejny zaujme zákazníky natolik, že dojde k nárůstu tržeb o 10 %. Stejně jako u předchozí varianty se vychází z průměrných měsíčních tržeb roku 2016. Deseti procentní nárůst tedy přinese 31 474 Kč.

Návratnost = $135\,292 / 31\,474 \Rightarrow 4,3$ měsíce

Doba návratnosti investice této optimistické varianty je 4 měsíce a 9 dnů.

4.3 Propagace

V tomto prvku marketingového mixu má obchod velké mezery. Propagaci obchodu je bezpodmínečně nutno rozšířit a dlouhodobě na ní pracovat. Navrhují několik marketingových komunikačních prvků, které mají za úkol zaujmout a přilákat zákazníky nebo je stimulovat k opakovaným a větším nákupům.

4.3.1 Věrnostní karty

Prostřednictvím věrnostních karet zákazníci načítají nákupy a sbírají body, za které následně získávají slevy, dárky nebo jiné formy benefitů a výhod. Tyto výhody pak motivují zákazníky k opakovaným nákupům. Mnou navrhovaná karta by měla formu osobní čipové karty, na kterou by si zákazník sbíral body a která by zvýhodňovala cenu u předem určených výrobků. Vzhledem k tomu, že maloobchodní síť BALA zatím nic takového nenabízí, byla by karta čistě pro tento konkrétní obchod.

Majitelé obchodu dostávají od různých řetězců dárky za velké odběry zboží, tyto dárky by mohly být použity jako odměny za nasbírané body. Vzhledem k tomu, že by byla karta na jméno, při vyplňování věrnostního formuláře by zákazník uvedl také datum narození, v tento den by pak dostal např. 10% slevu. Takové osobní slevy pak pomáhají prohlubovat dobré vztahy mezi zákazníkem a prodávajícím.

Věrnostní karta je nejenom motivací pro zákazníky, ale také velká výhoda pro majitele obchodu. Pomocí těchto karet mapují nákupy zákazníků a data pak mohou využívat při dalších rozhodovacích procesech, například při zásobování.

Při získávání karty by zákazník vyplnil také e-mailovou adresu, na kterou by pak majitelé mohli posílat letákové akce, soutěže atd. Tím by se rozšířilo množství lidí, ke kterým se leták s akčním zbožím dostane. V současné době totiž leták dostanou jen Ti, kteří přijdou osobně do obchodu.

Obrázek 12 Grafický návrh BALA Card



Zdroj: Vlastní zpracování

Kalkulace nákladů na zřízení čipových karet

Na základě provedení online kalkulace, po nastavení všech parametrů karty, je náklad 13,98 Kč na kus bez DPH. Tedy za 500 kusů celkově majitelé zaplatí 8 457 Kč s DPH (INETPRINT, 2017).

Věrnostní karty mají zákazníky motivovat k opakovaným nebo větším nákupům. Simulaci nárůstu tržeb v důsledku používání BALA Card představují následující varianty.

Pesimistická varianta

V této variantě se důsledkem zavedení věrnostních karet zvýší tržby o 2 %. Průměrná měsíční tržba v roce 2016 je 314 740 Kč. Měsíční tržby se tedy zvýší v průměru o 6 295 Kč.

Návratnost = $8\,457 / 6\,295 \Rightarrow 1,34$ měsíce.

Návratnost investice je tedy za 41 dnů.

Optimistická varianta

U této varianty přinese zavedení věrnostních karet nárůst tržeb o 5 %. Opět se při výpočtu vychází z průměrných měsíčních tržeb roku 2016 – 314 740 Kč. Měsíčně tedy budou tržby vyšší o 15 737 Kč.

Návratnost = $8\,457 / 15\,737 \Rightarrow 0,54$ měsíce.

Návratnost investice je v tomto případě 17 dnů.

U obou případů se jedná o velmi krátkou dobu návratnosti investice.

