



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ŘÍZENÍ OBCHODU VE SPOLEČNOSTI

THE DRAFT STRATEGY PURCHASING MANAGEMENT IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Polčíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Polčíková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh strategie řízení obchodu ve společnosti

v anglickém jazyce:

The Draft Strategy Purchasing Management in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané společnosti se zaměřením na:

- obchodní portfolio
- obchodní standard
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu obchodu

Vyhodnocení teoretických přístupů k tvorbě prodejní strategie

Tvorba strategie obchodu ve společnosti

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

- EMMETT, S. Řízení zásob. Brno: Computer Press, 2008, 298s., ISBN 978-80-251-1828-3.
FIŠER, R. Procesní řízení pro manažéry. Praha: Grada, 2014, 176s. ISBN 978-80-247-3611-2.
CHRISTOPHER, M. Logistics and supply chain management. 2.edition, London: Pearson Education Limited., 1998, 294p., ISBN 0 273 63049 0.
KERBER, Bill; DRECKSHAGE, Brian J. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika.. Praha: Computer Press 2005, 589s. ISBN 80-251-0504-0.
PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 1 vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


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

V Brně, dne 29. 2. 2016

ABSTRAKT

V mé diplomové práci se budu zabývat návrhem strategie řízení obchodu ve společnosti. V první části se budu věnovat teoretickým poznatkům souvisejícím s maloobchodem. V druhé části představím společnost. Dále jsem spolupracovala s družstvem Jednota, spotřební družstvo v Mikulově, které mi poskytlo potřebné informace, díky kterým jsem mohla analyzovat současný stav maloobchodní prodejny. Na základě současného stavu maloobchodní prodejny, jsem vytvořila návrh zlepšení.

ABSTRACT

In my thesis, I will discuss the draft strategy for the management of business in society. The first part will discuss the theoretical knowledge related to retail. In the second part I introduce. I also worked with the cooperative Jednota, consumer cooperative in Mikulov, which gave me the necessary information so that I could analyze the current state of retail. Based on the current state of retail, I created a proposal for improvement.

KLÍČOVÁ SLOVA

Maloobchod, historie, zaměstnanci, zákazníci, komunikace, SWOT analýza, rekonstrukce

KEYWORDS

Retail, history, employees, customers, communication, SWOT analysis, reconstruction

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Polčíková L. *Návrh strategie řízení obchodu ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. Počet stran 81 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

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 27. května 2016

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce za konzultace a rady ohledně psaní diplomové práce. Paní Vlastě Ličmanové a Bc. Janě Skoumalové za poskytnutá data a věnovaný čas.

Obsah

ÚVOD.....	11
1. CÍLE PRÁCE A METODIKA PRÁCE.....	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1. Maloobchod	14
2.1.1. Historie maloobchodu	14
2.1.2. Maloobchodní síť	16
2.1.3. Maloobchodní činnost	17
2.1.4. Typy maloobchodních jednotek.....	18
2.1.5. Okolnosti, které ovlivňují provoz maloobchodních jednotek	21
2.2. Zákazník	21
2.2.1. Zákazník a jeho chování.....	21
2.2.2. Skupiny zákazníků	22
2.2.3. Kupující a jeho role	22
2.2.4. Zákazník a jeho očekávání	23
2.2.5. Práva a požadavky, které má zákazník.....	23
2.2.6. Zákazník a komunikace	24
2.3. Zaměstnanec	25
2.3.1. Zaměstnanec a péče o něj	26
2.4. Principy úspěšného strategického myšlení	26
2.4.1. Budování vizí.....	27
2.4.2. Orientace na zákazníka.....	27
2.4.3. Filozofie jakosti	27
2.4.4. Vyhledávání a tvůrčí řešení problému	27
2.5. PEST analýza	28
2.5.1. Politicko-legislativní faktor	28

2.5.2.	Ekonomický faktor.....	28
2.5.3.	Sociální faktor.....	29
2.5.4.	Technický faktor	29
2.6.	SWOT analýza	29
2.7.	7S analýza.....	30
2.8.	Největší obchodníci v České republice	31
3.	PRAKTICKÁ ČÁST	34
3.1.	Představení družstva – Jednota, spotřební družstvo v Mikulově	34
3.2.	Historie	35
3.3.	Družstvo.....	35
3.3.1.	Logistický sklad	36
3.3.2.	Lahůdkářská výroba	36
3.4.	Organizační struktura	37
3.5.	Cíle družstva	40
3.6.	Postavení družstva na trhu.....	40
3.6.1.	Zastoupení prodejen v maloobchodní síti.....	41
3.6.2.	Podíl prodejen na maloobchodním obratu.....	42
3.7.	Maloobchodní prodejna Týnec	44
3.7.1.	Analýza obecného okolí podniku.....	47
3.7.2.	Analýza mikroprostředí.....	49
3.7.3.	Porterův model konkurenčního prostředí	53
3.7.4.	Analýza vnitřního prostředí	54
3.7.5.	Zhodnocení finanční situace prodejny 290 Týnec	57
3.7.1.	Dotazníkové šetření.....	59
3.7.2.	SWOT analýza	60
3.8.	Shrnutí analýz	62

4. NÁVRH OPTIMÁLNÍ STRATEGIE	63
4.1. Budoucnost prodejny.....	63
4.2. Provoz.....	63
4.3. Popis stavebních úprav prodejny	63
4.4. Nové vybavení prodejny.....	66
4.4.1. Chladicí zařízení	66
4.4.2. Klimatizace	67
4.4.3. Topení.....	67
4.5. Finanční náklady	70
4.5.1. Náklady na rekonstrukci prodejny	70
4.5.2. Náklady na vybavení prodejny	70
4.6. Navýšení zásob	71
4.7. Provozní náklady.....	72
4.8. Výpočet doby návratnosti.....	73
4.9. Hodnocení provedené rekonstrukce z pohledu zákazníků	74
4.10. Podmínky realizace.....	75
4.11. Přínosy realizace.....	75
4.11.1. Ekonomické přínosy	75
4.11.2. Mimoekonomické přínosy	75
ZÁVĚR.....	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	80

Úvod

Prodejní činnost v maloobchodních jednotkách je dnes považována za součást každodenního života. Prodejny maloobchodu může člověk potkat na každém rohu, konkurenční boj je obrovský. Zákazníkovi to potom nabízí širokou škálu při realizaci svých nákupů. K realizaci nákupu má dnes zákazník v klasických obchodech, stánkových obchodech, ale také v internetových obchodech, které jsou v dnešní době také velmi populární. Ovšem ne každý člověk zná složitost a náročnost celého prodejního procesu, množství práce, které jsou důležité k vynaložení tomu, aby obchod dobře fungoval a zákazníci byli spokojeni.

Pro představu tohoto procesu, slouží stručná analýza prodejní jednotky. Pro tuto analýzu byla zvolena maloobchodní prodejna v Týnci, která patří do sítě prodejen Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově. Sít' prodejen Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově je členem skupiny COOP, která je důležitým článkem českého maloobchodu. Jedná se o českou prodejní jednotku.

Cílem této diplomové práce je na základě podrobné analýzy prostředí daného podniku a spokojenosti jeho zákazníků, navrhnout konkrétní kroky vedoucí ke zvýšení objemu uskutečněných nákupů a zlepšení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami maloobchodní prodejny. Práci jsem zpracovávala ve firmě Jednota, spotřební družstvo v Mikulově, která sídlí v Mikulově na ulici Kostelní náměstí. Družstvo, v zastoupení paní Vlasty Ličmanové a Bc. Jany Skoumalové, mi poskytlo všechny potřebné podklady ke zpracování analýzy a plně semnou spolupracovalo.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první, teoretické části se věnuji důležitým východiskům souvisejícím s danou problematikou.

V praktické části se zabývám představením družstva Jednota, spotřební družstvo v Mikulově. Dále je provedena analýza maloobchodní prodejny v Týnci, která spadá do sítě Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově. Na základě vypracovaných analýz je vypracována nejdůležitější část s vlastním návrhem řešení. Cílem je navrhnout

konkrétní kroky vedoucí ke zvýšení objemu uskutečněných nákupů a zlepšení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami maloobchodní prodejny.

1. Cíle práce A METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je na základě podrobné analýzy prostředí daného podniku a spokojenosti jeho zákazníků, navrhnout konkrétní kroky vedoucí ke zvýšení objemu uskutečněných nákupů a zlepšení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami maloobchodní prodejny.

Dílčí cíle

- představení společnosti, její předmět podniká a zároveň i portfolio výrobků a služeb
- vymezení teoretických východisek souvisejících s danou problematikou
- provedení analýzy současného postavení podniku na trhu
- analýza postavení dané maloobchodní prodejny na trhu, zjištění jejich nedostatků a rezerv
- souhrn nedostatků zjištěných z analýzy potřebný pro tvorbu vlastního návrhu
- návrh na zlepšení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami
- posouzení ekonomických i mimoekonomických přínosů
- podmínky realizace

Analýza postavení dané maloobchodní prodejny na trhu bude provedena pomocí SWOT a SLEPT analýzy. Na základě níž bude postaven návrh změny maloobchodní prodejny, která povede k celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami.

2. Teoretická východiska

Tato část diplomové práce bude zaměřena na teoretická východiska spojená s pojmy maloobchod, maloobchodní činnost, maloobchodní prodejna, zákazník a zaměstnanec.

2.1. Maloobchod

Maloobchod se spojuje s drobným podnikáním, který z hlediska geografie je spíše lokální až regionální. V této části je zaznamenána největší změna po druhé světové válce, kdy se již v maloobchodě využívají nové, spíše progresivní prodejní jednotky. V maloobchodě dochází ke koncentraci. Tento vývoj neustále trvá.¹

Maloobchod se dá vysvětlit jako možnost prodeje zboží, zpravidla v menším objemu konečnému spotřebiteli. Tomu se říká obchod v menším měřítku. Opak maloobchodu je velkoobchod. Obchodování ve velkém měřítku. Dochází zde k prodeji a distribuci zboží ve většině případů, právě do maloobchodních sítí.

2.1.1. Historie maloobchodu

Jednotky maloobchodních sítí do roku 1948 patřily převážně soukromníkům, pouhých cca 1000 prodejen bylo družstevních a cca 2000 prodejen bylo znárodněno výrobními podniky. Síť maloobchodních jednotek byla ve větší míře špatně vybavena, hygienicky závadná až i nevhodně rozmístěna. K přestavbě maloobchodní sítě došlo až po roce 1948, a to díky postupné socializaci. V roce 1953 byl zaveden volný trh a ten měl k dispozici 69 094 prodejních jednotek maloobchodní sítě, které se dělily na 37 154 státních prodejních jednotek, 24 947 družstevních prodejních jednotek, 5 492 ostatní systémy a 1 501 soukromé obchody.²

¹ SZCZYRBA, Z. *Maloobchod v České republice po roce 1989 - Vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*, Vyd.1. Univerzita Palackého v Olomouci, 2005,

² KROC, S. *Maloobchodní síť*, Vyd.1. Východočeské tiskárny Havlíčkův Brod, 1978,

2.1.1.1. Maloobchod v ČR do roku 1989

V České republice je vývoj maloobchodu rozdělen do dvou etap:

- První etapa = období meziválečného Československa
- Druhá etapa = likvidace soukromého sektoru

Období meziválečného Československa je pro maloobchod zlomový. Postupně se rozvíjely obchodní domy, díky čemuž dochází k silnému konkurenčnímu boji, hlavně v rámci drobných živnostníků. V této době již existovaly specializované řetězcové obchody, zvláštní druh obchodu byly filiálky továren, které jsou známy jako „Baťovy prodejny.“

Likvidace soukromého sektoru – došlo zde k zestátnění soukromého sektoru ve prospěch státu. Maloobchod se tedy rozdělil na státní a družstevní. Likvidace soukromého sektoru v České republice patřila mezi největší v rámci všech socialistických zemí Evropy.³

2.1.1.2. Maloobchod v ČR po roce 1989

Vývoj maloobchodu lze po roce 1989 označit jako období ekonomické transformace. Do obchodní činnosti bylo zasaženo i díky restitucím. Podle restitučního zákona byl navrácen soukromým osobám i soukromým společnostem, bylo navráceno až 11 tisíc prodejen. Soukromý sektor se vyvíjí dvěma směry, privatizací majetku alokovaného v dosavadních státních podnicích a vstup nových soukromých podnikatelských objektů do ekonomiky.

Maloobchodní trh byl rozšířen o maloobchodní jednotky, jež zajišťovaly prodej zboží potravinářského a drogistického. Družstevní provozovny, hlavně na venkově musely omezit prodejní plochu či až některé jednotky úplně uzavřít, a to hlavně z ekonomických důvodů.

Po roce 1989 byl trh rozšířen také o tzv. asiatické maloobchodní sítě, která je prezentována hlavně vietnamskými prodejci.

³ SZCZYRBA, Z. *Maloobchod v České republice po roce 1989 - Vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*, Vyd.1. Univerzita Palackého v Olomouci, 2005

2.1.1.3. Maloobchod v ČR v letech 2000 -2010

Pro maloobchod nebyl v těchto letech vývoj tak dramatický, jako pro jiná odvětví. Je to dáno i tím, že v maloobchodě se ekonomická situace odvíjela s mírným zpožděním a určitými výkyvy. Tržby maloobchodu se zvyšovaly, dá se říct, až do roku 2009. Ekonomická krize maloobchod výrazně poznamenala v letech 2009 a 2010.

Postavení maloobchodu (CZ – NACE) v rámci národního hospodářství

Postavení maloobchodu v rámci národního hospodářství je popsáno ve zdroji Statistika a My v dokumentu „Maloobchod v letech 2000 – 2010“. Kde je zároveň popsána i zaměstnanost v maloobchodě v roce 2010, která byla ve výši 7,4 %. *„Je zde popsáno i tzv. sebezaměstnávání osob. Podíl těchto osob na celkové zaměstnanosti byl v ČR v průměru 18 %, v maloobchodě je to téměř 24 %. Produktivita práce měřená hrubou přidanou hodnotou na 1 pracovníka v maloobchodě se zvýšila z 239 tis. Kč v roce 2000 na 357 tis. Kč v roce 2010, což představuje růst téměř o 50 %. Protože však maloobchod nepatří k odvětvím, která produkují vysokou přidanou hodnotu, takto měřená produktivita zůstává hluboko pod průměrnou hodnotou dosahovanou v národním hospodářství (53 % v roce 2010).“*⁴

2.1.2. Maloobchodní síť

Maloobchodní síť lze popsat jako provozní jednotku a soubor obchodně provozních jednotek zaměřených na prodej zboží konečnému spotřebiteli. Kvalita souboru je v uspořádání a vzájemné provázanosti prodejních jednotek, hlavně v sortimentu, typu prodejní jednotky i v organizaci provozu.⁵

Maloobchodní síť hraje důležitou roli při naplnění občanských potřeb, což je z geografického hlediska podmíněno rozmístěním svých potřeb v sídelní struktuře. Lze říci, že vybavení maloobchodu je charakterizován souborem maloobchodních jednotek v sídelních úpravách.

⁴ STATISTIKA&MY: *Maloobchod v letech 2000–2010* [online]. 2012 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C00466639/\\$File/1804120207_09.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C00466639/$File/1804120207_09.pdf).

⁵ SZCZYRBA, Z. *Maloobchod v České republice po roce 1989 - Vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*, Vyd.1. Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 125 s.,

2.1.3. Maloobchodní činnost

Maloobchodní činností se zabývá Zákon o vnitřním obchodě č.127/1981 Sb., který nabyl účinnosti dne 1. dubna 1982. Popisuje zde provoz prodeje a obstarávání prodeje zboží občanům.

2.1.3.1. Maloobchod realizovaný v síti prodejen

Maloobchod, který se realizuje v síti prodejen, se člení na:

- Potravinářský maloobchod
- Nepotravinářský maloobchod

Potravinářský maloobchod – jak již název vypovídá, je to založeno hlavně na potravinách. Lze sem zařadit i prodejní jednotky prodávající určitý rozsah nepotravin, kam se řadí zboží denní a občasné poptávky. Potravinářský maloobchod se nejvíce koncentruje, má největší průměrné velikosti prodejen. Maloobchod musí mít nejmodernější informační a logistický systém, i díky velkým objemům zboží, které jím prochází.

Nepotravinářský maloobchod je znám neustálým vývojem nového sortimentu a vzniku nových provozních typů, příkladem je rozvíjení prodejen výpočetní a audiovizuální technikou. Maloobchod výrobních firem je uplatňován hlavně v nepotravinářském sortimentu. Prodejní jednotky jsou zde dále členěny na specializované a univerzální maloobchod.⁶

2.1.3.2. Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť

Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť není příliš rozšířen, ale díky neustále se rozvíjícímu trendu má velký potenciál.

⁶ KROC, S. *Maloobchodní síť*, Vyd.1. Východočeské tiskárny Havlíčkův Brod, 1978,

Prodejní automaty

Hlavní skupinou co spadá do této skupiny maloobchodních činností, jsou prodejní automaty. Tento způsob je velmi vyhledávaný, neboť je zajištěn okamžitý nákup rychlého občerstvení ve dne v noci. Možno zakoupit i bagety, cukrovinky, studené a teplé nápoje, ale i cigarety.

