

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

Autor:

Bc. Jitka Bajtová

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Strakonice 5. dubna 2012

.....
Bc. Jitka Bajtová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce zejména vedoucímu diplomové práce Ing. Viktoru Vojtkovi, Ph.D.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost, neboť nebýt jich, tak by tato práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 CÍLE A METODIKA	7
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	11
2.1 Maloobchod.....	11
2.1.1 Druhy maloobchodní činnosti.....	12
2.1.2 Životní cyklus maloobchodního podniku	14
2.1.3 Vývojové trendy v maloobchodu.....	16
2.2 Marketing v maloobchodě.....	17
2.2.1 Strategický marketingový proces.....	17
2.2.2 Situační analýza.....	19
2.2.3 Územní analýza	22
2.3 Nástroje marketingu (marketingový mix).....	30
2.3.1 Informační soustava a marketingový výzkum	35
3 ANALÝZA A SYNTÉZA POZNATKŮ Z VLASTNÍHO ZKOUMÁNÍ.....	40
3.1 Kalibrace modelu na vybraném území.....	40
3.2 Dotazníkové šetření.....	42
3.3 Charakteristika zkoumané oblasti	43
3.4 Určení spádové oblasti	44
3.5 Pozorování a sběr dat	46
3.6 Práce se softwarem RetailOpportunitySim	50
3.7 Shrnutí.....	55
3.8 Scénáře	56
4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A DOPORUČENÍ.....	69
ZÁVĚR	73
SUMMARY	79
SEZNAM LITERATURY.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „Analýza maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku“. Práce byla inspirována možnostmi simulátorů pro podporu rozhodování v oblastech managementu a marketingu. Zároveň navazuje na dizertační práci Ing. Viktora Vojtky, Ph.D. Jeho práce je výstupem výzkumného záměru MŠMT MSM 6007665806 na Zemědělské fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Konkrétně spadala do okruhu „Faktory regionálního rozvoje a jejich vliv na sociálně ekonomický potenciál regionů“ a jeho dílčího cíle se zaměřovaly na „Marketingové nástroje podpory regionálních trhů“. Proto je diplomová práce orientována na aplikaci marketingového managementu v rámci maloobchodu, a to zejména v oblasti analýzy příležitostí a ohrožení.

Úspěch firem je v současné době založen na přizpůsobení se potřebám zákazníka. K tomuto trendu samozřejmě nedochází z „dobré vůle“ firemních manažerů. Naopak je dán situací a vývojem na světovém trhu, který je charakterizován především silící konkurencí a rostoucím vlivem skupin obhajujících zájmy spotřebitelů. To, nakolik se v dnešní době otevře firma svým zákazníkům, určuje poměrně nemilosrdně její další existenci. Podmínky ekonomiky, které musí reagovat na projevy celosvětové ekonomické krize, vytvářejí v současné době příznivé předpoklady pro posílení suverenity spotřebitelů, někdy se oprávněně hovoří i o dominanci zákazníka.

V roce 2008 se ve Spojených státech rozrostla finanční krize, jejíž prvopočátky se datují mnohem dříve, a brzy se rozšířila do celého světa. Dvěma silami, které vedou ke křehkosti ve světové ekonomice, jsou globalizace a moderní technologie. Svět je propojenější a navzájem závislejší než kdykoli předtím. Skutečností je, že vstupujeme do nové éry turbulencí. Ekonomická turbulence má stejný dopad jako turbulence v přírodě. Mizí stabilita a předvídatelnost, někdy bývá turbulence tak dlouhá, že poničí celou ekonomiku a uvrhne ji do poklesu, recese, nebo dokonce do hluboké krize.

Firmy mají v těchto nelehkých časech tendenci dělat plošné zásahy. Značně omezují své rozpočty na vývoj nových výrobků a na marketing. Současně však tím snižují naději na

své zotavení v krátkém období i omezují možnosti rozvoje v dlouhodobém horizontu. Jak uvádí publikace Chaotika: řízení a marketing v éře turbulencí od Kotlera a Caslioneho (s. 16), turbulence, a obzvláště zvýšená turbulence spojená s následným chaosem, rizikem a nejistotou je součástí dnešního normálního stavu odvětví, trhů a firem. Turbulence má dva hlavní dopady. Jedním z nich je zranitelnost, proti které si společnosti musí vybudovat brnění, a druhou je příležitost, která musí být využita. Právě potenciál praktického využití roste i v souvislosti s turbulentními změnami, kterým musejí marketingoví manažeři v současné době na trzích čelit. Tyto změny vyžadují rychlé a pružné rozhodování a předběžnou přípravu pro různé situace v podmínkách, které nelze dost dobře předvídat. Simulační model nepředvídá situace, ale umožňuje otestovat předpoklady, rozhodnutí a jejich logické důsledky.

1 CÍLE A METODIKA

Objekt zkoumání

Objektem zkoumání byly maloobchodní jednotky na Strakonicku a poté ve scénářích především maloobchodní jednotka Gastro. Velikost zkoumané oblasti byla určena na základě marketingového výzkumu a metodou vymezení zájmové oblasti, v tomto případě využití Voronoi diagramu (jinak nazýván také jako Thiessenovy polygony) v programu NetLogo 4.1.3.

Cíl práce

- Provést analýzu maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku v oblasti rychloobrátkového zboží.
- Za pomoci metod vymezení zájmové oblasti a marketingového výzkumu určit zkoumanou oblast. Informace získané na základě analýzy a pozorování zapsat do simulačního softwaru RetailOpportunitySim.
- Navrhnout scénáře vývoje a na základě výsledků ze softwaru navrhnout vhodná opatření pro vybraný maloobchodní subjekt.

Použité metody

1. Studium teoretických východisek řešeného problému

Prvním krokem bylo prostudování odborné literatury, která se zvoleným tématem úzce souvisí. Jsou to oblasti:

- maloobchod, životní cyklus maloobchodu a vývojové trendy v maloobchodě,
- marketing v maloobchodě, marketingová situační analýza a územní analýza, marketingové nástroje (marketingový mix), informační soustava a marketingový výzkum.

Odborná literatura byla studována v září a říjnu 2011.

2. Zmapování rozmístění maloobchodních jednotek na Strakonicku a jejich tržních profilů – pozorování, dotazování

Nejprve bylo důležité stanovit spádovou oblast, tzn. vybrat velikost zkoumané oblasti, a to za pomoci metod vymezení zájmové oblasti. Pro tyto účely a pro

samotnou kalibraci softwaru bylo využito dotazníkové šetření a dále Voronoi diagram, který umožnil přímo určit spádovou oblast.

Po určení spádové oblasti došlo ke zmapování rozmístění maloobchodních jednotek, a poté byly jednotlivé maloobchodní jednotky analyzovány. Před samotnou analýzou proběhla pilotáž u třech vybraných maloobchodních jednotek. Po provedené pilotáži byly analyzovány všechny maloobchodní jednotky ve stanovené spádové oblasti. V tomto případě byla spádová oblast zmenšena na základě dotazníkového šetření na maximální dojezdovou vzdálenost. Analýza maloobchodních jednotek na určeném cílovém trhu vedla ke stanovení jejich tržních profilů.

Marketingový výzkum byl prováděn od 27. října do 4. listopadu 2011 ve Strakonících a namátkově v okolních obcích.

Dne 27. 2. 2012 byla provedena pilotáž sběru dat pozorováním, která byla uskutečněna ve třech namátkově vybraných prodejnách.

Analýza prodejen byla realizována na základě pozorování v maloobchodních jednotkách a proběhla od 27. 2. do 2. 3. 2012.

3. Kalibrace software RetailOpportunitySim

Simulátor poskytuje informace, které jsou validní a reliabilní. To závisí na dvou faktorech. Prvním z nich je kvalita použitého výpočetního modelu, druhým je kalibrace tohoto modelu. Kalibrace softwaru znamená připravit vhodná data pro zadávání do softwaru RetailOpportunitySim.

Po geografickém vymezení oblasti bylo nutné do softwaru importovat mapu Strakonicka a zadat všechny obce zkoumaného trhu včetně počtu jejich domácností. Tímto byla vytvořena mapa domácností, která dále sloužila pro umístování jednotlivých prodejen. Bylo nutné změnit hranici počtu domácností mezi městem a venkovem, v softwaru byla nastavena na 1 500 domácností, ale v tomto případě byla nastavena hranice na 600 domácností. Tato hranice představuje různé rozložení segmentů ve městech a na venkově, kdy toto

rozdělení zůstalo beze změny. Došlo ke změně kupních sil, které vycházelo z dotazníkového šetření.

Jak již bylo zmíněno výše, dále se jednalo o data, která byla analyzována na základě pozorování maloobchodních jednotek. Pro kalibraci bylo zapotřebí zjistit, jaký tržní podíl na daném území podnik má, tržní profily prodejen. Do softwaru bylo třeba zadat velikosti jednotek, zda jde o malou, střední a velkou jednotku. Pro účely diplomové práce bylo nutné si vybrat jednu skupinu zboží z celého sortimentu prodejen, vybrány byly jogurty. Z této části sortimentu byly vybrány tři výrobky, jeden spadal do nízké kvality za nízkou cenu, druhý byl „standard“ a třetí byl vysoce kvalitní za vysokou cenu.

Z toho již vyplývá, že bylo třeba zjistit informace o cenách a kvalitě a na základě těchto informací byla určena cenová úroveň. Kalibrován byl také podíl sortimentu v jednotlivých prodejnách, který byl pro každou prodejnu brán odhadem. Informace o marži nebyly zjišťovány, jelikož se zde uvažovalo s průměrnými a konstantními maržemi. Byly zjištěny pouze reálné marže maloobchodní jednotky Gastro. Dále došlo ke kalibraci informace, která se týkala síly značek jednotlivých obchodů, při jejím určení se vycházelo z dotazníkového šetření.

Za každou jednotku bylo důležité zjistit, zda jde o jednotlivce nebo patří do nějakého řetězce, kde je nutné právě vnímání značky spotřebitelem. Při kalibraci byly změněny fixní náklady malých prodejen, které odpovídají reálným fixním nákladům maloobchodní jednotky Gastro. Po kalibraci a zadání všech zjištěných dat do softwaru, včetně geografického umístění prodejen za pomoci tlačítka „Set shop“, bylo přistoupeno k samotnému výpočtu, na který navazovaly dále stanovené scénáře.

Kalibrace byla realizována do 2. 3. 2012 do 15. 3. 2012.

4. Návrhy scénářů

Návrhy scénářů vycházely z kalibrace a situace na daném trhu. Za pomoci zanalyzovaných dat ze softwaru byly hypotézy ve scénářích potvrzeny, nebo

vyvráceny. Samotné scénáře byly definovány v aplikační části práce. Tyto scénáře byly sestrojeny za účelem sledování zisku a příležitostí konkrétní maloobchodní jednotky, kterou byla prodejna Gastro.

5. Analýza maloobchodních jednotek na Strakonicku za pomoci softwaru RetailOpporutnitySim

Na základě scénářů a k nim stanoveným hypotézám byla analyzována především maloobchodní jednotka Gastro, a to v rámci tržních příležitostí vypočítaných modelem, nebo na základě skutečností, které reálně v budoucnu na zkoumaném trhu nastanou. Analýza příležitostí proběhla především z předem zadaného měřítka a tím byl zisk.

Data ze softwaru byla analyzována od 16. 3. do 22. 3. 2012.

6. Návrhy opatření pro vybraný maloobchodní subjekt

Ze samotné kalibrace a analýzy dat ze softwaru RetailOpporutnitySim a ze stanovených scénářů byla navržena opatření pro vybraný maloobchodní subjekt, kterým je maloobchodní jednotka Gastro.

Zdroje informací

- Odborná literatura
- Vlastní marketingový výzkum
 - dotazníkové šetření
- Informace získané pozorováním

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Maloobchod

Maloobchod je podle mnoha autorů popisován jako prodej zboží a služeb zákazníkům, který má za cíl uspokojovat jejich potřeby nebo potřeby jejich domácností. Zboží a služby prodávané maloobchodem jsou nazývány jako zboží pro osobní spotřebu. Maloobchodní proces sestává z mnoha specifických činností, oblasti činnosti. Patří mezi ně (Burstiner, 1994):

- nákup zboží k dalšímu prodeji spotřebitelům,
- prodej a podpora prodeje zboží,
- přeprava zboží,
- finanční operace,
- poskytování informací zákazníkům.

Z toho vyplývá, že pojem maloobchod obsahuje rovněž všechny činnosti, které se musí uskutečnit, aby maloobchodník mohl prodávat konkrétní zboží či služby. Každá maloobchodní transakce se týká směny mezi maloobchodníkem a spotřebitelem, spotřebitel směřuje peníze na určitý druh zboží nebo služby.

V souladu s Levy a Weitzem (2009) je retailing (tedy maloobchod) obchod, který prodává zboží nebo služby spotřebitelům pro jejich osobní či rodinné použití. Podle Cimlera a Zadražilové (2007, s. 12) je maloobchod podnik (nebo činnost) zahrnující nákup od velkoobchodů nebo přímo od výrobců a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří prodejní sortiment, který je dán druhy zboží, kvalitou, množstvím a cenovými polohami, vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.

Nejdříve byl maloobchod dlouhá desetiletí chápán jako prvek typicky regionální, byl považován za drobné podnikání. Byl představován stanicem jednotlivých prodejen, často se prodejna rovnala obchodnímu podniku. Koncentrace obchodu se významněji objevila až na začátku minulého století. K rychlému rozvoji maloobchodního prodeje přispíval růst životní úrovně, lepší mobilita obyvatelstva, přesun obyvatel do měst atd. Jak rostl počet prodejen, rostla i jejich velikost. Zhruba od 70. let 20. století jednotlivé firmy nerostly v závislosti na rozšiřování vlastní činnosti, ale postupně i fúzemi a odkupováním firem (Jindra, 1996).

Pražská, Jindra a kol. (2002, s. 30) tvrdí: „Základní revoluční rozvoj retailingu (maloobchodu) má dva faktory: neustálý růst příjmu obyvatel po druhé světové válce, nejprve ve vysoce průmyslových zemích Severní Ameriky a Evropy, později částečně v Asii a v Latinské Americe. Mnoho lidí má dostatek peněz, aby nakupovalo stále více zboží, je nutný stále větší počet prodejních jednotek, které vycházejí vstříc stále se rozšiřující diverzifikované poptávce, proces nákupu a prodeje je stále více určován odběratelem. V první řadě je konečným zákazníkem spotřebitel, ten má maximální kontakty s maloobchodem. Maloobchod ve stále větší míře určuje, co se bude vyrábět a co se bude tudíž prodávat. V současné době se vztah výroby a maloobchodu výrazně změnil proti první polovině tohoto století. Dřívější systém, který dovozoval výrobci-dodavateli stanovit fixní cenu, za kterou lze prodávat finálnímu odběrateli, přestává fungovat.“

V dnešní době se daří především podnikům, které mají velkou tržní sílu. Jedná se o supermarkety a hypermarkety, které mohou nakupovat ve velkém, tím dosahují nižších cen, a tak vytlačují malé živnostníky. Mají své velkoobchody, vlastní dovoz ze zahraničí, mají své balírny, a dokonce i přímo ovlivňují některé výrobní podniky. Je to ale bohužel na úkor malých živnostníků, kteří představují tradiční obchod a téměř vymizeli. Vývojovými trendy v maloobchodu se zabývá následující podkapitola.

2.1.1 Druhy maloobchodní činnosti

Podle Cimlera a Zadražilové (2007, s. 15) se maloobchod člení dle sortimentu na následující oblasti:

- Potravinářský (food) – obchoduje převážně s potravinami, běžně se sem zařazují jednotky, které mají značný rozsah rychloobrátkového potravinářského zboží. Potravinářský maloobchod je nejvíce koncentrován, má největší průměrné velikosti prodejen, nejmodernější logistické a informační systémy.
- Nepotravinářský (non-food) – představuje širokou škálu sortimentu i typů prodejen, neustále se vyvíjejí nové sortimenty a nové provozní typy. Zvláštní skupinu tvoří prodej automobilů a pohonných hmot. V tomto typu maloobchodní činnosti vznikají neustále nové sortimenty a provozní typy.

Dále maloobchod dělíme na specializovaný (menší prodejny, nepotravinářské řetězce) a nesespecializovaný (tj. univerzální).

Z hlediska místa, kde se nákup a prodej uskutečňuje, dále Cimler a Zadražilová (2007, s. 18) rozdělují maloobchod na:

- uskutečňovaný v síti prodejen (store retail) – převažoval po 2. světové válce, řadu století představovala prodejna nevelkou místnost s prodejním pultem a nezbytným prodavačem, sortiment byl relativně malý a počet zákazníků také; obchodní domy vznikaly v 2. polovině 19. století, samoobsluha se poprvé objevila v USA v prvním desetiletí minulého století, v Evropě jejich rozvoj začal po 2. světové válce;
- maloobchod uskutečňovaný mimo prodejní síť (non-store retail), který zahrnuje:
 - prodejní automaty (vending machine);
 - přímý prodej (direct selling);
 - zásilkový prodej;
 - elektronický internetový obchod.

Zvláštní forma maloobchodní činnosti je stánkový prodej (hlavní náplň prodejních aktivit na tržnicích a na trzích). Tržnice je budova, ve které prodávají obchodníci svůj specializovaný sortiment. Tržiště (trhy) představují plochy se stánky (Cimler, Zadražilová, 2007).

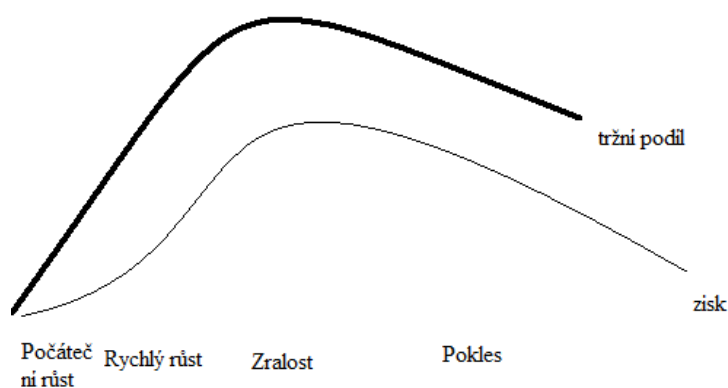
Můžeme zde také uvést novou formu perspektivního přímého marketingu, tzv. e-business, který lze přeložit jako elektronické podnikání. Princip spočívá v nabídce i objednávce realizované pomocí počítače. Dochází především k potlačení zásilkového prodeje s jeho tištěnými katalogy. Většina velkých maloobchodních organizací se pokouší úspěšně rozjet svůj internetový obchod. Mezi typy můžeme zařadit B2B (business to business), který má větší perspektivu a dochází k vytváření virtuálních tržišť (e-marketplace), dalším typem je B2C (business to commerce), který představuje komunikaci s koncovým zákazníkem (e-commerce, e-tail) (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Mezi druhy jednotek stále stacionární maloobchodní sítě se v evropských poměrech řadí:

- smíšené prodejny,
- specializované a úzce specializované prodejny,
- samoobslužné prodejny potravin (supereta),
- supermarkety,
- diskontní prodejny,
- hypermarkety,
- obchodní domy,
- specializované obchodní domy,
 - specializované (odborné) velkoprodejny (Cimler, Zadražilová, 2007).

2.1.2 Životní cyklus maloobchodního podniku

Podniky procházejí různými fázemi vývoje, které můžeme popsat jako životní cyklus maloobchodní firmy. Délka fází životního cyklu může být u každého z podniků různá, např. hypermarkety mají krátké období růstu, fáze zralosti dosahují během deseti let. Životní cyklus novodobých forem maloobchodního podnikání se zkracuje.

