

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Posouzení pozice Železářství Letná na regionálním trhu

The analysis of the hardware retailer Železářství Letná position in regional market

DP – PE – KMG – 2004 04

Kateřina Buriánková

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V L.



3146075048

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josefína Simová, Ph. D. (Katedra marketingu)

Konzultant : Jitka Hlavešová (Železářství Letná)

Počet stran: 70

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 21. května 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2003/2004

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Kateřinu Buriánkovou

Studijní program č. B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Posouzení pozice Železářství Letná na regionálním trhu

Pokyny pro vypracování:

1. Charakteristika firmy Železářství Letná
2. Analýza trhu
3. Analýza konkurence
4. Posouzení pozice firmy Železářství Letná na regionálním trhu
5. Závěr

+Disketa

V 11 / 05 H

KMG/MC
67s, [8]s. příl. + Disk.
obr., grafy, tab.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Příbová, M. a kol.: Marketingový výzkum v praxi. Grada Publishing, Praha 1998
- Bureš, I.: Poziční strategie marketingu. Jak profitovat z tržních nik. Management Press, Praha 1998
- Churchill, G. A.; Peter, J. P.: Marketing: Creating Values for Customers. Irwin, 1995
- Bartes, F.: Konkurenční strategie firmy. Management Press, Praha 1997
- Hague, P.: Průzkum trhu, příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků. Computer Press, Brno 2003
- Fout, M.; Stávková, J.: Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky. Grada Publishing, Praha 2003

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jozefína Simová, Ph. D.

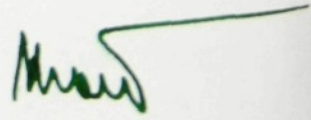
Konzultant: Jitka Hlavešová

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21. května 2004




doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomové práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 12. května 2004

L. Burianková

Poděkování

Mé poděkování patří paní inženýrce Josefíně Simové za odborné vedení a kontrolu mé diplomové práce a mé konzultantce slečně Jitce Hlavešové za rady v praktických otázkách.

Dále bych chtěla poděkovat panu Zdeňku Hlavešovi, majiteli Železářství Letná, za spolupráci a ochotu, s jakou mi vyšel vstříc.

Resumé

Tato diplomová práce se zabývá posouzením pozice maloobchodní jednotky, která nabízí železářský sortiment, vzhledem k jejím největším konkurentům.

Cílem úvodní části je charakterizovat sledovanou firmu a podat základní informaci o distribuci, maloobchodu a konkurenci. Následující kapitoly se věnují charakteristice jednotlivých prvků prostředí firmy zahrnující analýzu firmy a její konkurenci. Na těchto stránkách jsou rovněž shrnuty údaje o vývoji maloobchodu v České republice a speciálně o rozmachu prodejen typu Do-it-yourself.

Závěrečná část je zaměřena na hodnocení vybraných atributů spolu s porovnáním cenové úrovně jednotlivých prodejen a na návrhy změn, které by mohly vést ke zlepšení pozice sledované firmy na trhu.

K získání potřebných informací byl zvolen pohovor s majitelem posuzované prodejny a vedoucími prodejen konkurenčních.

Resume

This study evaluates the market position of the hardware retailer Železářství Letná and compares this position with the biggest rivals.

The aim of first part is to describe the company and to give the basic theoretical information about the distribution, retail and competition. The following chapters are focused on characteristics of the environment including an analysis of the company and its rivals. Information about the development of the retail market in the Czech Republic and in particular about the sector of Do-it-yourself stores are also discussed.

The final part of the study is focused on rating of chosen attributes and comparing the price level in these stores. It also suggests changes that could lead to an improvement of the company's position in market.

The interviews with the owner of the company or chiefs of the others companies were used to obtain the necessary information.

Obsah

Seznam použitých zkratk

<u>Úvod</u>	10
1. Charakteristika firmy Železářství Letná	12
1.1 Založení firmy Železářství Letná.....	12
1.2 Strategické umístění a prostředí firmy.....	12
1.3 Právní forma podnikání.....	13
1.4 Charakteristika činnosti firmy.....	14
1.4.1 Vývoj tržeb.....	15
2. Teoretická část	17
2.1 Distribuce.....	17
2.1.1 Distribuce jako nástroj marketingového mixu	17
2.1.2 Distribuční kanály.....	18
2.2 Maloobchod	19
2.2.1 Typy maloobchodních jednotek	20
2.2.2 Formy vlastnictví maloobchodních jednotek	24
2.2.3 Řízení maloobchodní organizace.....	28
2.3 Konkurence	33
2.3.1 Výhody konkurence.....	33
2.3.2 Identifikace konkurence	34
2.3.3 Konkurenční výhoda.....	35
3. Charakteristika prostředí firmy Železářství Letná	36
3.1 Vývoj maloobchodu v ČR po roce 1990	37
3.1.1 Rozvoj maloobchodu všeobecně	37
3.1.2 Vývoj prodejen DO-IT-YOURSELF.....	40

3.2	<i>Charakteristika regionu Liberec</i>	43
3.2.1	<i>Situace v regionu Liberec</i>	44
4.	Analýza trhu	45
4.1	<i>SWOT analýza firmy Železářství Letná</i>	45
4.2	<i>Analýza konkurence Železářství Letná</i>	46
4.2.1	<i>Hobbymarket OBI Liberec</i>	48
4.2.2	<i>Hobbymarket bauMax Liberec</i>	53
4.2.3	<i>Charakteristika firmy Železářství U nádraží</i>	56
5.	Posouzení pozice Železářství Letná	59
5.1	<i>Porovnání Železářství Letná a hobbymarketu OBI</i>	61
5.2	<i>Porovnání Železářství Letná a hobbymarketu bauMax</i>	61
5.3	<i>Porovnání Železářství Letná a Železářství U nádraží</i>	62
5.4	<i>Posouzení pozice Železářství Letná</i>	62
5.5	<i>Návrh změn a zlepšení pozice Železářství Letná</i>	65
	<u>Závěr</u>	67

Seznam literatury

Seznam příloh

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
DIY	Do-it-yourself
IČO	Identifikační číslo organizace
MPO	Ministerstvo práce a obchodu
obr.	obrázek
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaný

Úvod

Sféra obchodu byla v České republice privatizována nejrychleji a nejdůsledněji ze všech odvětví, ovšem současně také ve velmi rozdrobené podobě. Teprve když na český trh vstoupily velké nadnárodní firmy, začal se obchod svou strukturou přibližovat schématům obvyklým v západní Evropě či v ostatních vyspělých zemích. Rychlost, s jakou tento proces nastartoval a dodnes probíhá, je překvapující. Kromě pozitivních důsledků s sebou zcela přirozeně přinese i řadu problémů týkajících se soužití velkých nadnárodních společností a domácích představitelů malého a středního podnikání.

Spokojený a kupující zákazník – to je sen každého poctivého výrobce a podnikatele. Jak toho dosáhnout? Co pro to udělat? Odpovědím na tyto otázky musí předcházet nalezení a pochopení toho, co tvoří podstatu pozice firmy, jak je pevná a čím je případně napadnutelná.

Cílem práce je posoudit pozici maloobchodní firmy, která se zabývá nákupem a prodejem železářského sortimentu, vzhledem k jejím největším konkurentům a případně navrhnout zlepšení a změny vedoucí ke zlepšení postavení na trhu. Práce se snažila dát odpovědi na následující otázky:

- Jak lze charakterizovat hlavní konkurenty firmy Železářství Letná?
- V čem jsou lepší?
- Na čem je založena strategie největších konkurentů? Má nějaké slabé místo?
- V čem je slabina firmy?
- Co je nejvýznamnější konkurenční výhodou, kterou musí firma zákazníkovi zdůraznit?

Ke správnému pochopení praktické části je teoretická část zaměřena na distribuci, maloobchod, který je ve většině případech článkem distribučních kanálů, a na vybranou teorii konkurence. Jelikož se celá práce, někde okrajově jinde hlouběji, zabývá maloobchodem, je ve třetí kapitole nastíněn vývoj maloobchodu v České republice po roce

1990. Kapitola prezentuje údaje o obchodě jako nejrychleji transformovaném odvětví u nás od přeměn atomizované obchodní sítě k dnešnímu stavu dominance velkých obchodní řetězců a budování shopping center.

Odpovědět na kladené otázky může pomoci vytvořená SWOT analýza prodejny Železářství Letná a především charakteristika a analýza největších konkurentů na regionálním trhu. Těmito konkurenty jsou:

- hobbymarket OBI
- hobbymarket bauMax
- Železářství U nádraží.

V poslední části práce je posouzena pozice sledované prodejny, a to pomocí subjektivního (a věřím, že nezaujatého) bodového hodnocení vybraných deseti atributů prodejen a cenové úrovně jednotlivých obchodů. V závěru této části jsou s přihlédnutím na slabiny Železářství Letná navrhnuty změny, které by mohly vést ke zlepšení pozice, a tím ke zvětšujícímu se zástupu spokojených zákazníků.

1. Charakteristika firmy Železářství Letná

Adresa: Železářství Letná

Letná 607

460 01 Liberec 12

1.1 Založení firmy Železářství Letná



Stavba prodejny byla plánována přibližně od roku 1994, kdy rodina Hlavešova získala restituci v blízkosti svého bydliště několik pozemků. Majitel firmy pan Hlaveš už dříve úspěšně podnikal v oboru stavebně-zámečnickém a možná proto v té době nebylo pochybností o tom, co se v plánované prodejně bude prodávat. Na založení firmy se podílela i manželka s dcerou majitele, tudíž můžeme mluvit o tzv. rodinné firmě.