Přímý prodej

Další skupinou, která spadá do této skupiny, je přímý prodej. Založen na navštěvování zákazníků prodejci přímo u nich doma. Je to hlavně u předváděcích akcí. Tento typ prodeje má i svoji výhodu, můžete cokoliv nakoupit, aniž byste musel někam dojít. Nevýhodou je představa pustit si v dnešní době cizího člověka do vlastního bytu.

Zásilkový a dodávkový obchod

Poslední skupinou maloobchodu, který se realizuje mimo prodejní síť je zásilkový a dodávkový obchod. Obchod je založen na katalogu, buď tištěném, nebo v internetové podobě. Internetový obchod je žádaný a velmi vyhledávaný díky možné objednávce zboží přímo z domova a kdykoliv.⁷

2.1.4. Typy maloobchodních jednotek

Maloobchodní jednotky se zařídují podle několika kombinovaných kritérií, kterými jsou specializace sortimentu, velikost prodejen, provozní charakter.

Hlavní stacionární maloobchodní sítě v evropských zemích považuje:

⁷ KROC, S. *Maloobchodní síť*, Vyd.1. Východočeské tiskárny Havlíčkův Brod, 1978,

- prodejny, které jsou specializovány
- prodejny, které jsou úzce specializovány
- prodejny se smíšeným zbožím
- obchodní domy
- obchodní domy, které jsou specializovány
- prodejny potravin, které jsou samo – obsluhovány
- supermarkety
- hypermarkety
- velkoprodejny, které jsou specializovány
- diskontní prodejny

Jako součást maloobchodní sítě jsou brány i pojízdné prodejny a čerpací stanice, nelze zde však řadit hlavní zásobovací systémy maloobchodu.

Specializované prodejny

Sortiment těchto prodejen bývá široký a hluboký pro určitou skupinu či několik podskupin. V těchto prodejnách se kladou vysoké nároky na odbornost personálu. Prostor, kde bývají specializované prodejny umístěny, jsou městská centra, regionální nákupní centra, městské obytné obvody.

Úzce specializované prodejny

Úzce specializované prodejny mají jakýsi výsek sortimentního spektra (dochází k orientaci na sortimentní skupinu, podskupinu i vybrané druhy), včetně potřebných služeb. Prostor, kde jsou nejvíce úzce specializované prodejny umístěny, jsou městská centra, regionální nákupní střediska.

Smíšené prodejny

Smíšené prodejny jsou situovány na venkově a v okrajových částech města. V těchto prodejnách je obsažen sortiment potravin i nepotravin. Nabízí zboží převážně zboží každodenní spotřeby.⁸

⁸ KROC, S. *Maloobchodní síť*, Vyd.1. Východočeské tiskárny Havlíčkův Brod, 1978,

Univerzální obchodní domy

Univerzální obchodní domy zde lze nabídnout široký a hluboký sortiment zboží, tedy vše aby bylo pod jednou střechou. Umí nabídnout až 200 000 druhů položek.

Specializované obchodní domy

Tyto domy se specializují hlavně na nepotravinářský sortiment. Příkladem je odívání a vše s tím spojené. Prodej je kombinován pultovým prodejem, volným výběrem i samoobsluhou.

Supermarkety

Supermarkety nabízejí sortiment, který je z pohledu potravin velmi komplexní včetně základních druhů nepotravinářského sortimentu. Ceny mají spíše střední s vyšší úrovní kvality zboží. Supermarkety jsou uplatňovány v obytných zónách v okruhu 400 – 700m záleží na hustotě zástavby a spíše na okrajích měst. Prodejní plocha se pohybuje od 400 – 2 500m².

Hypermarkety

Hypermarkety jsou specifické tím, že nabízejí více nepotravinářského zboží nad potravinářským. Ceny jsou spíše nižší s vyšší úrovní kvality zboží. Jsou situovány na předměstích, kde budou samostatně stát, hlavně někde u významných křižovatek třeba dálničních tahů apod. Prodejní plocha se pohybuje od 2 500m².

Diskontní prodejny

Diskontní prodejny nabízí sortiment do 800 položek. Cena sortimentu je nízká, kvalita se neřeší. Prodejny jsou situovány do obytných zón s dostupností do 400 – 700m v závislosti na hustotě zástavby, hlavně někde na okrajích měst s příjezdovými komunikacemi a hlavně parkovištěm.⁹

⁹ KROC, S. *Maloobchodní síť*, Vyd.1. Východočeské tiskárny Havlíčkův Brod, 1978,

2.1.5. Okolnosti, které ovlivňují provoz maloobchodních jednotek

Maloobchod je známý vysokou hospodářskou konkurencí, která je závislá především na sortimentu, a tlakem, který je vyvíjen na snižování spotřebitelských cen. Pro maloobchod je klíčový nástroj právě velikost spotřebitelské ceny.

Dalšími okolnostmi, které v maloobchodě hrají důležitou roli, jsou:

- Lokální umístění prodejny
- Zboží z pohledu jeho charakteru
- Možný výběr zboží
- Styl prezentování zboží
- Atraktivnost a dobré jméno prodejny a jiné

Zákazníci se nerozhodují pouze podle ceny sortimentu, ale ovlivňuje je i okolnosti, které jsou prestiž, značka, zda je zboží aktuálně v módě, různé bonusy a soutěže, luxus apod.

2.2. Zákazník

Za zákazníka je považován každý, kdo přijímá poskytované služby nebo produkt. Tedy nemusí to být pouze konečný spotřebitel, ale zaměstnanec určité odběratelské firmy. Zákazník je hlavním zdrojem přínosu peněz do společnosti. Boj o zákazníky na českém trhu funguje mezi společnostmi hlavně na základě snížení cen produktů či služeb. Tato zvolená strategie je ideální pouze pro zákazníka, neboť je důsledkem vyvolání cenových válek, které mohou být pro některé firmy i likvidační. Při koupi zákazník nehledí pouze na cenu, ale také na reference nebo certifikáty, které zaručují kvalitu produktu nebo služby. V tomto případě je ideální být čestný a upřímný. Vybudovat si důvěru u zákazníků je investice k nezaplacení.

2.2.1. Zákazník a jeho chování

Zákazníkově chování popisuje možné jednání, které je zákazníkem uskutečňováno v souvislosti s nákupem a užitkem zboží či služby. Pro společnost je důležité vědět čím je chování zákazníka ovlivněno, a tím si zaručit působení na trhu. Nejedná se pouze o

samotnou koupi, ale hlavně o samotném rozhodovacím procesu. Pro každou firmu je dobré vědět, kdo je jeho zákazník a jaké je jeho chování, tyto skutečnosti potom může využít v marketingovém průzkumu (komunikačním mixu). Faktory ovlivňující chování zákazníka jsou především aktuální nálada a rozpoložení hlavně psychické. Tyto faktory jsou však velmi těžko ovlivnitelné a je potřeba se s těmito náležitostmi vypořádat. Okolnosti, které podnikatel může ovlivnit je třeba první dojem z prodejny, kterou zákazník navštívil, složení sortimentu nebo chování personálu, který zákazníka obsluhoval.¹⁰

2.2.2. Skupiny zákazníků

„Individuální kupující - nakupují pro svojí vlastní potřebu - sami se rozhodují o nákupu, sami ho vykonají a sami ho spotřebovávají.

Domácnosti - nákup není pouze pro jednotlivého kupujícího, službu využívá více členů, nákup může provést jedna osoba, ale i více osob.

Organizace (firmy) - např. rozpočtové příspěvkové organizace - to co sama spotřebovává (kancelářské potřeby) - nepoužívá je k výrobě“¹¹

2.2.3. Kupující a jeho role

Za nakupujícího je považován člověk, který realizuje určitý nákup. Ovšem za kupujícího lze považovat i člověka, který je

- iniciátor,
- ovlivňovatel,
- rozhodovatel,
- uživatel.

Za iniciátora lze kupujícího považovat tehdy, když například, přijde domů a zjistí, že doma není nic k jídlu a musí na nákup.

Ovlivňovatel je ten, který ovlivní konečné rozhodnutí o nákupu.

¹⁰ BRABEC, J. *33 rad jak pečovat o zákazníka*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004

¹¹MARKETING: Chování zákazníka [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_zakaznika.

Za rozhodovatele je považován kupující, který určuje, co se bude kupovat, jakým způsobem a kde se bude nakupovat včetně toho, jak se nákup zaplatí.

Role uživatele je také důležitá, neboť popisuje užívání daného výrobku, tak aby došlo k uspokojení potřeb kupujícího.

2.2.4. Zákazník a jeho očekávání

Platí pravidlo, že čím je tržní ekonomika a její prostředí vyspělejší, tím mají spotřebitelé i zákazníci vyšší nároky. Takový náročný zákazník již vyhledává profesionalitu a lidskost v přístupu.

Zákazníková očekávání lze popsat následovně:

- Profesionální přístup – personál musí být spolehlivý, kvalitní a pečlivý
- Pružný přístup – personál musí zaujmout vstřícné chování v souvislosti s osobitými požadavky, včetně rychlé reakce v komunikaci
- Umění řešit nastalé problémy – rychlé řešení reklamací a vyvstalých komplikací
- Umění se omluvit – umět přiznat chybu, upřímně se omluvit a nabídnout odškodnění nebo jiné zvýhodnění. Tato skutečnost však na českém trhu není příliš realizována.

Český zákazník očekává spíše negativní nebo nesplnitelné možnosti. V těchto případech mohou nalákat snaživí a poctiví podnikatele, kteří tyto situace mohou využít ve svůj prospěch. Nabídnout kvalitní péči a zabezpečit si tak větší konkurenční výhodu oproti ostatním firmám.¹²

2.2.5. Práva a požadavky, které má zákazník

Spotřebitelské práva, jsou upravovány v České republice Zákonem o ochraně spotřebitele a k němu příslušné paragrafy z Občanského zákoníku. Dohledem nad

¹² BRABEC, J. *33 rad jak pečovat o zákazníka*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004

výrobky potravinářského charakteru mají Státní zemědělská a potravinářská inspekce a určité orgány Státní veterinární správy (tento orgán se zabývá hlavně dohledem nad masem a masnými výrobky), za určitých okolností sem patří i Krajská hygienická stanice, ale to to hlavně u veřejných stravovacích zařízení. Dohled nad výrobky nepotravinářského charakteru zabezpečuje Česká obchodní inspekce.¹³

2.2.6. Zákazník a komunikace

Základem každé komunikace jsou funkce, které se kombinují. Mezi základní komunikační funkce patří:

- Informovat
- Osobní identita – čímž jsou myšleny každého myšlenky, postoje, názory, ambice, sebevědomí
- Socializace
- Poznávat
- Vzdělávat
- Vychovávat
- Socializace
- Společenská integrita
- Přesvědčit
- Posílit
- Motivovat
- Pobavit
- Svěřit
- Uniknout (utéct od starostí, stresu, shonu)

Základní potřeba každého z nás je komunikace. V případě, že komunikaci bezchybně zvládáme, lze to zařadit mezi úspěch u nezávislého profesionála. Jakýkoliv výskyt chyby v komunikaci je však častý, ale bohužel vede ke ztracení klienta nebo k výskytu špatného jména společnosti.

¹³ Dtest: *zákony a úřady* [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: [Http://www.dtest.cz/clanek-1533/zakony-a-urady](http://www.dtest.cz/clanek-1533/zakony-a-urady).

Základem dobré komunikace je kultivovanost s cílem zlepšit a odstranit nedostatky. Komunikace by měla být ucelená v rámci celého veřejného projevu, a to bez ohledu na to, zda jde o obchodní jednání, setkání s kolegy, telefonování, psaní e-mailů, blogů a nebo využití sociálních sítí. Jakýkoliv projev může znamenat posílení důvěryhodnosti společnosti, anebo naopak podrytí této důvěry. Samozřejmostí musí být také chování, které je asertivní, významnou roli hraje také argumentace, umění přiznat chybu a předejít konfliktům. Lze říci, že zásady, jak správně komunikovat se neustále mění, a to především v důsledku revoluce v telekomunikačních technologiích a internetu.¹⁴

Komunikaci lze popsat také jako možnost sdělovat myšlenky, názory, informace a pocity. Schopnost umění komunikovat patří mezi nejtěžší a zároveň nejdůležitější dovednost, která je důležitá pro každého z nás, v obchodě zvlášť.

Komunikace s lidmi se dá rozdělit na:

- Verbální způsob komunikace
- Neverbální způsob komunikace

V případě, že chceme dosáhnout účinné komunikace, je třeba projevit více, než nabízí pouhá naučená technika. Je třeba osvojit si empatii, která bude založena na charakteru otevřenosti a důvěře.

Aby bylo možné zjistit potřeby zákazníka, je nezbytné dokázat se vcítit do jeho momentálního rozpoložení a umět zareagovat na jakoukoliv situaci. Toto je základ v případě navázání jakéhokoliv vztahu.

2.3. Zaměstnanec

Prodej v maloobchodních jednotkách je velmi náročný a vyžaduje vysoké pracovní nasazení. Obor je určen spíše pro zaměstnance, kteří se nebojí náročnější práce s nižším základem mzdy. Odměny jsou ovlivněny výší obrátu.

Maloobchodní prodej je náročný jak časově, tak hlavně fyzicky, neboť zaměstnanec Prodej je náročný nejen časově, ale především je zapotřebí i velké dávky fyzické síly. Je to dáno i tím, že se zaměstnanci musí zboží uskladnit. Toto zboží je někdy i větších hmotností, dále jsou celou pracovní dobu na nohách. Další povinnost, kterou

¹⁴ VLACH, Robert. *Na volné noze: Komunikace* [online]. 2010 [cit. 2016-04-25]. Dostupné na: <http://navolnenoze.cz/blog/>

zaměstnanec má je vystavit zboží na prodejně a v případě potřeby jej doplnit. A samozřejmě je, že takovýto zaměstnanec musí být zákazníkovi celou pracovní dobu nablízku a v případě potřeby, umět zákazníkovi pomoci či poradit.

Důležité dát zákazníkovi najevo, že se obklopit jen samými profesionály, kteří jsou schopni mu zodpovědět všechny dotazy a splnit všechna přání.

Jak píše ve své knize autor Brabec „*Zákazník nesmí nikdy při vstupu hned nabýt dojmu, že přišel nevhod, že vyrušuje, či dokonce otravuje.*“¹⁵

2.3.1. Zaměstnanec a péče o něj

Lidské zdroje jsou prioritou v každé dnešní společnosti. Je důležité, aby zaměstnanci byl dán v zaměstnání pocit jistoty, bezpečí a samozřejmě, aby se s ním zacházelo s úctou. Je známo, že pokud je zaměstnanec spokojený odvede kvalitnější práci, za kterou mu samozřejmě náleží smluvní odměna ve formě pravidelné mzdy.

Ovšem lze najít na určitých pracovních místech i lidi, kteří nejsou ti správní, tedy neumí se chovat a nedodržují pokyny a předpisy dané společností. I z tohoto důvodu je důležité, aby zaměstnancům byla projevována větší pozornost, dále je nezbytné umět naslouchat potřebám a přáním zaměstnancům, nejen přáním a potřebám zákazníků. Těmito potřebami jsou myšleny vzdělání pracovníků, jež přináší pozitivní výsledky ve formě zvýšené kvalifikace, motivace, jak finanční tak i věcnou.

Nejvíce pozitivní ohlasy jsou na benefity pro zaměstnance jako je příplatek na dopravu, příplatek na dovolenou, příplatek na šaty a příspěvek na stravu. V případě, že je zaměstnanec motivován přistupuje ke své práci více zodpovědně a snaží se podat co možná nejlepší pracovní výkon.

2.4. Principy úspěšného strategického myšlení

Úspěch strategického myšlení lze popsat jako body nutné dodržovat při tvoření strategického plánu. V případě, že podnik si tyto body osvojí, předejde vzniku případných problémů, které mohou vzniknout navržením a realizací plánu rozvoje.¹⁶

¹⁵ BRABEC, Jiří. *33 rad jak pečovat o zákazníka*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004

¹⁶ KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: ComputerPress, 2002. Str. 10

2.4.1. Budování vizí

V případě, že vize podniku nebudou jednotné, lze jen stěží uplatnit firemní strategii. Do vizí podniku je třeba zapojit každého pracovníka firmy, jelikož na každém jednotlivci záleží, zda firemní strategie bude mít úspěch. Zároveň vize podniku musí být v podtextu všech strategických úvah. Definicí vizí dochází ke sjednocení cílů a myšlenek všech pracovníků firmy.¹⁷

2.4.2. Orientace na zákazníka

Firma musí zajistit vyrábění produktů a poskytování služeb, které budou na míru zákazníkovi. Je tedy potřeba věnovat se zjišťováním, co si vlastně zákazník žádá a zda je se současnými produkty spokojený. V případě, že firma umí stanovit cenu, která bude přijatelná pro zákazníka, je velká pravděpodobnost, že může získat stálého a loajálního odběratele.¹⁸

2.4.3. Filozofie jakosti

Hlavním cílem, pokud chce firma uspět mezi se svými výrobky nebo službami mezi konkurenty musí být její hlavní cíl poskytování kvality ve výrobcích a službách. Pokud umí hledat alternativa k nízkým nákladům na výrobu a na kvalitu výrobků, tím je firma schopná zajistit si určité procento konkurence schopnosti.