4.3.2 Propagace na internetu

Vzhledem k velikosti obchodu a místu, kde se nachází, nenavrhují velké investice do internetové reklamy. Mé doporučení je pouze založení účtů na firmy.cz a na Google. Pokud si pak potenciální zákazník, který nezná Ostrožskou Novou Ves, vyhledává potraviny v tomto místě, objeví se mu i Potraviny BALA. Jedná se o bezplatnou formu reklamy, pouze nahrajeme základní údaje, přidáme několik zajímavostí, fotek a pomocí map na internetu si k nám už snadněji najde zákazník cestu. Jediným nákladem této změny je tedy čas potřebný pro vytvoření profilu na webových stránkách.

Ostrožská Nová Ves je velmi zajímavým turistickým místem. Ať už kvůli Sirnatým lázním, velkým přírodním jezerům, golfovému hřišti nebo jiným turisticky zajímavým místům tam ročně přijíždí desítky tisíc lidí. Pokud si pak tito lidé potřebují nakoupit v místě, které neznají, využijí většinou internet k tomu, aby si obchody vyhledali. Považuji tedy za slabou stránku, že obchod na internetu zatím nenalezneme.

4.3.3 Bannerová reklama

Jak už bylo v práci několikrát zmíněno, obec Ostrožská Nová Ves se může pochlubit rozsáhlými jezery, přezdívanými „Moravské moře“, nedaleko kterých se nachází velmi oblíbený kemp Slováký dvůr. Toto letovisko se každoročně stává cílem několika tisíc návštěvníků. Někteří z nich přijíždí pouze na jednodenní výlet, spousta z nich však v kempu tráví několikadenní letní dovolené. A právě na tyto potenciální zákazníky bych zacílila bannerovou reklamou (reklamní plachta).

Banner/plachtu bych navrhovala vyvěsit před restaurací v prostorech kempu, kde se pohybuje nejvíce lidí. Zákazníky by lákal na regionální potraviny, příznivé ceny, příjemné a přátelské prostředí. Nejblíže kempu se nachází neútluná prodejna ENAPO, proto bych kladla důraz na přátelskou atmosféru malého obchodu na vesnici. V době velkých marketů dokáže právě milá obsluha a útulná atmosféra vykouzlit příjemnou atmosféru prázdninových nákupů.

V bezprostřední blízkosti restaurace se nachází dětské hřiště, které je ze všech stran oploceno. Právě na jednu jeho stranu bych vyvěsila bannerovou plachtu. Jedná se o formu banneru, která je vhodná k vyvěšení na domy, rámy u silnic nebo mnou zvolené pletivo. Velkou výhodou je také možnost snadné demontáže a přemístění, pokud by se našlo vhodnější místo (REKLAMNÍ PLACHTY, 2017).

Náklady na tuto realizaci jsou následující:

- grafický návrh: 1 500,-
- realizace plachty 2 800,-
- měsíční nájem plochy 500,-

Celkové náklady na realizaci jsou tedy 4 300,-. Podle množství měsíců vyvěšení pak ještě 500 Kč / měsíc. Vzhledem k tomu, že je v kempu pouze letní sezóna, stačilo by dle mého názoru vyvěsit bannerovou plachtu od dubna do září. Nájemné by tedy za toto období činilo 3 000 Kč. Průměrná tržba období, kdy bude banner vystavený je 304 582 Kč (vypočítáno jako průměr tržeb roku 2016 v období od dubna do září). Pokud by vyvěšením banneru zvýšily tržby alespoň o 2 %, každý měsíc by měl obchod větší obrát průměrně o 6 092 Kč. Investice do banneru by se tedy vrátila za **36** dnů.