Po dvou a půlleté výstavbě byla prodejna 10. března 1998 otevřena. Provoz byl pro majitele úspěšný a proto se rozhodl, že své stávající prostory rozšíří. V květnu 2003 přístavba za provozu původních prostor začala a v znovuotevření se mohli majitel i zákazníci těšit v říjnu téhož roku.

1.2 Strategické umístění a prostředí firmy

Prodejna se nachází v severní části Liberce. Je situována u hlavní silnice, která spojuje městské části Růžodol a Staré Pavlovice, a proto se jeví jako velmi vhodně umístěna. V době, kdy se uvažovalo o založení firmy, se toto umístění jevílo jako velice výhodné: poblíž se nachází sídliště Staré Pavlovice a městská čtvrť Růžodol, ale co se zdálo zakladatelům jako ideální, bylo umístění konkurence. V té době byla nejbližší

prodejnou s podobným sortimentem železářských potřeb prodejna Železářství Jakimič, vzdálenou asi 6 km od Letné.

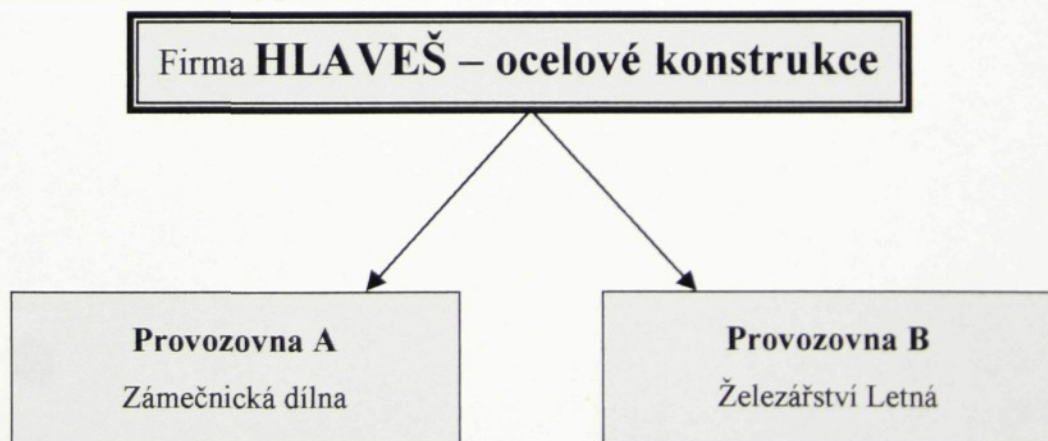
„Čarou přes rozpočet“ bylo tehdy rozhodnutí o tom, že pouhých sto metrů nad pozemkem, kde měla být prodejna postavena, bude vybudováno obchodní centrum. První informace byli uklidňující, neboť firma GÖTZEN, která zde měla provozovat svou činnost, nabízí nepříliš podobný sortiment zboží. Za několik měsíců však přišla zpráva horší: firma GÖTZEN pronajala celý obchodní komplex firmě OBI.

Železářství Letná je jednopodlažní podsklepený objekt, který se rozkládá na prostoru 370,2 m², komunikace tvoří 320,5 m² a parkoviště 340 m². Parkovací plocha nabízí parkování pro 10 osobních automobilů, z něhož jedno je vyhrazeno pro invalidy. Prodejna je samoobslužná.

1.3 Právní forma podnikání

Původním plánem majitele bylo založit společnost s ručením omezeným. Avšak na výstavbu prodejny muselo být vynaloženo daleko více finančních prostředků než majitel předpokládal, rozhodl se stavbu financovat z prostředků vyčleněných na založení společnosti. Právní formy podnikání prodejny Železářství Letná je provozovna již zavedené firmy (živnosti) Hlaveš – ocelové konstrukce.

Obr. 1 Schéma právní formy podnikání



Obě provozovny mají stejné IČO a DIČ a jsou vedeny pod jedním účetnictvím. Majitel firmy (živnosti) podniká jako fyzická osoba, vedle něho zde vystupuje osoba spolupracující, kterou je paní Dana Hlavešová.

1.4 Charakteristika činnosti firmy

Záměrem firmy je obsáhnout široký sortiment železářského zboží, kterým by uspokojil potřeby těchto zákaznických segmentů:

- řemeslníci
- stavebníci
- zámečníci
- svářeči
- zahrádkáři
- domácí kutilové.

Firma nemá v úmyslu se specializovat na velké odběratele, kterým může být například stavební firma, a to především z personálních a provozních důvodů.

Od doby založení firmy byl sortiment zboží několikrát rozšířen. V současné době zboží čítá přes 9 500 položek. Nyní ho můžeme rozdělit takto:

- ruční elektrické nářadí
- ruční nářadí
- svářecí technika
- kotevní technika
- dřevoobráběcí stroje
- kotle a kamna na tuhá paliva včetně příslušenství
- spojovací materiál
- stavební a bezpečnostní kování
- nábytkové kování
- žebříky
- nezkoušené řetězy a lana
- nářadí pro zahrádkáře

- pletivo.

Firma se snaží preferovat značky českých výrobců, aby mohla nižší cenou konkurovat ostatním prodejcům. Pro své zákazníky **nabízí tyto služby**:

- platba kartou (Visa, Visa Electron, MasterCard, American Express)
- doprava objemnějšího zboží po Liberci zdarma
- objednávkový servis (firma je schopná zboží, které nemá na skladu objednat)
- poradenský servis (zaměstnanci poskytují informace, provádějí ukázky a předvádění zboží v prostorách prodejny)

Majitel zaměstnává v prodejně svou dceru, která se zabývá administrativní činností, a 7 zaměstnanců na plný úvazek, kteří pracují na směny.

Otevírací doba Železářství Letná je ve všední dny od 8 do 18 hodin, v sobotu od 8 do 13 hodin. Majitel je také k dispozici (na telefonu) kdykoliv mimo pracovní dobu.

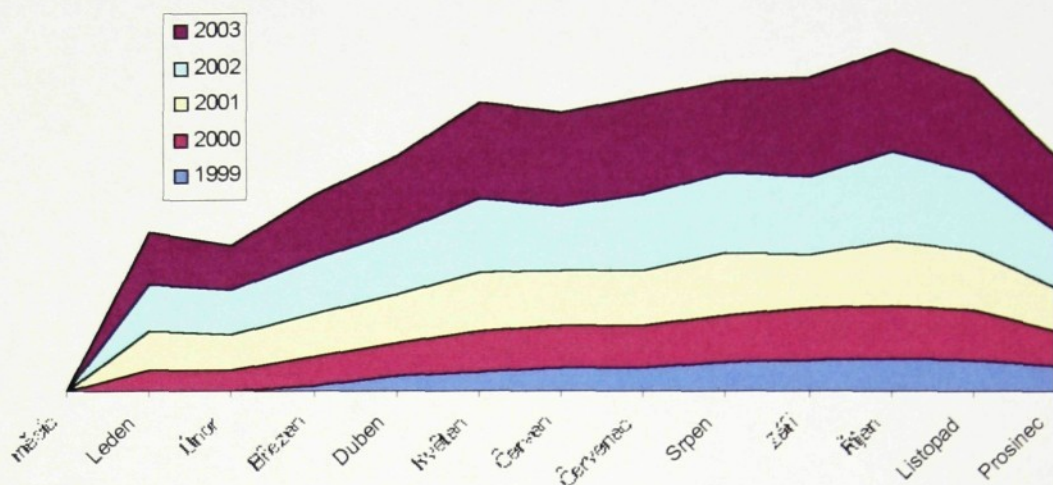
Železářství Letná používá ke zviditelnění své prodejny tuto **propagační činnost**:

- webové stránky (<http://web.quick.cz/zelezarstvi-letna>)
- letáky dodavatelů (na kterých je uvedeno, že inzerované zboží lze zakoupit právě v Železářství Letná)
- reklamní spoty v Radiu Kiss (FM 91,3).

Reklama v rozhlase je vysílána přibližně dvakrát ročně po dobu jednoho týdne.

1.4.1 Vývoj tržeb

Graf 1 ukazuje vývoj tržeb od roku 1999, kdy byla prodejna otevřena, do roku 2003 v jednotlivých měsících.



Graf 1 Vývoj tržeb v letech 1999 – 2003

Z grafu jsou patrné obratově slabší měsíce prosinec až březen, což je dáno sezónností větší části sortimentu Železářství Letná, což může být např. potřeby pro zahrádkáře nebo stavebníky.

2. Teoretická část

Tato část práce je věnována distribuci, maloobchodu a konkurenci. Pod pojmem distribuce je nejčastěji chápán proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. Tento přesun výrobku od producenta ke spotřebiteli probíhá za účasti různých článků. Ve většině případů je jedním z těchto článků maloobchod, kterému je věnována podstatná část této práce, a proto je vhodné se o distribuci v této části zmínit.