„Každý pracovník firmy musí sám sebe vidět jako zákazníka i jako dodavatele pro ostatní ve firmě.“¹⁹

2.4.4. Vyhledávání a tvůrčí řešení problému

Výskyt problémů je v každé firmě, ovšem záleží pouze na zkušenostech a vynalézavosti vedení, zda se s nimi dokáží poprat. Řešení problémů a pozitivní přístup lze získat

¹⁷ KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: ComputerPress, 2002. Str. 11

¹⁸ KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: ComputerPress, 2002. Str. 11

¹⁹ KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: ComputerPress, 2002. Str. 13

zkušenosti a cenné znalosti, které můžeme využít v budoucnu, kdy se podobné problémy vyskytnou znovu. Ovšem pokud nastaven situace, že je problém citelný a není řešený, ale pouze odkládaný, lze předpokládat, že vygraduje a způsobí mnohem větší potíže, než které by způsobil v době svého vzniku.²⁰

2.5. PEST analýza

Pro analýzy makro prostředí, ve kterém se nachází firma, jsou důležité čtyři základní vlivy, a to **politický, ekonomický, sociální a technický**. PEST analýza se tedy zabývá zkoumáním těchto faktorů a vyhodnocováním vlivu, které jsou spojovány s fungováním firmy. Hlavním úkolem PEST analýzy je identifikace kritických oblastí pro danou firmu a odhadnout její budoucí vývoj.²¹

2.5.1. Politicko-legislativní faktor

Ovlivňuje podnik především z hlediska stability státu, legislativních nařízení na provoz firmy a poplatků odváděných ve formě daní. Součástí je i podíl dovozu a vývozu surovin a zahraniční politika státu. U malých a středních podniků hraje stát významnou roli, jelikož jsou více či méně závislé na jeho rozhodnutích. V posledních letech se přiklání spíše k podpoře než restrikcím, jelikož malé a střední podniky tvoří velké procento tuzemských firem a vytváří konkurenční prostředí pro velké firmy²²

2.5.2. Ekonomický faktor

Vyplývá ze základních směrů vývoje ekonomiky a jsou také charakterizovány jejím stavem. Základní indikátory, které mají vliv na podnik a plnění jeho cílů jsou *míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a směnný kurz*. Podle stavu ekonomiky se také odvíjí příležitosti a hrozby pro podnik. Ekonomický růst vyvolává vyšší spotřebu a tím větší poptávku po zboží, což se odráží ve větší produkci.²³

²⁰ KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: ComputerPress, 2002. Str. 13

²¹ SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2000. Str.10

²² SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2000. Str.10

²³ SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2000. Str.10

2.5.3. Sociální faktor

Sociální faktor je hůře měřitelný, jelikož nevykazuje tolik výstupních dat jako např. ekonomický. Zabývá se vývojem pracovní síly a růstu populace v závislosti na kulturních, náboženských, vzdělávacích a etických podmínkách života. Řadí se sem také vlivy na ochranu životního prostředí a prostředky. Správnou předpověď vývoje v této oblasti vede u firmy k získání konkurenční výhody v boji o zákazníka²⁴

2.5.4. Technický faktor

K tomu, aby podnik nezaostával za konkurencí, je třeba také mít informace o technickém a technologickém vývoji ve svém oboru. Změny mohou probíhat náhle a mohou silně poznamenat další vývoj firmy. V poslední době je trendem investovat do technologií chránících životní prostředí, ať už za účelem získání různých certifikátů nebo splnění ekologických předpisů²⁵

2.6. SWOT analýza

SWOT je akronymem čtyř anglických slov a to Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, které v překladu znamenají silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby pro firmu. SWOT analýza je velmi cenným zdrojem informací pro tvoření strategického návrhu, jelikož vychází ze závěrů dílčích interních a externích analýz a proto by měla být vypracována až v závěru zkoumání firmy.

Při sestavování SWOT analýzy je třeba dbát na to, aby získané informace byly objektivní. Informace lze získávat různými cestami, například převzetím z již zmíněných dílčích analýz, porovnáváním s konkurencí (*benchmarking*), řízenou diskuzí expertů (*brainstorming*) nebo rozhovorem.²⁶

Uplatnění SWOT analýzy je zakotveno v samotném názvu analýzy, a to je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a být připraven na potenciální hrozby a příležitosti.

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, Hana. Strategická analýza. Praha: C.H.Beck, 2000. Str.10

²⁵ SEDLÁČKOVÁ, Hana. Strategická analýza. Praha: C.H.Beck, 2000. Str.10

²⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Brno: PC-DIR, s.r.o., 1998. Str. 97-98

Identifikuje také vazby a propojení mezi vnějšími a vnitřními faktory a tím vede k propojení silných stránek s příležitostmi a slabých s hrozbami.²⁷

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	 SILNÉ STRÁNKY strenghts SLABÉ STRÁNKY weaknesses	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obrázek 1 - SWOT tabulka

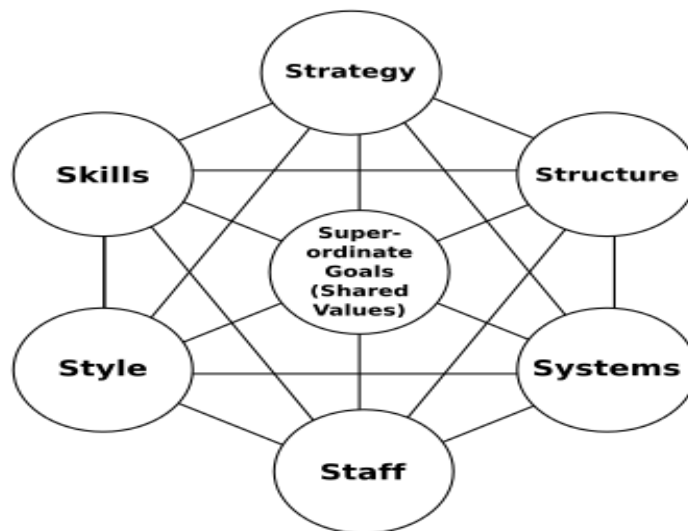
(Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>)

2.7. 7S analýza

Analýza 7S je analýza vnitřního prostředí firmy, která má za úkol hledat tzv. **klíčové faktory úspěchu**. Tyto faktory by měly být prioritní body pro management podniku je nutno je hledat mezi těmito aspekty: **Strategy** – strategie managementu ve vedení podniku a definováním cílů. **Structure** – Struktura vedení. **Systems** – Systémy řízení jsou zde zastoupeny prostředky, které slouží k řízení. Například komunikační prostředky, dopravní pásy apod. **Style** – Styl manažerské práce jako například přístup k zaměstnancům nebo k přicházejícím problémům. **Staff**–Spolupracovníci. Pod tímto pojmem se rozumí lidé od vrcholných funkcí až po dělníky. Jejich přístup a postoj k firmě a ochota plnit strategické vize nastavené vedením firmy. **Skills** – Schopnosti pracovníků ve firmě. Jde o profesionální zdatnost plnit zadané úkoly. **Shared values** – Sdílené hodnoty vyjadřují principy respektované pracovníky a vedením firmy.²⁸

²⁷ SEDLÁČKOVÁ, Hana. Strategická analýza. Praha: C.H.Beck, 2000. Str.78

²⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Brno: PC-DIR, s.r.o., 1998. Str. 68



Obrázek 2 - Model 7S Mckinsey

(Zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework)

2.8. Největší obchodníci v České republice

Na trhu v České republice existuje celá řada obchodníků od těch nejmenších až po ty největší, kteří se řadí do tzv. TOP 10.

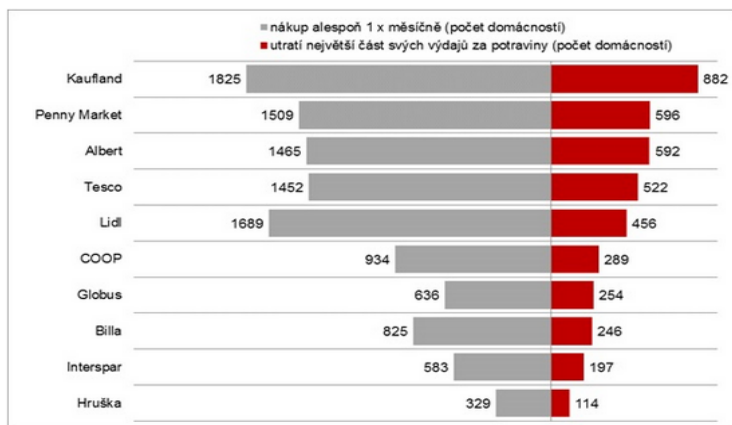
„TOP 10 Obchodníků má na českém trhu v posledních letech stálý tržní podíl 66 %. V roce 2011 byly úhrnné roční tržby 325 mld. Kč. Při započtení skupiny Coop, která je největším subjektem v segmentu menších samoobsluh (tedy v tzv. tradičním obchodě), jsou tyto tržby dokonce 351 mld. Kč. Tržby TOP 10 vzrostly meziročně o 4 %, ale na tržním podílu se to projevilo jen nepatrně – vzrostl jen o 0,6 %. Také ve struktuře obchodních firem nedošlo k zásadním změnám. Ve srovnání s léty 2004–2008, kdy docházelo každoročně k fúzím řetězců, jsou poslední tři roky obdobím stability, kdy sice přibývají nové prodejny, ale změny v pozici firem jsou jen mírné“

Největší obchodní skupinou Top 10 roku 2013 je podle počtu zákazníků hypermarket Kaufland následuje Penny a Albert, Tesco, Lidl a skupina COOP.

Skupina COOP sice seskupuje větší počet spotřebních družstev, tím tedy není dána vlastnická struktura, i tak však spadá do obchodního formátu, který je součástí českého maloobchodního prodeje. V dnešní době je růst maloobchodních prodejen skupiny

COOP minimální, ovšem i tak si dokáže udržet místo na silném konkurenčním trhu v porovnání s ostatními řetězci.

Obrázek 3 TOP 10 obchodních řetězců v ČR na trhu s rychloobrátkovým zbožím



Zdroj: Zdroj: Webové stránky Incoma.cz Dostupné na: <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobcu/>

Obrázek 4 TOP 10 obchodních řetězců

TOP 10 obchodních řetězců v ČR (podle počtu zákazníků v roce 2013)

Obchodní řetězec (pořadí podle hlavního nákupního místa)	Počet domácností (v tis.)		Procento domácností	
	Věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů)	Nakupují v řetězci aspoň 1x za měsíc	Věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů)	Nakupují v řetězci aspoň 1x za měsíc
1. Kaufland	882	1825	20%	42%
2.-3. Penny Market	596	1509	14%	34%
2.-3. Albert	592	1465	14%	33%
4. Tesco	522	1452	12%	33%
5. Lidl	456	1689	10%	39%
6. Coop	289	934	7%	21%
7. Globus	254	636	6%	15%
8. Billa	246	825	6%	19%
9. Interspar	197	583	5%	13%
10. Hruška	114	329	3%	8%

Zdroj: Webové stránky Incoma.cz Dostupné na: <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>

Ukazatel, který je využíván pro zjištění TOP 10 obchodních řetězců, je i věrnost zákazníků. Studie, která byla vytvořena společností Incoma Shopping Triggers 2014, říká, že *„dnes průměrný zákazník má na výběr osm širokosortimentních prodejen potravin, ale pravidelně navštěvuje jen tři z nich.“*²⁹

Podíl věrnosti zákazníků je pro řetězce velmi důležitý, neboť je důležité znát nejen tržní podíl výkonu řetězce, ale také jaké procento zákazníků se do daného řetězce vrací. Největší podíl věrných zákazníků má řetězec hypermarketů Kaufland, nakupuje zde cca 20% českých domácností z celkového počtu 4 386 000. Na druhém a třetím místě mezi sebou neustále soupeří řetězce Penny a Albert, kde nakupuje cca 14% českých domácností z celkového počtu. Místo čtvrté obsadilo Tesco se 12%, na pátém Lidl s 10%. Šesté místo patřilo systému spotřebních družstev COOP se 7%. Jelikož výstavba nových prodejen se již moc nerealizuje, je celkové šesté místo velmi pěkné. Na sedmém a osmém místě je Globus a Billa s 6%. Následuje Interspar a Hruška, což je také další výhradně český obchodník. Všichni tito obchodníci se tak dělí o věrnost 95% českých domácností, ovšem pro prvních TOP 5 obchodníků připadá podíl více než 70%.³⁰

²⁹ Webové stránky Incoma.cz Dostupné na: <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>

³⁰ Webové stránky Incoma.cz Dostupné na: <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>

3. Praktická část

3.1. Představení družstva – Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

„Datum zápisu: 28. prosince 1956

Spisová značka: DrXXXVIII 301 vedená u Krajského soudu v Brně

Sídlo: Kostelní nám. 157/9, 692 01 Mikulov, Doručovací číslo: 692 43

Identifikační číslo: 00032247

Právní forma: Družstvo

Předmět podnikání:

- řeznictví a uzenářství
 - Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - Pekařství, cukrářství
 - Mlékárenství
 - Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
-

Základní členský vklad: Základní členský vklad: 1 000,- Kč pro každého člena družstva

Zapisovaný základní kapitál: 1 000 000,- Kč³¹

³¹ Výpis z obchodního rejstříku. Jednota, spotřební družstvo v Mikulově. © 2012-2015. (cit. 2016-04-30). Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=430477&typ=PLATNY>

3.2. Historie

Na Břeclavsku zmínky o prvních družstvech – potravních spolcích sahají až do roku 1868. První spolek, který sídlil v Šitbořicích v domě č. 28 pana Matěje Konečného. V začátcích činnosti spolek neměl příliš velkou základnu. V roce 1929 byli členové spolku pouze obyvatelé obce, protože „*nečlenům se nesmělo prodávati*“. Hlavní cíl spolku bylo zajistit občanům Šitbořic nákup všeho, co potřebovali. Samozřejmě levněji než konkurence.

Postupem času vznikaly obdobné potravní spolky či spotřební družstva i v dalších obcích za účelem zajišťovat svým členům nákup a prodej zboží za výhodnější ceny než u soukromého podnikatele. Největší rozvoj družstev byl zaznamenán koncem 19. století. Ke značné stagnaci dochází v letech první světové války a k úplnému zastavení činnosti během druhé světové války. Po roce 1948 byla družstevní forma vlastnictví často zpochybňována. Do roku 1956 existovaly v naší oblasti čtyři Jednoty, lidová spotřební družstva s okresní působností, a to Jednota, LSD Břeclav, Jednota, LSD Mikulov, Jednota, LSD Pohořelice a Jednota, LSD Hustopeče.

V současnosti užívá Jednota, spotřební družstvo v Mikulově svoje jméno již od roku 1972. Hlavní zvrát ve vývoji družstva nastal v roce 1992, kdy proběhla transformace družstva do tržního ekonomického a společenského systému. Jednota, spotřební družstvo v Mikulově ukončilo provoz restaurací, pohostinství a zaměřilo se pouze na činnost maloobchodu a velkoobchodu se zaměřením na široký sortiment potravin nepotravinářského zboží denní potřeby.³²

3.3. Družstvo

Jednota, spotřební družstvo v Mikulově je maloobchodní síť soustřeďující se na prodej potravin, drogistického a průmyslového zboží. Prodej je zajištěn vlastními prodejny družstva na území okresů Břeclav a Brno -Venkov. Celkem má družstvo v provozu 86 prodejen, které zásobuje z logistického skladu v Hustopečích. Kromě prodejen na vesnicích má družstvo také 12 supermarketů ve větších obcích a městech. Kromě maloobchodní činnosti provozuje i lahůdkářskou prodejnu v Charvatské Nové Vsi – kde

³² Interní materiály Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově

je zajištěna produkce vlastních lahůdkářských produktů, jako jsou například chlebičky, saláty, pomazánky, obložené misky.

3.3.1. Logistický sklad

Logistický sklad, má sídlo v Hustopečích u Brna. Jeho hlavním úkolem je zabezpečit vlastní zásobování sítě prodejen Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově, ale i ostatních odběratelů. Doprava je uskutečňována vlastními nákladními vozidly. Samostatné skladové prostory jsou rozděleny na několik hal – dvě haly slouží k uskladnění potravin a v dalších halách je skladováno drogistické a průmyslové zboží. Produkty vyžadující skladování v nižších teplotních podmínkách je určena speciální hala, která využívá chladírenské technologie.

3.3.2. Lahůdkářská výroba

Lahůdkářská výroba, má sídlo v Charvatské Nové Vsi. Jednota, spotřební družstvo v Mikulově má za cíl vyrábět výrobky z **kvalitních surovin** a **zachovávat si stále stejnou recepturu**. Každoročně se lahůdkářská výroba snaží rozšířit sortiment vlastní výroby o zajímavé novinky tak, aby se rozšířila nabídka produktů. Zároveň se snaží přizpůsobit požadavkům a potřebám zákazníků. V lednu loňského roku byla uvedena na trh novinka v sortimentu, a to Bageta mini se salámem a v únoru se začalo nabízet Aspikové srdce.