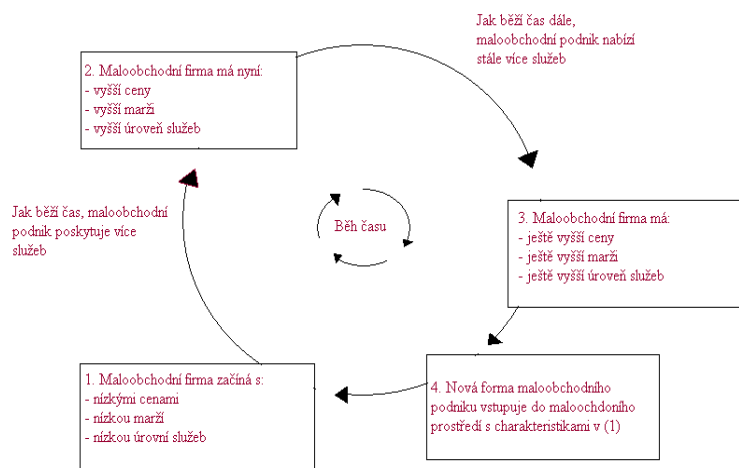


Obr. 1 – Životní cyklus maloobchodního podniku

Zdroj: Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1989), cit. dle Zamazalová (2009, s. 20)

Při procházení jednotlivých fází životního cyklu se mění úroveň cen, úroveň poskytovaných služeb a positioning. „Většina maloobchodníků začíná s nízkými cenami a s nízkou úrovní služeb. Konkurojí tak zavedeným maloobchodníkům s vyššími cenami. Postupně s růstem obrátu a zisku zvyšují úroveň služeb a nasazují vyšší ceny. Posléze se dostanou do pozice, kdy budou nahrazeny novými obchody s nižšími cenami, nižší úrovní služeb atd. a vše začíná znovu...“ (Zamazalová, 2009, s. 21). Obdobně znázorňuje jednotlivé fáze životního cyklu obrázek 2: po uplynutí celého cyklu do něj vstupuje nová forma maloobchodního podniku. Tato teorie je nazývána teorií vývoje maloobchodu (wheel of retailing concept).

Podle Zamazalové (2009, s. 21) je tato teorie postavena na následujících hypotézách: nové maloobchodní podniky – inovátoři – začínají pronikat do odvětví obchodu prostřednictvím strategie nízkých cen; nízké ceny dosahují redukci nákladů, nízkou úrovní služeb a malou vybaveností prodejen; poté, co proniknou do odvětví, zvyšují ceny i úroveň služeb, současně přicházejí noví maloobchodníci – inovátoři; příčinou vzniku nových maloobchodních podniků (formátů) je zvyšování obchodní úrovně podnikání.



Obr. 2 – Teorie vývoje maloobchodu (wheel of retailing concept)

Zdroj: Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1989), cit. dle Zamazalová (2009, s. 21)

2.1.3 Vývojové trendy v maloobchodu

Obecně jsou uznávány tři základní vývojové trendy současného maloobchodu:

- tržní dominance – představuje jak růst velikosti obchodních firem a jejich provozních jednotek, tak i rozhodující vliv maloobchodních firem na dodavatele;
- internacionalizace – představuje v první etapě internacionalizaci sortimentu zboží i zájmů, chuti a vkusu zákazníků z různých států jako důsledek cestování obyvatelstva; také má vliv působení televize a dalších sdělovacích prostředků;
- diverzifikace – znamená zaměření firem nebo pouze její velké části (divize, dceřiné společnosti apod.) na určený druh činnosti charakterizovaný sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, rozsahem služeb, velikostí prodejen.

Jedním z definovaných principů rozvoje obchodu je i globalizace, tzn. že zákazníci, výrobci i obchodníci směřují k jednotnému trhu i způsobu jeho zpracování za existence vysoké koncentrace výroby i obchodu (Pražská, Jindra a kol., 2002).

2.2 Marketing v maloobchodě

Dříve výrobci věnovali většinu své pozornosti výrobě (management usiloval o zvyšování výroby a zdokonalování efektivnosti). Především se vyrábělo to, o čem se management domníval, že se bude prodávat. Nová marketingová orientace soustřeďuje všechny aktivity na spotřebitele. Vyžaduje především intenzivní studium potřeb, preferencí a vlastností zákazníků, na které se orientuje. Po přijetí marketingové koncepce musí firma uskutečnit výzkum, vytvářet ve své organizační struktuře marketingové funkce a vštěpovat svým pracovníkům, že pánem je tady zákazník (Burstiner, 1994).

Marketing je podle AMA (2006) „proces provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, uspokojující požadavky jednotlivců i organizací“.

Podle Boučkové a kol. (2003, s. 3) lze marketing definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.

Horáková (1992, s. 25) definuje marketing jako proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců a organizací.

Všechny tři definice vedou k jednomu klíčovému pojmu v obchodě samotném, a to k uspokojování potřeb. Jde totiž o uspokojování potřeb jednotlivce i organizace. Zásadní záležitostí v oblasti obchodu je situační analýza, která je prostředkem pro formulování budoucí tržní pozice podniku.

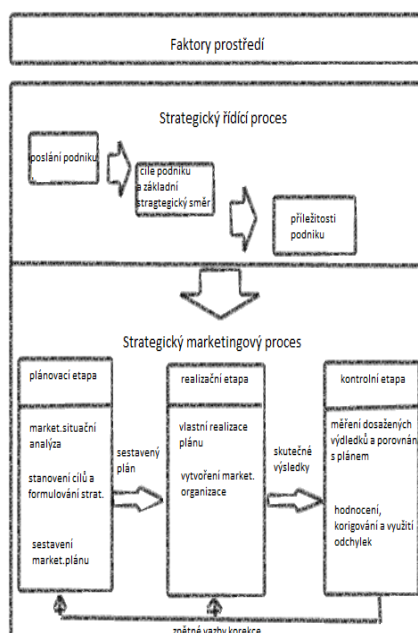
2.2.1 Strategický marketingový proces

Podle Heleny Horákové (2003, s. 20) je strategický řídicí proces souborem činností a rozhodnutí, který vede k formulování plánu podniku i jeho realizaci.

Jde o podstatnou součást aktivit každého moderního podniku (ať je malý nebo velký), který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobě usměrňovat chod podniku tak, aby splňoval své poslání a zajišťoval své cíle. Skládá se ze tří aktivit řídicího procesu:

1. definování poslání podniku,
2. specifikace cílů a nástin strategií,
3. identifikace příležitostí podniku (Horáková, 2003).

Obrázek č. 2 znázorňuje podstatu strategického marketingového procesu, ve které je zobrazen i strategický řídicí proces.



Obr. 3 – Podstata strategického marketingového procesu

Zdroj: Horáková, H. (2003, s. 34)

V rámci zvoleného tématu diplomové práce nás především zajímá pouze plánovací etapa strategického marketingového procesu, a to přímo situační analýza. Podle Horákové (2003) jsou marketingová situační analýza, stanovení cílů, formulování strategií a sestavení marketingového plánu obsaženy v marketingovém strategickém plánování.

2.2.2 Situační analýza

Marketingová situační analýza se dělí na část analytickou a prognostickou. Analytická část zahrnuje analýzu faktorů vnějšího prostředí (ekonomické, demografické, technické a technologické, kulturní, přírodní faktory atd.), analýzu konkurence, analýzu trhu a analýzu prodejů. Prognostická část se snaží zajistit co nejspolehlivější prognózy tržního podílu, prodejů a zisku.

Marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení (Boučková a kol., 2003, s. 17):

- vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti,
- postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence.

Analýza se provádí ve třech časových intervalech:

1. minulý vývoj,
2. současný stav,
3. možný budoucí vývoj (odhad možného budoucího vývoje).

Výstupy provedené marketingové analýzy představují pro podnik cestu, jak uspokojit potřeby trhu. Napomáhají podniku určit místo v prostředí a vývoj budoucích aktivit. Marketingová situační analýza by měla být součástí marketingové činnosti podniku, je prováděná pravidelně, nejméně jedenkrát za rok na začátku plánovacího cyklu. V rámci situační analýzy se provádí identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení za pomoci analýzy SWOT (Boučková a kol., 2003).

Ve shodě s výsledky provedené analýzy podnik může (Horáková, 2003, s. 40):

- pochopit:
 - jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnost a zdroje, úroveň marketingového systému, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu ...),

- v jakém vztahu je k prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy – jejich velikost, struktura a umístění ...);
- pochopit, rozpoznat a identifikovat:
 - vnitřní podnikové silné a slabé stránky,
 - vnější příležitosti a ohrožení pro podnik,
 - vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.

Vzhledem ke zvolenému tématu práce nás zajímají především příležitosti a ohrožení podniků.

Identifikace příležitostí a ohrožení podniku

Proč je důležitá identifikace příležitostí podniku? Protože jsou nutným faktorem pro dosažení cílů a splnění poslání, tím i faktorem nutný pro prosperitu podniku. Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí podniku, příliš se neohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence. Podle Horákové (2003, s. 44) závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví,
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- existenci a postavení substitutů na trzích,
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících.

Příležitosti představují další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Příležitostí je například:

- snadný vstup na nové trhy,
- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- moderní trendy v technologiích země.

Ohrožení představuje také vnější prostředí podniku a jeho vývoj (především nevýhodné trendy ve vnějším prostředí). Jde o nepříznivou situaci v podnikovém okolí, která tvoří překážky pro činnost a dobré postavení podniku. Ohrožením je například:

- neschopnost konkurovat na trzích,
- nepříznivé legislativní normy,
- volný přístup zahraniční konkurence na domácí trhy.

Podnik je živý ekonomický organismus, který nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř nějakého určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Marketingové prostředí podniku můžeme rozdělit do dvou úrovní: jako makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku. Do makroprostředí můžeme zařadit ekonomické činitele, demografické činitele, politickou situaci a její předpokládaný vývoj, kulturní, sociální a technologické činitele a přírodní faktory. Mikroprostředí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a sám podnik je základním prvkem. Můžeme tam zahrnout tedy podnik, jeho konkurenty, dodavatele, veřejnost, distributory a samotné zákazníky (Horáková, 2003).

Pokud hovoříme o zákazníkovi, musíme zde podotknout, že jádrem dnešního moderního marketingu je právě **segmentace** trhu. Trh určitého výrobku nebo služby bývá tvořen velkým počtem zákazníků, kteří se navzájem liší např. potřebami, příjmy, věkem, pohlavím, nákupními zvyklostmi, místem, kde nakupují a žijí. Každá z těchto charakteristik může být důvodem pro rozčlenění celkového trhu na menší části, segmenty. Musí platit vnější heterogenita (odlišnost) a vnitřní homogenita (podobnost) (Horáková, 1992). V dnešním světě je vše mířeno na určitý segment zákazníků, např. v co se týká marketingové komunikace, pokud by nebyl oslovený správný segment, byla by daná marketingová komunikace zcela neúčinná.

Můžeme tedy říci spolu s Horákovou (2003), že situační analýza je rozdělena na analýzu mikroprostředí a analýzu makroprostředí. Proto v případě maloobchodu

můžeme zařadit pod situační analýzu územní analýzu, a to přímo pod analýzu mikroprostředí.

2.2.3 Územní analýza

V rámci územní analýzy jako součásti rozhodování o umístění maloobchodní provozní jednotky jde v podstatě o to, určit:

- kupní potenciál lokality (poptávku lokality),
- možnosti konkurence pokrýt tento kupní potenciál lokality,
- rozhodnout o kapacitě uvažované (nebo analyzované) maloobchodní jednotky (Cimler, 1998, s. 29).

Je důležité si uvědomit, že s rozhodnutím o lokalizaci maloobchodní jednotky je fixovaná prostorová vzdálenost k zákazníkovi, tj. zákazníka k provozní jednotce firmy. Překonání prostoru je vždy spojeno s námahou, ztrátou času a případně i se zvýšenými náklady. Lze tedy říci, že rozhodnutí o lokalizaci provozní jednotky musí vycházet z pečlivé analýzy potenciálu zájmové oblasti této jednotky a analýzy konkurenčních možností. Je nutné zodpovědět tyto otázky:

- kdo přijde,
- v jaké počtu,
- odkud,
- pro jaké nákupy,
- v jakém objemu.

Z toho vyplývá, že jde o určení počtu a struktury zákazníků, spádových poměrů i o respektování odlišných požadavků v jednotlivých sortimentech na dostupnost nabídky a o zohlednění výdajových možností zákazníka (Cimler, 1998). Maloobchodní podnikání a jeho efektivita je úzce spjata s místem působení, jsou závislé na místních podmínkách, resp. na územních faktorech, tj. na zdrojích podnikání nerovnoměrně rozmístěných v území. Tímto zdrojem je kupní síla obyvatelstva (Cimler, Zadražilová,

2007). Oba autoři sice územní analýzu popisují rozdílně, ale obě vycházejí z téže podstaty, tj. že lokalizace maloobchodní jednotky je velice důležitá a jde o klíčové rozhodnutí podnikatele, na něž navazuje následovně struktura a počet zákazníků a tím pádem efektivita maloobchodní jednotky.

Akční rádius a dostupnost

Ta část prostředí, ve které maloobchodní jednotka působí, pro kterou je schopna zajistit nákupní podmínky a kterou potřebuje k zajištění své existence, se označuje jako zájmová (nákupní) oblast a její určující parametr jako akční rádius (Cimler, 1998). Maximální rozsah zájmové oblasti (maximální akční rádius) je při kapacitních předpokladech jednotky teoreticky omezen jen pro zákazníka přijatelnou docházkovou, respektive dojezdovou vzdáleností (dostupností). Minimální rozsah zájmové oblasti (minimální akční rádius) je odvozen od potřebné rentability obchodní činnosti prodejní jednotky (Cimler, 1998). Podle Cimlera (1998, s. 30) je zájmová oblast maloobchodní jednotky dána následujícími parametry:

- počet obyvatel,
- hustota osídlení,
- struktura osídlení,
- struktura obyvatel,
- charakter sortimentu (frekvence poptávky),
- charakter zástavby (sídlíštní koncentrovaná, vilová, venkovská apod.),
- ekonomické charakteristiky obyvatelstva,
- spádové poměry.

Skutečný okruh zákazníků ovšem vyplývá ze vztahu jednotky k ostatním sortimentně shodným (blízkým) jednotkám v okolí a je tedy odrazem konkurenčního prostředí. Hustá síť maloobchodních jednotek znamená překrývání jednotlivých zájmových (nákupních) oblastí, nedostatečná síť znamená naopak zvětšování zájmové oblasti s prodlužováním dostupnosti nad přijatelnou úroveň. Obsahem docházkové (dojezdové)

vzdálenosti je dosažitelnost (dostupnost) nabídky v přijatelném čase. Dostupnost lze chápat jako možnost přemístění pěšky nebo za pomoci dopravních prostředků (Cimler, 1998).

Nákupní spád

Nákupní spád jako jedna z příčin územních rozdílů v prodeji představuje realizaci výdajů obyvatel v maloobchodě v jiném místě než v místě bydliště. Územní přesun koupěschopné poptávky je vyvolán celou řadou příčin, z nichž za zásadní je třeba považovat existenci rozdílné úrovně nákupních možností a možnost volby nákupního místa zákazníkem (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 164).

Podle Cimlera (1998, s. 33) je o další příčinou přesunu koupěschopné poptávky cestování obyvatelstva za následujícími účely:

- zaměstnání,
- škola,
- zdravotnické zařízení,
- další zařízení občanské vybavenosti,
- rekreace apod.

Můžeme rozlišovat vnější a vnitřní nákupní spád. Vnější představuje územní přesuny výdajů obyvatelstva v maloobchodě mezi jednotlivými sídelními útvary (vesnice, města):

- vnější kladný nákupní spád, tzn. realizované výdaje obyvatel jiných sídel ve sledovaném sídelním útvaru;
- vnější záporný nákupní spád, tzn. realizované výdaje obyvatel sledovaného sídelního útvaru v jiných sídlech.

Vnitřní nákupní spád je přesun výdajů obyvatel v maloobchodě realizovaných v místě bydliště, mezi jednotlivými částmi sídelního útvaru (Cimler, Zadražilová, 2007).

Podle Zamazalové (2009, s. 134) lze dále definovat vnější nákupní spád kladný jako přesun koupěschopné poptávky z jiných oblastí do zvolené zájmové oblasti. Poté tedy vnější nákupní spád záporný definuje jako přesun koupěschopné poptávky směrem ze zvolené zájmové oblasti do jiných míst.

Z toho vyplývá, že musíme definovat také zájmovou skupinu. Cimler a Zadražilová (2007, s. 163) definují zájmovou oblast jako část území, v níž maloobchodní jednotka působí, pro niž je schopna zajistit nákupní podmínky a kterou naopak potřebuje k zajištění své existence. Maximální rozsah zájmové oblasti je při kapacitních předpokladech maloobchodní jednotky teoreticky omezen jen pro zákazníka přijatelnou docházkovou, resp. dojezdovou vzdáleností (dostupností). Minimální rozsah je odvozen od potřebné rentability obchodní činnosti prodejní jednotky.

Podle Cimlera (1998, s. 33, 34) se nákupní spád projevuje vždy jako souhrn kladných a záporných přesunů výdajů, tj. jako tzv. saldo nákupního spádu, které pak může být kladné či záporné. Působí na něj mnoho nejrůznějších faktorů. Ty jsou odrazem různých a specifických podmínek v jednotlivých sídelních útvarech. Jde zejména o podmínky hospodářské, geografické, urbanistické, sociálně demografické aj. Na tyto podmínky působí jednotlivé faktory v konkrétním území (lokalitě) různou intenzitou a směrem. Jako příklad lze uvést:

- atraktivita, kapacita, struktura obchodní sítě lokality,
- funkce a význam sídelního útvaru (lokality),
- společenská atraktivita (lokality) – cestovní ruch, kultura,
- věková struktura, sociální a profesní složení obyvatel lokality,
- životní prostředí, stupeň motorizace obyvatel,
- kvalita komunikační sítě a dopravy atd.

Metody vymezení zájmové oblasti

Pro vymezení zájmové oblasti (a jejích spádových poměrů) je možné využít následující metody (Zamazalová, 2009, s. 135):

- kruhová metoda – pracuje s docházkovou nebo dojezdovou vzdáleností;
- metoda časových vzdáleností – zohledňuje čas, který je třeba vynaložit na přesun do zájmové oblasti;
- metody ekonometrické (například metoda obchodní gravitace) – vycházejí z předpokladu, že koupěschopná poptávka z menších sídel se realizuje ve větších sídlech;
- metoda pravděpodobnostní (Huffův pravděpodobnostní model) – na rozdíl od předchozích metod pracuje s pravděpodobností.

Pro účely této diplomové práce byla využita metoda obchodní gravitace. Původní Reillyho vzorec (W. J. Reilly) obchodní gravitace je analogií Newtonových gravitačních zákonů a vyjadřuje skutečnost, že dvě větší lokality si mezi sebou rozdělují poptávku mezilehlého menšího místa přímo úměrně určité mocnině podílu počtu obyvatel obou lokalit a nepřímo úměrně určité mocnině podílu vzdáleností obou lokalit od mezilehlého místa (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 169).