4.3.4 Získávání zpětné vazby od zákazníka

Rozpoznání požadavků a potřeb zákazníka je základním hnacím motorem marketingu. Velmi blízké vztahy se zákazníky jsou obrovskou výhodou malých obchodů na vesnici. Jinak tomu není ani u mnou analyzovaných potravin. Spousta místních lidí má obchod jako prostředek pro střetnutí se známými lidmi a to nejenom z řad zákazníků, ale i majitelů obchodu. Rozhovory mezi zákazníkem a prodejcem jsou pak zdrojem důležitých informací, jako jsou stížnosti na nedostatek pečiva, málo druhů jogurtů, vysoké ceny, ale také naopak pochvaly za čerstvé pečivo, nestandardní produkty, které se v jiných obchodech v Ostrožské Nové Vsi koupit nedají. Ne však každý dokáže otevřeně komunikovat o tom, co se mu líbí a co ne.

Navrhuji tedy zavedení možnosti krátkých dotazníků, které by byly zákazníkům k dispozici na prodejně. Jednalo by se o jistou formu knihy přání a stížností, kterou v dnešní době najdeme ve spoustě podniků. Zákazník tak má pocit, že obchodníkovi na jeho názoru záleží a pro prodejce jsou to důležité informace. Samotní majitelé obchodu mi potvrdili, že spousta lidí při vyplňování dotazníku pro moji diplomovou práci uvítala možnost vyjádřit svůj názor.

Na možnost sdělení zpětné vazby, ale také případných požadavků na zboží a služby obchodu by z počátku upozorňoval velký nápis na korkové nástěnce, pod kterým by byly dotazníky umístěny. Aby takto získaných informací bylo co nejvíce, na nástěnce by byla uvedena e-mailová adresa obchodu, kam by také zákazníci mohli posílat zpětnou vazbu. V případě, že by odpovídající vlastnil věrnostní kartu obchodu, jako bonus by obdržel 5 % slevu na příští nákup.

Výhodou tohoto návrhu je nízká finanční náročnost. Nákladem realizace je pouze čas, který majitelům zabere příprava dotazníku – oportunitní náklady, těžko vyčíslitelné, plus náklady na vytištění dotazníků. Při odhadovaném nákladu 0,25 Kč/str. a vytištění 400 ks budou celkové náklady výroby dotazníků 100 Kč. Pokud by pak odpovídali zákazníci vlastníci kartu BALA, nákladem by byla 5 % sleva na jeden nákup. Z tržeb roku 2016 jsem tedy vypočítala průměrnou měsíční tržbu, která činí 314 740 Kč.

Při měsíčním množství zákazníků 3440 (vypočítáno z počtu zákazníků v prodejně za den), by byl průměrný nákup zákazníka 91 Kč. Průměrná 5 % sleva na jednoho zákazníka je tedy po zaokrouhlení 5 Kč. Z vytištěných 400 ks dotazníků by mohl na každý druhý odpovědět vlastník BALA karty a celková sleva by tedy byla 1 000 Kč.

Celkové náklady tohoto návrhu tedy jsou 1 100 Kč.

4.4 Souhrnné ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Každá z navrhovaných změn bude majitele obchodu něco stát, některé z nich peníze a jiné zase čas. V následující souhrnné tabulce zhodnotím finanční náročnost všech mnou navrhovaných změn.

Tabulka 14: Souhrn nákladů na navrhované změny

Navrhovaná změna	Náklady návrhu	Doba návratnosti investice
Restrukturalizace prodejny	127 560 Kč	P - 10 měsíců 24 dnů O – 4 měsíce 9 dnů
Zavedení BALA Card	8 457 Kč	P - 41 dnů, O - 17 dnů
Propagace na internetu	Oportunitní náklady	-
Bannerová reklama	7 300 Kč	36 dnů
Zpětná vazba od zákazníků – dotazníky	1 100 Kč	-

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě předchozích analýz)

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení vhodného marketingového mixu pro obchod Potraviny BALA v Ostrožské Nové Vsi, které by mělo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti. Výchozím předpokladem pro vytvoření návrhů na zlepšení současného marketingového mixu prodejny bylo provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí obchodu. Pro zhodnocení vnějšího prostředí byla vypracována PEST analýza, analýza konkurence metodou benchmarkingu a analýza zákazníků formou dotazníkového šetření a pozorování. V rámci vnitřního prostředí byla provedena analýza marketingového mixu. Na základě výše uvedených analýz byly definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby obchodu, ze kterých byla sestavena SWOT matice. Výstupem této analýzy bylo navržení čtyř strategií.