Výrobky Lahůdkářské výroby jsou mezi zákazníky velmi žádané. Mezi nejoblíbenější výrobky patří již řadu let Míša tvarohový krém a pařížský salát, dalšími nejvyhledávanějšími výrobky jsou listové těsto, obložené vejce na pařížském salátě a šlehačka s čokoládou. Dále je zajišťována výroba chlebiček, salátů, pomazánek, obložených mís, obložených baget, zeleninových salátů, sladkého pečiva a mléčných výrobků.³³

³³ Interní materiály Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově

Výrobky lahůdkářské výroby dostali nové etikety. Ovšem kvalita těchto výrobků zůstala zachována.

3.4. Organizační struktura

V roce 2015 v družstvu pracuje 626 zaměstnanců, z toho 54 v administrativních pozicích a 497 v maloobchodní činnosti.

Organizační struktura v družstvu se dělí na pět útvarů, a to:

- Útvar výkonného ředitele
- Útvar maloobchodu
- Útvar obchodní
- Útvar technický
- Útvar ekonomický

ÚTVAR VÝKONNÉHO ŘEDITELE – výkonný ředitel řídí vedoucí útvarů (náměstky), sekretariát ředitele, oddělení rizik a prevence, referát členské evidence a COOP Clubu a zabezpečuje právní služby a bezpečnost práce a PO formou služby

ÚTVAR OBCHODNÍ – Obchodní náměstek řídí odbor obchodu a marketingu, odbor logistiky a dopravy, odbor lahůdkářské výroby ³⁴

ÚTVAR MALOOBCHODU – Náměstek pro maloobchod řídí odbor řízení maloobchodních činností a referát rozvoje a metodiky maloobchodní činnosti.

ÚTVAR TECHNICKÝ – Technický náměstek řídí odbor údržby majetku, oddělení realizace investic a správy nemovitostí, oddělení informačních technologií, referát Helpdesku

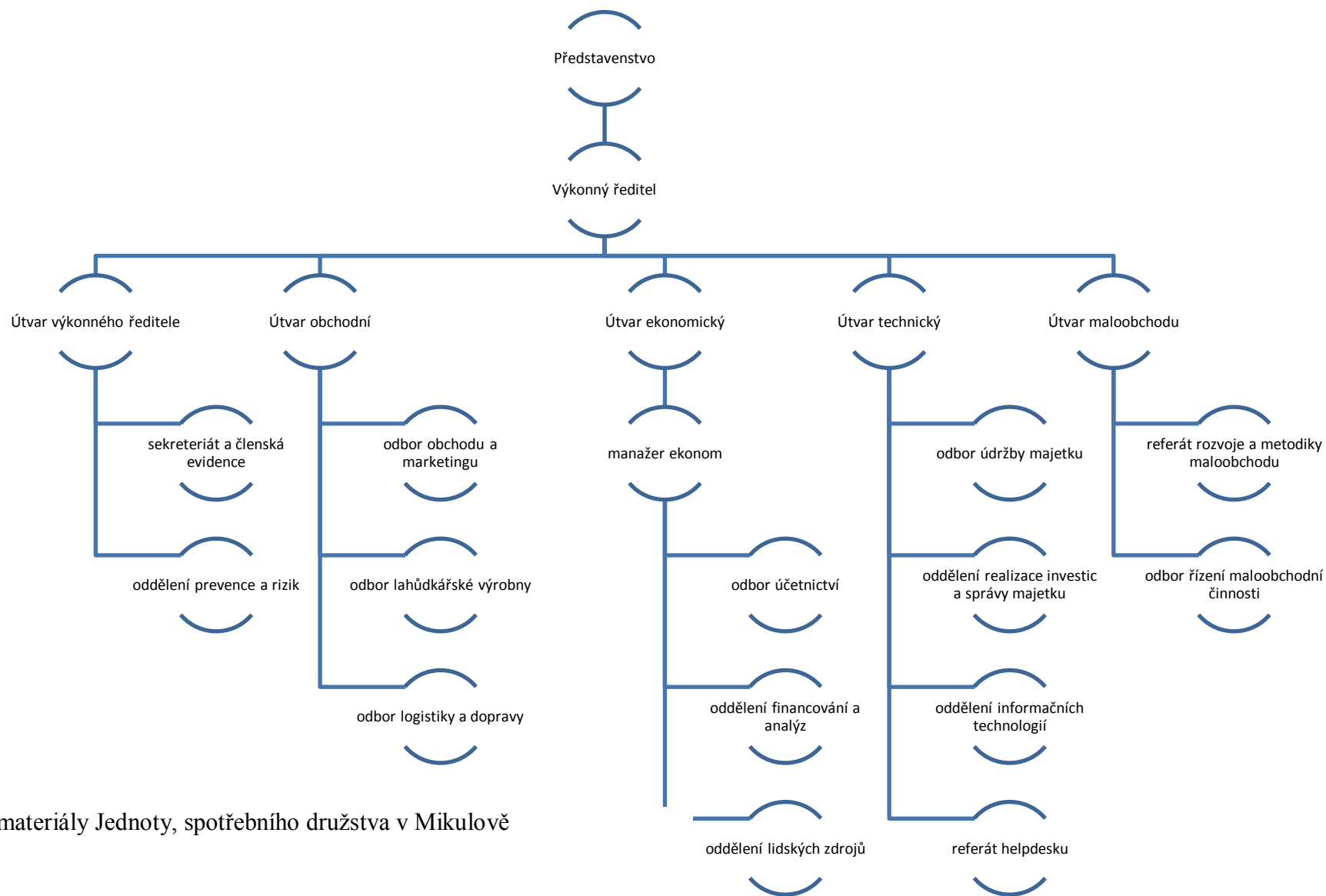
ÚTVAR EKONOMICKÝ – Ekonomický náměstek řídí odbor účetnictví, oddělení financování a analýz a oddělení lidských zdrojů

³⁴ Interní materiály Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově

Odborné útvary družstva se při výkonu své činnosti navzájem informují a spolupracují jak v horizontální, tak ve vertikální rovině řízení. Operativnost při plnění běžných úkolů vyžaduje komunikaci jednotlivých zaměstnanců všech útvarů družstva.³⁵

³⁵ Interní materiály Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově

Obrázek 5 Organizační struktura Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově



Zdroj: Interní materiály Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově

3.5. Cíle družstva

K zajištění úspěchu na trhu je třeba zajistit odlišnosti v porovnání s konkurencí na trhu. Mezi hlavní cíle družstva Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově patří navýšení maloobchodního obratu, a to aktivním vyhledáváním možností akvizice ve stávajícím regionu i mimo něj. Mezi další cíle družstva patří modernizace prodejen. Zajistit průběžný rozvoj informačních systémů v závislosti na aktuálních potřebách a legislativních požadavcích.

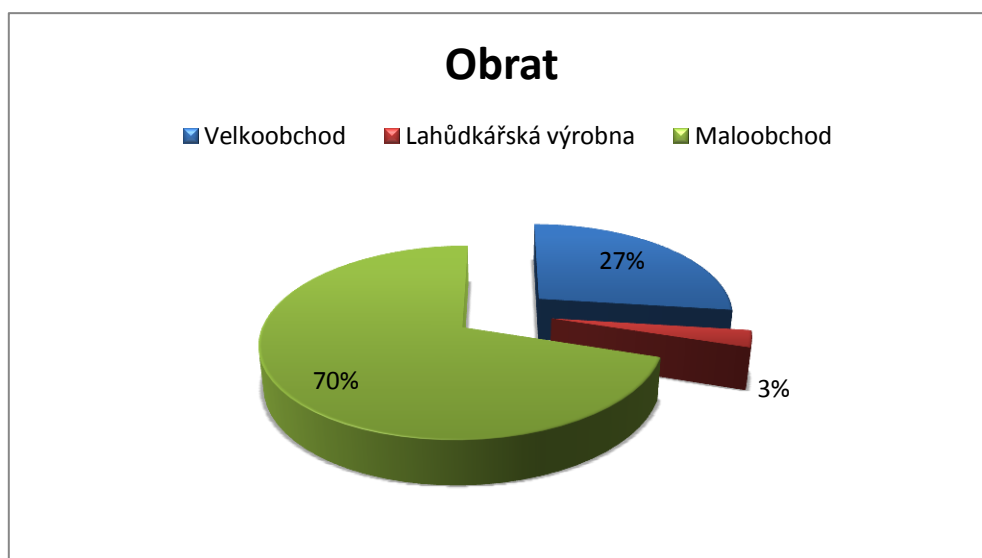
3.6. Postavení družstva na trhu

Jednota, spotřební družstvo v Mikulově realizovala v roce 2014 své výkony na úseku maloobchodu v 87 prodejnách. Došlo k uzavření jedné prodejní jednotky, a to prodejny 028 Dolní Dunajovice. V tomto roce byl realizován celkový obrat ve výši 1 340 mil. Kč, kdy došlo k navýšení obratu o 66 mil. Kč při indexu 105,18 bodů. Obrat v roce 2014 patřil mezi nejvyšší obraty v novodobé historii družstva. Zároveň družstvo Jednota, spotřební družstvo v Mikulově se zařadilo na třetí pozici v porovnání se všemi družstvy.

Logistický sklad v Hustopečích dosáhl také velmi dobrých výsledků. Obrat v rámci velkoobchodní činnosti byl realizován ve výši 516 mil. Kč, kde došlo také k nárůstu o 52 mil Kč, v porovnání s rokem 2013.

Lahůdkářská výroba dosáhla v roce 2014 rovněž mimořádných výsledků. Vykázala za rok 2014 celkovou produkci ve výši 55,3 mil. Kč, což je oproti roku 2013 nárůst o 10,2 mil. Kč.

Graf 1 Obrat



Zdroj: Výroční zpráva roku 2014. Dostupné na www.jednota.cz

Jak sám ukazuje graf, největší podíl na obratu mají maloobchodní prodejny, které dosahují 2,5 krát většího obratu než logistický sklad.

3.6.1. Zastoupení prodejen v maloobchodní síti

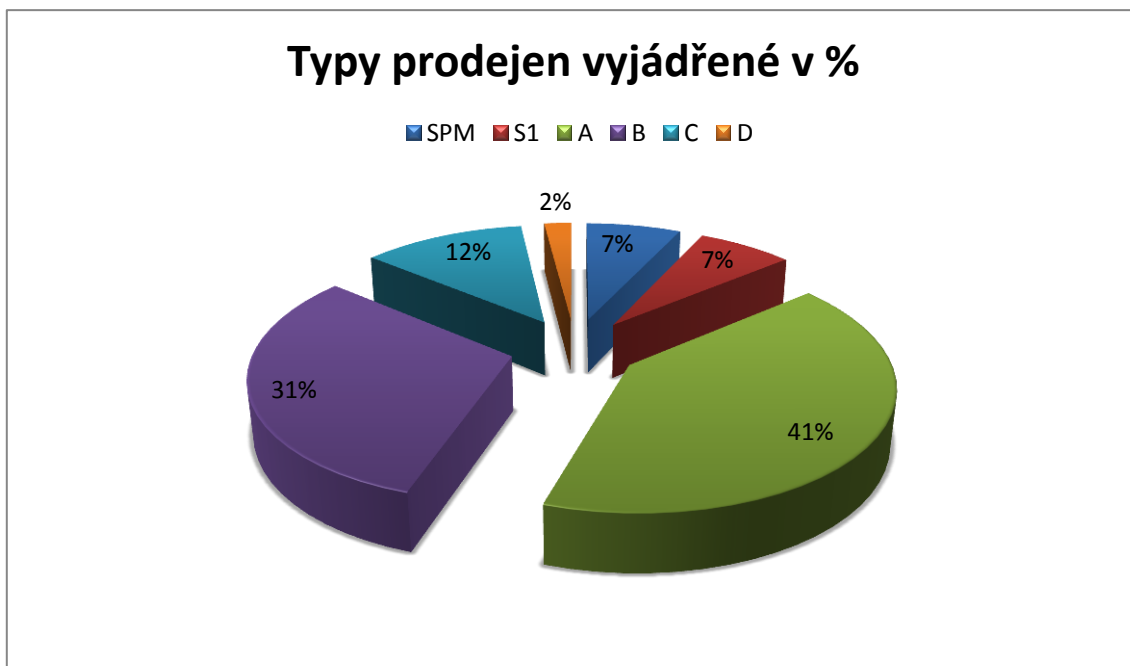
Maloobchodní činnost, jak již bylo popsáno výše, se provozuje na 87 prodejnách. Tyto prodejny jsou rozděleny do šesti kategorií v závislosti na výši maloobchodního obratu.

Tabulka 1 Počet prodejen dle typů

Typ prodejní jednotky	Počet prodejních jednotek
SPM	6
S1	6
A	36
B	27
C	10
D	2
celkem	87

Zdroj: Roční rozbor hospodářské činnosti družstva za rok 2014

Graf 2 Struktura prodejní sítě



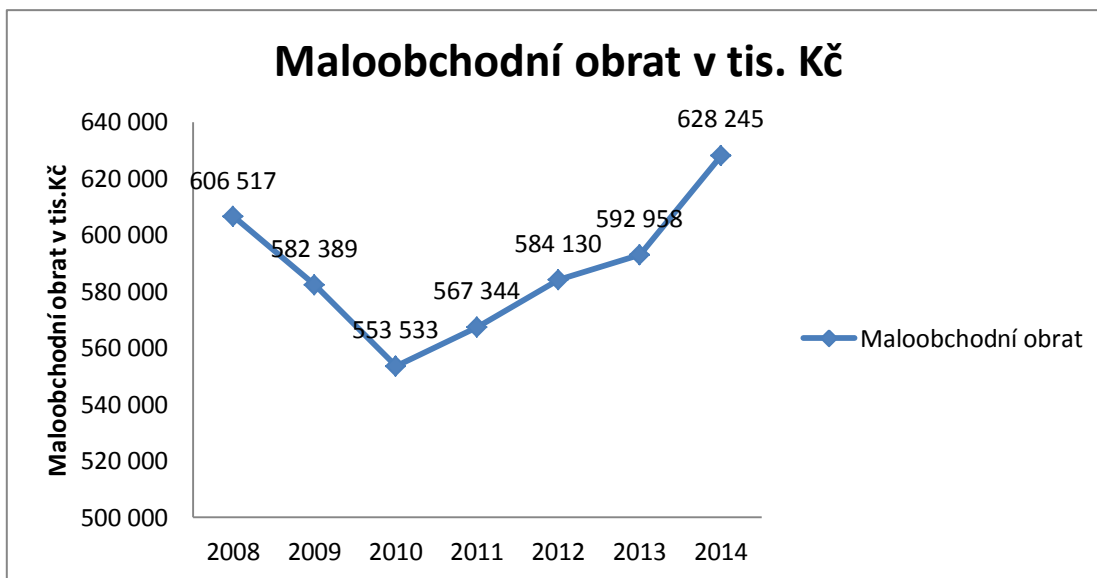
Zdroj: Roční rozbor hospodářské činnosti družstva za rok 2014

Z grafu je zřejmé, že zastoupení v prodejní síti mají nejvíce prodejny typu A s celkovým počtem 36 prodejen. Následují prodejny typu B s celkovým počtem 27. Nejmenší zastoupení na maloobchodním obratu mají prodejny typu D, což jsou i velmi malé prodejny, s celkovým počtem 2 prodejny.

3.6.2. Podíl prodejen na maloobchodním obratu

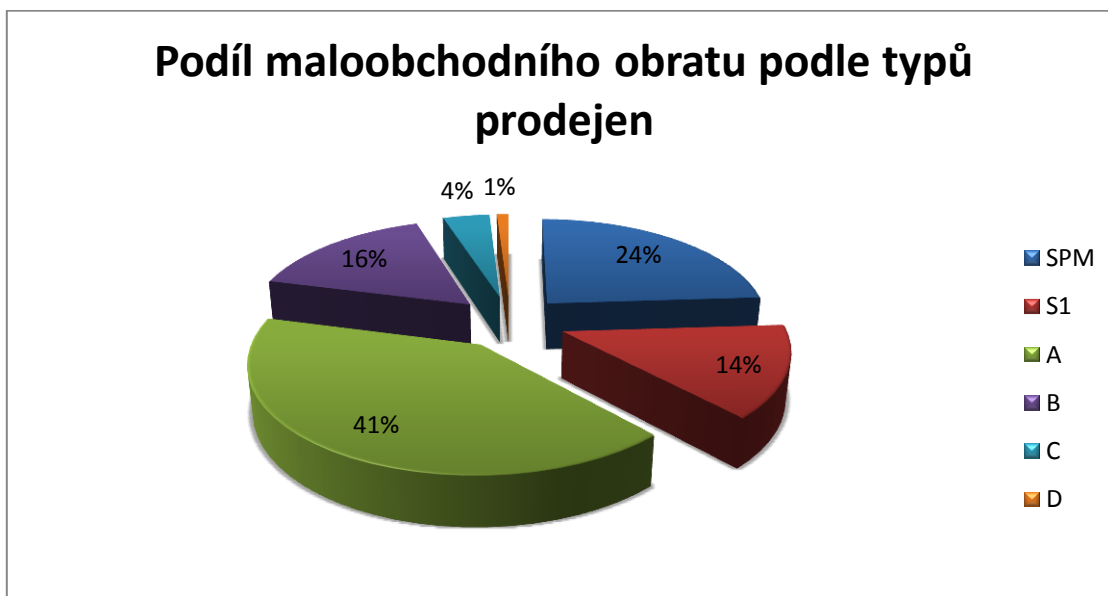
Rok 2014 byl, co se maloobchodního obratu týče nejúspěšnější od roku 2008, kdy se družstvo potýkalo s ekonomickou krizí. Došlo k navýšení maloobchodního obratu o 21 728 tis. Kč.