2.1 Distribuce

Pro uskutečnění všech funkcí podniku je nutné zjistit potřeby a přání zákazníků a co nejlépe je uspokojovat. Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které jsou v marketingové terminologii označovány jako **čtyři „P“** (Produkt, Place, Price, Promotion). V našich parametrech se v naprosté většině setkáváme s označením „marketingový mix“. Těmito čtyřmi nástroji jsou **výrobek, distribuce, cena a komunikace**.

2.1.1 Distribuce jako nástroj marketingového mixu

Distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce k zákazníkovi. Základními institucemi distribuce produktu jsou velkoobchod a maloobchod. Distribuční systém poskytuje spotřebiteli dvě výhody a to výhodu prostorovou a časovou, neboť umožňuje žádaný produkt zakoupit v místech a v době pro zákazníka příhodných.

Distribuce znamená dodat správný výrobek správným lidem v době, kdy jej potřebují. Není-li výrobek „v pohybu“, stojí to výrobce peníze, protože je v něm zahrnuta cena materiálu, různých součástí použitých při výrobě, cena práce, režijní a servisní náklady. Výrobky se musí distribuovat, služby poskytovat. [1]

2.1.2 Distribuční kanály

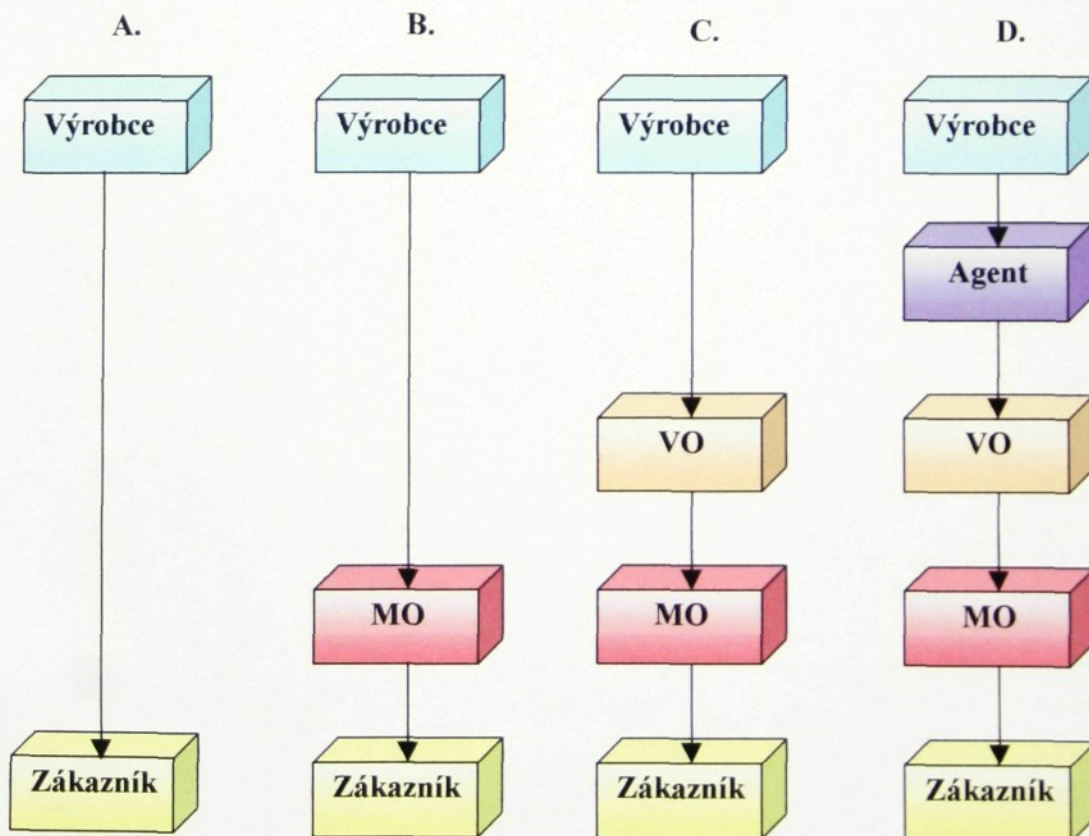
Rozhodování o marketingových distribučních cestách patří mezi nejkritičtější rozhodovací problémy, kterými se management firmy zabývá. Volba distribučních cest bezprostředně ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí. Je třeba také poznamenat, že volba distribučních cest vytváří relativně dlouhodobé závazky vůči jiným firmám.

Distribuční cesty můžeme chápat jako soubor nezávislých organizací účastnících se procesu, který umožňuje užití nebo spotřebu výrobku či služby. Při rozhodování o distribučních cestách jde vždy o to, dosáhnout harmonického propojení výrobního a obchodního programu. Je nutné sladit zájmy výrobce a obchodníka.

Volba distribuční cesty závisí na:

- druhu zboží
- segmentu trhu
- konkrétním spotřebiteli.

Obr. 2 Hlavní distribuční kanály



Existují čtyři hlavní distribuční kanály (obr. 1):

- A. Tato cesta je poměrně vzácně využívána u spotřebního zboží, naopak jde o typický kanál při prodeji průmyslového zboží. Jde prodej bez prostředníků a využívají ho například výrobní prodejny, prodejny na farmě, krejčí nebo umělci.
- B. Zde velký maloobchod nakupuje přímo u výrobce. Využíváno u zboží denní potřeby, které rychle podléhá zkáze (chléb, mléko). Též časté u novinek.
- C. V tomto případě velkoobchod podle požadavků zásobuje maloobchodní prodejny zbožím v předem dohodnutých sortimentech i termínech, umožňuje sortimentní pestrost a kompletace dodávek, často od velkého počtu drobných dodavatelů.
- D. Agent může být najímán libovolným článkem řetězce. Na uvedeném schématu to může být agent velkoobchodu, který bude zásobovat velkoobchod jižním ovocem (např. ze Španělska). [1]

2.2 *Maloobchod*

Maloobchod můžeme charakterizovat jako článek obchodního subsystému, který zabezpečuje směnu zboží mezi výrobcem nebo jiným článkem a konečným zákazníkem. Maloobchod je součástí obchodního trhu, který má svá specifika, stejně jako trhy ostatní např. trh průmyslový, trh státní apod.

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti zaměřené na prodej zboží individuálnímu spotřebiteli pro jeho osobní spotřebu. V maloobchodě se uskutečňuje základní tržní vztah mezi prodávajícím, a to pracovníkem nebo majitelem a spotřebitelem – zákazníkem.

Spotřebitel jde koupit nebo vyhledává zboží, které potřebuje, o kterém má určitou představu co do vzhledu, užitnosti, účelu použití a také ceny.

Maloobchodníci zboží nakupují od dodavatelských firem a tedy zásoby zboží financují. Obvykle též zboží přepravují a skladují. Někdy upravují velikost balení s ohledem na

spotřební zvyklosti zákazníků. Maloobchodní organizace většinou disponují vyškolenými prodejními silami, které poskytují pomoc a odbornou radu zákazníkům. Maloobchodníci poskytují svým dodavatelům i zákazníkům v různé míře služby související s prodejem zboží. Někteří poskytují spotřebitelské úvěry, někteří rozšiřují poskytované záruky či pozáruční servis zakoupeného produktu a nesou riziko i náklady s tím spojené. [2, 4]

2.2.1 Typy maloobchodních jednotek

Maloobchodní prodej v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou se uskutečňuje v řadě druhů prodejních jednotek. V dnešní době jsou běžné už i u nás. Prodejní jednotky můžeme členit podle řady kritérií: podle šíře a hloubky sortimentu, rozsahu poskytovaných služeb, cen, formy řízení.

2.2.1.1 Specializované prodejny

Specializovaná prodejna (Speciality Store) zpravidla vede pouze jednu nebo několik málo řad výrobků, avšak zajišťuje spotřebiteli bohatý výběr v rámci této řady. Jsou rozšířeny zejména u nepotravinářského sortimentu. Postavení obchodů na trhu je dáno výrobkovou specializací, širším uplatňováním segmentace zákazníků a tržním zacílením. Protože se obchody specializují na určitou skupinu výrobků, personál se většinou vyznačuje vysokou profesionalitou. Nabízený sortiment je převážně značkový a jde do značné hloubky. Dispoziční řešení a vybavení prodejny je jeho prodeji plně přizpůsobeno. Prodejny mají často lepší image než jejich hlavní konkurenti, kterými jsou obchodní domy.

Zaměřují se například na prodej oděvů (Lee Cooper, Pietro Filipi), spotřební elektroniky (SONY), nábytku (IKEA), květin, sportovních potřeb, kosmetiky (Christian Dior), porcelánu, skla, železářství, hodinek (Seiko), knih či jiné sortimentní skupiny zboží.

V poslední době se stávají „hitem“ tzv. odborné velkoobchodní prodejny. Jedná se například o DIY (Do It Yourself), velkoobchodní sortimentálně zaměřené na prodej potřeb pro domácnost a materiálu pro domácí práce, tzv. „udělej si sám“; velkoobchodní prodejny s nábytkem (IKEA), drogistická centra, zahradnická centra a jiné.

2.2.1.2 Prodejny se zbožím denní potřeby

Tento druh prodejen (Convenience Store) je reprezentován obchody se základním potravinářským a dalším sortimentem (omezený výběr drogistického zboží, noviny, cigarety, zápalky, zapalovače apod.). Jsou umístěny obvykle mimo centra velkých měst, v lokalitě s vysokou hustotou obyvatelstva. Spotřebitelé v těchto prodejnách nakupují, aby doplnili své denní zásoby, neboť lokalizace prodejen bývá pro ně výhodná. Navštěvují je však také na základě impulzivně vzniklé potřeby v době, kdy ostatní prodejny jsou již zavřeny. Sortimentem se tento druh prodejen blíží našim sídlištním samoobsluhám či venkovským prodejnám smíšeného zboží.