Vzorec, který vzešel z transformace původního Reillyho vzorce obchodní gravitace, má tento tvar:

$$H_b = D_{ab} / \left(1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}} \right)$$

Legenda:

H_b – hraniční bod zájmové oblasti místa b

D_{ab} – vzdálenost mezi oběma místy (a, b)

P_a – počet obyvatel místa a

P_b – počet obyvatel místa b

Tento výpočet je založen na hledání hraničního bodu zájmové oblasti místa (zde ve vzorci místa b), tj. takového mezilehlého místa, pro které je přitažlivost (nikoliv vzdálenost!) obou míst a i b stejná, jehož poptávku si místa a i b rozdělují rovnoměrně (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 170). Jako pro původní Reillyho vzorec platí i zde

specifika ovlivňující dosažitelnost (dopravní spojení) i atraktivitu místa (prodejní plocha, nákupní podmínky, sortiment). Podle Cimlera (1998, s. 36) zákony obchodní gravitace vycházejí z faktu, že koupěschopná poptávka z menších sídelních útvarů (lokalit) je přitahována (gravituje) do větších sídel s překvapující přesností. I ve výkladu Cimlera (1998, s. 37) platí, že samotný výpočet však nezohledňuje specifické podmínky faktoru vzdálenosti a atraktivity, kterými jsou:

- pro faktor vzdálenosti
 - dopravní spojení (frekvence spojů, pohodlnost),
 - stav komunikací,
 - geografické podmínky,
 - finanční náročnost přesunu aj.
- pro faktor atraktivity lokality
 - sortimentní profil prodejen,
 - počet a kapacita prodejen,
 - ostatní nákupní podmínky,
 - společenská atraktivita aj.

Obchodní vybavenost měst a obcí

Aby provozování maloobchodní jednotky bylo efektivní, je nutný v jednotce určitý rozsah realizovaného prodeje, resp. koupěschopné poptávky. V podmínkách konkurenčních vztahů mezi firmami na trhu je vhodným rozmístěním maloobchodních jednotek v přirozených centrech osídlení a spádového území možné zajistit dostatečný objem obratu k rentabilnímu chodu podniku (Cimler, Zadražilová, 2007).

Obchodní vybaveností je označován soubor maloobchodních jednotek v sídelních útvarech. Vystihuje úzký vztah mezi maloobchodní sítí a sídelním útvarem, kdy maloobchodní síť jako součást sídelního útvaru se podílí na jeho přitažlivosti, funkci

a významu, daná lokalita je zase naopak zdrojem existence (fungování) maloobchodní sítě (Pražská, Jindra, 2002).

Obchodní vybavenost zahrnuje dle Cimlera a Zadražilové (2007) tyto složky:

- Základní (okrsková) vybavenost – maloobchodní jednotky jsou schopny efektivně obsluhovat obytný okrsek nabídkou zboží denní a velmi časté poptávky. Musíme však počítat s omezenou realizací výdajů obyvatel v těchto prodejnách vzhledem k zápornému nákupnímu spádu (dojíždění obyvatel do vybavenějších center nákupu).
- Centrální (celoměstská) vybavenost – je nejvyšším stupněm obchodní vybavenosti měst. Každé město má pouze jedno centrum dané historickým vývojem.
- Sekundární (obvodová) vybavenost – vytváří prostor pro uplatnění maloobchodních jednotek ve větších městech (nad 100 tis. obyvatel), zejména tam, kde urbanistická kompenzace města vytváří pro větší část města relativně velkou vzdálenost do centra.
- Čtvrťová (sektorová) vybavenost – vzniká opět přirozeným způsobem soustředěním jednotek, ale jen ve velkoměstech při velkých vzdálenostech do centra nebo v případě, kdy vlastní městské centrum je již z prostorových či kapacitních hledisek nepostačující.
- Vybavenost venkovských sídelních útvarů – vytváří se jako jednostupňová. Záleží na velikosti sídelního útvaru. Je schopna efektivně zabezpečit uspokojování základní a časté poptávky při omezené hloubce sortimentu.

Lokalizace maloobchodních jednotek v sídelních útvarech

Efektivní provozování maloobchodní jednotky vyžaduje určitý rozsah v jednotce realizované koupěschopné poptávky (obratu). V podmínkách konkurenčních vztahů mezi firmami na trhu je nutné, ale i možné pouze rozmístění maloobchodních jednotek v přirozených centrech osídlení a spádového území (lokalitách) zajistit dostatečný objem obratu k rentabilnímu provozu (Cimler, 1998, s. 51).

Rovnoměrnost v rozmístění sítě lze tedy chápat jako rovnováhu mezi potenciálem koupěschopné poptávky a kapacitami maloobchodní sítě v širokém územním měřítku. Z podnikatelského hlediska je výhodné lokalizovat prodejní jednotky do sítě sídelních útvarů tvořících přirozená spádová centra historicky vzniklá. Obdobou spádových centrálních míst jsou i bytové zástavby (Cimler, 1998).

Řešení umístění

Jde o způsob, jakým je řešeno jejich stanoviště z hlediska návaznosti na ostatní jednotky, na pohyb zákazníků, dopravní uzly, komunikace i jejich stavebně-technické řešení. Rozlišujeme následující umístění obchodně provozních jednotek (Pražská, Jindra, 2002):

- samostatné – individuální (nejčastěji v malých obcích, na sídlištích),
- skupinové – v určitém místě působí několik maloobchodních jednotek, může pak jít o mnohosortimentní (například jednotky potravinářské: supermarket, maso-uzeniny) a polysortimentní (skupiny jednotek různého sortimentního zaměření).

Skupinová lokalizace může mít podobu rozptýlenou či soustředěnou. Podle stavebně-technického řešení se jednotky umísťují do (Cimler, 1998, s. 57):

- bytových objektů a tvoří – obchodní ulice, obchodní třídy, náměstí,
- samostatných provozních objektů – např. obchodní domy, velkoobchody potravin (supermarkety), hypermarkety, nákupní centra.

Po provedení situační analýzy a s ní související územní analýzy bychom měli definovat marketingový mix, jelikož jde o velmi důležitý marketingový nástroj, který dává odpověď na to, co zákazník požaduje. Základem dnešního obchodu jsou právě přání a potřeby zákazníka, a proto i samotná situační analýza nám umožňuje pochopit účinnost marketingového mixu.

2.3 Nástroje marketingu (marketingový mix)

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu (Zamazalová, 2009, s. 39). Podle Kotlera a Kellera v knize Marketing management (2007, s. 57) je marketingový mix charakterizován jako „soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů“.

Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které jsou označovány jako tzv. čtyři „P“ (v angličtině Product, Place, Price a Promotion). Těmito nástroji jsou:

- produkt
- distribuce
- cena
- propagace

Podle Zamazalové (2009, s. 42) je popsán marketingový mix v následující tab. 1.

Produkt <ul style="list-style-type: none">• branding• balení• rozmanitost sortimentu• služby	Cena <ul style="list-style-type: none">• náklady na zboží• business expense• obchodní rozpětí• zisk
Komunikace <ul style="list-style-type: none">• reklama• osobní prodej• podpora prodeje• public relations• merchandising	Distribuce <ul style="list-style-type: none">• logistika• lokalizace obchodu• situační analýza

Tab. 1 – Marketingový mix obchodu

Zdroj: Hasty, R., Reardon, J. (1997), cit. dle Zamazalová (2009, s. 42)

Podle Levyho a Weitze (2009) se skládá marketingový mix (retailingový mix) z následujících částí:

- lokalizace
- sortiment
- cenová politika
- komunikační mix
- dispoziční řešení prodejny, design a vizuální merchandising
- služby zákazníkům

V této práci je využito a v dalším textu používáno rozdělení podle Levyho a Weitze z toho důvodu, že se jeví jako více specifické.

Lokalizace

Maloobchodní podnikání a jeho efektivita jsou úzce spjaty s místem působení. Část území, v němž maloobchodní jednotka působí a pro něž je schopna zajistit nákupní podmínky, se nazývá zájmová (zájmová nákupní) oblast (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 163, 164). Lokalizace mnoha nákupních míst (maloobchodních jednotek) je nejvíce vztažena k obydlím, ale i k místům cestovního ruchu, sportovních aktivit, tedy tam, kde je koncentrace mnoha pracujících (např. administrativní centra měst).

Sortiment

V rozhodování o sortimentu se v poslední době v retailingových řetězcích stále více uplatňuje princip category managementu (řízení poptávky podle výrobních kategorií). Category management je založen na členění zboží do kategorií, které jsou postaveny na základě sledování nákupních a spotřebních zvyklostí zákazníka. Do kategorií jsou seskupovány produkty podle jejich příbuznosti z hlediska užití (Zamazalová, 2009, s. 176).

Velice důležitá je u sortimentu obchodní značka, která je nositelem kvality a ceny. Jak uvádí mimo jiné Hesková (2006, s. 118), značky se rozdělují na výrobní (klasické

značky výrobců), značky obchodníků (privátní, maloobchodní, distribuční značky), licenční značky. Velice „populárními“ jsou v dnešní době privátní značky, protože jsou nositeli přijatelné kvality za výhodnou cenu. Privátní značka musí mít při svém zrodu svoji podstatu a identitu, značkové jméno, osobnost. Důležitý je její positioning v daném tržním segmentu, smysl existence. Nástup privátních značek obchodníků neznamená zánik známých výrobních značek. Privátní značka se stává nositelem image příslušného řetězce, vyjadřuje strategii služeb poskytovaných řetězcem. Privátní značky dělíme na ekonomické (nejnižší cena, přijatelná kvalita), značky standardní (přijatelná kvalita, rozumná cena) a značky prémiové – exkluzivní (formují image podniku, dostupné jen ve vybraném řetězci).

Cenová politika

Cenu můžeme charakterizovat podle Zamazalové (2009, s. 150–153) jako částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu. Na stanovení ceny působí mnoho faktorů. Cílem je vytvoření ziskové nabídky jako celku – nikoliv pouze jednotlivého sortimentu. Faktory, které ovlivňují tvorbu ceny:

- interní faktory – náklady na nákup zboží, mzdové náklady, náklady na prodejní, skladovací, doplňkové plochy, na reklamu atd.
- externí faktory – celkový stav ekonomiky země, poptávka, konkurence apod.

Podnik může vytvořit 3 základní polohy tvorby ceny:

- nízké ceny – pro segment zákazníků citlivých na ceny,
- průměrné ceny – pro segment orientující se na poměr cena/kvalita,
- vysoké ceny – pro náročnější zákazníky, kteří vyhledávají značkové zboží a očekávají doprovodné služby.

Top management vytváří cenovou strategii a rozhoduje se mezi dvěma směry:

1. strategie everyday low pricing, tedy strategie trvale nízkých cen,
2. strategie high low pricing, tedy strategie vyšších cen.

Komunikační mix

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti (Boučková a kol., 2003, s. 222). Existují dvě základní formy komunikace:

- osobní – uskutečňuje se mezi dvěma nebo několika málo osobami a její hlavní předností je fyzický kontakt komunikujících stran; může to vést k prohloubení důvěry;
- neosobní (masová) – umožňuje předat sdělení velké skupině potenciálních i současných zákazníků přibližně ve stejný okamžik.

Do komunikačního mixu patří dle Boučkové a kol. (2003):

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- PR (Public Relations),
- přímý marketing.

Direct marketing

Direct marketing je činnost, která je realizována prostřednictvím pošty, zasíláním katalogů nebo přímo výrobků. Direct Marketing Association definuje přímý marketing jako „interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě“ (Boučková a kol., s. 239).

Mezi hlavní formy direct marketingu řadí Boučková (2003) tyto distribuční kanály:

- zásilkový prodej,
- katalogový prodej,

- telemarketing,
- teleshopping,
- televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou,
- některé další formy využívající především internet.

Dispoziční řešení prodejny, design a vizuální merchandising

Podle Pražské, Jindry a kol. (2006, s. 656) dispoziční řešení (store layout) obchodní jednotky lze definovat jako prostorové uspořádání hmotných prostředků obchodní činnosti. Hlavním smyslem designu (store design) je zákazníka zlákat ke vstupu do prodejny (tzv. exterior design) a stimulovat jej ke koupi (tzv. interior design) např. osvětlením prodejny, barevným řešením, zvukovou kulisou, vůní apod. (Pražská, Jindra a kol., 2006)

V neposlední řadě je důležitý jako stimulátor nákupu merchandising, tj. formy prezentace zboží. Jde o způsob uložení zboží (např. do regálů nebo blokově) a také o umístění zboží do tzv. horkých (atraktivních) zón (např. ve výšce očí, na začátku či konci regálu atd.) či na slabá místa a mrtvé (hluché) zóny. Merchandising má také svá pravidla: zboží nesmí být špinavé, rozbité, musí být nabízeno přední etiketou, mít na zřeteli praktičnost, estetičnost atd.

Služby zákazníkům

Veškeré smysluplné konání obchodníka musí začít úvahami o zákazníkovi: o tom, jaký je, v jaké konkrétní situaci se nachází, jaké je jeho chování, čím je determinováno, jaká jsou jeho přání a očekávání, jaký může být jeho přínos či hodnota pro firmu (Zamazalová, 2009, s. 66).

Mezi základní soubory otázek, které by si s ohledem na nákupní chování spotřebitele měli marketingoví pracovníci obchodní firmy klást, patří:

- Jaké výrobky zákazník vyhledává pro uspokojování svých potřeb?
- Jedná se o výrobky značkové, nebo upřednostňuje funkčnost produktu?

- Dává přednost širokému výběru zboží, nebo se spokojí s užší nabídkou?
- Jaká jsou jeho očekávání v cenové úrovni?
- Je náročný na nákupní prostředí a obsluhu, nebo se spokojí s nižší kvalitou?
- Jak rozhodující je pro něj čas strávený nákupem?

Na tyto otázky nejsou univerzální odpovědi, každý zákazník je totiž jedinečný. Marketingoví pracovníci se mají zajímat o zákazníka před, během i po uskutečnění nákupu. Před nákupem firma přesvědčuje zákazníka, aby přišel nakupit, po nákupu vytváří předpoklady, aby se zákazník rád vracel zpět (Zamazalová, 2009).

2.3.1 Informační soustava a marketingový výzkum

Moderní marketing se neobejde bez profesionálního marketingového výzkumu. Ten tvoří základnu řízení marketingové činnosti firem. Marketingový výzkum se opírá o informace o firmě i o širším tržním prostředí a tyto informace zpracovává a interpretuje. Všechny články ve firmě fungují na základě komunikace, firma s vnějším prostředím funguje na základě informací a komunikace, takto fungují i firmy mezi sebou, tzn. že podnik nemůže fungovat bez informací ani bez vnitřní a vnější komunikace.

Marketingový informační systém

Jestliže chce firma obstát v hospodářském boji, musí nutně sledovat širší ekonomické prostředí: nové přístupy konkurenčních podniků, nové způsoby distribuce, změny v požadavcích spotřebitele. Nutnost vytvářet a aktualizovat informační soustavy podporující rozhodovací činnosti v oblasti marketingu je rovněž diktována některými tendencemi, které se prosazují ve světové ekonomice. K těmto tendencím patří globalizace marketingu a rostoucí význam necenových nástrojů konkurence (Horáková, 1992).

V rozvoji informačních systémů lze sledovat tři základní stadia vývoje:

- informační systémy – elektronické/strojové zpracování dat (Elektronic Data Processing – EDP),

- manažerské informační systémy – Management Information Systems (MIS),
- systémy pro podporu rozhodování – Decision Support Systems (DSS).

EDP jsou historicky nejstarší, vznik byl podmíněn výpočetní technikou. Důraz je kladen na rozvoj algoritmů a aplikačních programů. Pojem MIS se objevil kolem roku 1970. Výpočetní technika již umožňovala budování integrovaných systémů a MIS byly koncipovány tak, aby zajišťovaly veškerou informaci, kterou management potřebuje. MIS nejsou schopny plně zajistit potřeby managementu, pokud se jedná o řešení špatně strukturovaných problémů.¹

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 111) marketingový informační systém (MIS) zahrnuje lidi, zařízení a postupy zajišťující shromažďování, třídění, analyzování, vyhodnocování a včasnou distribuci potřebných a přesných informací pro pracovníky, kteří činí marketingová rozhodnutí. MIS se skládá z interních dat společnosti, marketingového monitorování okolního dění a marketingového výzkumu.

Zdroje dat

Zdroje dat, z nichž jsou budovány informační soustavy, lze roztřídit podle vztahu k řešené problematice na primární a sekundární. Primární zdroje dat jsou informace získané uskutečněním vlastního výzkumu, jenž je zaměřen na zodpovězení konkrétních problémů nebo posouzení příležitostí vzniklých na daném trhu. Jsou shromažďovány na základě pozorování, interview, průzkumů mínění, dotazníků nebo realizací experimentů. Sekundárními zdroji dat se rozumí veškeré již existující informace, které se vztahují k řešené problematice, ačkoliv byly shromážděny pro jiný účel. Dále je lze dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje dat jsou data vycházející ze systému vnitřního zpravodajství firmy, zajišťovaného zejména účetnictvím. Výhodou je rychlá dostupnost údajů. Vnější zdroje dat jsou publikace vydávané státní statistickou službou (statistické ročenky), periodické ekonomické a obchodně orientované tiskoviny, noviny a odborné knihy a dále výroční zprávy podniků a organizací (Horáková, 1992).

¹ Zdroj: <http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=78&idkapitola=9>

Jelikož MIS, jak bylo uvedeno výše, nejsou schopny plně zajistit potřeby managementu, pokud se jedná o řešení špatně strukturovaných problémů, je toto důvod, který vedl k vytvoření systémů pro podporu rozhodování. DSS se zaměřují na podporu řešení, na podporu manažerského rozhodování na vyšších úrovních.

System pro podporu rozhodování

Vzhledem k zaměření této práce je nejzajímavější částí především marketingový systém pro podporu rozhodování (MDSS). Podle Kotlera a Kellera (2007) zahrnuje tyto prvky:

- statistické nástroje – regresní analýza, faktorová analýza, analýza preferencí, shluková analýza, multidimenzionální škálování apod.;
- Modely – modely front, modely testování nových produktů, modely prodejní odezvy, Markovovy řetězce;
- optimalizační postupy – operační analýza, teorie her, heuristiky, diferenciální počet.

Detailnější popis systému pro podporu rozhodování nalezneme u Mefferta (1996, s. 366 a 367), tento autor rozlišuje čtyři základní úrovně:

- Informační systémy – ukládají a zpřístupňují interní a externí data.
- Systémy modelů – umožňují analýzu vztahů mezi daty.
- Znalostní systémy – „expertní systémy“, které jsou schopné na základě znalostí od expertů pomocí otázek a odpovědí vést uživatele a doporučit konkrétní řešení.
- Integrované systémy pro podpory rozhodování – propojují systémy modelů se znalostními systémy.

System pro podporu rozhodování je využíván manažery pro zpracování analýz prodejů, prognózování prodejů, vyhodnocení účinnosti a výběru reklamy, analyzování produktových řad a udržení přehledu ohledně tržních trendů a akcí konkurence. Umožňuje manažerům ptát se na otázky, co se stane, když..., ale zároveň i zobrazuje jakákoliv data (Vojtko, 2010).

Marketingový výzkum

Podle V. Vojtka (2008, s. 1) je marketingový výzkum funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmami skrze informace pro:

- identifikaci a určení marketingových příležitostí a problémů,
- tvorbu, upřesnění a zhodnocení marketingových akcí,
- monitorování marketingové výkonnosti,
- lepší porozumění marketingu jako procesu.

V procesu každého výzkumu můžeme definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu (Kozel, 2006, s. 70):

Přípravná etapa

1. definování problému, cíle
2. orientační analýza situace
3. plán výzkumného projektu

Realizační etapa

1. sběr údajů
2. zpracování shromážděných údajů
3. analýza údajů
4. interpretace výsledků výzkumu
5. závěrečná zpráva a její prezentace

Dotazování

Podle V. Vojtka (2008, s. 17) je dotazování způsob zjišťování informace, který je charakterizován odpovídáním respondentů na otázky a zaznamenáváním těchto odpovědí.

Smyslem dotazování je podle R. Kozla a kol. (2006, s. 141) zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu.