Graf 3 Vývoj maloobchodního obratu od roku 2008 - 2014



Zdroj: Roční rozbor hospodářské činnosti družstva za rok 2014

Graf 4 Podíl maloobchodního obratu podle typů prodejen



Zdroj: Roční rozbor hospodářské činnosti družstva za rok 2014

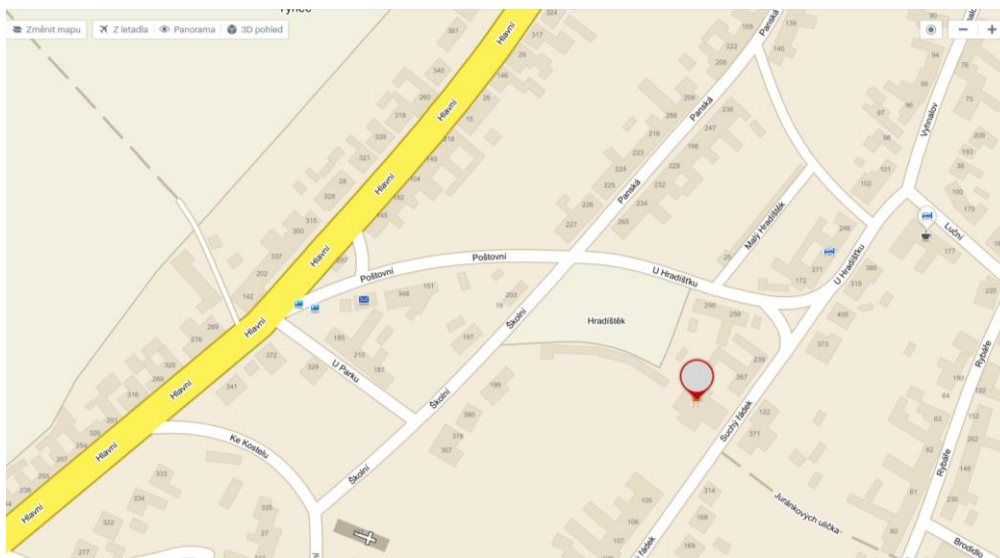
Z grafu podílů na maloobchodním obratu je zřejmé, že nejvyšších hodnot dosahují prodejny typu A, z celkového maloobchodního obratu vytváří celých 41%, jako druhé se řadí supermarkety (SPM) s 24% celkového maloobchodního obratu.

3.7. Maloobchodní prodejna Týnec

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala prodejní jednotku 290 Týnec. Obec Týnec se nachází v jihovýchodní části jižní Moravy. Tato obec se řadí mezi nejstarší obce na Břeclavsku. Žije zde 1 078 obyvatel.

Maloobchodní prodejna v Týnci okres Břeclav se nachází na ulici Suchý řádek 342, tedy prodejna není přímo u hlavní cesty, ale v bočních ulicích. S celkovou prodejní plochou 114 m² je maloobchodní prodejna zařazena mezi prodejny typu B. Provozní doba maloobchodní prodejny je od pondělí do pátku 6,00 – 17,00 hod. Sobota od 6,00 – 11,00 hod.

Obrázek 6 Mapa obce Týnec



Zdroj: Mapy.cz. Dostupné na:

<https://mapy.cz/zakladni?x=17.0115724&y=48.7791869&z=18&source=addr&id=10045573>

Obrázek 7 Prodejní jednotka – Týnec



Zdroj: Jednotáček. Dostupné na: www.jednota.cz

Potraviny se řadí mezi zboží, které zákazníci nakupují denně, proto byla provedena analýza právě v prodejně potravin.

Tato část má osvětlit fungování a provoz maloobchodní činnosti. V procesu maloobchodu dochází i mnoho činností, které se odehrávají mimo zraky zákazníků. K pochopení této problematiky byla provedena analýza na prodejní jednotce Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově.

Prodejna Týnec, jako každá prodejní jednotka má svůj sortiment rozdělen na několik úseků, a to:

- Obslužný úsek
- Úsek mléčných výrobků
- Úsek pekárenských výrobků
- Oddělení ovoce a zeleniny
- Oddělení koloniálu a drogistického zboží

OBSLUŽNÝ ÚSEK – patří velikostí mezi středně rozsáhlé. V obslužném úseku lze zakoupit sýry, ryby, uzeniny, zákusky. Zboží objednává vedoucí prodejny v závislosti na prodaném množství. V tomto úseku je nezbytné, aby výrobky upoutaly pohled zákazníka. Tedy potřeba dbát na to, aby výrobky nebyly oschlé. Práce v tomto úseku je velmi náročná. Mimo jiné je totiž nezbytné obsluha zákazníků, tedy krájení salámů, sýrů apod., hlídání spotřebních dob, mytí vitríny a vybalování zboží.

ÚSEK MLÉČNÝCH VÝROBKŮ – výrobky, které spadají do mléčných, objednává vedoucí prodejny z centrálního velkoskladu z Hustopečí. V tomto oddělení je nezbytné kontrolovat záruční lhůtu výrobků. Zároveň sortiment celkově vyžaduje pečlivou manipulaci, a to nejen při doplňování na prodejně, ale také při uskladňování a uchování, tedy je potřeba vědět jak s kterým druhem výrobku zacházet. Veškeré výrobky je třeba doplňovat tak, aby zboží s kratší dobou záruky se odprodala jako první. Pokud nastane situace, že zboží se neprodá a dojde k uplynutí záruční doby, je potřeba toto zboží

vyřadit do sekce „zboží se slevou“. Toto místo je na prodejně vymezeno a nesmí se prodávat s běžným zbožím.

ÚSEK PEKÁRENSKÝCH VÝROBKŮ – I toto oddělení zajišťuje vedoucí prodejny, tedy zajišťuje objednání těchto výrobků. Je třeba dbát na velikost objednávky hlavně u čerstvého pečiva, protože druhý den tyto výrobky nelze prodávat. Ve většině případů jsou objednávky pekárenských výrobků stejné, k úpravě dochází v případě, že jde nějaký pekárenský výrobek do akce, nebo když se blíží víkend či nějaké svátky, to lze předpokládat, že nákupy budou vyšší. Hlavním úkolem v tomto úseku je ranní přichystání zboží k prodeji, celodenní doplnění těchto výrobků a samozřejmostí musí být i večerní úklid boxů na pečivo a vitrín.

ODDĚLENÍ OVOCE A ZELENINY – ovoce a zelenina je v dnešní době velmi žádaný sortiment, proto je potřeba klást na něj větší důraz. Je to dáno i tím, že čím dál větší část lidí chce žít zdravě a proto je potřeba nabízet neustále rozmanitější nabídku sortimentu. Exotika v nabídce druhů ovoce láká k nákupu více zákazníků. Pracovník, který má oddělení ovoce a zeleniny na starosti se musí starat o pravidelnou objednávku čerstvého zboží, dodávku, uskladnění v chladicích boxech a samozřejmě doplnění chybějícího a odprodaného zboží na prodejně. Každodenní práce na oddělení ovoce a zeleniny znamená kontrola a zajištění stále čerstvosti zboží na prodejně, také sortiment musí být označen odpovídající cenou.

ODDĚLENÍ KOLONIÁLU A DROGISTICKÉHO ZBOŽÍ – Koloniálem jsou nazývány potraviny trvanlivé, tuto část obstarává také vedoucí prodejny, která toto zboží opět objednává z logistického skladu v Hustopečích. Objednávky tohoto sortimentu jsou z pohledu záruční lhůty, která je u některého zboží i několik měsíců, daleko jednodušší v porovnání s mléčnými výrobky, kde je záruční doba v rozmezí několika dnů. I v tomto oddělení je však nezbytné dbát na umístění ceny daného zboží. Nákup drogistického zboží probíhá stejně jako u koloniálu, ale záruční lhůty jsou delší, proto je možné mít na skladě větší zásoby než u potravin.

Obrázek 8 Vzhled interiéru prodejny v Týnci



Zdroj: Jednotářček. Dostupný na www.jednota.cz

Jak lze vidět i z obrázků, interiér maloobchodní prodejny je velmi zastaralý. Od regálů přes podlahu.

3.7.1. Analýza obecného okolí podniku

Okolí maloobchodní prodejny v Týnci má v mnoha hlediscích výhody i nevýhody. Podle modelu PEST by se tato hlediska rozdělila na **politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické**. Tyto faktory však malá prodejna nemůže sama o sobě ovlivnit.

3.7.1.1. Politické a legislativní hledisko

Stabilita na politické scéně a celkově demokratické principy mají výrazný vliv na podniky, které působí na území České republiky. Výrazný vliv mají zejména na

působíště firem na trhu a na tvorbu v oblasti strategického dlouhodobého plánování. Za poslední dobu byla politická scéna velmi nestabilní a plná problémů. I to se velmi podepsalo na vstávající podniky, neboť taková to politická situace nelákala nové investory do České republiky.

Ovšem s nástupem nové vlády došlo ke zlepšení politické situace a zároveň i k rozvoji ekonomiky.

Legislativně provoz maloobchodu v České republice je ovlivněn řadou platných zákonů, například občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o ochraně spotřebitele, živnostenský zákon. Zákony uvádí podmínky, které musí být dodržovány, v opačném případě hrozí vysoké sankce. Dále do této kategorie patří daně. Tedy hlavně daň z příjmu a daň z přidané hodnoty, což ovlivňuje cenu zboží.

3.7.1.2. Ekonomické hledisko

Mezi ekonomické faktory, které negativním způsobem ovlivňují podnik, jsou například HDP, nezaměstnanost, inflace, vývoj mezd. Tyto faktory se řadí mezi přímé, protože přímo ovlivňují nákupní chování spotřebitele, tedy i chování stávajících a potenciálních zákazníků prodejny.

Největší podíl na zvýšení nezaměstnanosti, inflace a snížení mezd měla ekonomická krize, která se v České republice projevovala od roku 2008. Zákazníkem prodejny jsou koneční spotřebitelé, kterých se krize samozřejmě také dotkla. Řešení, které volila většina zákazníků, bylo omezit výdaje. Což se projevilo v obratech prodejen, neboť lidé nakupovali pouze produkty, které byly nezbytné. Nyní lze říci, že HDP opět roste. Nezaměstnanost v okrese Břeclav je 7,4%. Vše má hlavně pozitivní dopad na chování spotřebitele, kteří opět více nakupují a zvyšují tak nejen tržby, ale i zisky obchodu. (ČSÚ)

Pokud bude trvat v České republice dobrá ekonomická situace, bude se obyvatelům dařit zvyšovat své příjmy, což bude mít samozřejmě pozitivní dopad na provoz podniku.

3.7.1.3. Sociální a kulturní hledisko

Hlavními zákazníky prodejní jednotky v Týnci jsou obyvatelé Obce. Samozřejmě jako celá Česká republika, tak i v tomto regionu populace stárne. Zákazníci jsou hlavně

středního až staršího věku. Obecně lze říci, že nejvíce lidí je v důchodovém věku, neboť nemají prostředky dojet si za nákupem do měst. Ovšem Jednota, spotřební družstvo se snaží nabízet produkty, které jsou populární a tím přilákat i mladší zákazníky. Struktura vzdělanosti se nijak zvlášť neliší od celorepublikového průměru.

Demografický vývoj v Týnci není příliš příznivý. Je zde velmi vysoká nezaměstnanost. Málo mladých rodin. Po skončení školy mladí lidé odcházejí do větších měst, kde je větší šance uplatnění.

Kulturní prostředí se dá jen těžko měřit, ale řekla bych, že místní obyvatelé jsou ochotni navštěvovat kulturní akce. Svědčí o tom i různé spolky a zájmové sdružení, které v Týnci působí, například Vinaři z Týnce, Mužácký sbor, Rybáři, Hasiči, Fotbalisti, FK Pohárek a Chasa.

3.7.1.4. Technologické hledisko

Technologický vývoj probíhá jako ve všech odvětvích, tak i v maloobchodním procesu. Jde hlavně o poskytování zákazníkovi komfortnější nákup. Příkladem jsou pokladny propojené s váhou, tedy zákazník nemusí již čekat na zvážení ovoce a zeleniny. Ovšem v porovnání s jinými odvětvími není tedy technologický vývoj zcela markantní.

3.7.2. Analýza mikroprostředí

Do analýzy mikroprostředí se řadí oblasti, které může podnik bezprostředně ovlivnit sám a může je řídit. Do této analýzy patří podnik, konkurence, dodavatelé a zákazníci.

3.7.2.1. Prodejní jednotka Týnec

Maloobchodní jednotka v Týnci funguje bez větších problémů. Situace v tomto ohledu je velmi stabilní. Organizační struktura maloobchodní prodejny je velmi jednoduchá. Prodejní jednotku má na starosti manažer obvodu prodejen, kterému je přímo podřízen vedoucí prodejny. Vedoucí prodejny má pod sebou zástupce prodejny a dvě prodavačky. Komunikace s vedením družstva je zabezpečena přes manažery obvodu

prodejen. Zaměstnanci maloobchodní prodejny zde pracují již pár let, tedy maloobchodní prodejna netrpí nestálostí a častou obměnou personálu.

3.7.2.2. Dodavatelé

Každá maloobchodní prodejna má povinnost objednávat a odebírat zboží z hlavního skladu v Hustopečích. Skladovými dodávkami je zajištěno veškeré zboží do úseku koloniálu a drogistického zboží a úseku mléčných výrobků. V ostatních úsecích jsou dodavatelé pouze z České republiky.

Úsek pekárenského zboží je zajišťován dodavateli, jako je:

- **PENAM a.s.** má sídlo v Brně, kde se řadí mezi přední pekárenské a mlékárenské výrobce ve střední Evropě. Společnost má tradici již od roku 1992. Hlavní produkty, které společnost do prodejny dodává, jsou: rohlíky, chleba, tvarohové buchty, korný rohlíky.
- **PEKAŘSTVÍ MAJA s.r.o.** má sídlo v Dolních Dunajovicích. Jedná se o menší pekárnu s tradicí přes 15 let. Hlavními produkty, které společnost do prodejny dodává, jsou: slané rohlíky, rohlíky, chleby, koláče.
- **KARLOVA PEKÁRNA s.r.o.** – je to společnost, která působí na trhu již od roku 1990, kdy byla pekárna postavena v Židlochovicích. Hlavními produkty, které společnost dodává, jsou rohlíky, chleba, dýňová večka, pečivo mražené (na rozpeky), vánočky.

Obslužný úsek je zajišťován dodavateli:

- **MP KRÁSNO** – má sídlo ve Valašském Meziříčí. Na trhu působí již od roku 1895. Hlavními produkty, které prodejna od dodavatele odebírá, jsou šunkové salámy, trvanlivé salámy, klobásy a párky
- **VÁHALA** – má sídlo v Hustopečích nad Bečvou. Na trhu působí od roku 1933. Prodejna odebírá hlavně párky, turistický nářez, šunkový salám a klobásy.

- **SLÁMA** – je společnost, která působí na trhu od roku 1991 a působiště má ve Velké Bíteši. Nejčastějšími výrobky, které prodejna odebírá, jsou párky a klobásky, ve kterých je záruka, že obsahují 90% masa.

Úsek ovoce a zeleniny má na starosti dodavatel pouze jediný, a to HORTIM. HORTIM je český zelinář, který se zabývá dovozem zeleniny a ovoce. Společnost je na trhu již od roku 1991. Prodejna tedy od tohoto dodavatele odebírá veškerou zeleninu a ovoce.

3.7.2.3. Zákazníci

Zákazníci patří mezi zdroj příjmů v obchodě. Jde hlavně o jejich zvážení a rozhodnutí o učiněném nákupu. Kritéria, podle kterých se zákazníci rozhodují, je nespočet. Někteří dávají přednost zboží, které je za nejnižší cenu, jiní zase dbají na kvalitu a cena nehraje příliš roli. Ovšem nejčastějším kritériem při rozhodování o koupi je posouzení mezi cenou a kvalitou nebo mezi cenou a užitnými vlastnostmi toho výrobku.

Nezbytné však je definovat, kdo je cílový zákazník naší prodejny. Z popisu podniku to již částečně vyplývá. Prodejna totiž obsahuje nejen potraviny základní, ale i sortiment aktuálně populární. Mezi cílové zákazníky patří tedy zákazníci, kteří bydlí v Obci Týnec, nebo v nejbližším okolí, příkladem jsou maminky s dětmi, starší lidé a turisté. Ovšem v tomto oboru není snadné mít stálé zákazníky, kteří nakupují pouze v jednom obchodě, neboť nabídka konkurence je velká.

Jednota, spotřební družstvo v Mikulově má i svůj věrnostní systém. Zákazníci, kteří se zaregistrují, dostanou věrnostní kartu COOP Club, na kterou se jim načítá každý nákup. V případě, že nasbírají 50 000 bodů, mají nárok na slevu 500 Kč. Družstvo má tak zpětnou vazbu a informace o nákupním chování zákazníka. I tento věrnostní systém motivuje zákazníky k věrnosti obchodu. Počet zákazníků, kteří v roce 2014 využili slevy 500 Kč, tedy nasbírali 50 000 bodů, bylo 507 zákazníků.