Prodejní doba bývá přizpůsobena potřebám zákazníka a bývá delší než v jiných obchodních zařízeních (v zahraničí se setkáme i s prodejnami, které poskytují službu zákazníkovi 24 hodin denně po celých 7 dní v týdnu). Ceny zboží bývají proto o něco vyšší. Průkopníkem těchto prodejen s prodlouženým provozem jsou u nás **Večerky**. V současnosti je možno vidět, že sortiment těchto prodejen je součástí každého většího benzinového čerpadla. Ve Spojených státech je tímto typem prodejna 7-Eleven.

2.2.1.3 Obchodní domy

Obchodní domy (Department Stores) jsou prodejní jednotky, které nabízejí velmi široký sortiment zboží v průměrné hloubce pod jednou střechou. Obvykle nabízejí obuv a oděvy, drogistické, papírenské a železářské zboží, nábytek a zařízení pro domácnost, domácí přístroje, eventuálně potraviny. Jednotlivé řady výrobků jsou prodávány v různých odděleních. Každé oddělení má vlastního řídicího pracovníka (manažera) a samostatné pracovníky nákupu.

Obchodní domy často nabízejí další služby, jako prodej na úvěr, přepravu zboží, hlídání dětí, úpravu konfekce, kopírovací služby, stříhovou službu, atd. Příkladem takového zařízení je v České republice obchodní dům Kotva nebo obchodní dům Tesco. V USA to je například Sears nebo Dillard's. Jedním z největších a nejznámějších tamních obchodních domů je Macy's, který najdeme přímo uprostřed Manhattanu.

Inovace, kterou prochází i řada našich klasických obchodních domů je tzv. **shop-in-shop systém**, jehož podstata tkví v rozdělení prodejních ploch nebo jejich částí na malé relativně samostatné prostory, které jsou nabídnuty k pronájmu samostatným subjektům, které prodávají dohodnutý sortiment zboží, nebo poskytují služby jako cestovní kanceláře, bytový architekt atd.

2.2.1.4 Obchodní střediska

Obchodní střediska (Shopping Centers) mají povahu rozsáhlých, ucelených obchodních komplexů, ve kterých bývá velký počet nezávislých prodejen s rozmanitým zbožím. Ve velké míře je nalezneme ve Spojených státech a v Kanadě, kde jsou často řešena jako „podzemní města“. Součástí nákupního komplexu bývají mnohdy i velkoprodejny potravin. V obchodních střediscích mívají kromě prodejen zboží také působiště mnohé firmy poskytující služby zákazníkům (restaurace, cukrárny, pekárny, banky, fotolaboratoře a kopírovací služby, čistírny oděvů, opravy obuvi, kadeřnictví a jiné kosmetické služby, solária, cestovní kanceláře a někdy zde bývá také pobočka pošty).

Obchodní střediska bývají architektonicky velmi členitá, mnohdy vícepodlažní, krytá, se zelení a vodou a s místy k posezení a odpočinku zákazníků. Pro svůj rozsah bývají zpravidla umístěna mimo centrum města, do oblastí s nízkým nájemným. Podstatnou výhodou umístění na okrajových částech měst je možnost zajistit dostatečnou parkovací kapacitu. Svou kapacitou umožňují obsloužit obrovský počet zákazníků. Příkladem obchodního střediska může být Obchodní centrum Futurum.

2.2.1.5 Supermarkety

Supermarkety jsou velké samoobslužné prodejny převážně se sortimentem potravinářských a potřebami pro domácnost, avšak na rozdíl od prodejen s prodlouženou dobou provozu supermarkety zpravidla poskytují podstatně větší výběr a prodávají levněji. Velmi často zde bývá zřízen obslužný úsek pečiva a lahůdek. Konkurence přinutila v poslední době supermarkety prodloužit otevírací dobu a přijmout některé změny v sortimentu. Nabízejí zákazníkům řadu položek nepotravinářského zboží.

Supermarkety prodávají národní a vlastní značkové výrobky (Mince, Euroshop, Tesco). Prodejní strategie je založena na nízkém obchodním rozpětí a vysokém obratu. Ve snaze přilákat více zákazníků se zejména velké filiálkové společnosti řídící sítě supermarketů (Tesco, Safeway, Ahold) snaží přizpůsobit místním podmínkám, a to ve velikosti obchodních jednotek, sortimentu, cenové politice a stimulaci prodeje. Příkladem supermarketu může být Tesco, Albert, Delvita nebo ve Spojených státech prodejna Kroger.

2.2.1.6 Hypermarkety

Nejnovějším trendem v pojetí obchodních zařízení je spolu s obchodními středisky hypermarket. Rozumí se jím obrovská samoobslužná prodejna, která podobně jako obchodní středisko nabízí spotřebiteli na soustředěném místě velmi široký sortiment zboží. Tentokrát však je celý komplex tvořen jedinou prodejnou (o rozloze až 20 000 m²) budovaný na okraji měst v oblastech s nižším nájemným. Protože se předpokládají nákupy pomocí automobilu, jsou v jejich blízkosti i velké parkovací plochy. Hypermarket prodává za nižší ceny než průměrné, nižší obchodní rozpětí je kompenzováno velmi vysokým obratem prodeje.

Nabízený sortiment zboží je značně široký, od potravin přes květiny, potřeby pro domácnost, elektroniku, obuv, nábytek, oděvy až po počítače a řadu služeb poskytovaných v prostorách hypermarketů. Prodejce zde zvládne obsluhu s relativně malým počtem pracovníků, což pro něj znamená vysokou úsporu nákladů.

Výhoda hypermarketů, tj. jejich velikost, může být považována i za jejich nevýhodu. Někteří zákazníci, zejména starší osoby, preferují nákup v menších obchodech. Jednak pro osobní kontakt s prodáváči, jednak proto, že pohyb v obrovských prostorách může být pro ně fyzicky velmi namáhavý. Za hypermarket můžeme považovat například Carrefour, Hypernovu nebo Interspar.

2.2.1.7 Diskontní prodejny

Diskontní prodejny (Category Discounter) nabízí sortimentně specializované a pouze nejběžnější a nejprodávanější zboží za nejnižší ceny. Tyto prodejny pracují s minimální marží a jsou schopny nabídnout stejné ceny jako přímí výrobci, protože

vzhledem k obrovskému množství prodeje získávají množstevní slevy (odtud také název diskont). V těchto prodejnách najdeme jen nejnútnější vybavení, často je prodej přímo z palet, což vyžaduje minimální náklady na prodejní personál.

2.2.1.8 Prodejní sklady a členská velkoobchodní zařízení

Novinkou mezi prodejnami jsou tzv. prodejní sklady. Jde vlastně o velkoobchodní sklad s možností zakoupit „členství“ (tj. právo nakupovat za velkoobchodní ceny) i pro individuálního spotřebitele. Převážně je zde distribuováno zboží spotřebního charakteru, jako jsou domácí textil, osvětlovací tělesa, domácí spotřebiče, automobilové potřeby, elektronika, počítače, kancelářské a papírenské potřeby, hračky, velká balení hygienických potřeb, čisticích prostředků, konzervovaných potravin a nápojů, mražených a potravin a hotových jídel a někdy také čerstvých potravin.

Prodejní sklady i členské velkoobchody (Warehouse Club, Wholesale Clubs) jsou vždy umístěny mimo centrum města, do oblasti s nízkým nájemným, a disponují rozsáhlými parkovacími plochami. Velký obrat a nízké provozní náklady, dané minimálními nároky na dekoraci zařízení i na obsluhující personál, umožňují prodávat zboží za podstatně nižší ceny. [2, 4, 8, 12]

2.2.2 Formy vlastnictví maloobchodních jednotek

Pomineme-li státní prodejny jako formu organizace prodejní sítě, maloobchodní organizace mohou existovat jako:

- **soukromé**
- **společnosti obchodních domů** coby historicky nejstarší integrované firmy
- **filiálkové společnosti** zaměřené převážně na
 - supermarket (Tengelmann, Sainsbury, Ahold, Tesco)
 - hypermarkety (Globus, Carrefour)
 - specializovaný nepotravinářský sortiment (Ikea, Benetton)

- **zásilkové obchodní domy** většinou s řadou přidružených prodejen (i obchodních domů), např. Quelle
- **spotřební družstva.**

Tyto firmy mají kromě základní maloobchodní sítě i velkoobchodní sklady, vlastní autodopravu, velmi často i vlastní výrobní závody, pražírny kávy, stáčírny apod. Na rozsah vlastní výroby existují dva názory. Některé velké firmy si vyrábějí ve vlastních závodech 15-25% prodávaného objemu zboží. Větší část firem se soustřeďuje na vlastní obchodní činnost a zajišťuje si výrobu značkového zboží u svých výrobních partnerů. Odborníci tvrdí, že výroba odvádí pozornost od hlavního zaměření obchodní firmy a zpomaluje tempo jejího rozvoje.