Typy dotazování dle Vojtka (2008):

- podle prostředků
 - tváří v tvář
 - telefonické
 - písemné
 - online přes internet
- podle způsobu práce s respondenty
 - dotazování na celém základním souboru (census)
 - ad hoc vzorky
 - trvalé vzorky (longitudinální studie, panely)
- podle typu dotazníků
 - strukturovaný
 - polostrukturovaný
 - nestrukturovaný

Dotazník se musí důkladně sestavit, poté ho musíme zbavit chyb tzv. pilotáží. Pro diplomovou práci bylo využito dotazníkového šetření a další součástí marketingového výzkumu bylo především pozorování jednotlivých maloobchodních jednotek.

3 ANALÝZA A SYNTÉZA POZNATKŮ Z VLASTNÍHO ZKOUMÁNÍ

Součástí vytyčeného cíle diplomové práce je předvedení postupu kalibrace systému pro podporu rozhodování za předem definovaných podmínek. Především jde o aplikaci softwaru RetailOpportunitySim na cílový trh.

3.1 Kalibrace modelu na vybraném území

Vstupní parametry pro potřeby softwaru RetailOpportunitySim byly nutné specifikovat hned v několika oblastech. Jednalo se především o geografické vymezení území trhu, parametrů jednotlivých segmentů domácností a aktuálních profilů prodejen a jejich skupin.

Geografické vymezení trhu bylo provedeno za pomoci dotazníkového šetření a za pomoci programu NetLogo 4.1.3, konkrétně byla využita funkce Voronoi. Bylo třeba také respektovat přesun koupěschopné poptávky. Vzhledem k tomu, že se zde zabýváme zbožím denní a časté potřeby, můžeme předpokládat, že přesuny koupěschopné poptávky v prostoru nebudou výrazné. Tento předpoklad byl dále podložen výstupy z dotazníkového šetření.

V geograficky vymezeném trhu bylo nutné dále nadefinovat strukturu osídlení, které odpovídá realitě. Jednalo se o geografické umístění, ale i o podíl jednotlivých segmentů. Struktura segmentů domácností byla již v softwaru zkalibrována na základě výstupů z výzkumu Shopper Typology CEE 2006 (Gfk, 2006). Pro jednoduchost jsou rozlišována města a venkov podle počtu obyvatel, kdy se předpokládá, že je na venkově nižší podíl bohatých na úkor ekonomicky slabších. Je logické, že na venkově žije více obyvatelstva s vyšší průměrným věkem, z toho pak vyplývá, že je zde horší mobilita a nižší kupní síla. Podle V. Vojtky (2010, s. 109) je nastavena hranice mezi městem a venkovem 1 500 domácností. Pro naši potřebu byla tato hranice změněna, protože ve zkoumané oblasti není vesnice, která přesahuje 600 domácností, tudíž byla tato hranice změněna z daných 1 500 na 600 domácností.

Segment	Podíl město	Podíl venkov
Ekonomicky slabší	24 %	30 %
Střední vrstva	52 %	52 %
Bohatí	24 %	18 %

Tab. 2 – Podíly segmentů na počtu domácností

Zdroj: V. Vojtko (2010, s. 109)

V modelu byly dále třeba změnit velikosti kupních sil nízké, střední a bohaté vrstvy. Vycházelo se z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky č. 2 (příloha č. 1). Byly použity vždy střední hodnoty rozmezí stanoveného v otázce, kdy byla vypočtena kupní síla chudých na 24 000 Kč za rok, střední vrstvy na 48 000 Kč za rok a u bohaté vrstvy 84 000 Kč za rok.

Z dotazníku jasně plynulo, že Strakonicko se skládá z obyvatelstva, které spadá především do střední vrstvy (cca 53 %), poté převažovali chudí (cca 37 %) nad bohatými (10 %). Proto došlo ke změně těchto vrstev. Nízký segment je tvořen 5 605 domácnostmi, střední segment 7 740 domácnostmi a nejvyšší segment tvoří pouze 1 443 domácností.

Při kalibraci bylo nutné změnit fixní náklady malých prodejen. Tato změna byla provedena podle reálných ročních fixních nákladů prodejny Gastro, které činí cca 600 000 Kč za rok.

Zmapování rozmístění prodejen a jejich profily bylo třeba zjistit přímým pozorováním v terénu. Důležitý byl průzkum oblasti, který zjišťoval, v jaké obci se nachází prodejny a kolik se jich tam vyskytuje. Po zjištění rozmístění prodejen bylo provedeno přímé pozorování v těchto prodejnách. Pro potřeby softwaru RetailOpportunitySim byly třeba zpracovat profily prodejen, které se poté jednotlivě vkládaly do modelu. Zpracované profily prodejen jsou uvedeny v tabulce 5.

V tabulce chybí pouze síla značky obchodu. Síla značky obchodu se měří na škále od 0 do 1 a znamená to, jak je značka prodejny vnímána zákazníkem či potenciálním zákazníkem (spotřebitelem). Byla určena pro prodejny podle řetězce, do kterého v rámci

modelu spadají. Jako řetězec B byla označena maloobchodní jednotka Gastro, do řetězce C spadají diskontní prodejny (Penny a Lidl) a do nezávislých prodejen byly zařazeny všechny ostatní. Nezávislým prodejnám byla přiřazena síla značky 0,5, vycházelo se opět z dotazníkového šetření konkrétně z otázky č. 5 (příloha č. 1). Kaufland dosáhl síly značky 0,3 a ostatní prodejny v tomto řetězci 0,2, proto jako výsledná byla určena síla značky 0,5. Lidl dosáhl 0,2 a Penny 0,1, tudíž výsledná síla značky obchodu činí 0,3. Maloobchodní jednotka Gastro dosáhla síly značky obchodu ve výši 0,1.

3.2 Dotazníkové šetření

Jako první bylo provedeno dotazníkové šetření (příloha č. 1), jehož výstupy se podílely na určení maximální dojezdové vzdálenosti spotřebitelů a dále byly využity pro potřeby softwaru RetailOpportunitySim. Bylo osloveno 30 respondentů, dotazování probíhalo tváří v tvář především ve Strakonících a namátkově v okolních vesnicích.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že více jak polovina (19) je ochotna překonat maximální vzdálenost (dojezdovou) pro potraviny denní potřeby do jednoho kilometru, 8 odpovědělo 1–5 km, 2 respondenti 6–10 km, 11–20 km je ochoten dojíždět pouze jeden. Naopak nikdo neodpověděl, že je ochoten překonat vzdálenost 21 a více kilometrů. Domácnosti utratí v průměru za měsíc 3 001 – 5 000 Kč, takto odpovědělo 14 dotazovaných. Typy domácností nejvíce převyšovaly dvojčlenné domácnosti (12). Spotřebitelé preferují při nákupu potravin nejlepší poměr ceny a kvality, na druhé straně nejméně spotřebitelů preferuje co nejvyšší kvalitu. V loajalitě spotřebitele k jednotlivým prodejnám zvítězil supermarket Kaufland, na druhém místě se umístil Lidl a na třetím COOP supermarket. Na čtvrtém místě se překvapivě, ale vítaně umístila maloobchodní jednotka Gastro. Domácnosti nejvíce utratí v průměru za měsíc v supermarketu Kaufland.

V této fázi byla stanovena pouze oblast, na kterou bude práce aplikována. Spádová oblast byla zjišťována až později, neboť bylo třeba počkat na údaj z dotazníkového šetření na určení maximální dojezdové vzdálenosti, o kterou byla spádová oblast pro

potřeby práce zmenšena. Proto je charakterizována zkoumaná oblast až v následující podkapitole.

3.3 Charakteristika zkoumané oblasti

Byla vybrána oblast Strakonicko. Samotné město se člení na 7 katastrálních území: Strakonice, Dražejov u Strakonic, Hajská, Modlešovice, Nové Strakonice, Přední Ptákovice a Střela. Město můžeme ještě rozčlenit na 8 místních částí: Strakonice I, Strakonice II, Dražejov, Hajská, Modlešovice, Přední Ptákovice, Střela a Virt.

Pro účely této práce byla oblast rozšířena o maximální dojezdovou vzdálenost, která byla získána za pomoci dotazníkového šetření a programu NetLogo verze 4.1.3, kde byla využita specifická funkce Voronoi. Díky Voronoi diagramu byly zjištěny spádové oblasti jednotlivých měst, Strakonic a měst v jejich blízkosti (tab. 3). V následující tabulce je počet obyvatel zaznamenán za rok 2011 a počet kilometrů znamená vzdálenost mezi Strakonice a vybraným sídlem. Byly sloučeny Strakonice I, Strakonice II, Hajská a Přední Ptákovice, které tvoří samotné město Strakonice, celkem mají 23 081 obyvatel. Kořeny tohoto rozdělení sahají do historie, kdy se malé vesničky blízko sebe rozrůstaly, až se staly městem, a v dnešní době tvoří jeden celek. Ostatní místní části jako Dražejov, Modlešovice, Střela a Virt jsou dále do softwaru zadávány samostatně.

Město	Vzdálenost v km	Počet obyvatel
Strakonice	0	23 081
Volyně	13,4	3 089
Horažďovice	17,3	5 596
Blatná	22,5	6 687
Písek	21,5	29 923
Vodňany	25,8	7 129

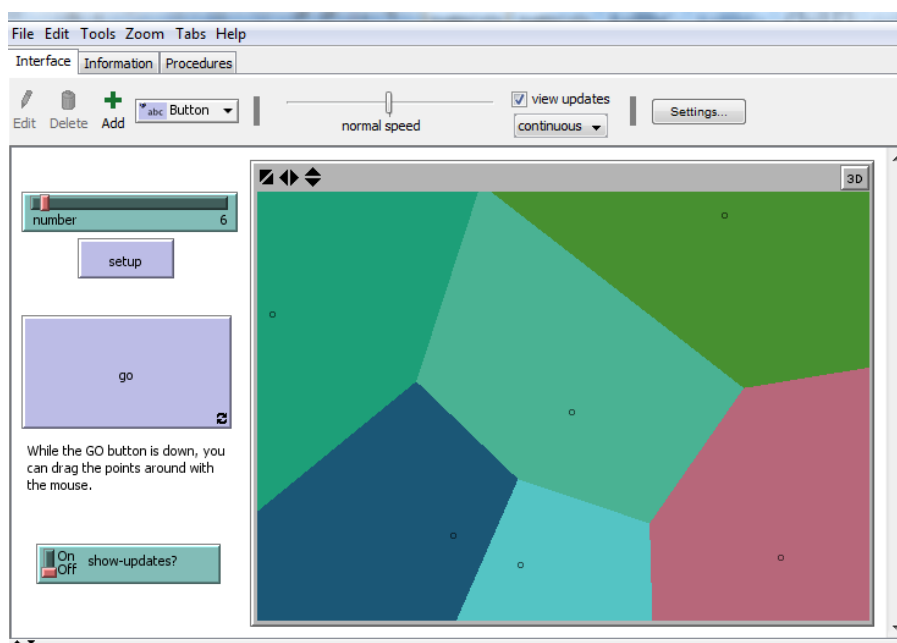
Tab. 3 – Tabulka měst

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Určení spádové oblasti

Prvním krokem v programu NetLogo 4.1.3 za pomoci specifické funkce Voronoi bylo určení počtu měst, v našem případě bylo zadáno číslo 6. Toto číslo vychází z předcházející tabulky (tab. 3).

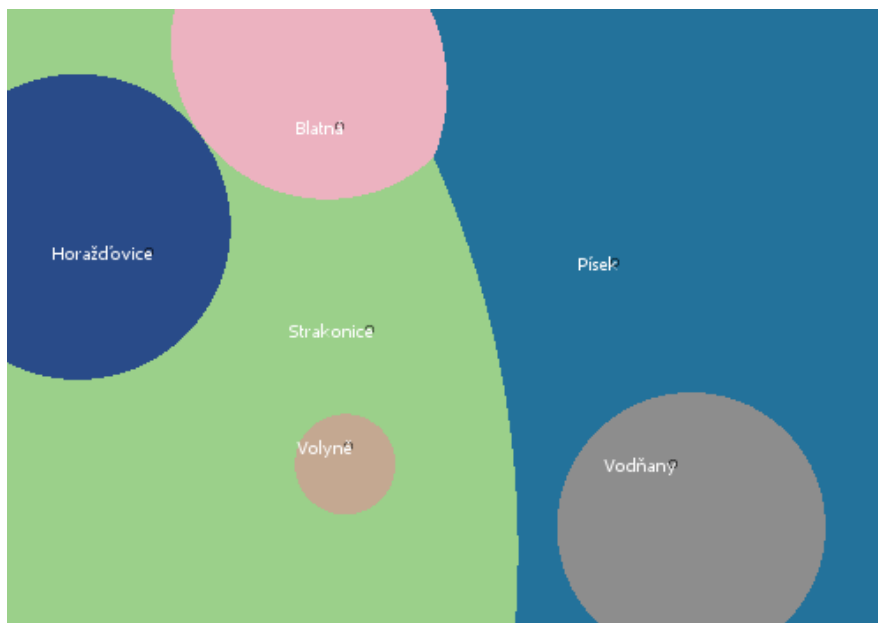
Poté bylo na každý bod, který představuje jedno město, kliknuto pravým tlačítkem a zadáno do řádku „label“ název města a do řádku „p-size“ počet obyvatel. Toto nastavení bylo provedeno u každého města. Náhled do programu NetLogo 4.1.3 při použití funkce Voronoi diagramu je uveden na obrázku 4.



Obr. 4 - NetLogo 4.1.3 – Voronoi diagram

Zdroj: NetLogo 4.1.3

Dále bylo zapotřebí importovat mapu a nastavená města přesunout podle jejich přesného geografického umístění na mapě. Po zadání „clear – drawing“ do příkazového řádku byla importovaná mapa odstraněna. Tím byly vytvořeny spádové oblasti jednotlivých měst (obr. 5).



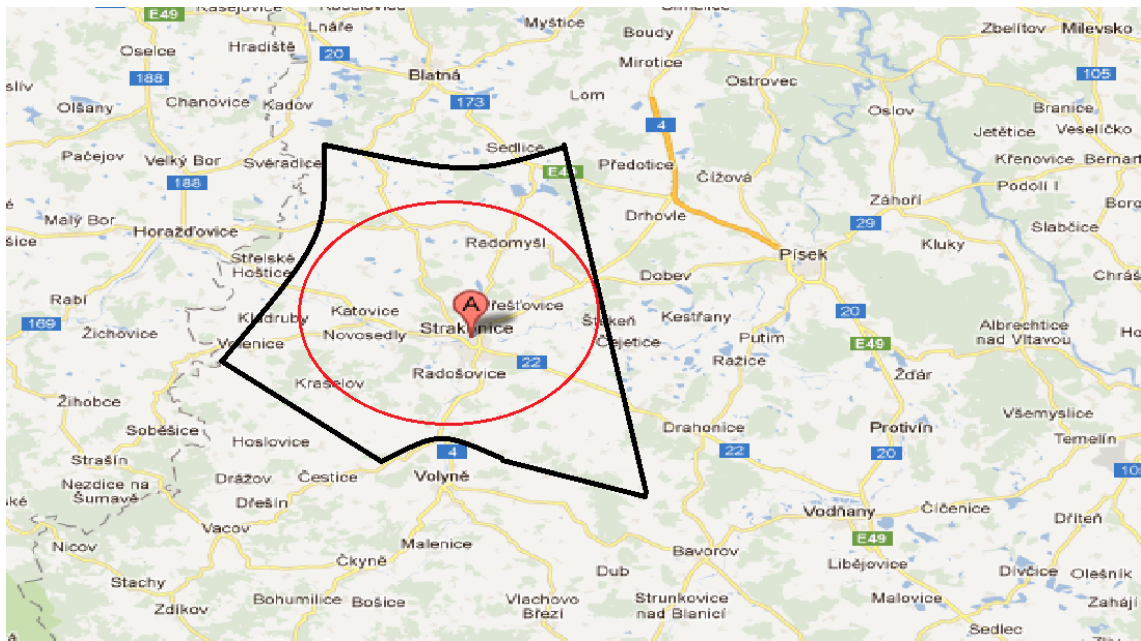
Obr. 5 – Spádové oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro určení zkoumané oblasti (maximální dojezdové vzdálenosti) byly zapotřebí výstupy z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky č. 1 (příloha č. 1). Nejprve byly určeny střední hodnoty jednotlivých rozsahů a následně vypočítán vážený průměr četností. Po součtu relativních četností byla získána vzdálenost okruhu (maximální dojezdovou vzdálenost), která činila 11,4 km. Pro účely této práce byla určená vzdálenost brána podle tras silnic, nikoliv vzdušnou čarou.

Červeně znázorněný kruh na obrázku 6 představuje zkoumanou oblast. Do této oblasti spadá 42 vesnic a jedno město. Pro práci se softwarem bylo dále zapotřebí zjistit počet obyvatel daných vesnic a města a průměrná velikost domácnosti. Průměrná velikost domácnosti za rok 2010 činí 2,4 osoby, počet obyvatel byl zaznamenán za rok 2011.² Dále byl vydělen počet obyvatel s průměrnou velikostí domácnosti a tím bylo dosaženo počtu domácností v daných obcích. Tyto údaje byly důležité pro potřeby softwaru RetailOpportunitySim. Kompletní tabulka zkoumané oblasti s názvy obcí, počty obyvatel a vypočítanými počty domácností se nachází v příloze č. 2. Celkem má zkoumaný trh 36 117 obyvatel, to představuje cca 15 049 domácností.

² Tyto informace a informace tohoto typu byly čerpány z údajů Českého statistického úřadu.



Obr. 6 – Maximální dojezdová vzdálenost

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Pozorování a sběr dat

Byla provedena pilotáž sběru dat pozorováním, která byla uskutečněna ve třech namátkově vybraných prodejnách. Jednalo se o maloobchodní jednotku Gastro v ulici Bezděkovská, COOP supermarket TIP v ulici Bezděkovská a Billa v ulici Na Ohradě. Pilotáží bylo zjištěno, že takto sbírat data lze. Tento způsob sběru dat byl následně proveden u všech prodejen v dané oblasti (obr. 6). Umístění a profily prodejen bylo nutné pro podporu reálného rozhodování marketingových manažerů v rámci analýzy příležitostí zjistit přímým pozorováním prodejen v terénu.

V této části bylo velmi důležité nastavit profily jednotlivých prodejen, které sloužily pro kalibraci softwaru RetailOpportunitySim. Jednalo se především o velikost prodejen, o to, zda patří do nějakého řetězce nebo jde o nezávislou prodejnu, o nastavení cenové úrovně a určení sortimentního podílu. Velikost prodejny byla určena podle počtu metrů čtverečních. Jako malá je označena prodejna do 600 m², nad 600 m² jde o střední a nad 2 500 m² jde o velké prodejny. Velikosti prodejen byly brány odhadem.

Za řetězec B byla označena maloobchodní jednotka Gastro, která žádné další provozovny nemá. Dále byly nastaveny scénáře, kdy byly modelově v pozici marketingového manažera řešeny tržní příležitosti a jiné v budoucnu realizované situace, a to na základě výsledků ze softwaru RetailOpportunitySim. Jako řetězec C jsou označeny diskontní prodejny a zbývající prodejny jsou označeny jako nezávislé.

Vyčíslení cenové úrovně je podloženo pozorováním v jednotlivých provozovnách. Pro zkoumání byly vybrány jogurty, na nichž bylo dále prováděno pozorování cen. Bylo nutné si stanovit jogurt s vysokou, střední a nízkou kvalitou, a tudíž i cenou. Za vysoce kvalitní jogurt byl stanoven Jihočeský tradiční jogurt s příchutí jahoda, 200 g, jehož výrobcem je MADETA a.s., za střední kvalitu byl vybrán jogurt Activia s jahodovou příchutí, 120 g, a jako zástupce nízké kvality jogurt Dobrá máma jahodová, 120 g, jež oba vyrábí firma Danone. Cenová úroveň byla dále stanovena podle jednotlivých cen výše jmenovaných jogurtů. Celkový přehled o cenách jogurtů v jednotlivých prodejnách se nachází v příloze č. 3.