Analýza konkurence definovala dva hlavní konkurenty obchodu Jednotu COOP a Potraviny ENAPO. U prodejen byly srovnávány ceny prodáváného zboží, prostřednictvím benchmarkingu pak tržní podíl jednotlivých obchodů, rozsah služeb, kvalita prodáváných produktů, šířka nabízeného sortimentu, komfort zákazníka a budoucí strategie. Z hlediska porovnávaných parametrů vychází Jednota COOP jako dominující konkurent. Na základě informací od majitelů obchodu bylo provedeno rozdělení zákazníků do čtyř segmentů. Každý z nich byl vyhodnocen jako důležitý a proto bylo pro zjištění požadavků všech zákazníků vypracováno dotazníkové šetření.

Pro vhodné navržení nového marketingového mixu byly dále zjištěny vize a cíle majitelů obchodu a byla provedena důsledná analýza současného marketingového mixu. Zhodnocením produktu, který v obchodě představuje zboží, byly zjištěny nedostatky v rámci širě nabízeného sortimentu ovoce a zeleniny, zdravé výživy a neatraktivnosti obalů zboží. Prostor pro změnu také vytváří interiér prodejny, který nejenom svou velikostí, ale také nesprávným uspořádáním nepůsobí na zákazníky atraktivně. V neposlední řadě bylo zjištěno, že analyzovaná společnost neklade dostatečný důraz na marketingovou komunikaci.

Z jednotlivých analýz a zjištěných nedostatků byla vypracována návrhová část, která má za úkol doplnit současný marketingový mix tak, aby byl pro společnost co nejvíce efektivní.

Jsem přesvědčena, že aplikace navržených doporučení a správně nastavená marketingová strategie přinese podniku zvýšení konkurenceschopnosti a nárůst tržeb. Došlo tedy k naplnění cíle diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FILIPOVÁ, A., 2006. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 184 s. ISBN 80-247-1699-2.

FORET, M., 2003. *Marketingová komunikace*, 1. vyd. Brno: Computer Press. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T., 2003. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer press. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.

FORET, M., et al. 2004. *Marketing, Masarykova univerzita*. 1. vyd. Brno: Ekonomicko – správní fakulta, Brno. 178 s. ISBN 80-210-3500-5.

HADRABA, J., 2004. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.

HESKOVÁ, M., 2001. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: VŠE. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.

KALKA, R., MÄSSEN, A., 2002. *Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada Publishing. 110 s. ISBN 80-247-0413-7.

KARLÍČEK, M. a kol., 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2003. *Strategické řízení – teorie pro praxi*, Praha: C. H. Beck. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOMÁRKOVÁ, R., VYSEKALOVÁ, J., 2000. *Psychologie reklamy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-9067-X.

KOTLER, P., 2000. *Marketing podle Kotlera*, 1. vyd. Praha: Management Press. 247 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip., 2001. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 720 a. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2004. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. a kol., 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1 vyd. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PALATAS, T., 2009. *Guerillový marketing*. Praha: Grada Publishing. 191 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2010. *Marketing communications: a European perspective*. 4th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-72138-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ZAMAZALOVÁ, M a kol., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Ceník - REKLAMNÍ PLACHTY.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.reklamniplachty.cz/kalkulace#page>

Cenová nabídka č. 301 - 500859 [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-plastovych-karet/?action=preview&clid=500859&clk=RszRt437cJByvHI0xH0P0l&statc=CLCOK>

Dodavatelé BALA - BALA [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.bala.cz/dodavatele-bala-p47.html>

Ekolab [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://www.ekolab-cz.cz/>

Elektronická evidence tržeb - přehled [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.behounek.eu/news/elektronicka-evidence-trzeb/>

EUR - Lex - 32011R1169 - EN - EUR - Lex [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32011R1169>