Další slevy, které věrnostní systém nabízí je členům družstva, a to členskou slevu ve výši 240,-- Kč za rok.

3.7.2.4. Konkurence

Konkurence v oblasti maloobchodního prodeje potravin je velká. Mezi konkurenty se neřadí pouze samotné maloobchodní prodejny s potravinami, ale také pekařství,

řeznictví a uzenářství apod. Každá prodejna se snaží od sebe odlišit, a to hlavně nabídkou svých výrobků, otevírací dobou apod. Dalším důležitým bodem konkurence je poloha umístění.

Přímým konkurentem v Obci Týnec je **Řeznictví a uzenářství Zdeněk Žůrek**, který v hlavním sortimentu nabízí:

- Uzeniny, klobásky a salámy
- Domácí zabijačkové speciality
- Lahůdky a speciality
- Výsekové maso

Jako vedlejší sortiment nabízí základní potraviny. Provozní doba řeznictví je pondělí až úterý od 7,00 – 16,00 hod. Středa až pátek od 7,00 – 16,30 hod. Sobota od 7,00 – 10,00hod.

Obrázek 9 Řeznictví a uzenářství Zdeněk Žůrek



Zdroj: Řeznictví a uzenářství Zdeněk Žůrek. Dostupné na:

<http://www.reznictvizurek.cz/>

Za nepřímou konkurenci lze považovat obchody v okolí obce Týnec, tedy Moravské Nové Vsi, Hruškách, Tvrdonicích. I v těchto obcích má družstvo Jednota, spotřební družstvo v Mikulově své provozovny.

3.7.3. Porterův model konkurenčního prostředí

Hlavním cílem Porterova modelu konkurenčního prostředí je podle pěti bodů analyzovat pozici na trhu a konkurenceschopnost.

3.7.3.1. Riziko vstupu na trh

Riziko vstupu na trh nového konkurenta je vysoký, protože existuje pouze pár bariér, které případné nové konkurenty regulují. Hlavní bariérou je obsazení míst, která jsou klíčová, pro vznik podobného podniku. Tedy místo kde je větší koncentrace lidí, je již maloobchodní prodejna 290 Týnec. Další bariérou, která může nastat, je zisk klientely, protože na trhu v obci Týnec již fungují dva podniky se stálou klientelou a místní trh není natolik velký, aby mohl nabídnout více zákazníků.

3.7.3.2. Rivalita mezi konkurenty

Rivalita mezi zmíněným konkurentem není příliš silná. Jsou sice výrobky, které nabízí podobné, ale oba tyto podniky mají svoji základnu stálých zákazníků, kteří je navštěvují. Je to způsobeno i tím, že nejsou příliš velké odlišnosti mezi konkurenty (například nabízí podobné produkty, jako jsou salámy, párky, rohlíky a chleba, podobná otevírací doba). Tedy lze říct, že na tomto trhu není jednoznačně dominantní konkurent, který by obsáhl velkou část trhu.

3.7.3.3. Smluvní síla dodavatelů

Českých dodavatelů v jednotlivých úsecích je nespočet. Výjimku tvoří úsek ovoce a zeleniny, kde moc českých zelinářů není. Na trhu existují pouze tři, kteří jsou schopni zabezpečit dodávku pro 87 prodejen. Ovšem tím, že ve většině úseků je více českých dodavatelů, je v jejich oboru konkurence a tedy se snaží získat co nejvíce zákazníků. V případě, že je pozice dodavatelů vázána počtem konkurentů v jejich oboru, nemají příliš silnou vyjednávací pozici. To nabízí i obchodnímu útvaru Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově vybírat dodavatele, od kterého bude odebírat produkty a tím si zajistí silnější vyjednávací pozici.

3.7.3.4. Smluvní síla odběratelů

Zákazníci nemají příliš velkou smluvní sílu, je to dáno i tím, že na trhu existuje větší počet substitutů. Zákazník si totiž může zvolit, jaký výrobek si podle chuti vybere, proto je důležité udržovat kvalitu a určitý standard prodávaného sortimentu.

3.7.3.5. Hrozba substitut

Hrozba substitučních výrobků, je na tomto trhu velmi vysoká, neboť existuje celá řada substitučních výrobků. Ať už se jedná o supermarkety, hypermarkety nebo jiný kamenný obchod. Zákazník, který není spokojený s nabídkou sortimentu, či s jeho kvalitou, půjde ke konkurenci, nebo si část bude snažit nahradit doma (vypěstuje si zeleninu, upeče si chleba nebo rohlík, zajde do supermarketu apod.) I z tohoto důvodu je důležité neustále zvyšovat kvalitu služeb i nabízeného sortimentu.

3.7.4. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí bude zhodnoceno pomocí 7S faktorů.

Zhodnocení vnitřního prostředí pomocí 7S faktorů. Firma je rozložena na sedm částí, které jsou vyhodnoceny každá zvlášť. Mezi těchto sedm faktorů patří **strategie, struktura firmy, spolupracovníci, schopnosti, styl řízení, informační systémy a sdílené hodnoty**.

3.7.4.1. Strategie

Strategie se podle McKinseye řadí do kategorie „Hard elements“. Je to bod, který ukáže, zda podnik bude v budoucnu ziskový. Důležité je, aby vycházela z objektivního posouzení trhu a zákaznických preferencí.

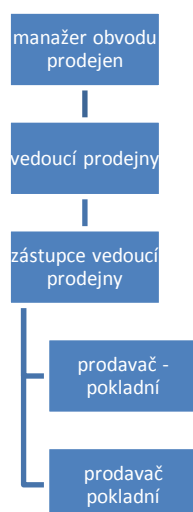
Pokud tuto teorii převedeme na maloobchodní prodejnu v Týnci, tak jejím hlavním strategickým cílem je poskytovat služby, které budou odlišné od jiných, nabídkou sortimentu, kterým se odliší od konkurence. (Například Tvarohový Míša, který lze zakoupit pouze v prodejnách Jednoty, spotřebním družstvu v Mikulově).

Dalším cílem je nabídnout výrobky vždy čerstvé a kvalitní, ve všech úsecích. Třetí vizí je nabízet svým zákazníkům akční zboží, a tím navýšit obrát u daného zboží apod. Poslední vizí je vybudovat místo, které bude krásné a kam se budou zákazníci rádi vracet.

3.7.4.2. Struktura

Struktura se řadí také dle McKinseye do kategorie „Hard elements“. Pokud se zaměříme pouze na maloobchodní prodejnu v Týnci, tak struktura vedení je jednoduchá. Prodejnu má na starosti manažer obvodu prodeje, jemu je přímo podřízený vedoucí prodejny, následuje zástupce vedoucí a prodavačky – pokladní. Celkově na této prodejně pracují 4 prodavačky. Pracovní doba je plánovaná vedoucím prodejny a všichni se tímto plánem řídí.

Graf 5 Struktura prodejny



Zdroj: vlastní zpracování

3.7.4.3. Spolupracovníci

Spolupracovníci se řadí do kategorie „Soft elements“. V případě zaměstnanců maloobchodní prodejny v Týnci, jedná se o ženy, které mají již několikaletou praxi v oboru. Každá prodavačka, která nastupuje je proškolená a seznámena s vizí podniku, zároveň poučena o povinnostech vůči zákazníkovi, dále proškolená na HACCP, BOZP. Zároveň při nástupu, každá prodavačka dostane pracovní plášť a pracovní obuv. Jak již

bylo zmíněno, prodejnu má na starosti manažer obvodu prodejen se kterým má personál maloobchodní prodejny v Týnci možnost řešit případně vzniklé problémy, vyjádřit své názory, případně navrhnout nějaká řešení u vzniklých problémů.

3.7.4.4. Schopnosti

Do kategorie „Soft elements“ se řadí i schopnosti. Aktuální paní vedoucí, která má na starosti maloobchodní prodejnu v Týnci, zkušenosti s vedením prodejny má, již dlouholeté. Ovšem důležité bylo naučit se tvorbu objednávek, což je nejdůležitější úkol vedoucí prodejny. Dále je nezbytné zajistit celkový chod prodejny.

3.7.4.5. Styl řízení

Předposlední položkou kategorie „soft elements“ patří styl řízení. V každé prodejně, tedy i v Týnci, se razí heslo „Náš zákazník, náš pán“. Prodavačky jsou vedeny k tomu, aby bylo pro ně prvořadě snažit se vyhovět potřebám a přáním zákazníka. V případě vzniku nějakého problému musí se vedoucí prodejny snažit udržet příjemnou atmosféru mezi personálem, zároveň musí být i spravedlivý.

3.7.4.6. Informační systémy

Mezi poslední položku z kategorie „Hard elements“ se řadí informační systémy. Prodejna v Týnci, jako celá síť Jednota, spotřebního družstva v Mikulově využívá informační systém SAP a BOSS, což je software určený pro pokladní funkce a jsou vhodné k využití ve větších podnicích. Informační systém, tedy licenci na SAP i BOSS si podnik zakoupil. Systém umožňuje okamžité zjištění tržby.

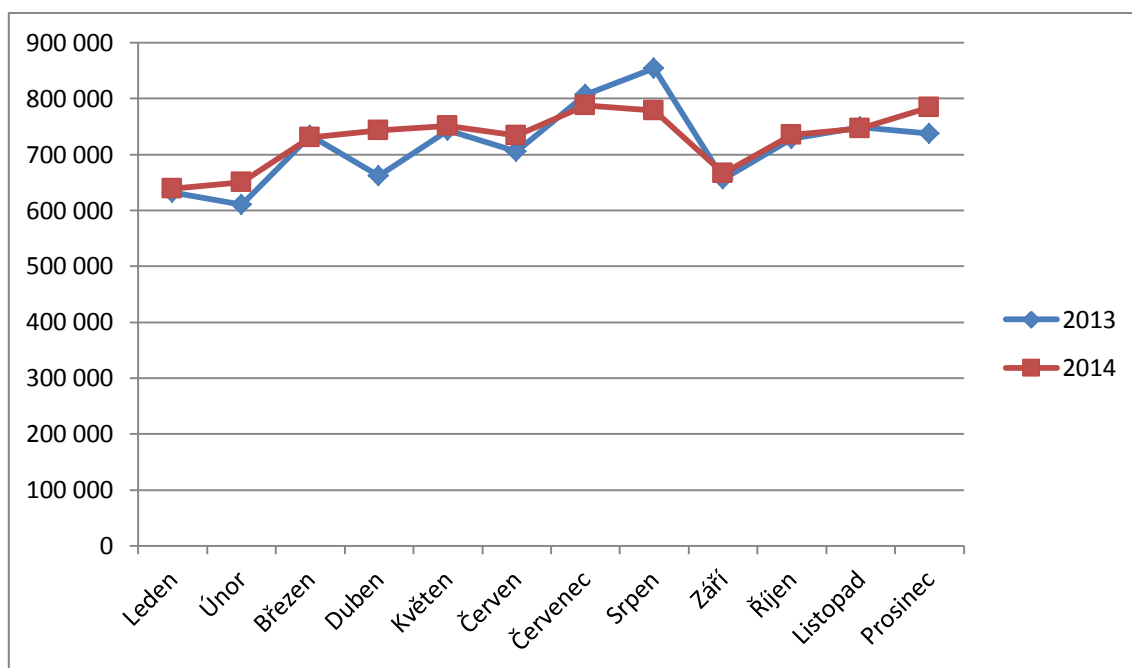
3.7.4.7. Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnotami se rozumí propojení bodů v rámci 7S analýzy. Zároveň sdílené hodnoty se řadí do kategorie „soft elements“. Hodnoty, které prodejna vyznává, jsou: kvalita, dobré jméno a profesionalita. Tím, že dochází k propojení těchto hodnot dohromady, vytváří se prosperující podnik, který má budoucnost a zajištěný úspěch.

3.7.5. Zhodnocení finanční situace prodejny 290 Týnec

V této části bude nastíněna finanční stránka prodejny. Posoudíte celý rok 2014 dle jednotlivých měsíců. Maloobchodní prodejnu v Týnci má na starosti manažerka paní Popovská. Data byly poskytnuty od vedení družstva.

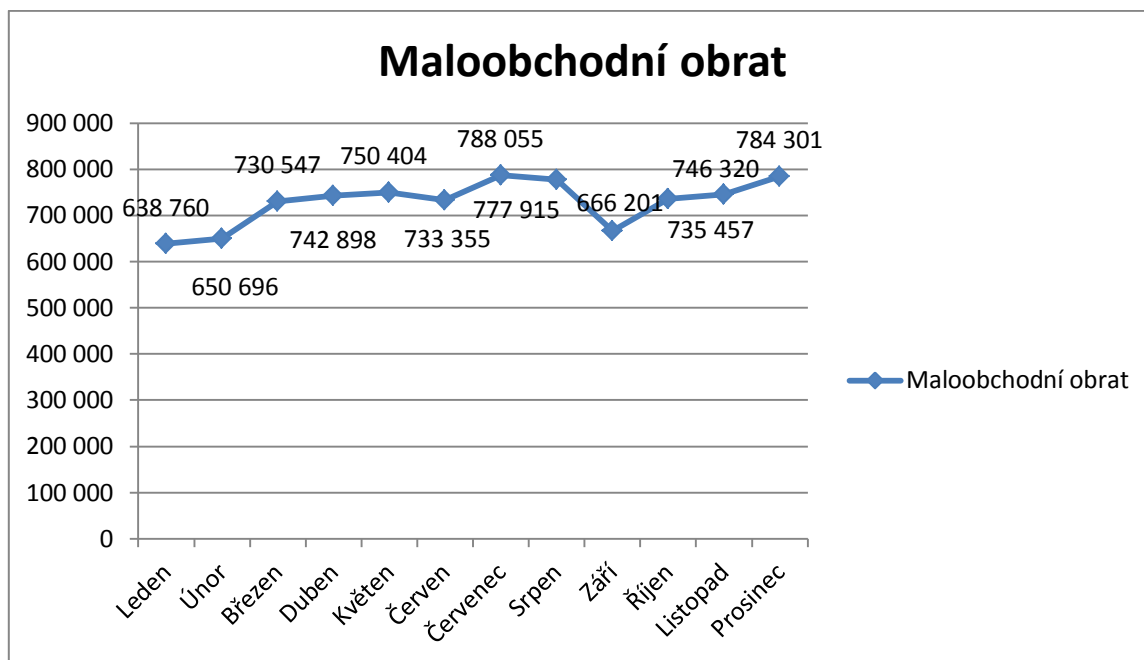
Graf 6 Maloobchodní obrat v porovnání rok 2013 a 2014



Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů

Pokud porovnáme rok 2013 a rok 2014 co se maloobchodního obratu týče, je zřejmé, že v jednotlivých měsících byl rok 2014 lepší, až na měsíce červenec a srpen. Je to způsobeno i tím, že Týnec nepatří úplně mezi turisticky vyhledávanou oblast a je závislý spíše na cyklistech a obyvatelstvu Týnce. Mezi nejsilnější měsíce v roce 2014 lze zařadit samozřejmě prosinec, je to dáno především díky svátkům vánočním.

Graf 7 Maloobchodní obrat za rok 2014 dle jednotlivých měsíců

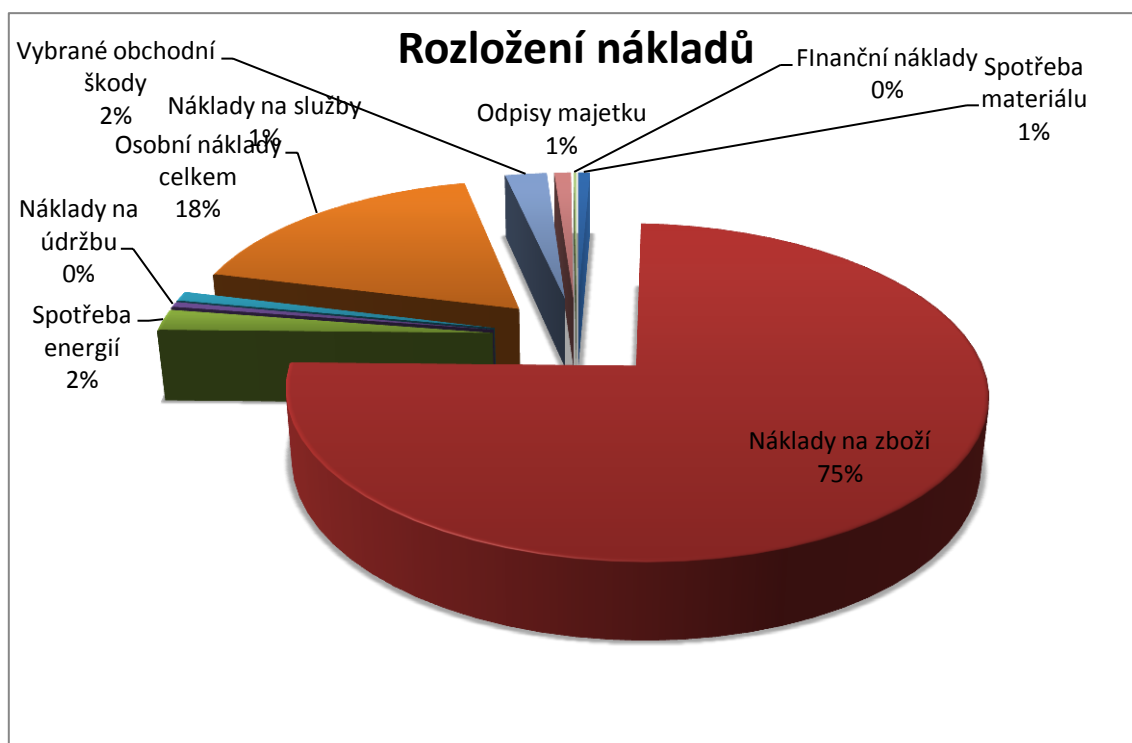


Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů

Jak ukazuje sám graf, maloobchodní prodejna v Týnci si svůj maloobchodní obrat drží kolem 700 000,00 Kč za měsíc. Na takovou malou prodejnu v porovnání s nabízeným sortimentem a polohou prodejny je velmi pěkný.