K nejlevnějšímu v nízké cenové úrovni bylo přiřazeno 100 %. Od nízké cenové úrovně byla dopočítána střední a vysoká cenová úroveň, tj. o kolik se od sebe liší v procentech. V dražších položkách nízké cenové úrovně bylo dopočítáno procentuálně, o kolik se odlišují od té nejlevnější, a taktéž byl výpočet proveden u střední a vysoké cenové úrovně jako v předcházejícím případě. Sortimentní podíl v procentech byl brán odhadem, podloženým pozorováním zaměřeným na celou prodejnu, nikoliv pouze na sortiment jogurtů. Pozorováním v jednotlivých prodejnách bylo zjištěno, že některé prodejny vůbec nemají v nabídce vybrané produkty. Například prodejna Kaufland nevedla jogurty, jako je Dobrá máma ani Activia, lze se tedy domnívat, že s firmou Danone nemají žádný smluvní vztah. Proto tyto položky byly nahrazeny jinými ze stejné kategorie. Za Activii jahoda byl vybrán jogurt Florián Active jahoda 135 g od firmy OLMA a jogurt Dobrá máma jahoda nahradil Müller jogurt jahoda 125 g od firmy Müller. U diskontní prodejny Lidl scházel v nabídce Jihočeský tradiční jogurt, v tomto případě nebylo ani možné ho nahradit jiným ve stejné kategorii, proto byla stanovena nejvyšší cenová úroveň stejná jako u diskontní prodejny Penny, a to na 155 % na základě úsudku, že tyto prodejny mají velmi podobné až shodné profily.

Název prodejny	Cena jogurtů v Kč na 100 g		
	Dobrá máma jahodová	Activia jahodová	Jihočeský tradiční jogurt jahoda
Gastro, Bezděkovská	6	9	10
Billa, Na Ohradě	5,8	8,3	11
Billa, Nádražní	5,8	8,3	11
Lidl, Ellerova	5,8	9	8,5
Penny, Katovická	5,8	8,3	8,5
Kaufland, Katovická	5,5	7,8	10,5
COOP supermarket (Volyňská)	5,8	8,3	9,5
COOP super. TIP (Čelakovského)	5,8	9	9,7
COOP super. TIP (Bezděkovská)	5,8	8,3	9,5
COOP super. TIP (Smetanova)	5,8	8,3	9,5
COOP super. TUTY (Dukelská)	5,8	9	9,7
COOP super. TUTY (Mírová)	5,8	9	9,7
COOP super. TUTY (Erbenova)	5,8	9	9,7
COOP super. TUTY (Mlýnská)	5,8	9	9,7
COOP super. TUTY (U sv. Markěty)	5,8	8,3	9,5
COOP super. TUTY (Podskalská)	5,8	9	9,7
Miloňovice	7,4	9,6	11,5
Rovná	8,3	9,1	10,5
Jinín	7,4	9,9	10,8
Katovice	6,6	9,6	11
COOP super. TUTY (Katovice)	5,8	9,1	9,7
COOP super. TUTY (Radomyšl)	5,8	9,1	9,7
COOP super. TUTY (Štěkeň)	5,8	9,1	9,7
Drachkov	7,4	9,6	10,8
Kapsova Lhota	7,4	9,9	11
COOP super. TUTY (Přešovice)	5,8	9,1	9,7
COOP super. TUTY (Štěchovice)	5,8	9,1	9,5
COOP super. TUTY (Sousedovice)	5,8	9,1	9,7
Strunkovice nad Volyňkou	7,4	9,9	11
Čejetice	6,6	9,1	10,5
Třebohostice	6,6	9,1	10,5
Novosedly	7,4	9,9	11

Tab. 4 – Ceny jogurtů v Kč na 100 g

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro nastavení profilů jednotlivých prodejen bylo především zapotřebí provést výzkum v terénu. Po zjištění cen jednotlivých jogurtů bylo nutné přepočítat jejich ceny na 100 g. Ceny jogurtů v Kč na 100 g jsou uvedeny v tabulce číslo 4.

Tabulka číslo 5 poskytuje kompletní přehled o počtu a názvech prodejen zkoumané oblasti, o jejich velikosti, zda patří do řetězce, cenové úrovni v procentech a podílu vysoce, středně a nízko kvalitního zboží na celkovém sortimentu v procentech. Především jde o kompletně nastavené profily jednotlivých prodejen, které budou dále sloužit pro potřeby softwaru RetailOpportunitySim.

Číslo	Název prodejny	Velikost			Řetězec	Cenová úroveň (%)			Podíl sortimentu (%)		
		malá	střední	velká		vysoká	standardní	nízká	vysoká kvalita	střední kvalita	nízká kvalita
1.	Gastro, Bezděkovská	X			ano (B)	180	160	109	15	60	25
2.	Billa, Na Ohradě		X		Ne	200	150	105	30	45	25
3.	Billa, Nádražní		X		Ne	200	150	105	30	45	25
4.	Lidl, Ellerova		X		ano (C)	155	160	105	5	35	60
5.	Penny, Katovická		X		ano (C)	155	150	105	10	35	55
6.	Kaufland, Katovická			X	Ne	190	140	100	35	30	35
7.	COOP supermarket (Volyňská)		X		Ne	170	160	105	30	50	20
8.	COOP super. TIP (Čelakovského)	X			Ne	175	160	105	20	60	20
9.	COOP super. TIP (Bezděkovská)	X			Ne	170	150	105	20	60	20
10.	COOP super. TIP (Smetanova)	X			Ne	170	150	105	20	60	20
11.	COOP super. TUTY (Dukelská)	X			Ne	175	160	105	20	60	20
12.	COOP super. TUTY (Mírová)	X			Ne	175	160	105	20	60	20
13.	COOP super. TUTY (Erbenova)	X			Ne	175	160	105	20	60	20

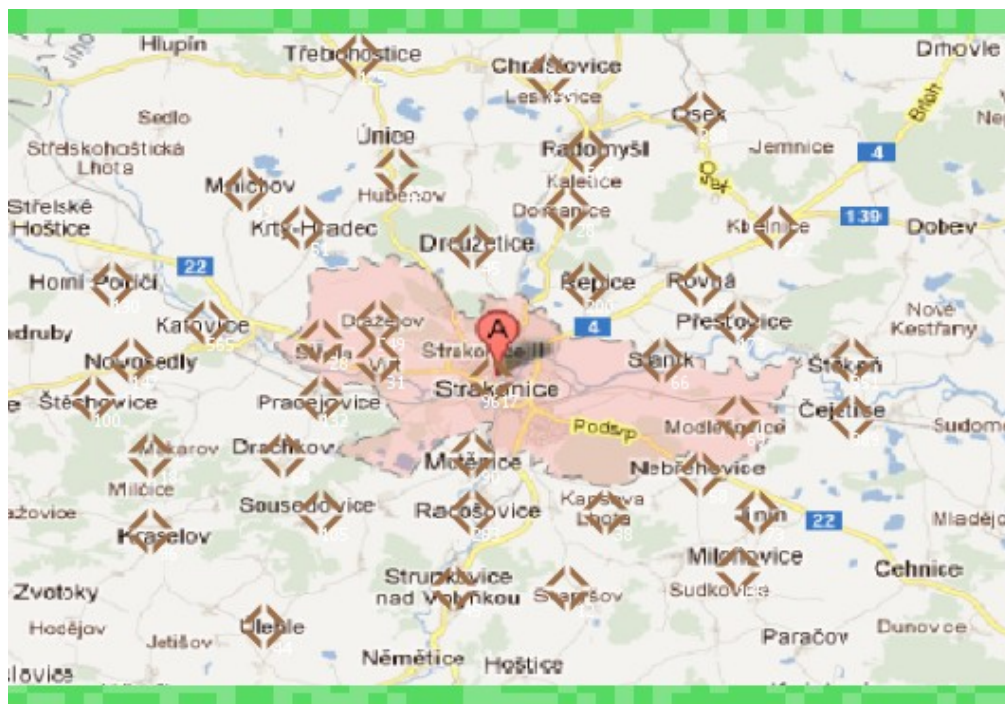
14.	COOP super. TUTY (Mlýnská)	X			Ne	175	160	105	20	60	20
15.	COOP super. TUTY (U sv. Markéty)	X			Ne	170	150	105	20	60	20
16.	COOP super. TUTY (Podskalská)	X			Ne	175	160	105	20	60	20
17.	Miloňovice	X			Ne	205	170	130	15	45	40
18.	Rovná	X			Ne	190	165	150	15	45	40
19.	Jinín	X			Ne	195	180	130	15	45	40
20.	Katovice	X			Ne	200	170	120	20	50	30
21.	COOP TUTY super. (Katovice)	X			Ne	175	165	105	20	60	20
22.	COOP TUTY super. (Radomyšl)	X			ne	175	165	105	20	60	20
23.	COOP super. TUTY (Štěkeň)	X			Ne	175	165	105	20	60	20
24.	Drachkov	X			Ne	195	170	130	15	45	40
25.	Kapsova Lhota	X			Ne	200	180	130	15	45	40
26.	COOP TUTY super. (Přešovice)	X			Ne	175	165	105	20	60	20
27.	COOP TUTY super. (Štěchovice)	X			Ne	170	165	105	20	60	20
28.	COOP TUTY super. (Sousedovice)	X			Ne	175	165	105	20	60	20
29.	Strunkovice nad. Volyňkou	X			Ne	200	180	130	15	45	40
30.	Čejetice	X			Ne	190	165	120	15	45	40
31.	Třebohostice	X			Ne	190	165	120	15	45	40
32.	Novosedly	X			Ne	200	180	130	15	45	40

Tab. 5 - Pozorování maloobchodních jednotek

Zdroj: Vlastní zpracování

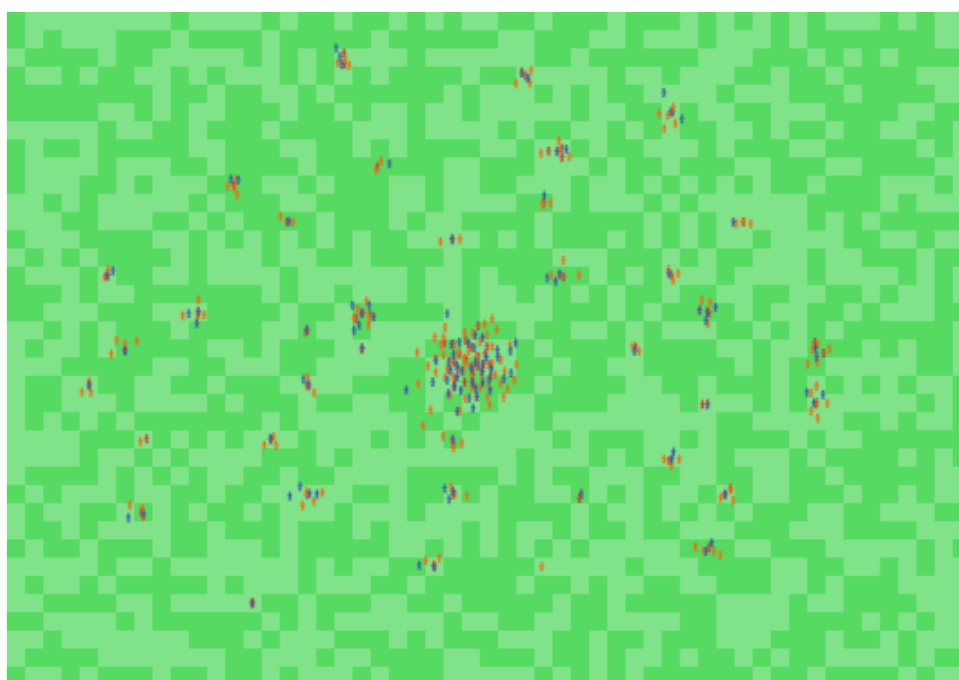
3.6 Práce se softwarem RetailOpportunitySim

Jak již bylo zmíněno výše, pro další práci s tímto softwarem bylo nutné vypočítat počet domácností za pomoci počtu obyvatel jednotlivých obcí a průměrné velikosti domácnosti (příloha č. 2). Vypočítaný počet domácností byl do softwaru matematicky zaokrouhlován. Do softwaru RetailOpportunitySim byla importována podrobnější mapa zkoumané oblasti (obr. 7) a za pomoci tlačítka „Set settlement“ bylo kliknuto na město nebo vesnici. Poté se objevila tabulka, kam byly zapisovány právě vypočítané počty



Obr. 9 - Zadávání jednotlivých obcí a jejich počet domácností

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 10 - Mapa domácností zkoumané oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování

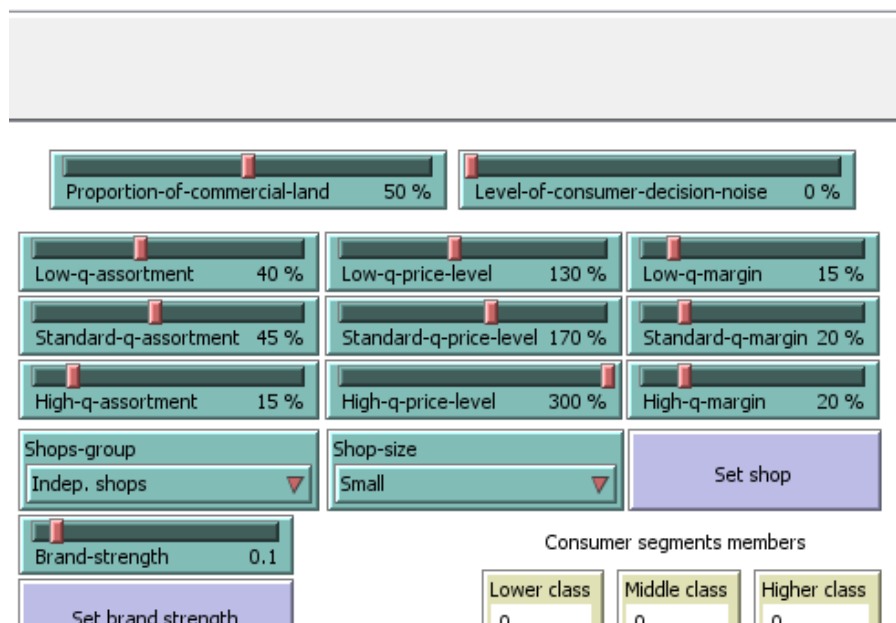
Dalším krokem bylo zadávání jednotlivých maloobchodních jednotek s jejich profily do softwaru (tab. 5), které byly vytvořené na základě pozorování a dotazníkového šetření. Vždy bylo nutné u každé z prodejen zadat procentuální podíl sortimentu, který spadá do nízké, střední a vysoké kvality. Dále byly zadávány cenové úrovně prodejen v procentech, jednalo se o nízkou, střední a vysokou cenovou úroveň.

Marže, které jsou zde přednastaveny, byly ponechány, protože je velice obtížné u jednotlivých provozoven získávat tuto informaci. Pouze u maloobchodní jednotky Gastro byly nastaveny takové, jaké jsou reálně. Pevně nastavené marže jsou: nízká 15 %, střední 20 % a vysoká 20 %. Maloobchodní jednotka Gastro má nejnižší marži 5 %, střední 20 % a vysokou marži 30 %.

Bylo nutné do profilu prodejny zadat, do jaké skupiny obchodů daná prodejna spadá. Jak již bylo zmíněno výše, lze nastavit, zda jde o nezávislé obchody, řetězec B nebo řetězec C. Nutností bylo také zadání jejich velikosti (malá, střední nebo velká). Všechny tyto informace jsou čerpány z tabulky 5.

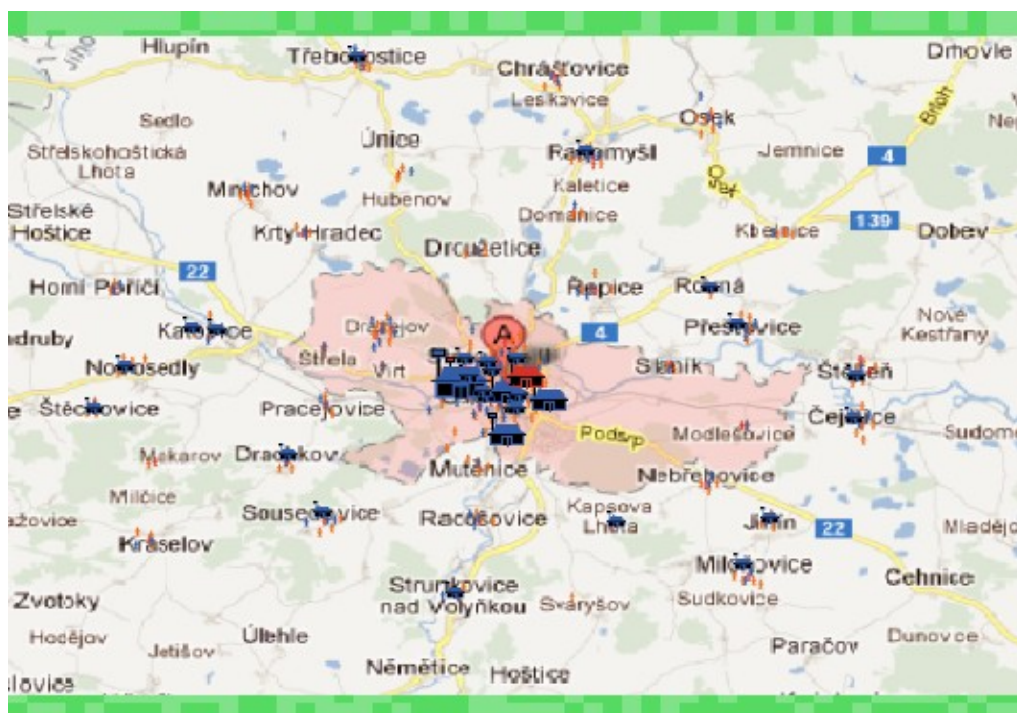
Posledním krokem bylo určení loajálnosti spotřebitelů k jednotlivým prodejnám, byla tedy zjišťována síla značky obchodu. Tento bod vychází z této části jako jediný z provedeného dotazníkového šetření, a to z otázky č. 6 (příloha č. 1). Ze všech dotazníků bylo celkem 3 000 bodů, z toho bylo vypočítáno, kolik mají dané prodejny z těchto bodů procent. Bylo však nutné pro potřebu softwaru procenta převést, neboť v softwaru se nachází škála od nuly do jedné.

Tyto všechny výše uvedené parametry byly nastaveny u každé prodejny zvlášť a následně bylo stisknuto tlačítko „Set shop“. Poté následuje umístění prodejny podle mapy tam, kde se ve skutečnosti nachází. Obrázek 12 ukazuje, jak se postupovalo při zadávání prodejen za pomoci geografické mapy Strakonicka. Obrázek 13 zobrazuje mapu prodejen po odstranění geografické mapy.