HACCP - Dočkal Petr - HACCP - Systém kritických bodů při prodeji potravin v potravinářském maloobchodu [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.haccp.estranky.cz/clanky/haccp/system-kritickyh-bodu/system-kritickyh-bodu--haccp--pri-prodeji-potravin-v-potravinarskem-maloobchodu.html>

Ministerstvo financí ČR [online]. 2013 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/aktuality/2016/31-brezna-2017-konci-prodej-cigaret-s-ta-27006>

Promoční akce BALA - BALA [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.bala.cz/promocni-akce-bala-p44.html>

Seznam prodejen sítě ENAPO - ENAPO [online]. 2012 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.enario.cz/o-nas/mapa-prodejen-enario>

Úvod - Jednota spotřební družstvo v Uherském Ostrohu [online]. 2009 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.jednotaostrohu.cz>

Vizualizace sítě - BALA [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.bala.cz/vizualizace-site-p43.html>

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.: *Benchmarkingová Iniciativa* [online]. 2005 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

526/1990 Sb. Zákon o cenách [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-526>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání modelů 4P a 4C	17
Tabulka 2: Cenové srovnání vybraných potravin	41
Tabulka 3: Pozorování návštěvnosti	44
Tabulka 4: Vývoj HDP [%]	51
Tabulka 5: Věková struktura obyvatel obce	53
Tabulka 6: Struktura obyvatel obce	53
Tabulka 7: Segmenty zákazníků	55
Tabulka 8: Odpovědi dotazníkového šetření - návštěvnost	57
Tabulka 9: Odpovědi dotazníkového šetření – otevřené otázky	58
Tabulka 10: Tržby Potravin BALA 2014 - 2016	70
Tabulka 11: SWOT matice	73
Tabulka 12: Rozpis nákladů na rekonstrukci	79
Tabulka 13: Bankovní úvěry	80
Tabulka 14: Souhrn nákladů na navrhované změny	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Fáze životního cyklu výrobku	19
Graf 2: Tržní podíl	43
Graf 3: Tržní podíl na základě pozorování	44
Graf 4: Míra inflace [%]	52
Graf 5: Pohlaví dotazovaných zákazníků	56
Graf 6: Věk dotazovaných zákazníků	57
Graf 7: Dotazníkové šetření – ceny v obchodě	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Úrovně produktu	20
Obrázek 2: Potraviny BALA	35
Obrázek 3: Vizualizace prodejny	37
Obrázek 4: Mapa obce s vyznačením obchodů	38
Obrázek 5: Prodejna Jednoty COOP	39
Obrázek 6: Potraviny ENAPO	40
Obrázek 7: Loga společností	42
Obrázek 8: Regál s ovocem a zeleninou	64
Obrázek 9: Pracovní oděvy	65
Obrázek 10: Letáková akce MINI BALA PLUS	66
Obrázek 11: Grafický návrh prodejny	78
Obrázek 12 Grafický návrh BALA Card	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Vzor dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Bujáková a jsem studentkou fakulty podnikatelské VUT v Brně.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro potřeby mé diplomové práce na téma „Rozvoj marketingového mixu prodejny BALA“. Cílem dotazníku je zjištění informací o nákupním chování zákazníků prodejny BALA.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Pohlaví dotazovaného *(nehodící se škrtnete)*

Žena / Muž

2. Věk dotazovaného *(prosím o doplnění věku)*

3. Jsem místní *(nehodící se škrtnete)*

Ano / Ne

4. Do potravin BALA chodím *(zaškrtnete Vaši odpověď)*

- a) Každý den
- b) Několikrát do týdne
- c) Několikrát do měsíce

5. Názor na ceny v obchodě (zaškrtnete Vaši odpověď)

- a) Nízké ceny
- b) Běžné ceny
- c) Vysoké ceny

6. Co se Vám v obchodě líbí (co se nemá měnit)?

7. Co se Vám v obchodě nelíbí (co byste doporučili změnit)?

Mnohokrát děkuji za vyplnění dotazníků a přeji hezký den.