3.7.5.1. Rozložení nákladů v roce 2014

Graf 8 Rozložení nákladů na prodejně v Týnci za rok 2014



Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů

Největší část nákladů tvoří náklady na nákup zboží, které zaujímají přes 77% z celkových nákladů maloobchodní prodejny. Druhou největší položkou nákladů jsou mzdy, které zaujímají 15% z celkových nákladů, včetně odvodů byly ve výši 1 021 000,00 Kč. Další významnými položkami jsou vybrané obchodní škody a spotřeba energií, které zaujímají 2% z celkových nákladů. Celkové náklady za rok 2014 na prodejnu v Týnci byly 5 799 000,00 Kč

3.7.1. Dotazníkové šetření

V této části jsem se rozhodla zpracovat anketu na prodejně v Týnci ohledně preferencí zákazníků a jejich spokojenosti s maloobchodní prodejnou v Týnci. Ankety se zúčastnilo 67 respondentů ve věku od 18 – 76 let. Anketa obsahovala 7 uzavřených otázek a 1 otevřenou otázku.

Tabulka 2 Dotazníkové šetření

Otázka	Nejčastější odpověď	% zastoupení
Jak často nakupujete v Jednotě?	denně	60%
Jak velké nákupy v Jednotě provozujete?	100 – 500Kč	53%
Jak nejčastěji do obchodu chodíte?	autem	56%
Uvítali byste parkoviště u prodejny?	Ano	79,5%
Vyhovuje Vám nabídka sortimentu?	Spíše ne	45 %
Na prodejně Jednoty negativně hodnotím....?	prostředí	35 %
Nakupujete privátní značky COOP?	Ano	57%
Využíváte slevového programu COOP Club?	Ano	83 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.2. SWOT analýza

Tabulka 3 SWOT analýza

	SWOT analýza	
Interní	Silné stránky	Slabé stránky
	- Kvalifikovaní pracovníci - Kvalitní výrobky - Prostředí - Silné postavení na trhu v rámci Obce - Stálost zaměstnanců - Věrnostní systém pro zákazníky - Dobré zákaznické vztahy se zákazníkem - Platební terminál - CashBack	- Malá prodejní plocha - Nevhodná poloha prodejny - Zastaralá prodejna - Nedostatek parkovacích míst - Omezený sortiment v určitých kategoriích - Nízká úroveň reklamy
Externí	Příležitosti	Hrozby
	- Noví dodavatelé - Bio výrobky - Rozšíření prodejny	- Vznik další konkurenční prodejny - Nedostatek pracovních sil – neochota pracovat - Ekonomická nestabilita - Nárůst minimální mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer musí být schopen určit pozitivní stránky a příležitosti, ovšem na druhou stranu musí být schopen odstranit negativa a umět minimalizovat hrozby. I na základě tohoto důvodu byla vypracována SWOT analýza, prodejny, která byla analyzována.

3.8. Shrnutí analýz

Z provedených analýz vyplynuly silné a slabé stránky družstva.

Mezi hlavní pozitivní body lze uvést kvalifikované pracovníky, kvalitní výrobky. Podnik již od začátku své působnosti buduje dobré vztahy se svým zákazníkem, což lze považovat za také jednu z hlavních pozitivních stránek. Další výhodou, kterou družstvo nabízí je věrnostní systém a tím si snaží zajistit loajalitu svých zákazníků. Zákazníkům je umožněno také placení platební kartou, přes bezkontaktní platební terminály. V neposlední řadě zákazníci při nákupu nad 300,--Kč mohou využít služeb CashBack. Jako potencionální příležitost u této prodejny jsou noví dodavatelé, hlavně v úseku ovoce a zeleniny, kdy prodejna je závislá na jediném dodavateli. Zároveň i rozšíření prodejny, možnost nabídnout zákazníkům širší nabídku sortimentu.

Mezi hlavní negativní stránky se považuje zavedení elektronické evidence tržeb. Toto zavedení bude mít velký dopad na celý systém prodejen v síti COOP, neboť hlavně pro menší prodejny to může být i likvidační. Další velmi negativní stránkou je špatná poloha prodejny a špatná úroveň reklamy. Prodejna se nachází v bočních ulicích a na hlavní ulici se nenachází žádný ukazatel, který by navedl zákazníky k této prodejně. Zároveň má prodejna zastaralý vzhled, proto si u některých zákazníků získala nechvalnou pověst.

4. Návrh optimální strategie

Předchozí kapitoly měly za cíl definování současné pozice prodejny na trhu a stav, ve kterém se aktuálně nabízí. Tato kapitola má za cíl navrhnout optimální strategii pro další rozvoj prodejny. Z provedených analýz vyplynuly silné a slabé stránky prodejny. Úkolem mnou zvolené strategie je tyto slabé stránky minimalizovat a zaměřit se na rozvinutí silných stránek prodejny. Ze začátku je potřeba definovat cíle a vize, ke kterým by měla prodejna směřovat. Poté navržení správné strategie, jak těchto cílů dosáhnout a udržet nastavenou úroveň služeb.

4.1. Budoucnost prodejny

Přesně popsat budoucnost prodejny za dva nebo za tři roky není úplně možné. Lze však vytyčit cíle, ke kterým by měla prodejna směřovat. Stanovené cíle musí být dosažitelné a hlavně prospěšné pro chod prodejny. Mezi hlavní cíl je **zviditelnění prodejny na trhu** a tím následně **získat cílové zákazníky**. Marketingová propagace prodejny nebyla nijak závratná, bez reklamy není možné nové zákazníky získat.

4.2. Provoz

Družstvo Jednota, spotřební družstvo v Mikulově má v plánu rekonstruovat prodejnu a tím rozšířit prodejní plochu, a nabídnout tak větší sortiment zboží.

Dále potřeba výměna rozvodů elektřiny, rozvod vody a ostatních energií. Samozřejmě bude také výměna oken, vstupních dveří a rampy. Celkový exteriér završí nová podoba fasády.

Prodejna bude potřebovat na 4 měsíce uzavřít. Potřeba řešení náhradního prodeje po dobu uzavření.

Náhradní prodej zajistí firma Algeco dodáním unimobuněk, ve kterých bude moci probíhat náhradní prodej. Společnost WC Help zajistí po dobu rekonstrukce prodejny mobilní WC pro personál prodejny.

4.3. Popis stavebních úprav prodejny

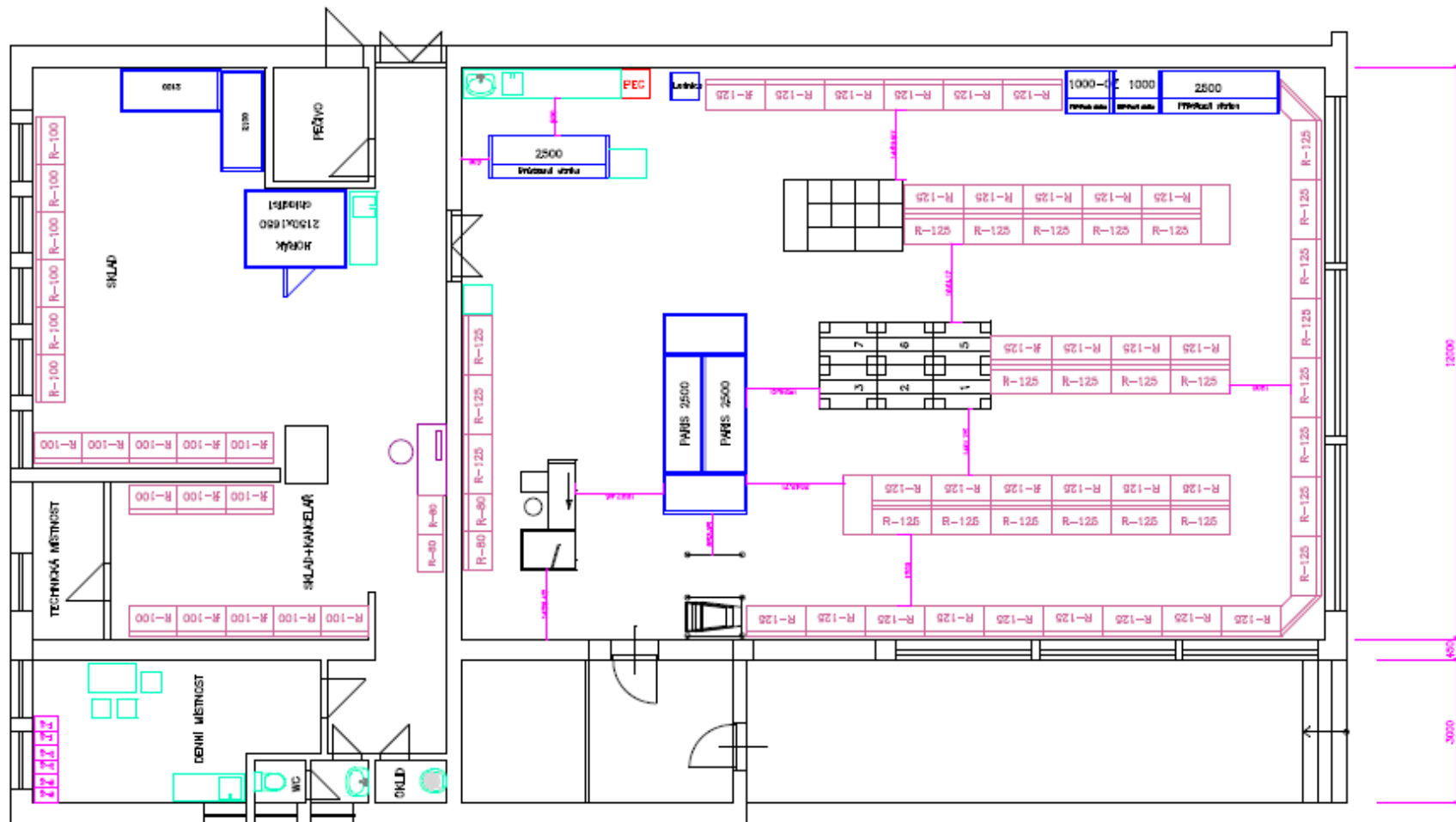
Původní prodejna měla dvě části. Prodejní plochu včetně skladu a masnu, která byla poslední roky nevyužita. Proto bylo rozhodnuto masnu odbourat. Velké výkladní plochy

a vstupní dveře byly laděné do zelené barvy. Tyto barvy již jsou zastaralé a také velké výkladní plochy se ruší. Ruší se hlavně z důvodu velkých tepelných ztrát a také z důvodu bezpečnosti. Uvnitř dojde k odbourání všech nenosných příček a komínu. Kotelna bude dorovnána do úrovně podlahy v prodejně. Po všech těchto složitých bouracích pracích, se začnou vyzdívát nové místnosti. Bude dozděna nosná zeď od odbourané části masny. Dodělána část střechy, kterou bude potřeba znovu napojit a uzavřít prodejnu kvůli zatečení. Poté proběhlo zazdění výkladců a výměna starých dveří za nové. Budou použita nová menší plastová okna, která jsou také dobře tepelně izolována.

V celém objektu bude provedena nová elektroinstalace (nové LED osvětlení, které by mělo snížit náklady), nové rozvody vody a odpady. Nově bude také udělán rozvod plynu k novému kondenzačnímu kotli. Zázemí bude vytápěno pomocí radiátorů, prodejna bude vytápěna pomocí topných jednotek zavěšených na stropě. Na prodejně jsou nové klimatizační jednotky.

Celkové zařízení bylo zastaralé a prodejní plocha byla podstatně menší než plocha skladová. Na celé ploše bude vyrovnána podlaha do roviny a položena nová dlažba. Na určená místa bude dodán také nový obklad. Před prodejnou je také nová příjezdová rampa a nové parkoviště. Bude provedena i nová instalace plynového kotle a radiátorů. Po dokončení této hrubé stavby bude následovat instalace nového zařízení prodejny.

Obrázek 10 Budoucí rozmístění prodejny



Zdroj: Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

4.4. Nové vybavení prodejny

V rámci rekonstrukce prodejny bude obměněno veškeré vybavení na všech úsecích prodejny, proto bude potřeba počítat v plánu s nemalou částkou do investice. Životnost tohoto vybavení je vysoká, proto lze předpokládat, že se investice vrátí.

Mezi toto zařízení patří nový regálový systém, chladicí a mrazicí zařízení, pokladní box a obslužná vitrína. Nový nebude jen nábytek na prodejně, ale i v kanceláři vedoucí a zázemí zaměstnanců. Nově bude také zařízení v sociálních místnostech. Po dodání veškerého vybavení bude prodejna předána do našich rukou, kde bude poskládán regálový systém a další potřebné zařízení. Poté bude prodejna předána provozu, který uspořádá všechno zboží na svá místa a zajistí úklid a celkovou přípravu prodejny. Všechny práce budou probíhat podle harmonogramu. (viz Obrázek č. 9)

4.4.1. Chladicí zařízení

V plánu je nové vybavení chladicího i mrazicího zařízení, tak aby plnilo veškeré hygienické normy. Základním vybavením chladicího zařízení je chladicí skříň, mrazicí vany, přístěnná chladicí vitrína Columbia C 2500SL, přístěnná chladicí vitrína Columbia C 1000 FV, přístěnná chladicí vitrína Columbia C 1000MT, obslužná chladicí vitrína Rio Grande II 2500, Mrazicí vana Paris 210, Mrazicí vana Paris 210, chladicí skříň Vestfrost FKG 370, mrazicí vana.

Tabulka 4 Vybavení chladicího zařízení

Označení	Rozměry (mm)	Barva
CHLADÍČÍ SKŘÍŇ	600 x 600 x 1850	STŘÍBRNÁ + ČERNÁ
MRAZÍČÍ VANA ARO 700	2000 x 700 x 870	BÍLÁ
MRAZÍČÍ VANA ARO 700 (np)	2000 x 700 x 870	BÍLÁ
PŘÍSTĚNNÁ CHLADÍČÍ VITRÍNA COLUMBIA C 2500 SL	2500 x 900 x 2000	ORANŽOVÁ
PŘÍSTĚNNÁ CHLADÍČÍ VITRÍNA COLUMBIA C 1000 FV	1000 x 900 x 2000	ORANŽOVÁ

PŘÍSTĚNNÁ CHLADÍČÍ VITRÍNA COLUMBIA C 1000 MT	1000 x 900 x 2000	ORANŽOVÁ
OBSLUŽNÁ CHLADÍČÍ VITRÍNA RIO GRANDE II 2500	2540 x 1190 x 1225	ORANŽOVÁ
MRAZÍČÍ VANA PARIS 210	2100 x 850 x 770	BÍLÁ + ŠEDÁ
MRAZÍČÍ VANA PARIS 210	2100 x 850 x 770	BÍLÁ + ŠEDÁ
CHLADÍČÍ SKŘÍŇ VESTFROST FKG 370 (64419)	600 x 600 x 1850	BÍLÁ
MRAZÍČÍ VANA	1200 x 630 x 900	BÍLÁ

Zdroj: Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

4.4.2. Klimatizace

Velmi důležitým vybavením pro maloobchodní prodejnu je zajištění klimatizace. Hlavně v teplých měsících by mohlo dojít k poškození některého zboží. Prodejna bude vybavena klimatizační jednotkou LG – S36AHP.

Tabulka 5 Klimatizace

Označení	Výkon (Chlazení)	Výkon (Topení)
KLIMATIZACE LG - S36AHP	9,964 kW	10,257 kW

Zdroj: Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

4.4.3. Topení

Další důležitou částí vybavení maloobchodní prodejny bylo topení. Byl vybrán výrobek značky Buderus Logamax Plus GB162 – 35. Topit se bude pomocí zemního plynu.