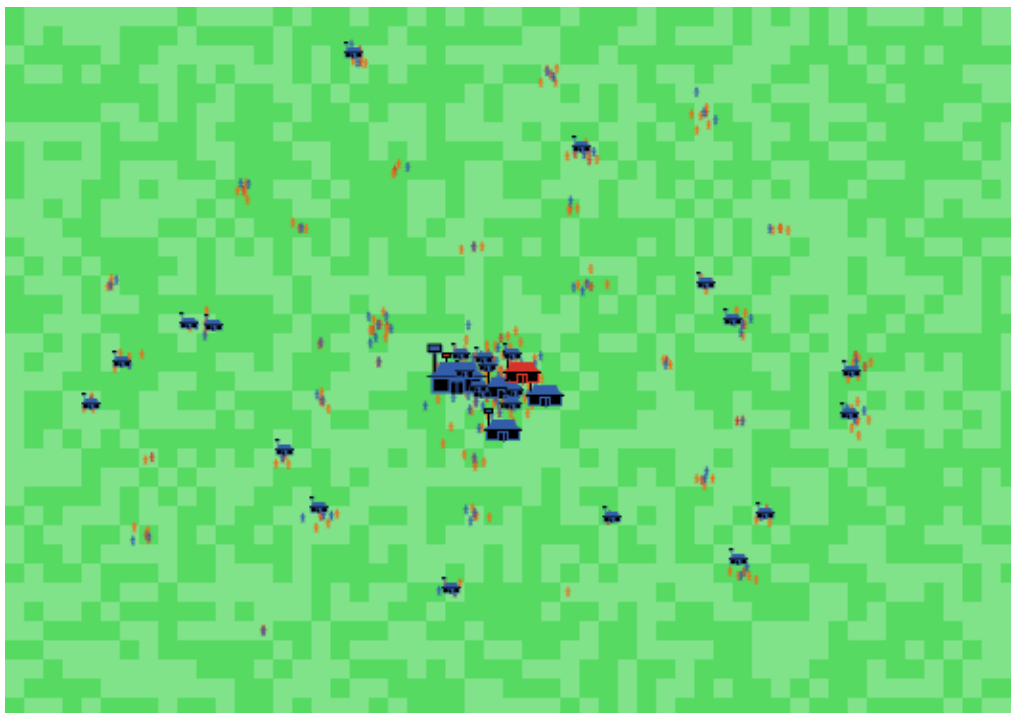
Obr. 11 - Software RetailOpportunitySim – zadávání parametrů prodejen

Zdroj: NetLogo 4.1.3



Obr. 12 - Umisťování prodejen na mapě

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 13 - Mapa prodejů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Shrnutí

Jako první byla určena zkoumaná oblast, kde bylo především nutné určit její spádovou oblast. Po určení zkoumané oblasti bylo provedeno dotazníkové šetření na celkem 30 respondentech. Za pomoci funkce Voronoi v programu NetLogo 4.1.3 a 1. otázky z dotazníkového šetření (příloha č. 1) byla určena spádová oblast. Do této oblasti spadá 42 vesnic a jedno město. Celkem má zkoumaný trh 36 117 obyvatel, to představuje cca 15 049 domácností.

Poté následovala práce v terénu, která se skládala ze zmapování jednotlivých prodejů a dále zjištění jejich profilů. Docházelo k přímému pozorování v daných prodejnách. Pro určení cenové úrovně byl zvolen sortiment jogurtů, kde byl vybrán jeden zástupce vysoké, střední a nízké kvality. Konkrétně byly sledovány ceny těchto jogurtů a pro validitu srovnávání přepočítány na 100 g hmotnosti. Profily prodejů byly důležité především pro kalibraci softwaru RetailOpportunitySim.

Po zjištění uvedených skutečností bylo přistoupeno k samotné práci se softwarem RetailOpportunitySim. Nutné bylo zadat všechny obce s příslušnými počty domácností a následné umístění prodejen s jejich profily.

3.8 Scénáře

Po všech výše popsaných krocích, když byla vstupní situace do modelu plně definována, bylo možné přikročit k samotné analýze příležitostí a hrozeb. Na základě výsledků ze softwaru je pak záměrem navrhnout vhodná opatření pro vybraný maloobchodní subjekt, kterým je maloobchodní jednotka Gastro.

Scénář 1: Umístění druhé provozovny maloobchodní jednotky Gastro

Nyní jsme v pozici marketingového manažera podniku, který uvažuje o rozšíření sítě prodejen na vymezeném území a provádí pro své rozhodnutí situační analýzu.

Hledáme odpovědi na tyto otázky:

1. Je naše prodejna na daném trhu konkurenceschopná a bude dosahovat zisku?
2. Kolik prodejen bychom měli otevřít a kam je lokalizovat?
3. Jaké je riziko?
4. Jaké budou dopady na konkurenci?

Maloobchodní jednotka Gastro působí na trhu již od roku 1993, v dalších letech docházelo k expanzi této maloobchodní jednotky, přechodně v dalších letech působila ve 4 obcích – Strakonice, Rovná, Miloňovice a Jinín. V dnešní době je už pouze jedna provozovna, a to ve Strakonících. Tím je přesně definovaný tržní podíl prodejny. Profil maloobchodní jednotky Gastro je uveden v následující tabulce 6.

Název prodejny	Velikost			Řetězec	Cenová úroveň (%)			Podíl sortimentu (%)		
	malá	střední	velká		vysoká	standardní	nízká	vysoká kvalita	střední kvalita	nízká kvalita
Gastro, Bezděčkovská	X			ano (B)	180	160	109	15	60	25

Tab. 6 - Profil maloobchodní jednotky Gastro

Zdroj: Vlastní zpracování

U maloobchodní jednotky Gastro bylo počítáno se silou značky na úrovni 0,1. Tento údaj vycházel z dotazníkového šetření přímo z otázky č. 5 (příloha č. 1). Roční fixní náklady činí cca 600 tis. Kč a tento údaj by stanoven pro všechny malé prodejny.

V rámci scénáře 1 jsou nastaveny dvě hypotézy.

- 1. hypotéza:** Pro tento profil maloobchodní jednotky Gastro existují na zkoumaném trhu ziskové tržní příležitosti.
- 2. hypotéza:** V případě zvýšení síly značky maloobchodní jednotky Gastro z 0,1 na 0,2 dojde k zvýšení zisku o 50 % (za jinak nezměněných podmínek).

Pro generování mapy příležitostí byly vypnuty náhodné vlivy. Bylo nastaveno číslo 0 na táhle „Level-of-consumer-decision-noise“, neboť by mohly být výsledky náhodně zkreslené. Samotný výpočet trval několik minut, protože bylo zadáno mnoho agentů.

S tímto nadefinovaným profilem prodejny lze nechat vygenerovat mapu příležitostí dle daného měřítka (zisk, výnosy, tržní podíl, ztráty konkurentů). V našem případě byl měřítkem, které nás zajímalo, zisk. Pokud se objeví místa, která jsou světlejší (než černá) znamenají zvýšení daného měřítka. Místa v bílé barvě znamenají maximum daného měřítka příležitosti. Výsledná mapa (obr. 14) zobrazuje, kde všude lze s prodejnou s daným profilem dosáhnout zisku a také kde je největší – to jsou bílá místa. Lze získat podrobnější informace kliknutím na tlačítko „Choose patch“.

klikneme na toto tlačítko, model nám přesně vypočítá v daném místě výnosy a s nimi související zisk.



Obr. 14 – Mapa příležitostí zisku řetězce B

Zdroj: Vlastní zpracování

Model předpokládá, že maloobchodní jednotka Gastro může dosáhnout maximálního ročního zisku 0,33 milionu Kč při výnosech 11,23 milionů Kč, nicméně zisková by měla být všechna světlá místa. Je nutno podotknout, že maloobchodní jednotka reálně dosahuje opravdu ročních výnosů cca 10 milionů Kč a zisk se pohybuje kolem cca 400 000 Kč.

Z obr. 14 můžeme jasně vidět, že maloobchodní jednotka Gastro má příležitosti otevření další své provozovny ve zkoumané oblasti, samozřejmě na jiném místě. Za pomoci tlačítka „Choose patch“ bylo zjištěno, že otevření další provozovny by zvýšilo celkový zisk prodejny o 0,91 milionu Kč a výnosy by se zvedly o 11,25 milionu Kč. Za využití tlačítka „Next time step“ výnosy obou prodejen by činily 22,54 milionů Kč a zisk by

činil 1,32 milionu Kč, tzn. že v dalším období výnosy vzrostou cca o 100 % a zisk o cca 300 %.



Obr. 15 – Otevření nové prodejny Gastro

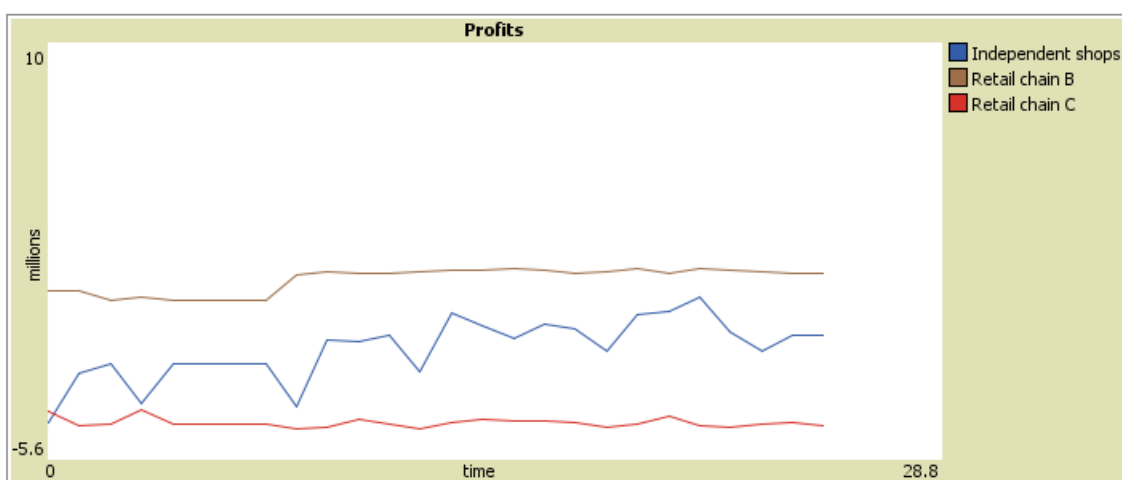
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto výsledků lze říci, že modelovaný dosažený zisk je pro prodejnu zajímavý, a proto byla tato situace blíže analyzována. Byla vložena druhá provozovna do mapy, která je označena žlutou vlaječkou (obr. 15). Nastává otázka, jaké dopady bude mít umístění druhé prodejny na konkurenci. Na to bylo využito tlačítko „Next time step“ přímo v uživatelském rozhraní. Došlo ke změnám: u nezávislých prodejen ke snížení výnosů o cca 2 %, u řetězce C ke snížení výnosů o cca 3 %, co se týče zisku, u nezávislých prodejen poklesl o cca 77 % a u řetězce C cca o 4 %.

Samozřejmě že na trhu mohou nastat různé situace, které mohou měnit parametry našeho ekonomického modelu, může se změnit nákupní chování domácností a mohou se měnit i profily jednotlivých prodejen. Jedna změna bude řešena v následujícím

scénáři. Je zde ale možné sledovat dopady „šumů“ na nákupní rozhodování domácností, lze sledovat změnu i v posílení vlivu značky.

Táhlo „Level-of-consumer-decision-noise“ bylo na začátku nastaveno na 0 %, nebylo uvažováno o možných šumech. Pokud toto táhlo bude nastaveno na 100 % a necháme proběhnout určité množství časových kroků simulace, můžeme zjistit hranice, ve kterých se pohybujeme. Lze tedy tímto zjistit, zda jsou výsledky citlivé na náhodné vlivy. Na obrázku 16 můžeme vidět, že řetězce B a C na náhodné vlivy příliš náchylné nejsou. Pouze u nezávislých prodejen lze spatřit jisté malé výkyvy.



Obr. 16 – Vývoj zisku skupin prodejen v závislosti na náhodných vlivech

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní je možno zkoumat vliv síly značky. Původně bylo nastaveno, že řetězec B (maloobchodní jednotka Gastro) má sílu značky 0,1. Následně byla tato síla zvýšena na 0,2. Výsledný roční zisk po změně činí 0,7 milionu Kč a roční výnosy jsou ve výši 13,68 milionů Kč. Tento růst zisku může být generován pouze za předpokladu, že náklady nepřevýší výnosy o 370 000 Kč.

Může dojít k tomu, že se zvýší či sníží síla značky nezávislých prodejen nebo řetězce C. U nezávislých prodejen byla nastavena síla značky na 0,5 a u řetězce C 0,3. Lze zde zkoumat změny hodnot síly značek ostatních skupin prodejen na zisk řetězce B. Co se stane, když se změní síla značky nezávislých prodejen na 0,6 a naopak se síla značky

řetězce C sníží na 0,2? Při tomto zkoumání došlo u nezávislých prodejen k růstu výnosů o cca 3 % a u řetězce C zapříčinila snížení výnosů o cca 16 %, přičemž zisk u nezávislých prodejen vzrostl o cca 98 % a u řetězce C klesl o cca 26 %. U řetězce B dojde ke snížení výnosů o cca 6 % a u zisku dojde k poklesu o cca 30 %.

Z těchto dvou experimentů, kdy jsme sledovali jaký má vliv síla značky na výnosy a zisky firem, vyplývá, že síla značky prodejen má dostatečně velký vliv a hýbe výnosy i zisky prodejen. Modelem je potvrzeno, že budování značky prodejny je velmi důležité pro existenci prodejny a tvorbu jejího zisku.

V tomto scénáři šlo především o to, zjistit příležitosti otevření nové maloobchodní jednotky Gastro. Modelem bylo potvrzeno, že na cílovém trhu tyto možnosti jsou a jsou ziskové. **Závěr scénáře 1 zní: 1. hypotéza se potvrdila, 2. hypotéza byla vyvrácena.**

Scénář 2: Otevření nové prodejny konkurence

Na daném trhu musíme počítat s tím, že je zajímavý i pro konkurenci a lze tedy očekávat, že se bude na něj snažit vstoupit někdo další. Jaké z toho pro nás plyne riziko?

Jednou z výhod simulátoru je snadná změna hlediska výpočtu na konkurenční a provedení analýzy příležitostí na straně konkurentů. Na zkoumaném území bude modelově umístěna další prodejna konkurence, a to na základě informace, že v budoucnu dojde ve Strakonících k výstavbě hypermarketu Tesco. Zajímá nás, jak tato výstavba ovlivní zisk maloobchodní jednotky Gastro.

Po provedeném pozorování v hypermarketu Tesco, který se nachází v Písku v ulici Nádražní, byl definován profil prodejny (tab. 7). Při prováděném pozorování bylo zjištěno, že hypermarket Tesco nemá ve své nabídce Jihočeský tradiční jogurt od firmy MADETA a. s., ale pouze Jihočeský jogurt od firmy AGRO-LA, spol. s r.o., v mnoha příchutích. Podle cen jogurtů byla stanovena cenová úroveň v procentech, tak jak bylo určeno výše u ostatních prodejen.

V Tescu nalezneme mnoho privátních značek: Tesco Value, Tesco Standard, Tesco Pravá chuť, Tesco Finest, Tesco Healthy Living, Tesco Light Choices a Tesco Organic. Podle skladby sortimentu byl odhadem stanoven podíl potravin v procentech na úrovni vysoce kvalitní, středně kvalitní a nízko kvalitní.

Název prodejny	Cena jogurtu v Kč		
	Dobrá máma jah. (nízká cena) 120 g	Activia jah. (střední cena) 120 g	Jihočeský tradiční jogurt jah. (vysoká cena) 200 g
Tesco, Písek	6,9	9,9	20,9

Tab. 7 – Ceny jogurtů

Zdroj: Vlastní zpracování

Název prodejny	Cena jogurtů v Kč na 100 g		
	Dobrá máma jah.	Activia jah.	Jihočeský tradiční jogurt jah.
Tesco, Písek	5,8	8,3	10,5

Tab. 8 – Ceny jogurtů v Kč na 100g

Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování Název prodejny	Velikost			Řetězec	Cenová úroveň (%)			Podíl sortimentu (%)		
	malá	střední	velká		vysoká	standardní	nízká	vysoká kvalita	střední kvalita	nízká kvalita
Tesco, Katovická			X	Ne	190	150	105	30	45	25

Tab. 9 - Profil nově vybudované prodejny Tesco

Zdroj: Vlastní zpracování

Profil nově vybudované prodejny Tesco je uveden na obr. 9. Síla značky byla stanovena na 0,5, stejně jako u nezávislých prodejen, protože Tesco do této skupiny prodejen spadá.

Byly zkoumány **dvě varianty** – první z nich je, zda dojde ke změně zisku prodejny Gastro vlivem výstavby hypermarketu Tesco, druhou je odpověď na otázku, zda po otevření hypermarketu bude mít prodejna Gastro nějakou příležitost pro otevření nové provozovny.

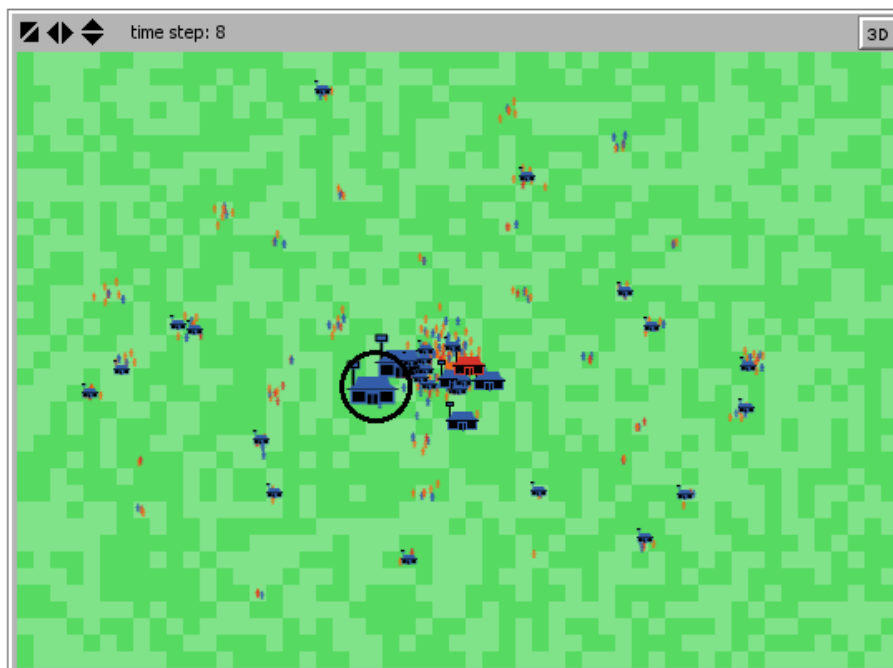
Ve scénáři 2 byly nastaveny tři hypotézy:

- 1. hypotéza:** Výstavbou hypermarketu Tesco dojde ke snížení zisku maloobchodní jednotky Gastro o 20 %.
- 2. hypotéza:** Po otevření hypermarketu Tesco už nebude mít maloobchodní jednotka Gastro příležitost pro otevření nové provozovny.

Do mapy prodejen (obr. 12) byl zanesen hypermarket Tesco s jeho výše uvedeným profilem. Byla opět vygenerována mapa příležitostí za dodržení podmínky stejných tržních profilů ostatních prodejen o jeden časový krok dopředu. Prodejna Tesco byla za pomoci geografické mapy umístěna tam, kde její výstavba má reálně proběhnout, to je ve Strakonících v ulici Katovická přímo naproti supermarketu Kaufland. Jako výchozí byl nastaven řetězec B (prodejna Gastro). Na obrázku 17 můžeme vidět v černém kolečku nově vygenerovanou prodejnu konkurence.

Umístěním konkurenční prodejny zde ztratí maloobchodní jednotka Gastro výnosy ve výši 0,88 milionu Kč, zisk 0,12 milionu Kč a 0,17 % tržního podílu. Z toho vyplývá, že pokud dojde k výstavbě hypermarketu Tesco, maloobchodní jednotka Gastro přijde o cca 36 % svého ročního zisku.

Pokud budeme uvažovat, že se rozhodne maloobchodní jednotka Gastro i přes tyto skutečnosti otevřít novou prodejnu, budeme potřebovat nový výpočet příležitostí za pomoci tlačítka „Show/hide opportunities“.