Pro vysoce integrované (řetězcové) společnosti jsou charakteristické tyto znaky:

- společnost řídí centrálně odborný management při vysokém stupni využití výpočetní techniky,
- nákup a skladování se zajišťuje centrálně¹, vedoucí prodejny pouze zajišťuje provoz,
- firma má společný marketing, včetně reklamy a centrální řízení cen,
- firma prosazuje vlastní značkové zboží, i když je sama nevyrábí.

Rovněž **spotřební družstva** již dávno opustila původní charakter vzájemně se podporujících komunit s osobními vztahy členů a i při snaze zdůrazňovat sociální charakter družstev se stala velkými obchodními společnostmi s kvalifikovaným a moderně pojatým managementem. Celá tato činnost byla pochopitelně spojena s koncentrací družstev, s koncentrací maloobchodních jednotek. Ve většině vyspělých evropských států dnes existuje jednotná organizace zahrnující převážnou část spotřebního družstevnictví s centrálně řízenými logistickými procesy. [6]

Soukromý podnik (podnik fyzické osoby) je vlastněn jednou osobou. Pro podnikání v menším rozsahu má podnik jednotlivce dvě hlavní výhody: k jeho založení stačí i menší

¹ Obchodní firma má už takový obrat, že nakupuje většinou přímo u výrobců a nepotřebuje nakupovat přes velkoobchody. Nakupuje proto zboží za nižší ceny než malé samostatné maloobchody, které služby velkoobchodů potřebují.

kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. Hlavními nevýhodami je obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy společnosti a omezená životnost firmy daná délkou života majitele.

Podniky fyzické osoby mají obvykle formu **živnosti**. Za živnosti se podle živnostenského zákona považuje jakákoliv pravidelná výdělečná činnost (pokud není zákonem zakázána nebo není ze živnostenského zákona vyloučena) provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku.

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona. Průkazem živnostenského oprávnění je **živnostenský list** nebo **koncesní listina**. Vydává je živnostenský úřad; ten vede tzv. živnostenský rejstřík, kam zapisuje podnikatele, kteří mají živnost v územním obvodu jeho působnosti. Místnost, ve které je živnost provozován, se nazývá **provozovna** (může to být i stánek).

Aby se jednotlivec mohl stát živnostníkem, musí splňovat řadu podmínek vyplývajících ze zákona (např. musí být starší 18 let, způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, musí být odborně způsobilý živnost vykonávat aj.). Z hlediska odborné způsobilosti rozděluje živnostenský zákon živnosti na **ohlašovací** a **koncesované**. [9]

2.2.2.1 Vertikální kooperace

Vertikální kooperace představuje sdružení sledující logistický pohyb zboží; jde o koncentraci na principu dodavatel – odběratel. Projevuje se ve stejném sortimentním zaměření a je založeno především na výhodách při nákupu zboží a jistotě při jeho prodeji. Má tyto čtyři hlavní formy:

- družstevní (nákupní družstva a nákupní svazy)
- dobrovolné řetězce
- franchisingový řetězec
- nákupní centrála.

Nákupní družstva jsou první historickou formou kooperace s výraznějším rozvojem v 1. polovině tohoto století. Uplatňovala se nejen jako velkoobchodní zařízení obchodníků, ale i jako prodejní zařízení výrobců v potravinářském obchodě. Postupně se družstva mění ve svazy a rozšiřují své pověření pro nákup do sféry správy i odbytu pro všechny své členy, a to především v potravinářském obchodě při uplatňování centrálního velkoobchodu.

V rámci tohoto rozšíření se přenášejí provozně hospodářské funkce maloobchodníků na svazy, resp. na správní centrum. Centrum zajišťuje výzkum trhu, analýzu a doporučení při umisťování provozních jednotek, financování investic, centrální vedení účetnictví, daňovou a poradenskou službu, zájmové zastupování, školení podnikatelů i zaměstnanců. Nákupní svazy jsou nejvíce rozšířeny v Německu, u nás můžeme najít nákupní svaz EDEKA.

Dobrovolné řetězce připomínají svou činností nákupní svazy či družstva. Vznikaly však obráceně, tj. z iniciativy velkoobchodu především na počátku 50. let. Někdy se nazývají „dobrovolné filiálkové podniky“. Prodejny jsou však ve vlastnictví jednotlivých majitelů, nezávisle na řetězci. To představuje vyšší zainteresovanost v maloobchodě na dobrých výsledcích, než může zajistit zaměstnanecký poměr ve filiálkové prodejně.

Součástí tohoto kooperačního systému je způsob racionální distribuce a centrálního řízení, kterému se členové řetězce dobrovolně podřizují. Nevýhodou dobrovolných řetězců je značná fluktuace členů ve srovnání s nákupními družstvy.

Základem racionální činnosti dobrovolných řetězců je centrální nákup ve velkém, perfektní informační systém umožňují výrazné snížení zásob, existence ústředních a regionálních skladů, které se svou organizací přibližují pojetí velkých filiálkových činností. Nejznámějším řetězcem je SPAR, který původně vznikl v Nizozemí a dnes má již 23 národních organizací.

Centrály dobrovolných řetězců však mají menší koordinační sílu a méně důraznou marketingovou politiku než centrály družstev. Pro zajištění stálosti svých partnerů v oblasti maloobchodu a pro dosažení velkých logistických toků se proto rozvíjí **systém franchisingu**. Franchising je forma zpravidla vertikální kooperace, při níž franchisor

(dodavatel systému) na základě dlouhodobého smluvního spojení poskytuje právně samostatnému kooperačnímu partnerovi (franchisee) za úhradu právo nabízet zboží a různé služby za použití názvu firmy, značky zboží, charakteristického vybavení prodejny a dalších ochranných práv, jakož i technických a provozních zkušeností dodavatele systému.

Tento systém zpřesňuje vztahy v dobrovolném řetězci tím, že veškeré vztahy jsou smluvně formulovány, služby jsou navzájem placeny a vzájemná práva a povinnosti jednoznačně definovány. Postupně začala používat tuto formu i nákupní družstva (svazy). Systém franchisingu je v současné době chápán jako hlavní prostředek udržení malých a středních obchodních firem, což je zvláště výrazné v oblasti potravinářského obchodu. Jedním z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších franchizových systémů na světě je americká firma McDonald's.

Některé dobrovolné řetězce (jako např. SPAR) a v menší míře i nákupní družstva (svazy – jako EDEKA) postupně otvírají vlastní filiálkové prodejny, vůči nimž zaujímá pozici řídicího centra, které tyto prodejny vlastní a v plném rozsahu i řídí. Tím dochází k **prolínání jednotlivých forem integrace** a k posílení činnosti celého systému obchodní firmy. [6]

2.2.3 Řízení maloobchodní organizace

Maloobchodní firmy usilují o vytvoření takové strategie marketingu, která by jejich prodejně nebo systému prodejen dodala rysy jedinečnosti. Manažeři dobře vědí, že právě **výjimečnost a odlišnost jsou prostředky přitahující pozornost zákazníka**. Nepochybně mají v této souvislosti velký význam nejen šíře a jedinečnost sortimentu zboží nabízeného prodejnou, ale také rozsah služeb, které jsou zákazníkovi k dispozici. Tyto skutečnosti však v podmínkách intenzivní konkurence, se kterou se setkáváme v hospodářsky vyspělých zemích, nejsou dostatečnou zárukou úspěchu, neboť je lze velmi snadno napodobit. Při pozorném sledování a srovnávání prodejen zjistíme, že koneckonců sortiment i druh služeb poskytovaný v různých prodejnách, například dámského ošacení, potravin nebo spotřební elektroniky, je téměř stejný. Přesto chodí do některých prodejen zákazníci rádi, do některých jenom tehdy, když musí a některým prodejnám se vyhýbají.

To, co činí prodejny odlišnými, tkví tedy v něčem jiném. **Celková strategie prodejce** je souhra těchto faktorů:

- umístění prodejny
- přesné vymezení okruhu obsluhovaných zákazníků (cílového trhu)
- odpovídající volba sortimentu
- rozsah poskytovaných služeb
- psychologická působivost (velikost, dispoziční řešení a atmosféra prodejny)
- personál prodejny
- cenová politika
- propagační politika

2.2.3.1 Umístění prodejny

Rozhodnutí o umístění prodejny je vzhledem ke skutečnosti, že maloobchodní prodej je většinou místní záležitostí, jedním ze základních rozhodnutí maloobchodního mixu. Ve většině prodejen nakupují zákazníci z blízkého okolí, zvláště pokud jde o zboží každodenní spotřeby. Čím vzdálenější je bydliště zákazníka od prodejny, tím je menší pravděpodobnost, že zde bude nakupovat. Výjimku tvoří zboží zvláštní a speciální, které zákazníci pravidelně nekupují a jsou ochotni jej nakupovat i ve vzdálenější lokalitě. Rozhodnutí zákazníků cestovat za nákupem do větších vzdáleností je rovněž ovlivněno velikostí prodejního místa a šíří nabídky. Například velké komplexy obchodních středisek, umístěné obvykle na okraji velkých měst a snadno dosažitelné osobními automobily, lákají mnoho zákazníků zejména na víkendové nákupy svou velikostí a širokou nabídkou zboží a služeb.