Tabulka 6 Topení

Zařízení	Topné médium	Výkon (kW)
Buderus Logamax Plus GB 162-35	zemní plyn	35

Zdroj: Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

Obrázek 11 Harmonogram prací

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
4	TÝDEN									3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
5	MODERNIZACE PRODEJNY						Dodavatel	Útvar																		
6	Vypracování PD pro stavební řízení						Sedláková	Subdodavatel																		
7	Vyjádření HZS						Jednota	Investice																		
8	Vyjádření KHS						Jednota	Investice																		
9	Vyjádření správce sítí - Eon, VaK, RWE, O2						Jednota	Investice																		
10	Vyjádření odboru životního prostředí						Jednota	Investice																		
11	Územní řízení a stavební povolení - VPS						MěÚ Břeclav																			
12	Vydání stavebního povolení						MěÚ Břeclav																			
13	Příprava náhradního prodeje						Jednota	Údržba	12.-16.1.	12.-16.1.																
14	Přistavení chemického WC						Jednota	Investice	15.1.	15.1.																
15	Instalace datových rozvodů - náhradní prodej						Štefec	Subdodavatel	15.1.	15.1.																
16	Předání náhradního prodeje provozu						Jednota	Investice	16.1.	16.1.																
17	Otevření náhradního prodeje						Jednota	Provoz	19.1.		19.1.															
18	Předání prodejny odd. údržby na vyklizení						Jednota	Provoz	19.1.		19.1.															
19	Stavební úpravy objektu							Subdodavatel	22.1.-27.4.	22.1.													17.4.			
20	Instalace topného systému, montáž kotle, komínu							Subdodavatel	do 31. 3.												31. 3.					
21	Montáž klimatizace						AVO - elektro	Subdodavatel	3.4.												3.4.					
22	Dodání chladicího boxu						Bří Horákové	Subdodavatel	16.4.-21.4													8.4.		20.4.		
23	Závoz zařízení na prodejnu						Jednota	Údržba	16.4.													16.4.				
24	Montáž a zprovoznění chladicího zařízení						AVO - elektro	Subdodavatel	16.4.													16.4.				
25	Montáž regálů + chl. vitrín a mrazicích kostek							Subdodavatel	17.-20.4.													17.4.	20.4.			
26	Montáž chladicího boxu						AVO - elektro	Subdodavatel	16.-21.4.													16.4.	21.4.			
27	Dodání zařízení prodejny - nábytek						Švrček	Subdodavatel	21.4.														21.4.			
28	Rozvody a instalace EZS						Krchňák	Subdodavatel	17.4.														17.4.			
29	Rozvody datové kabeláže + kompletace systému						Štefec	Subdodavatel	22.4.														22.4.			
30	Zprovoznění vah a pokladen						Jednota	IT	22.4.														22.4.			
31	Instalace docházkového terminálu						Jednota	IT	22.4.														22.4.			
32	Zabudování pokladního trezoru						Jednota	Údržba	22.4.														22.4.			
33																										
34	Montáž chladicího boxu						Bří Horákové	Subdodavatel	16.4.-21.4																	
35	Předání prodejny provozu						Jednota	Investice	23.4.															23.4.		
36	Ukončení náhradního prodeje						Jednota	Provoz	30.4.																30.4.	
37	Kolaudace prodejny						Jednota	Investice	30.4.																30.4.	
38	Otevření prodejny						Jednota	Provoz	1.5.																1.5.	
39	Likvidace náhradního prodeje + odvoz WC						Jednota	Investice	4.-5.5.																	4.-5.5.

4.5. Finanční náklady

Odhad nákladů bude rozvržen do tří základních skupin, a to:

- Náklady na rekonstrukci prodejny
- Náklady na vybavení prodejny

4.5.1. Náklady na rekonstrukci prodejny

Celkový odhad nákladů, které by měly být vynaloženy na stavební práce, jsou ve výši **3 258 700,00 Kč**.

Tabulka 7 Náklady na rekonstrukci prodejny

	Dodavatel	Popis	Částka
1	Projekty Sedláková	PD, PENB, Statický posudek	30 700,00
2	Nosreti	chladící zař.	52 000,00
3	Krchňák	EZS prodejny	25 000,00
4	AVO Elektro	Klimatizacni jednotky	120 000,00
5	AVO Elektro	Montáž a demontáž chl.zar.	25 000,00
6	MK Rako	dlažba a obklady	80 000,00
7	Pijáček	Vytápění objektu	220 000,00
8	Probíhá VŘ	Dodavatel stavebních úprav	2 500 000,00
9	Algeco	Náhradní prodej	40 000,00
10	Štefec	Slaboproudé rozvody	80 000,00
11	Buderus	Plynový kotel	33 000,00
12	Ing.Morcová Božena	geometricky plán	5 000,00
13	Stavební úřad Břeclav	poplatky za vydání SP	20 000,00
14	Externí práce údržby	Suplující práce za naši údržbu (vystěhování)	20 000,00
15	WC HELP	mobilni WC	8 000,00
	Celkem		3 258 700,00 Kč

4.5.2. Náklady na vybavení prodejny

Jak již bylo popsáno výše, bude potřeba výměna větší části zastaralého vybavení prodejny. Celkové náklady na vybavení prodejny by měly být ve výši **1 013 142,00 Kč**.

Tabulka 8 Náklady na vybavení prodejny

	Dodavatel	Popis	Částka
1	Unis Cool	chladicí zař.	256 087,00
2	EKOLAB	regály, AHT, 1x pokl.box	607 004,00
3	Stolařství Švrček	vybavení nábytkem	150 051,00
	celkem		1 013 142,00 Kč

4.6. Navýšení zásob

Z důvodu rozšíření prodejní plochy, dojde k navýšení zásob na maloobchodní prodejně.

S navýšením zásob se počítá v těchto kategoriích

- Luštěniny a sója, těstoviny, koření a směsi koření
- Maso chlazené a mražené, masné výrobky
- Produkty z ryb, včetně konzerv
- Výrobky z brambor
- Mražená zelenina a mražená hotová jídla
- Konzervovaná zelenina, kompoty a výživy
- Suché plody
- Tuky
- Mléčné výrobky
- Výrobky z obilných zrn
- Krmivo pro zvířata
- Pečivo
- Cukrovinky
- Polévky
- Alkohol
- Energetické nápoje
- Drogistické zboží
- Hračky a hry
- Nápoje

V porovnání s rokem předcházejícím, by mělo dojít k navýšení nákladů na zboží a to o **672 000,00 Kč. Zároveň by však mělo dojít k nárůstu maloobchodního obrátu o skoro 1 000 000,00 Kč.**

4.7. Provozní náklady

Pro maloobchodní prodejnu v Týnci se počítá zachování personálu v počtu čtyřech pracovníků. Zabezpečení každodenního chodu provozovny se předpokládá následovně.

Předpokládané odchody a příchody z práce:

- 1 pracovník celodenní směnu
- 1 pracovník pouze celodenní směnu
- 1 pracovník „trhací směnu“ – (6,00 – 10,00; 15:00 – 17:00)
- 1 pracovník má vždy dovolenou

Chod provozovny bude zajištěn tak, aby na prodejně byl vždy přítomen buď vedoucí pracovník, nebo jeho zástup. Otevírací doba prodejny zůstane nezměněna.

Tabulka 9 Otevírací doba prodejny

Pondělí	6:00 - 17:00
Úterý	6:00 - 17:00
Středa	6:00 - 17:00
Čtvrtek	6:00 - 17:00
Pátek	6:00 - 17:00
Sobota	6:00 - 11:00
Neděle	7:00 - 10:00

Zdroj: Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

Tedy neočekává se nárůst provozních nákladů z důvodu přijmutí nového zaměstnance. Ovšem jelikož je mzda prodávačů z části ovlivněna i maloobchodním obratem, lze předpokládat, že když se zvýší maloobchodní obrat, zvýší se i mzda zaměstnanců.

Předpokládá se tedy nárůst osobních nákladů, nákladů na spotřebu energie s následujícími hodnotami.

Tabulka 10 Odhad ročních provozních nákladů po rekonstrukci

Provozní náklady	Po rekonstrukci
Spotřeba el.energie	120 000,00
Spotřeba plynu	40 000,00
Spotřeba vody	12 000,00
Náklady na údržbu	20 000,00
Náklady na služby (telefon, datové spojení, odvoz odpadu)	80 000,00
Osobní náklady	735 000,00
Obchodní škody	120 000,00
Celkem	1 127 000,00 Kč

Zdroj: Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

4.8. Výpočet doby návratnosti

Celkové náklady na rekonstrukci jsou odhadovány ve výši **4 271 842,00 Kč**. Náklady na pořízení zboží jsou odhadovány ve výši **5 001 000,00 Kč**.

Pro výpočet doby návratnosti vynaložených investic do rekonstrukce prodejny, budeme vycházet z tržeb předchozího roku, které byly ve výši **8 622 274,00 Kč**.

POČÁTEČNÍ INVESTICE

PD, PENB, Statický posudek	30 700,00
chladicí zař.	52 000,00
EZS prodejny	25 000,00
Klimatizační jednotky	120 000,00
Montáž a demontáž chl.zar.	25 000,00
dlažba a obklady	80 000,00
Vytápění objektu	220 000,00
Dodavatel stavebních úprav	2 500 000,00
Slaboproudé rozvody	80 000,00
Plynový kotel	33 000,00
geometrický plán	5 000,00
poplatky za vydání SP	20 000,00
Suplující práce za naši údržbu (vystěhování)	20 000,00

chladicí zař.	256 087,00
regály, AHT, 1x pokl.box	607 004,00
vybavení nábytkem	150 051,00
Náhradní prodej	48 000,00
Celkem	4 271 842,00

Doba návratnosti:

$$DN = \frac{\text{Počáteční náklady}}{\text{Roční zisk} - \text{roční náklady}}$$

$$DN = \frac{4\,271\,842}{8\,622\,274 - (1\,127\,000 + 5\,001\,000)} = 1,71 \text{ let.}$$

V případě, že nedojde k poklesu ekonomiky, je prodejna schopná svoji investici za 1,71 let vrátit a být zisková.

4.9. Hodnocení provedené rekonstrukce z pohledu zákazníků

Z pohledu zákazníků lze říci, že rekonstrukce přinesla své ovace. Nemáme ještě výsledky za celý rok, ale když porovnáme část měsíce, tak došlo k navýšení počtu zákazníků, počtu uskutečněných nákupů i průměrný nákup.

Z dat věrnostního systému COOP Club lze říci, že počet průměrných nákupů se pohybuje okolo **85** za den. Což je navýšení o 9 nákupů za den. Průměrná hodnota všech nákupů se denně pohybuje okolo **18 976,00 Kč**. I v tomto ohledu došlo k navýšení, a to o 2 206,00 Kč za den.

Lze tedy říci, že rekonstrukce prodejny zákazníci uvítali a rádi se sem za nákupem vrací.

4.10. Podmínky realizace

Základní podmínkou pro realizaci tohoto návrhu je získání stavebního povolení. O stavební povolení musí být požádán příslušný stavební úřad. Dokumenty, které jsou potřeba, jsou samozřejmě projektová dokumentace se všemi náležitostmi a vyplnění žádosti o stavební povolení. Následně je potřeba, aby se stavební práce držely stanoveného harmonogramu, neboť jakékoliv zpoždění by znamenalo nárůst nákladů. V závěru je zapotřebí kolaudačního rozhodnutí, které nám povoluje užívat stavbu k danému účelu, a zároveň jsou v něm stanoveny podmínky pro užívání této stavby.

4.11. Přínosy realizace

4.11.1. Ekonomické přínosy

Ekonomickým přínosem rekonstrukce maloobchodní prodejny je samozřejmě navýšení ročního maloobchodního obratu, v celkové výši 8 622 274,00 Kč. Pokud se udrží, tak nám zajistí, že do 1,76 let splatíme všechny vložené prvopočáteční investice do rekonstrukce prodejny.

4.11.2. Mimoekonomické přínosy

Smysl a hlavní přínos tohoto návrhu je zlepšení podmínek nakupování pro zákazníky. Návrh přináší větší možnost výběru ze sortimentu, za lepších podmínek. Tedy mezi hlavní neekonomický přínos lze považovat loajalitu zákazníků.

Závěr

Moje diplomová práce zaznamenává maloobchodní prodej v družstvu Jednota, spotřební družstvo v Mikulově, která se mimo maloobchodní činnosti zabývá také výrobou lahůdkářských výrobků a logistickou činností. K vytvoření své práce vycházím z poznatků ze studia, knižních i elektronických publikací a z vnitropodnikových údajů.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě podrobné analýzy prostředí daného podniku a spokojenosti jeho zákazníků, navrhnout konkrétní kroky vedoucí ke zvýšení objemu uskutečněných nákupů a zlepšení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami maloobchodní prodejny.

V teoretické části jsem se snažila o vysvětlení teoretických pojmů a východisek souvisejících s problematikou maloobchodní činnosti. Zároveň je zde popsána problematika PEST analýzy a SWOT analýzy, tedy jaké části obsahuje.

V úvodu analytické části jsem se věnovala představením společnosti jednoty, spotřebního družstva v Mikulově, její současnou situaci, obchodním standardem. Dále byla analytická část věnována maloobchodní prodejně v Týnci, na kterou byla práce zaměřena.

Hlavním cílem této práce bylo na základě provedených analýz vytvořit vlastní návrh, a to navrhnout konkrétní kroky, které povedou ke zvýšení objemu uskutečněných nákupů a zlepšení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami maloobchodní prodejny. Jak vyplývá z provedených analýz, chod maloobchodní prodejny je v naprostém pořádku. Z provedených analýz zároveň vyplynuly slabé stránky této maloobchodní prodejny.

Návrhem pro zvýšení objemu uskutečněných nákupů a zlepšení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovaným zbožím i službami je rekonstrukce maloobchodní prodejny, a tím zákazníkovi poskytnout větší prodejní plochu, což zaručí širší nabídku sortimentu zboží, vzhlednější prodejnu a celkový komfort pro zákazníky. Zároveň se zde zabývám investicemi, které jsou do provozovny vkládány v porovnání se zisky, které provozovna produkuje.

Obecně v rámci praktické části diplomové práce tento návrh byl realizovaný. Myslím si, že i tímto krokem si družstvo zajišťuje loajalitu zákazníka a zároveň i zlepšila svoje postavení na trhu.

Seznam použité literatury

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] BRABEC, J. *33 rad jak pečovat o zákazníka*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 106 s. ISBN 80-251-0325-0.
- [3] EMMETT, S. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press, 2008, 298s., ISBN 978-80-251-1828-3.
- [4] FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažéry*. Praha: Grada, 2014, 176s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [5] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno : Computer Press, 2008. 160 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [6] CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. 2.edition, London: Pearson Education Limited,. 1998, 294p., ISBN 0 273 63049 0.
- [7] KERBER, Bill; DRECKSHAGE, Brian J. *Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers*. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, s.r.o., 1998. ISBN 80-214-1111-2
- [9] KOŠTAN, P. a ŠULÉŘ, O. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: ComputerPress, 2002. ISBN 80-7226-647-8
- [10] KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-7169-600-5.
- [11] KROC, S. *Maloobchodní síť*, Vyd.1. Východočeské tiskárny Havlíčkův Brod, 1978, 240 s., ISBN 51-202-78
- [12] LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. *Logistika*. Praha: Computer Press 2005, 589s. ISBN 80-251-0504-0.
- [13] MOUDRÝ, M. *Základy marketingu 2*. Kralice na Hané : Computer Media, 2008. ISBN 978-80-7402-001-8.
- [14] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4.

- [15] SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- [16] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. Plzeň : Aleš Čeněk - vydavatelství a nakladatelství, 2005. 344 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [17] SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu – se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*, Vyd.1.Olomouc, 2006, 90 s., ISBN 80-244-1453-8.1.
- [18] SZCZYRBA, Z. *Maloobchod v České republice po roce 1989 - Vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*, Vyd.1. Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 125 s., ISBN 80-244-1274-8.
- [19] SZCZYRBA, Z. *Maloobchod v České republice po roce 1989 - Vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*, Vyd.1. Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 125 s., ISBN 80-244-1274-8.
- [20] Webové stránky Incoma.cz Dostupné na: <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>
- [21] Webové stránky Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově. Dostupné na www.jeednota.cz

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 - SWOT tabulka	30
Obrázek 2 - Model 7S Mckinsey	31
Obrázek 3 TOP 10 obchodních řetězců v ČR na trhu s rychloobrátkovým zbožím	32
Obrázek 4 TOP 10 obchodních řetězců	32
Obrázek 5 Organizační struktura Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově	39
Obrázek 6 Mapa obce Týnec	44
Obrázek 7 Prodejní jednotka – Týnec.....	44
Obrázek 8 Vzhled interiéru prodejny v Týnci	46
Obrázek 9 Řeznictví a uzenářství Zdeněk Žůrek.....	52
Obrázek 10 Budoucí rozmístění prodejny	64
Obrázek 11 Harmonogram prací.....	68
Tabulka 1 Počet prodejen dle typů.....	41
Tabulka 2 Dotazníkové šetření	60
Tabulka 3 SWOT analýza	60
Tabulka 4 Vybavení chladicího zařízení.....	66
Tabulka 5 Klimatizace	67
Tabulka 6 Topení	67
Tabulka 7 Náklady na rekonstrukci prodejny	70
Tabulka 8 Náklady na vybavení prodejny	71
Tabulka 9 Otevírací doba prodejny.....	72
Tabulka 10 Odhad ročních provozních nákladů po rekonstrukci	73
Graf 1 Obrát.....	40
Graf 2 Struktura prodejní sítě	41
Graf 3 Vývoj maloobchodního obrátu od roku 2008 - 2014	42
Graf 4 Podíl maloobchodního obrátu podle typů prodejen	43
Graf 5 Struktura prodejny.....	55

Graf 6 Maloobchodní obrat v porovnání rok 2013 a 2014.....	57
Graf 7 Maloobchodní obrat za rok 2014 dle jednotlivých měsíců	58
Graf 8 Rozložení nákladů na prodejně v Týnci za rok 2014.....	58