Obr. 17 – Vystavení konkurenční prodejny

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 18 – Mapa příležitostí pro prodejnu Gastro po otevření hypermarketu Tesco

Zdroj: Vlastní zpracování

Po proběhnutí výpočtu modelu lze vidět na obrázku 18, že i přes otevření nové prodejny konkurence má maloobchodní jednotka Gastro příležitosti pro otevření nové provozovny.

Za pomoci tlačítka „Choose patch“ byla umístěna nová provozovna maloobchodní jednotky Gastro, jak lze vidět na obrázku 19, kde je tato nová prodejna označena žlutou vlaječkou. Tato prodejna by generovala zisk ve výši 0,78 milionu Kč a výnosy ve výši 10,35 milionů Kč. Prodejna je umístěna na stejném místě ziskové tržní příležitosti jako ve scénáři 1, ale je zde vidět pokles zisku o 0,13 milionu Kč a tento pokles je způsoben otevřením hypermarketu Tesco.



Obr. 19 – Otevření nové prodejny Gastro po nové prodejně konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

Na mapě prodejen s geografickou mapou Strakonicka můžeme vidět, kde přesně bude prodejna umístěna, tato prodejna je označena černým kolečkem (obr. 20).

reklamy. Z tohoto vyplývá, že by mohlo dojít k jistému posunu ze síly značky 0,1 na 0,2, a tím by prodejna mohla dosáhnout zisku vypočítaných modelem pro podporu rozhodování.

Proto zde nastavíme třetí hypotézu a na základě ní provedeme další experiment:

- 3. hypotéza:** Zvýšení síly značky maloobchodní jednotky Gastro na 0,2 povede po otevření hypermarketu Tesco k nižším ztrátám na zisku prodejny.

Byl proveden experiment, jak se bude chovat zisk maloobchodní jednotky Gastro, pokud ještě před vystavením hypermarketu Tesco nastavíme sílu značky na 0,2. Předpokládáme, že ještě před otevřením hypermarketu bude maloobchodní jednotka Gastro i navenek začleněna pod společností ENAPO OBCHODNÍ a. s. Před vystavením hypermarketu Tesco by podle modelu byla schopna se silou značky 0,2 generovat zisk ve výši 0,7 milionu Kč. Po vystavění hypermarketu Tesco by maloobchodní jednotka Gastro přišla o cca 23 % zisku. To by znamenalo, že by ztráta byla o 13 % menší, než by tomu bylo při síle značky 0,1.

Proto v roli marketingového manažera maloobchodní jednotky Gastro můžeme jen doporučit vstup prodejny do firmy ENAPO OBCHODNÍ a. s., protože prodejna sama nemá takové finanční prostředky pro budování své značky, nebyla by schopna zajistit reklamu v potřebné kvalitě, avšak ani v kvantitě. Firma ENAPO nechala již nyní vytvořit reklamu ve formě billboardu, navíc v nedaleké budoucnosti proběhne i rekonstrukce exteriéru prodejny, prodejní personál dostane jednotné ošacení a přibude mnoho letákových akcí. Samozřejmě je jasné, že zvýšení síly značky maloobchodní jednotky Gastro, by muselo být ověřeno marketingovým výzkumem zaměřeným na zákazníky a potenciální zákazníky (spotřebitele), ale v rámci této práce si můžeme takovéto úvahy dovolit. **Závěr scénáře 2 zní: 1. hypotéza se zamítá, 2. hypotéza byla vyvrácena a 3. hypotéza se potvrdila.**

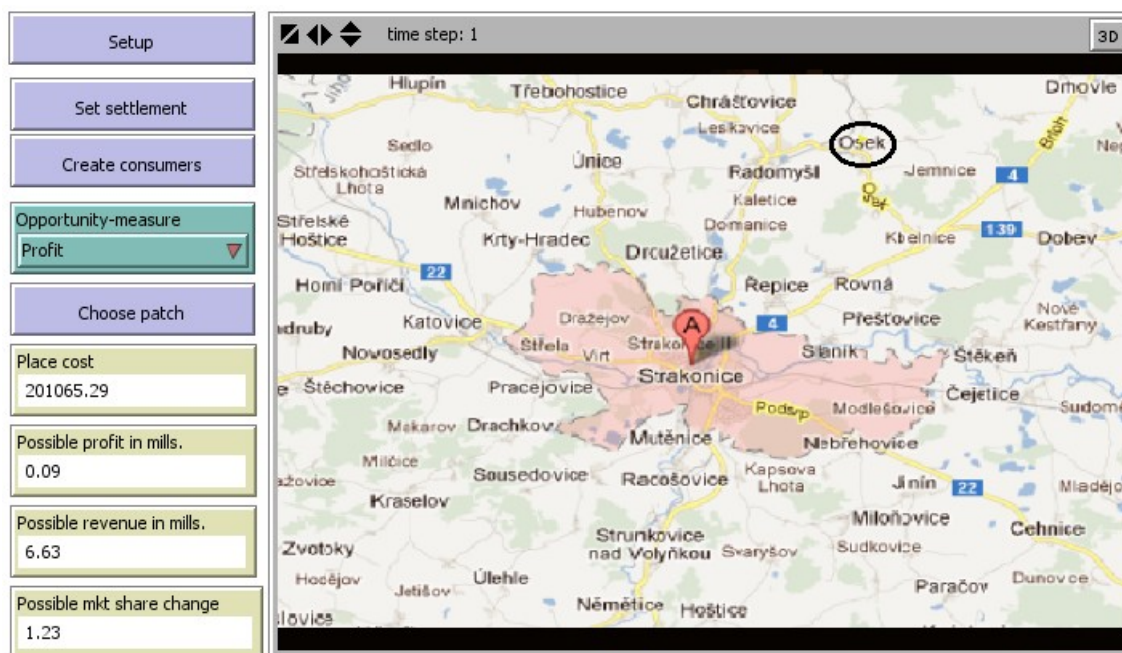
Scénář 3: Otevření nové provozovny maloobchodní jednotky Gastro v obci Osek

Na základě časopisu Písecký deník zveřejňovaného na internetu byla získána informace, že v obci Osek nabízejí prodejnu potravin k okamžitému pronajmutí. Za pomoci modelu

a tlačítka „Choose patch“ bylo zjištěno, že v této obci by prodejna generovala nízký zisk.

Proto i ve scénáři 3 byla stanovena hypotéza:

- 1. hypotéza:** Maloobchodní jednotka Gastro bude v obci Osek generovat zisk alespoň ve výši 120 000 Kč za rok.



Obr. 21 – Umístění prodejny v obci Osek

Zdroj: Vlastní zpracování

Všimněme si na levé straně obrázku pod tlačítkem „Choose patch“ se nachází velikost zisku, který by prodejna podle modelu v dané obci generovala. Jde o částku 0,09 milionu Kč. Proto tuto „příležitost“ marketingovému manažerovi nelze doporučit. Tento závěr potvrdila i společná konzultace s majitelem maloobchodní jednotky Gastro, který uzavřel prodejny v nedalekých obcích právě kvůli takto nízkým ziskům. Dle jeho sdělení přinášely více starostí než užitku. **Závěr: 1. hypotéza byla vyvrácena.**

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A DOPORUČENÍ

V předcházející části byla na různých scénářích předvedena variabilita využití simulátoru jako systému pro podporu marketingového rozhodování marketingových manažerů v retailingu (MDSS). Scénáře se zabývaly situacemi, ve kterých může být simulátor pro podporu rozhodování využit. V daných scénářích jsme zaujali roli marketingového manažera maloobchodní jednotky Gastro a zjišťovali jsme, jaké ziskové příležitosti na zkoumaném trhu nastanou za předpokladu, že rozšíříme síť prodejen o jednu provozovnu. Byly také sledovány příležitosti dané změnou síly značky obchodu. Dále nás zajímalo, jaká nastane situace pro maloobchodní jednotku Gastro po výstavbě a otevření hypermarketu Tesco.

Scénáře mohou z hlediska retailerů dále zahrnovat následující situace:

- změny v profilech prodejen (cenová úroveň, úroveň kvality zboží a služeb, změna fixních nákladů, marže apod.),
- změny v geografickém vymezení trhu (rozšíření trhu),
- změny v dostupnosti lokalit pro umístění nových prodejen a vyvolaných nákladech spojených s různými lokalitami.

V rámci této práce a provádění výzkumu v terénu, kdy se jednalo o přímé pozorování v prodejnách na zkoumaném trhu, byly zkoumány pro určení cenové úrovně jogurty. Tento výběr sortimentu nebyl úplně optimální. Bylo nutné vybrat takové jogurty, které budou s největší pravděpodobností dostupné ve všech prodejnách. Velice rizikový byl sortiment prodejen, které jsou umístěny na vesnicích a jsou vlastněny soukromníky. Z tohoto hlediska byly vybrány vhodné druhy jogurtů, nebyly obsaženy pouze ve dvou prodejnách. Dalším problémem byla různá hmotnost vybraných jogurtů, jejichž ceny musely být poté pro validitu srovnání přepočítány na ceny za 100 g.

I přesto bychom nyní mohli doporučit výběr jiného sortimentu. Jako snadno pozorovatelný lze zvolit sortiment kávy. V tomto sortimentu jsou dány přesné hranice kvalitní či méně kvalitní kávy. Jako nejméně kvalitní by byla označena Jihlavanka

Staročeská směs, 70 g, za střední kvalitu Jihlavanka Standard Original, 150 g, a do kategorie vyšší kvality by byla zařazena Jihlavanku Extra Special, 150 g. Všechny tyto vyjmenované kávy jsou vyráběny i v balení 250 g, a tak by pozorování a poté určování cenové úrovně nemuselo být natolik náročné.

Na zvoleném cílovém trhu bylo zkoumáno celkem 32 maloobchodních prodejen. Z provedeného pozorování a následné tvorby profilů jednotlivých prodejen vzešel názor, že by mohl být stanoven jednotný profil pro prodejny stejného typu a velikosti. Jednalo by se o malé prodejny spadající do řetězce např. COOP TUTY, TIP, ENAPO a o malé soukromé prodejny, dále o diskonty, střední prodejny (supermarkety) a velké prodejny (supermarkety, hypermarkety). Samozřejmě by dané profily musely odpovídat realitě, tudíž výzkum by byl nutný, ale ne v takovém rozsahu. Při pozorování bylo zjištěno, že profily jednotlivých prodejen v těchto kategoriích jsou si velice podobné až shodné.

Druh prodejny	Velikost			Cenová úroveň (%)			Podíl sortimentu (%)		
	malá	střední	velká	vysoká	standardní	nízká	vysoká kvalita	střední kvalita	nízká kvalita
malá prodejna patřící do řetězce	X			175	160	105	20	60	20
malá prodejna	X			195	170	125	15	45	40
diskontní prodejna		X		160	155	100	10	35	55
střední prodejna		X		190	150	105	30	50	20
velká prodejna			X	190	140	103	35	30	35

Tab. 10 – Navrhované profily prodejen

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto profily prodejen vycházejí z pozorování v terénu a cenová úroveň v procentech je vypočítána jako průměr za výše vybrané skupiny prodejen. Na základě vyhodnocení prvního scénáře „Umístění druhé provozovny maloobchodní jednotky Gastro“ bychom

v roli marketingového manažera této prodejny doporučili otevření nové prodejny ve Strakonících, která by měla podle modelu generovat vyšší zisky než stávající prodejna. Model pro podporu rozhodování vypočítal ziskové i neziskové příležitosti pro maloobchodní jednotku Gastro. Byla vybrána právě příležitost bílé barvy, která by měla generovat zisk ve výši 0,91 milionu Kč. Do tohoto zisku se nepromítají náklady na vybavení nové provozovny, nebo dokonce vybudování nové provozovny.

Dále v tomto scénáři byly zkoumány změny v závislosti na síle značky obchodu. Pokud by se zvýšila síla značky maloobchodní jednotky Gastro z 0,1 na 0,2, činil by zisk 0,7 milionu Kč, tzn. zvýšení o cca 112 % za předpokladu nezměněných nákladových položek, jako jsou fixní, variabilní náklady a marže. To by bylo velice příznivé zvýšení, a pokud by v realitě k takovému navýšení došlo, neuvažovalo by se ani o otevření nové provozovny. Z tohoto vyplývá, že marketingový manažer prodejny musí účinně posílit marketing, aby se zvýšilo povědomí o prodejně, a přilákat tak více zákazníků.

Cílem druhého scénáře „Otevření nové prodejny konkurence“ bylo zjištění, jak ovlivní otevření hypermarketu Tesco zisk maloobchodní jednotky Gastro. Modelem bylo zjištěno, že roční zisk bude ovlivněn, a to tak, že poklesne o 36 %. To je pro prodejnu velký pokles, a proto vzápětí marketingový manažer maloobchodní jednotky Gastro hledal příležitost otevření nové prodejny. Model vypočítal, že příležitosti pro maloobchodní jednotku Gastro na trhu stále jsou a budou ziskové. Proto na základě modelu bychom v roli marketingového manažera doporučili otevření nové prodejny Gastro ve Strakonících.

Třetí scénář „Otevření nové provozovny maloobchodní jednotky Gastro v obci Osek“ řeší také rozšíření prodejní sítě maloobchodní jednotky Gastro, a to v obci vzdálené cca 10 km od Strakonic. I zde byl proveden výpočet modelem, který předpokládá zisk ve výši 0,09 milionu Kč. Tento zisk není snížený o náklady na vybavení prodejny. Z rozhovoru s majitelem maloobchodní jednotky Gastro vyplynulo, že do takovouto příležitost nepovažuje za přínosnou a perspektivní.

Uvedená rozhodnutí a doporučení pro marketingového manažera jsou podložena výsledky simulátoru, které by měly vést ke kvalitnějšímu a rychlejšímu rozhodování na

úrovni strategického marketingového managementu v retailigu. Kvalitnějším proto, že lze lépe zvažovat a analyzovat různá hlediska (konkurenční, zákaznická, vlastní) v různých situacích a z nich vyplývající příležitosti i ohrožení. Rychlejším proto, že ekonomické výpočty dopadů různých situací mohou proběhnout v řádu několika minut a zpětná vazba pro manažery je okamžitá.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku v oblasti rychloobrátkového zboží, informace získané na základě analýzy a pozorování zapsat do simulačního softwaru RetailOpportunitySim, nastolit scénáře vývoje a na základě výsledků ze softwaru navrhnout vhodná opatření pro vybraný maloobchodní subjekt.

Nejprve jsem studovala odbornou literaturu, která s tématem diplomové práce úzce souvisela. V první řadě byl definován maloobchod a jeho druhy, životní cyklus maloobchodního podniku a vývojové trendy v maloobchodu. Dále jsem pak své studium věnovala marketingu v maloobchodě, s nímž blíže souvisí marketingová situační analýza, na kterou navazuje územní analýza. V části marketingu jsem se také věnovala marketingovým nástrojům (marketingovému mixu) a v poslední kapitole jsem se zabývala informační soustavou a marketingovým výzkumem.

Pro diplomovou práci byla vybrána oblast Strakonicko. Samotné město se člení na 8 místních částí: Strakonice I, Strakonice II, Dražejov, Hajská, Modlešovice, Přední Ptákovice, Střela a Virt. Velmi důležitá byla kalibrace modelu na vybrané území. Vstupní parametry byly nutné specifikovat hned v několika oblastech. Jednalo se především o geografické vymezení území trhu, parametry jednotlivých segmentů domácností a aktuálních profilů prodejen a jejich skupin.

Po geograficky vymezeném trhu bylo nutné nadefinovat strukturu osídlení, které odpovídá realitě. V modelu došlo ke změně počtu domácností, které představují hranici mezi městem a venkovem, ke změně velikosti kupních sil a k procentuální změně složení nízké, střední a bohaté vrstvy. Dále byly změněny roční fixní náklady malých prodejen podle reálných ročních fixních nákladů maloobchodní jednotky Gastro. Byla nutná kalibrace profilů jednotlivých prodejen, které bylo třeba zjistit přímým pozorováním v terénu.

Jako první bylo provedeno dotazníkové šetření (příloha č. 1), jehož výstupy se podílely na určení maximální dojezdové vzdálenosti spotřebitelů a dále byly využity pro potřeby

softwaru RetailOpportunitySim. Bylo osloveno 30 respondentů, dotazování probíhalo tváří v tvář především ve Strakonících a namátkově v okolních vesnicích.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů (19) je ochotna překonat maximální vzdálenost (dojezdovou) pro potraviny denní potřeby do jednoho kilometru. Domácnosti utratí v průměru za měsíc 3 001–5 000 Kč, jak odpovědělo 14 dotazovaných. Nejvíce byly zastoupeny dvojčlenné domácnosti (12). Spotřebitelé preferují při nákupu potravin nejlepší poměr ceny a kvality. V loajalitě spotřebitele k jednotlivým prodejnám zvítězil supermarket Kaufland. Na 4. místě se překvapivě, ale vítaně umístila maloobchodní jednotka Gastro. Nejvíce za měsíc domácnosti utratí také v supermarketu Kaufland.

Dále bylo důležité stanovit spádovou oblast, tzn. vybrat velikost zkoumané oblasti, a to za pomoci dotazníkového šetření a metod vymezení zájmové oblasti. Pro tyto účely byla využita specifická funkce Voronoi v programu NetLogo 4.1.3. Voronoi diagram určil spádovou oblast Strakonice, kterou jsem omezila maximální dojezdovou vzdáleností, která byla zjištěna z dotazníkového šetření. V dotazníkovém šetření se váže na určení spádové oblasti otázka č. 1. (příloha č. 1). Nejprve byly určeny střední hodnoty jednotlivých rozsahů a následně vypočítán vážený průměr četností. Po součtu relativních četností byla získána vzdálenost okruhu (maximální dojezdovou vzdálenost), která činila 11,4 km. Pro účely této práce byla určená vzdálenost brána podle tras silnic, nikoliv vzdušnou čarou. Do této oblasti spadá 42 vesnic a jedno město. Počet obyvatel všech domácností bylo třeba pro potřeby modelu přepočítat na počet domácností. Velikost domácnosti pro rok 2010 činí 2,4 osoby. Celkem má zkoumaný trh 36 117 obyvatel, to představuje cca 15 049 domácností.

Bylo provedeno zmapování rozmístění maloobchodních jednotek na Strakonicku a jejich tržních profilů. Nejprve byla provedena pilotáž ve třech namátkově vybraných prodejnách. V této části bylo velmi důležité nastavit profily prodejen, které sloužily pro kalibraci softwaru RetailOpportunitySim. Jednalo se především o velikost prodejen, zda patří do nějakého řetězce nebo jde o nezávislou prodejnu, o nastavení cenové úrovně a určení sortimentního podílu.

Cenové úrovně byly stanoveny na základě vybraného sortimentu. Byl vybrán sortiment jogurtů, kde bylo nutné si stanovit jogurt s vysokou, střední a nízkou kvalitou, a tudíž i cenou. Za vysoce kvalitní jogurt byl stanoven Jihočeský tradiční jogurt s příchutí jahoda, 200 g, jehož výrobcem je MADETA a. s. Ve střední kvalitě byl zvolen jogurt Activia s jahodovou příchutí, 120 g, a za nízkou kvalitu jogurt Dobrá máma jahodová, 120 g, které vyrábí firma Danone. Hmotnost jogurtů je různá, a proto byly ceny přepočítány na ceny za 100 g.