2.2.3.2 Cílový trh

První otázka, kterou si prodejce položí, by měla být: *Kdo jsou moji zákazníci?* Segmentace trhu je totiž základním nástrojem odlišení. Prodejce musí mít představu o věkové a příjmové kategorii svých zákazníků. Musí vědět, jaké vzdělání, vkus a zájmy má typický zákazník nakupující v jeho zařízení. Je zřejmé, že určitý typ zákazníků má svůj vyhraněný způsob nakupování. Různé druhy zboží jsou nakupovány jiným postupem. Na tyto okolnosti je vhodné vzít ohled při vytváření marketingové strategie dané prodejny.

Každému segmentu trhu odpovídá jiný sortiment zboží, jiná výzdoba a úprava prodejny, jiná cenová politika a samozřejmě se liší účinnost různých forem propagace i prostředků, jímž je šířena.

2.2.3.3 Volba sortimentu

Rozhodnutí o šíři sortimentu velmi zřetelně souvisí a navazuje na rozhodnutí o skupině zákazníků, kterou daná prodejna zamýšlí obsluhovat. Specializované prodejny vedou sice menší počet řad výrobků, avšak s možností širokého výběru. Naproti tomu prodejny pro masový trh spíše mívají mnoho druhů výrobků s menším počtem variant každého z nich.

2.2.3.4 Rozsah služeb

Služby, které prodejce zákazníkům poskytuje, jsou v některých případech důležitější než samotný prodej. Mezi služby poskytované maloobchodem patří především možnost poskytnutí spotřebitelského úvěru (prodej na splátky – často i s odložením první splátky až o několik měsíců), dodávka do domu, dárkové balení, stříhová služba, úprava oděvů, předvádění výrobku, ochutnávky, parkování, pozáruční servis, výměna zboží, platba stravenkami. V obchodních domech další služby jako restaurace, zábava pro děti, hlídání dětí atd.

Minimální rozsah služeb poskytují samoobsluhy. Těží z cenové atraktivity, prodávají pouze standardní zboží, převažuje zboží denní potřeby. Lze sem zařadit většinu prodejen s potravinami, prodejny se zlevněným zbožím, zásilkový obchod, prodej pomocí automatů.

Střední rozsah služeb využívají prodejny, ve kterých zákazník nakupuje příležitostně, vyžaduje více informací a někdy doplňkové služby, jako je prodej na splátky nebo možnost vrácení výrobku.

Plné služby jsou typické pro specializované prodejny nebo luxusní obchodní domy. V prodejnách je personál dobře vyškolen, ochotný vždy zboží předvést a poradit. Často jde

o drahé výrobky nebo módní novinky. Zákazníci žádají možnost výměny výrobku, prodej na splátky, bezplatnou dodávku až do domu, montáž, domácí servis, rozsáhlé garance.

2.2.3.5 Atmosféra prodejny

Každá prodejna svou úpravou a uspořádáním působí na smysly a psychiku spotřebitele. Některé prodejny jsou nevýrazné, některé přímo neestetické. Ale také jsou prodejny, které mají určité kouzlo a pro svou oblíbenost jsou navštěvovány i tehdy, když zákazník nemá v úmyslu si něco konkrétního zakoupit. Jsou i prodejny působící elegantně nebo luxusně.

Atmosféra prodejny je do značné míry dána již **velikostí a členěním prodejní plochy**. V malých prodejnách se zákazník cítí stísněně a rychle je opouští. Naopak příliš velké plochy působí neosobně a zákazník si připadá do určité míry ztracen. Členěné obchodní plochy působí zajímavěji a důvěrněji než prodejny s půdorysem obyčejného obdélníku.

Podstatnou okolností atmosféry prodejny je také intenzita, eventuálně způsob **osvětlení**. Intenzivní světlo zpravidla působí drsněji nebo dráždivě, tlumené osvětlení uklidňuje a dává prostředí příjemný charakter.

Zkušení obchodníci dobře vědí, že aktivizací dalšího smyslu zákazníka, tedy **čichu**, se zintenzivňuje vnímání podnětů, které obchodní prostředí poskytuje, a zvyšuje se pravděpodobnost, že u zákazníka vznikne potřeba zakoupit některý z nabízených výrobků.

Dalším nástrojem dokreslující charakter prodejny je **hudba**. Tempo a intenzita zvuku musí odpovídat účelu a druhu prodejny a nesmí působit rušivě. Atmosféra prodejny je samozřejmě kromě estetického zpracování prodejního prostoru také tvořena vlastní nabídkou zboží a jeho uspořádáním.

2.2.3.6 Personál

Nedílnou součástí prodejny jsou zaměstnanci prodeje. Bez nadsázky lze říci, že prodavač v očích zákazníka zastupuje danou prodejní organizaci a tlumočí svým přístupem

postoj organizace k zákazníkovi. Protože personál je v neustálém kontaktu se zákazníky, jsou jeho chování, vystupování a profesionalita velmi důležitými faktory. Tvoří image prodejny a ovlivňuje jeho návštěvnost. Důležitá je nejen odborná způsobilost prodavače, jehož úlohou je o výrobních podat informace a poradit při výběru, ale i takové okolnosti, jakými jsou ochota a profesionální vystupování při obsluze. Svoji roli hraje dokonce i upravenost a účes zaměstnance prodejny.

2.2.3.7 Cenová politika

Cenová hladina výrobků prodávaných v určitém obchodním zařízení musí být v souhře se všemi ostatními marketingovými nástroji. Musí tedy odpovídat zvyklostem a možnostem typického zákazníka prodejny, sortimentu zboží, úrovni poskytovaných služeb kvalitě obsluhy i atmosféře daného obchodního zařízení.

Prodejny sledují též určitou cenovou taktiku. V okamžiku zavedení na trh bývá nové zboží téměř ve všech prodejnách drahé (kupříklad módní oblečení před zahájením sezóny) a zakoupí jej pouze menší počet spotřebitelů. Po určité době, kdy je vyčerpán zájem na dané cenové hladině, jsou ceny výrazně sníženy. To spouští poptávku cenově orientovaných spotřebitelů a tedy i obrat daného zboží. Starší zboží je přesouváno do zadních nebo odlehlejších částí prodejny, což úspěšně narušuje rutinní způsob nákupu.

2.2.3.8 Propagační politika

Nezbytným nástrojem moderního marketingu je propagace. Námět reklamy i prostředky, kterými je tlumočena, musí být přiměřené celkové strategii prodejce. Proto například s luxusnějším zbožím využívají apelace na cit, vkus a společenský význam nákupu právě svého zboží. Činí tak zpravidla prostřednictvím velkých barevných tištěných reklam. V dražších obchodech bývá propagační činnost posílena kvalitou a profesionálními schopnostmi zaměstnanců prodeje, jejichž posláním je mimo jiné přesvědčit zákazníky, které reklama přivedla do prodejny, k uskutečnění koupě. Naproti tomu obchodní domy spíše uplatňují cenovou argumentaci a inzerují ve sdělovacích prostředcích masového dosahu – v televizi, v rozhlasu a v nejrozšířenějších denících. V levnějších a samoobslužných prodejnách mívají prodavači spíše jen funkci pomocnou a dohlížecí,

avšak hojně jsou uplatňovány další nástroje propagace – zákaznické soutěže, propagační výprodeje a demonstrace výrobků. [1, 2, 12]

2.3 Konkurence

Na konkurenci se většina firem dívá jako na své ohrožení. Jejich pozornost se soustřeďuje především na to, jak mohou na její úkor získat podíl na trhu a jak se může konkurentům zabránit ve vstupu do daného odvětví. Firmy si mohou myslet, že konkurenti jsou nepřátele a že musí být odstraněni.

I když konkurenti mohou nepochybně být hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení spíše posílit než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou posloužit pro řadu různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu dané firmy a zlepší strukturu svého odvětví.

2.3.1 Výhody konkurence

Mezi výhody plynoucí z toho, že daný podnik má konkurenci, mohou například patřit tyto nástroje:

- konkurenti mohou zvýšit schopnost podniku se diferencovat, neboť slouží jako určité měřítko srovnání (bez konkurentů by asi bylo pro kupující obtížnější uvědomit si hodnotu, kterou pro ně firma vytváří a byli by třeba citlivější na ceny nebo servisní služby);
- konkurenti podniku mohou velmi rádi obsluhovat ty segmenty odvětví, které jsou pro firmu nepřitažlivé, ale které by jinak byl nucen obsluhovat, aby získal přístup k segmentům žádoucím (nepřitažlivé jsou segmenty, jejichž obslužení je pro podnik nákladné, kde mají kupující velkou dohádovací sílu a jsou citliví na ceny, kde postavení podniku není udržitelné, anebo kde účast podniku na podnikání v tomto segmentu podkopává postavení podniku v přitažlivějších segmentech);

- životaschopný konkurent může být důležitou stimulační silou k snižování nákladů, zlepšování výrobků a k udržování kroku s technologickými změnami;
- existence konkurentů může zvýšit celkovou poptávku v odvětví a spolu s tím i odbyt firmy;
- konkurenti hrají rozhodující úlohu v tom, že odrazují od vstupu do odvětví nové konkurenty, a tím zvyšují udržitelnost konkurenční výhody dané firmy (nový uchazeč může mít méně chuti vstoupit do odvětví, vidí-li před sebou řadu důvěryhodných konkurentů, než vidí-li jednu dominantní firmu²). [5]

2.3.2 Identifikace konkurence

Marketingově řízené firmy staví na dobré znalosti konkurentů a konkurenčního prostředí. Vědí, že nestačí znát dobře své zákazníky a rozumět jim, ale je třeba neustále srovnávat své produkty, ceny, odbytové cesty a komunikaci zákazníka s konkurencí. Veškeré cíle, které si firma klade, mohou být zmařeny konkurencí. Každý zákazník při svém rozhodování porovnává nabídku s konkurenční. Podmínkou úspěchu v tržním prostředí je přesvědčit dostatečný počet kupců o tom, že konkurenční nabídka je horší.