Pozorováním v jednotlivých prodejnách bylo zjištěno, že některé prodejny vůbec nemají v nabídce vybrané produkty. Například prodejna Kaufland nevedla jogurty, jako je Dobrá máma ani Activia, zřejmě z toho důvodu, že s firmou Danone nemají žádný smluvní vztah. Proto tyto položky byly nahrazeny jinými ze stejné kategorie. Za Activii jahoda byl vybrán Florián Active jahoda, 135 g, od firmy OLMA a Dobrou mámu jahoda nahradil Müller jogurt jahoda, 125 g, od firmy Müller. U diskontní prodejny Lidl scházel v nabídce Jihočeský tradiční jogurt, v tomto případě nebylo ani možné ho nahradit jiným ve stejné kategorii, proto byla stanovena nejvyšší cenová úroveň stejná jako u diskontní prodejny Penny, a to na 155 %, neboť se domnívám, že tyto prodejny mají velmi podobné až shodné profily prodejen.

Po zjištění všech důležitých skutečností bylo přistoupeno k samotné práci se softwarem RetailOpportunitySim. Do softwaru byla importována podrobnější mapa zkoumané oblasti a za pomoci tlačítka „Set settlement“ byly zadávány všechny obce ze zkoumané oblasti s jejich počty domácností. Po zadávání obcí stačilo stisknout tlačítko „Create consumers“ a byla vytvořena mapa domácností. Dalším krokem bylo zadávání jednotlivých maloobchodních jednotek s jejich profily do softwaru, k tomu sloužilo tlačítko „Set shop“.

Důležité bylo především otestovat software RetailOpportunitySim v podmínkách zkoumaného trhu a nastavit scénáře a hypotézy na vybranou maloobchodní jednotku. Byly stanoveny tři scénáře: 1. scénář „Umístění druhé provozovny maloobchodní jednotky Gastro“, 2. scénář „Otevření nové prodejny konkurence“ a 3. scénář „Otevření

nové provozovny maloobchodní jednotky Gastro v obci Osek“. Tyto scénáře byly aplikovány na vybraný subjekt, kterým byla maloobchodní jednotka Gastro.

V případě prvního scénáře jsem se vžila do pozice marketingového manažera maloobchodní jednotky Gastro, který uvažuje o rozšíření sítě prodejen na vymezeném území a provádí pro své rozhodnutí situační analýzu. Profil této prodejny byl již nadefinován, tudíž došlo k vygenerování mapy příležitostí podle daného měřítka, v našem případě to byl zisk. Došlo k vytvoření mapy, kde místa v bílé barvě znamenají maximum daného měřítka příležitosti.

Model předpokládá, že maloobchodní jednotka Gastro může dosáhnout maximálního ročního zisku 0,33 milionu Kč při výnosech 11,23 milionů Kč, nicméně zisková by měla být všechna světlá místa. Je nutno podotknout, že maloobchodní jednotka reálně dosahuje opravdu ročních výnosů cca 10 milionů Kč a zisk se pohybuje kolem cca 400 000 Kč.

Z modelu je jasně vidět, že maloobchodní jednotka Gastro má příležitost otevření další své provozovny. Nově otevřená prodejna byla umístěna do bílého místa ve městě Strakonice. Model předpokládá, že by tato prodejna generovala zisk 0,91 milionu Kč, v nákladech nejsou zahrnuty položky na vybudování a vybavení prodejny. V roli marketingového manažera bych se na základě výsledků z modelu rozhodla pro otevření nové provozovny. V tomto scénáři byly dále řešeny šumy a síla značky obchodu. Modelem potvrzeno, že budování značky prodejny je velmi důležité pro existenci prodejny a tvorbu jejího zisku. Scénářem bylo především zkoumáno to, zda na zvoleném trhu má maloobchodní jednotka Gastro ziskovou příležitost otevření své druhé provozovny. Modelem bylo potvrzeno, že na tomto trhu má ziskové příležitosti pro otevření nové provozovny.

Druhý scénář vychází z reálné budoucnosti zkoumaného trhu. Víme, že ve Strakonicích v ulici Katovická dojde k výstavbě hypermarketu Tesco. Profil hypermarketu byl stanoven na základě pozorování v hypermarketu Tesco v Písku v ulici Nádražní. Byly zkoumány dvě varianty – první z nich je změna zisku maloobchodní jednotky Gastro vlivem výstavby hypermarketu Tesco, druhou je zjištění, zda po otevření hypermarketu

bude mít maloobchodní jednotka Gastro nějakou příležitost pro otevření nové provozovny. Z modelu vyplývá, že v první variantě dojde u maloobchodní jednotky Gastro k propadu zisku o 36 %. U druhé varianty model prokázal, že i po otevření nové prodejny konkurence má prodejna Gastro příležitost pro otevření své nové provozovny, která bude zisková. Proto jako marketingový manažer maloobchodní jednotky Gastro mohou rozšířit síť provozoven této prodejny v prvním i ve druhém stanoveném scénáři.

V budoucnu bude maloobchodní jednotka Gastro spadat pod firmu ENAPO a. s. Tímto vstupem dostane prodejna mnoho výhod a mohla by lépe obstát v konkurenčním boji. Z tohoto faktu lze předpokládat, že by její síla značky mohla vzrůst na 0,2, i když by tento předpoklad musel být potvrzen marketingovým výzkumem. Tento růst by vedl ke zvýšení zisku, jak bylo potvrzeno modelem ve druhém scénáři.

Třetí scénář řeší otázku otevření nové provozovny maloobchodní jednotky Gastro v obci Osek, neboť bylo ověřeno z internetového zdroje, že obyvatelé Oseku by prodejnu ve své obci uvítali. Modelem byl proveden výpočet, který ukázal, že umístit zde prodejnu by bylo pro majitele maloobchodní jednotky Gastro neziskové.

Celkem bylo ověřováno v prvním, druhém a třetím scénáři šest hypotéz:

1. hypotézu „Pro tento profil maloobchodní jednotky Gastro existují na zkoumaném trhu ziskové tržní příležitosti“ na základě provedené analýzy příležitostí za pomoci modelu potvrzují.
2. hypotézu „V případě zvýšení síly značky maloobchodní jednotky Gastro z 0,1 na 0,2 dojde k zvýšení zisku o 50 % (za jinak nezměněných podmínek)“ za využití výpočtu modelu vyvracím.
3. hypotézu „Výstavbou hypermarketu Tesco dojde ke snížení zisku maloobchodní jednotky Gastro o 20 %“ modelem vyvracím.
4. hypotézu „Po otevření hypermarketu Tesco už nebude mít maloobchodní jednotka Gastro příležitost pro otevření nové provozovny“ po provedení nové analýzy příležitostí vyvracím.

5. hypotézu „Zvýšení síly značky maloobchodní jednotky Gastro na 0,2 povede po otevření hypermarketu Tesco k nižším ztrátám na zisku prodejny“ za pomoci modelu potvrzují.

6. hypotézu „Maloobchodní jednotka Gastro bude v obci Osek generovat zisk ve výši alespoň 120 000 Kč za rok“ za pomoci modelu a tlačítka „Choose patch“ potvrzují.

Doporučením pro snadnější kalibraci modelu je výběr jiného pozorovaného sortimentu. Jako lépe pozorovatelný jsem stanovila kávu značky Jihlavanka, která má jasně stanové hranice kvality. Také jsem doporučila sjednocení profilů do skupin prodejen. Návrhy a doporučení pro marketingové manažery vyházejí z předpokladu, že hlavním přínosem praktického využití simulátoru pro podporu rozhodování je:

- velmi rychlé poskytování zpětné vazby z hlediska posouzení dopadů definovaného scénáře,
- v optimalizaci umístění nových prodejen z různých hledisek, jako je maximalizace potenciálního zisku a tržeb,
- v optimalizaci cenové úrovně stávajících prodejen atd.

Výsledkem správného používání simulátoru by mělo být kvalitnější a rychlejší rozhodnutí na úrovni strategického marketingového managementu v retailingu. Věřím, že předkládaná práce k tomuto záměru alespoň dílčím způsobem přispěla.

SUMMARY

Principal objective of my authorized work has been to make analyse of retail's opportunities and threat in section of quick high turnover goods in Strakonice. Information, which has been obtained, base on the analyse and observation, to write to the simulation software RetailOpportunitySim, to introduce screenplay of development and base on the results from the software to propose suitable actions for chosen retail's subject.

As first I have studied specialist literature, which has been connected with topic of my authorized work. In the first line has been defined the retail and their kinds and development trends in retail. Then I paid attention for the marketing in retail together with related situation analyse and established regional analyse. In portion of marketing dedicated marketing's tools (marketing's mixture) and in last portion I have occupied the information constitution and by marketing's research.

For authorized work has been chosen region of Strakonice. This town is divided to 8 local portions: Strakonice I, Strakonice II, Dražejov, Hajská, Modlešovice, Přední Ptákovice, Střela a Virt.

The most important was calibration of model for chosen area. There has been important to specify input parameters in few areas. Particularly there were geographic boundaries of market's regions, parameters of individual household's segments and actual profiles of shops and their groups.

As first has been done questionnaire investigation (attachment no. 1). Outputs from this investigation has been designating of maximal distance of consumers and then for needs of software RetailOpportunitySim. I have asked for 30 respondents, when asking has been done face to face, mainly in Strakonice, and randomly in surrounding villages.

After that was important to determine attraction zone, it means to choose size of checked area, by means of questionnaire inquiry and methods of determination of interest's areas. For these objects has been used specifics function Voronoi in

programme NetLogo 4.1.3. Voronoi chart determined attraction zone in Strakonice, which I localized by the maximal driving distance, which has been found from the questionnaire inquiry.

In questionnaire inquiry is question no. 1 (attachment no. 1), which is connected with determination of connected area. Above all has been a determinate middle value of individual extent and after that has been calculated weighted diameter of frequencies. After sum total of relative frequencies has been obtained distance of circuit (maximal driving distance), which was 11,4 km. For objects of this work has been determinate distance of wall in frame of roads, airline not at all. This area covers 42 villages and one town. Figure of occupants of all households has been necessary to re-calculated – for need of model – for quantity of households. Size of the households is 2,4 person per year 2010. In total the checked market have 36 117 occupants, what is constitute cca 15 049 household.

There has been done map out of accommodation of retail's unit in area of Strakonice and theirs market profiles. This has bee done by directly observation in units. After finding of all-important realities has been came up to the work with software RetailOpportunitySim. To software has been created – base on the accurate geographic accommodation of village with quantity of households by the button „Create consumers“ – maps of households. Then follows next step, to software has been added individual retail units with their profiles by the button „Set Shop“.

There have been determinate 3 screenplays: 1. Screenplay „to put in place second plant of retail unit Gastro“, 2. Screenplay „to open new retail of competition“ and 3. Screenplay „to open new retail unit Gastro in village Osek“. Those screenplays have been applied for chosen subject – in this case retail unit Gastro. At the same time has been determinate 6 hypothesis in given screenplays. This hypothesis has been base on the results from model confirmed or disproved.

In case of first screenplay, the model expected, that retail unit Gastro could reach of 0,33 millions Kč as maximal year's profit in regulation of 11,23 millions Kč. Nevertheless, all light areas should be profit. From the model is clearly visible, that unit

Gastro has a possibility to open next plant, which should be in profit base on the given requirements. If I would be in role of marketing manager, I would, base on the results from model, like to decide for opening of new plant. Then, there has been solved all noises and power of business marking, in this screenplay.

Second screenplay issued from the real future of checked market. Because we know, that in street Katovická, in Strakonice will be build hypermarket Tesco. Profile of hypermarket has been determinate base on the observation in hypermarket Tesco in street Nádražní in tow Písek.

There has been checked 2 variants - first is profit change of retail unit Gastro by the influence of new hypermarket Tesco, second is if the retail unit Gastro will have any possibility to open new plant after opening of hypermarket. From the model follows, that in first variant retail unit Gastro will have 36% waste of profit. In case of second variant model has showed, that after opening of new competition plant, has retail unit Gastro a possibility to open new plant, which will be in profit.

Therefore, as project manager of retail unit Gastro, I could extend site of plants of this unit in firts and also in second screenplay. In frame of second screenplay has been finding, what is the influence for input of retail unit Gastro to company ENAPO a. s.. Because of this input the retail unit will get a lot of advantages and could be much better in case of competition fight. I suppose, from these results, that the power of their marking could increase to the 0,2, but this has to be confirmed by the marketing research. This increase could lead to the increase of the profit; this has been also confirmed by model.

Third screenplay is solving opening of new plant of retail unit Gastro in village Osek. In the fact, has been found, that village Osek is finding immediately place for plant. For keeper of unit Gastro is generated profit by model without unprofitable.

Recommendation for easier calibration is choose of other checked assortment. As one of the better checked I have chosen coffee Jihlavanka, which has clearly determined borders of quality. I recommended collecting of profiles to the group of plants also.

Proposal and recommendation for marketing managers came up from the assumption that the main contribution of practice simulator using for support of making decision is:

- Very quickly providing of feedback regarding the decision of impacts defined by screenplay
- In optimalization of new plants locating from different options, as for example maximization of potential profits and receipts.
- In optimalization of present plant from the cost level point of view

Result of correctly using of simulator should be better from quality point of view and faster decisions on the level of strategic marketing management in retailing.

SEZNAM LITERATURY

BOUČKOVÁ, J. aj. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4.

CIMLER, P. *Retail management: Lokalizace a provoz maloobchodu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN 80-7079-596-4.

CIMLER, P. a ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 987-80-7261-167-6.

HESKOVÁ, M. *Category management*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-7259-049-9.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.

JINDRA, J. *Obchodní firmy: mezinárodní retailing*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-918-8.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a CASLIONE, J. A. *Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

LEVY, M. a WEITZ, A. *Retailing Management*. Mc Graw-Hill Irwin, 2009. ISBN 978-0-07-128424-0.

MEFFERT, H. *Marketing & Management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

PRAŽSKÁ, L. a JINDRA, J. aj. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. upravené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

VOJTKO, V. *Dizertační práce: Marketing Management v obchodě*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 2010.

VOJTKO, V. *Marketingový výzkum v kognitivních mapách*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80-7259-060-5.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

Malý lexikon obcí ČR 2011 [online]. [cit. 2012-02-12], dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1302-11>>

Rychle roste počet domácností jednotlivců [online]. [cit. 2011-12-09], dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/78E200316A95>>

Strakonice [online]. [cit. 2011-12-08], dostupné z WWW: <http://maps.google.cz/maps?hl=cs&sugexp=frgbl&cp=6&gs_id=m&xhr=t&q=strakonice&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf,.cf.osb&biw=1366&bih=667&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl>

Systémy pro podporu rozhodování [online]. [cit. 2011-11-08], dostupné z WWW: <http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=78&idkapitola=9>

V Oseku uvažují předělat prodejnu potravin v klubovnu [online]. [cit. 2012-09-04], dostupné z WWW: <http://pisecky.denik.cz/zpravyregion/pi_20110114_osek.html>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Dotazníkové šetření – Analýza maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku
- Příloha č. 2 Obce – počet obyvatel a domácností
- Příloha č. 3 Prodejny a ceny jogurtů v Kč

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření – Analýza maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku

Dotazníkové šetření

Analýza maloobchodních příležitostí a ohrožení na Strakonicku

Dobrý den,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a tento dotazník je součástí mé diplomové práce. Proto prosím o důsledné a pravdivé vyplnění následujících otázek. Vyplnění dotazníků je anonymní a bude použit pouze pro studijní účely.

Děkuji

Bajtová Jitka

1. Jakou maximální vzdálenost (dojezdová) jste ochotni překonat pro nákup potravin denní potřeby v kilometrech (jogurty, pečivo, uzeniny, těstoviny atd.)?

- a) do 1 km
- b) 1 – 5 km
- c) 6 – 10 km
- d) 11 – 20 km
- e) 21 a více km

2. Kolik Vaše domácnost průměrně utratí za potraviny denní potřeby za měsíc?

- a) 1000 – 3000 Kč
- b) 3001 – 5000 Kč
- c) 5001 – 7000 Kč
- d) 7001 a více Kč

3. Kolik členů má Vaše domácnost?

4. Jakým způsobem se rozhodujete při nákupu?

- a) preference co nejnižší ceny
- b) nejlepší poměr ceny a kvality
- c) co nejvyšší kvalita

5. Jak jste loajální jednotlivým prodejnám? (máte 100 bodů a podle preference je rozdělíte mezi jednotlivé značky prodejen)

- a) Billa
- b) Penny
- c) Lidl
- d) Kaufland
- e) COOP
- f) Gastro
- g) jiné

6. Kolik utratí Vaše domácnost v dané prodejně v procentech korun za měsíc? (100% rozdělíte mezi jednotlivé prodejny)

- a) Billa
- b) Penny
- c) Lidl
- d) Kaufland
- e) COOP
- f) Gastro
- g) jiné

Příloha č. 2

Obce – počet obyvatel a domácností

Obec	Počet obyvatel	Počet domácností
Strakonice	23081	9617,1
Mutěnice	215	89,6
Radošovice	678	282,5
Strunkovice nad Volyňkou	109	45,4
Kapsova Lhota	91	37,9
Svaryšov	29	12,1
Modlešovice	166	69,2
Nebřehovice	140	58,3
Jinín	174	72,5
Miloňovice	292	121,7
Sudkovice	32	13,3
Slaník	159	66,3
Štěkeň	843	351,3
Čejetice	934	389,2
Přešťovice	415	172,9
Řepice	481	200,4
Rovná	238	99,2
Kbelnice	65	27,1
Droužetice	109	45,4
Domanice	66	27,5
Radomyšl	1217	507,1
Osek	691	287,9
Leskovice	76	31,7
Chrašovice	247	102,9
Dražejov	1318	549,2
Virt	75	31,3
Střela	68	28,3
Krty	122	50,8
Hubenov	25	10,4
Únice	54	22,5
Třebohostice	300	125
Mnichov	238	99,2
Horní Poříčí	311	129,6
Katovice	1355	564,6
Pracejovice	319	132,9
Drachkov	162	67,5

Makarov	36	15
Milčice	6	2,5
Sousedovice	251	104,6
Kraselov	230	95,8
Novosedly	353	147,1
Štěchovice	240	100
Úlehle	106	44,2

Příloha č. 3

Prodejny a ceny jogurtů v Kč

Název prodejny	Cena jogurtu v Kč		
	Dobrá máma jah. (nízká cena) 120g	Activia jah. (střední cena) 120g	Jihočeský tradiční jogurt jah. (vysoká cena) 200g
Gastro, Bezděkovská	7,4	10,9	19,9
Billa, Na Ohradě	6,9	9,9	21,9
Billa, Nádražní	6,9	9,9	21,9
Lidl, Ellerova	6,9	10,9	0
Penny, Katovická	6,9	9,9	16,9
Kaufland, Katovická	6,9 (Muller jogurt)	10,5 (Florian)	20,9
COOP supermarket (Volyňská)	6,9	9,9	19
COOP super. TIP (Čelakovského)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TIP (Bezděkovská)	6,9	9,9	19
COOP super. TIP (Smetanova)	6,9	9,9	19
COOP super. TUTY (Dukelská)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TUTY (Mírová)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TUTY (Erbenova)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TUTY (Mlýnská)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TUTY (U sv. Markěty)	6,9	9,9	19
COOP super. TUTY (Podskalská)	6,9	10,9	19,4
Miloňovice	8,9	11,5	22,9
Rovná	9,9	10,9	20,9
Jinín	8,9	11,9	21,5
Katovice	7,9	11,5	21,9
COOP super. TUTY (Katovice)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TUTY (Radomyšl)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TUTY (Štěkeň)	6,9	10,9	19,4

Drachkov	8,9	11,5	21,5
Kapsova Lhota	8,9	11,9	21,9
COOP super. TUTY (Přešovice)	6,9	10,9	19,4
COOP super. TUTY (Štěchovice)	6,9	10,9	19
COOP super. TUTY (Sousedovice)	6,9	10,9	19,4
Strunkovice nad Volyňku	8,9	11,9	21,9
Čejetice	7,9	10,9	20,9
Třebohostice	7,9	10,9	20,9
Novosedly	8,9	11,9	21,9