Otázka „**Kdo je konkurent?**“ se na první pohled zdá být jednoduchá. Jsou to všichni, kteří se snaží na trhu uspět s podobným produktem. To je však velmi krátkozraký pohled. Pole skutečných a potenciálních konkurentů, přímých i nepřímých je mnohem širší. Pojen konkurenta musí být dostatečně široký, nejedná se pouze o firmu, která vyrábí nebo prodává totéž co naše firma.

Je nezbytné pořídit soupis konkurentů, odhadnout jejich schopnosti (znalosti, licence, patenty, výzkum) a možnosti (výrobní kapacity, počty zaměstnanců, finanční výsledky, kvalitu managementu). Mnohem obtížnější je však odhadnout jejich záměry.

² Jestliže je však konkurent považován za příliš slabého, neodradí jiné nově příchozí od vstupu. Místo toho poskytne slabý konkurent novému příchozímu v daném odvětví lákavé předmostí, ačkoli by se jinak na vůdčí firmu zaútočit neodvážil.

Při hledání konkurence se firmy většinou soustředí na velké konkurenty, vycházejí z úvahy, že soutěživá síla je hlavně podmíněna finančními zdroji. Tato úvaha v současné době platí stále méně a méně. Podcenění malých firem se nevyplácí, jsou daleko pružnější, snadněji získávají zdroje. Také zákony, regulující soutěž (protimonopolní zákony) jsou na jejich straně³.

2.3.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti firmy na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a v honbě za diverzifikací. Dnes by důležitost konkurenční výhody mohla být stěžejší. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dost velký pro všechny.

Jsou dva základní typy konkurenční výhody:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci.

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit a může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

Porter používá nástroj, který nazývá **hodnotový řetězec** a který rozčleňuje kupující, dodavatele i podnik do samostatných, ale vzájemně souvisejících činností, aby bylo možno porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciaci. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurent. [5, 7]

³ V České republice je to například ochrana malých pivovarů.

Následující dvě kapitoly se věnují analýze jednotlivých prvků prostředí firmy. Nejprve je charakterizován obchodní trh jako ta nejširší oblast, neboť má svá specifika, stejně jako trhy ostatní (např. trh průmyslový, trh státní apod.) a maloobchod je jeho součástí. Následuje přehled o vývoji maloobchodu v České republice po roce 1990, kde se zaměřuji na prodejny typu DIY. Kapitola pokračuje charakteristikou libereckého regionu. V kapitole čtvrté následuje analýza prostředí sledované firmy Železářství Letná s charakteristikou jejich konkurentů.

3. Charakteristika prostředí firmy Železářství Letná

Při charakteristice prostředí prodejny Železářství Letná je dobré si uvědomit, že maloobchod, na který jsem je práce zaměřena, je součástí obchodního trhu. Obchodní trh sestává ze všech jednotlivců a organizací, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje nebo pronájmu se ziskem. Místo výroby nabízejí obchodníci čas, místo a prodejní služby. Obchodníci jsou geograficky více rozptýleni než průmysloví zákazníci, avšak méně než spotřebitelé.

Obchodníci disponují nesmírným množstvím různých výrobků na prodej, vlastně všemi kromě těch, které výrobci prodávají přímo jejich finálním spotřebitelům (těžká mechanizace, výrobky na objednávku apod.). Až na tyto výjimky jsou všechny výrobky prodávány spotřebitelům prostřednictvím obchodních organizací.

Dodavatelé by měli pohlížet na obchodníky jako na nákupní zástupce jejich spotřebitelů, ne jako na své vlastní prodejní zástupce. Dodavatelé budou úspěšní do té míry, do jaké budou schopni pomáhat obchodníkům lépe uspokojovat jejich zákazníky. [3]

3.1 Vývoj maloobchodu v ČR po roce 1990

Socialistické hospodářství bylo charakteristické nedostatkovostí řady spotřebního vývoj zboží. Prodávající byl ten, kdo držel v ruce trumfy a zákazníci čekali dlouhé fronty na banány, kola či dobré knížky. Ovšem ani obchodník nebyl všemocný, protože pokud socialistický plán nenaplánoval a socialistický podnik nevyrobil, neměl co prodávat. Za této situace nemělo cenu smysl budovat rozsáhlé prodejní plochy, protože by stejně zely prázdnou nebo v lepším případě byly vyplněny ležáky. Tento stav lze číselně vyjádřit tak, že k 31.12. 1989 celková prodejní plocha na 1 obyvatele dosáhla 0,3 m², tedy asi jednu třetinu srovnatelné úrovně západoevropských států. Nejen, že bylo málo prodejních ploch, ale nevyhovující byla i jejich struktura (průměrná velikost prodejny byla cca 89 m² a chyběly velkoplošné prodejny).

Jedno z nejvýraznějších negativ, která s sebou nesl direktivní způsob řízení ekonomiky v ČSSR až do roku 1989, bylo zásadní **upřednostňování výrobní sféry**, a tedy velmi nízký podíl investic do obchodu, který se v rámci celého národního hospodářství pohyboval zhruba kolem 2 – 3%. Podle toho pak vypadala technická základna a technologická vybavenost odvětví obchodu i pohostinství. Situace se pozvolna mění zhruba od roku 1992, kdy se začal stabilizovat růst hmotných investic do tohoto odvětví.

3.1.1 Rozvoj maloobchodu všeobecně

Rozvoj maloobchodního prodeje začíná v první polovině 90. let, kdy dochází k **privatizaci**. Velké socialistické maloobchodní a velkoobchodní sítě byly postupně v aukcích rozprodávány soukromníkům. Tím na jednu stranu získaly konkrétní vlastníky, na druhou stranu to však byli většinou vlastníci bez prostředků a fungovali jen na základě úvěru. Roztříštěnost trhu byla obrovská.

V polovině devadesátých let stanuly v popředí především maloobchodní prodejny řetězových a filiálových prodejen českých i nadnárodních, které v řadě případů provozovaly i velkoobchod či cash&carry. V roce 1993 byla situace na trhu značně nepřehledná a současně začalo docházet k první selekci mezi drobnými obchodníky a ke

vstupu zahraničních firem na český trh. Tehdy byl největší obchodní firmou (podle obrátu) státní podnik Pramen Ostrava. Roztříštěnost českého maloobchodu vrcholila v roce **1994**, kdy deset největších společností představovalo pouhých 7% tržního podílu (oproti obvyklým 20% ve vyspělých ekonomikách).

V období kolem roku **1995** značně narůstá ambulantní obchodní síť v podobě jak stálých, tak příležitostných či občasných tržišť. Objevily se téměř v každé obci nad tisíc obyvatel, později i v menších sídlech a jejich provozovateli byli převážně obchodníci z východoasijských zemí. Znakem doby se stal také nárůst ne zcela obvyklých forem prodejní činnosti, jakými jsou zásilkový obchod, přímý prodej mimo prodejny, diskontní prodej, second hand prodej a další.

Otevření prvních hypermarketů koncem roku **1996** (1x Globus, 3x Prima, 1x Famila/Kaufland) bylo startem k následující expanzi. Koncem roku 1998 již lze napočítat na retailové mapě České republiky 37 prodejen hypermarketového formátu patřících šesti mezinárodním řetězcům (Carrefour 1, Globus 5, Hypernova 2, Interspar 2, Kaufland 11, Prima 14, Tesco 2). Po pádu velkých českých firem Vít potraviny, Pronto Plus a rozpadu českého holdingu Interkontakt v letech **1998 – 1999** dochází k silnému zmezinárodnění českého obchodu.

Rok **1999** je přelomovým rokem v možnostech monitorování a analýzy maloobchodních sítí tím, že z podnětu Ministerstva průmyslu a obchodu, Českého statistického úřadu a Svazu obchodu ČR proběhlo sčítání maloobchodních jednotek (dále census), které z pověření ČSÚ provedlo sdružení poradenských firem Retail Census⁴. Census poskytl po deseti letech absence komplexní statistiky maloobchodních jednotek na základě terénního průzkumu přehled o stavu sítě v roce 1999. Šetření na jedné straně potvrdilo předchozí expertní hodnocení co do kvalitativních přeměn sítě i co do její atomizace, na druhé straně ukázalo, že původní kvantitativní odhady o celkovém „rozměru“ maloobchodní sítě byly podceněny. Ukázalo se, že na místo odhadované

⁴ GfK Praha, Incoma Research ve spolupráci s MAG Consulting

existence 70 – 75 tisíc jednotek je jich najednou téměř 110 tisíc⁵. Do takto identifikované stálé sítě nejsou zahrnuty v ČR velmi rozšířené prodejní stánky nebo stálá a mobilní tržiště.

Rok **1999** s sebou přinesl dějinný zlom také v tom smyslu, že z prvního místa v žebříčku TOP 10 obchodních skupin byla sesazena česká společnost, a to zcela bez naděje na návrat. Největšího obratu dosáhla skupina Makro a v žebříčku zbyla mezi mezinárodními řetězci pouze jediná česká firma – Geco Tabák. Na českém trhu provozovalo své aktivity již devět z deseti největších světových dodavatelů. TOP 10 maloobchodních řetězců v ČR za rok 1999 ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1 TOP 10 v roce 1999

Společnost	Obrat (v mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Index obratu 1999/98
Makro ČR	19,2	75	147
Ahold CR (Hypemova, Albert)	18,2	90	146
Rewe (Penny Market, Billa)	16,8	80	143
Kaufland ČR	13,8	65	329
Delvita	11,7	90	134
Tengelmann (Plus Discount, OBI)	11,3	60	122
Geco Tabak	10,3	95	153
Tesco Stores	9,3	54	159
Globus ČR	8,8	58	169
Julius Meinl	7	85	111
Prvních deset	126,4		144

Zdroj: ČSON – Moderní obchod

V roce **1999** pokračovala hypermarketová expanze. Plochy a návštěvnost těchto prodejen se rozšiřovaly nejen na úkor menších samoobsluh, ale také na úkor supermarketů, u nichž začínala stagnace. Na konci roku **2000** bylo v České republice 85 hypermarketů a s výjimkou družstevních prodejen Terno patřily všechny zahraničním firmám.

V oblasti **diskontu** dominovali dva lídři – Penny Market a Plus Discount. Jejich konkurence COOP Diskont či Norma se držely v uctivé vzdálenosti za nimi. Kdesi v blízké budoucnosti již číhala společnost Lidl, která začala vyhledávat pozemky pro výstavbu svých obchodů. Její raketový nástup se pak odehrál až v průběhu roku 2003.

⁵ prodejní jednotky v řadě případů tvoří jeden prodejní celek, např. obchodní dům; po přepočtu na prodejny činí jejich zjištěný počet 97 909

V roce **2002** u nás fungovalo už 106 hypermarketů. Nejvíce se jich soustředilo v moravskoslezském regionu (21), následoval kraj Ústí nad Labem (12), Brno (10) a Praha (10). Nejméně hypermarketů se objevilo na Vysočině a v jižních Čechách. Za období nejsilnější expanze tohoto formátu je označován přelom 2001/2002, poté se tempo zřetelně zpomalilo. K 31.12. **2003** počet hypermarketů vystoupil na 145. Na zdolání úseku, na který vyspělé státy spotřebovaly i několik desítek let, nám stačilo desetiletí jedno. Počet prodejen potravin se zvýšil o jeden a půl tisíce.

Podle Incoma Research dosáhl v roce 2003 celkový obrat deseti největších obchodních řetězců 203 mld. Kč a vzrostl proti roku 2002 o 10,4 mld. Kč. Tržní podíl TOP 10 v rychloobrátkovém zboží již podle odhadu společnosti INCOMA dosáhl 53%. Růst obratu TOP 10 se nadále zpomaluje: zatímco v roce 2001 vzrostl celkový obrat TOP 10 o 25 mld. Kč, v roce 2002 to bylo je o 13 mld. Kč a v roce 2003 již zmíněných 10,4 miliard korun.

Upevňování pozic největších maloobchodních řetězců má za sebou již více než desetiletý vývoj a špička jejich žebříčku již několik let nedoznává podstatnějších změn. Tempo přírůstků obrátů klesá již čtvrtým rokem a ukazuje na postupnou konsolidaci českého maloobchodního trhu.

Zatímco tedy první polovinu 90. let lze charakterizovat jako období, kdy se o nárůst počtu prodejen a prodejní plochy postaraly především privatizované, restituované nebo nově otevírané plochy drobných podnikatelů, ve druhé polovině nabral vývoj na dynamice a objevily se první velkoplošné formáty prodejen. Rychlost jejich nástupu lze označit za kosmickou. [10, 13, 14]

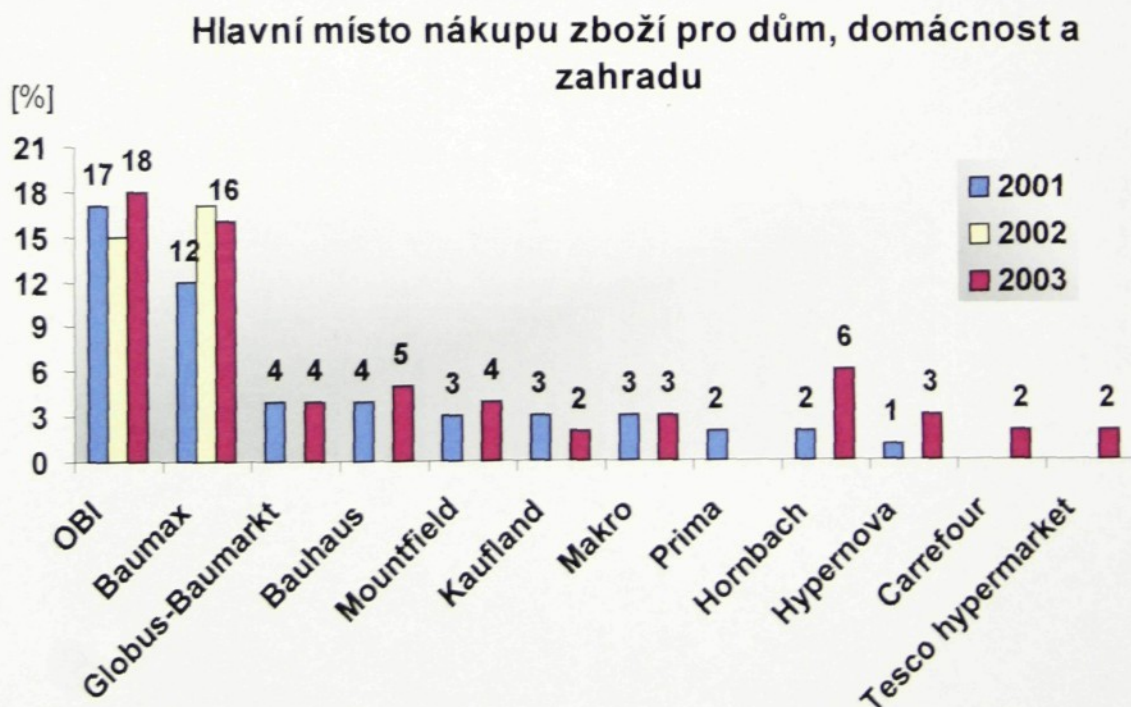
3.1.2 Vývoj prodejen DO-IT-YOURSELF

Velké prodejní jednotky typu „do it yourself“ se zaměřují na prodej zboží a potřeb pro dům, domácnost, zahradu a dále také potřeb pro domácí práce a „kutily“.

Pokud jde o vývoj maloobchodu, je zajímavý fakt, že nejvíce se rozšířil počet prodejen nepotravinářského sortimentu z 15 tisíc na 61 tisíc. To souvisí mimo jiné i s rychlým rozšiřováním nabídky nových druhů zboží.

V roce **2001** provedli společnosti INCOMA Research a GfK Praha **výzkum** pod názvem „DO-IT-YOURSELF 2001“, který hledal odpovědi na otázky: Kde nakupují Češi nejraději potřeby pro domácnost, dům a zahradu? Jakým prodejnám dávají přednost?

Výzkum potvrdil rostoucí význam velkoplošných hobbymarketů, 17% českých domácností realizuje hlavní část svým nákupů zboží pro domácnost, dům a zahradu v prodejnách OBI a 12% upřednostňuje Baumax. S odstupem následují Globus-Baumarkt, Bauhaus a Mountfield. Šestice nejvýznamnějších hobbymarketových řetězců (do které se dále řadí Hornbach, který vstoupil na český trh až v roce 1998) provozovala v roce 2001 dohromady již 93 prodejen s celkovou prodejní plochou 350 tisíc m². Jejich celkový obrát v roce 2000 převýšil 16 miliard Kč. Odpověď na otázku: Jak se jmenuje prodejna, ve které celkově utratíte největší část vašich výdajů za zboží pro dům, domácnost a zahradu? ukazuje graf 2.



Graf 2 Prodejna, kde domácnost celkově utratí největší část výdajů za zboží pro dům, domácnost a zahradu (zdroj: Incoma Research a GfK Praha – 2001 - 2003)

V roce 2002 počet specializovaných velkoprodejen překročil stovku. Přitom ve více než padesáti případech se jednalo o velkoplošné hobbymarkety s plochou nezřídka převyšující velikost fotbalového hřiště. Celková prodejní plocha těchto velkoprodejen oslovující především kutily, řemeslníky, stavebníky a zahrádkáře, se od roku 2001 zvýšila o 20 tisíc m² a dosahovala již 370 tisíc m². Celkový obrat šesti největších řetězců zaměřených na tento sortiment dosáhl téměř 19 miliard Kč, což představuje od roku 2000 téměř 19 %ní nárůst.

Zatímco ovšem ve druhé polovině devadesátých let hobbymarkety přibývaly jako houby po dešti, v roce 2001 se jejich expanze téměř zastavila – na trhu přibylo jen sedm nových velkoprodejen.

Šetření v roce 2002 potvrdilo vysokou oblibu velkoplošných hobbymarketů. 17% českých domácností realizuje hlavní část svých nákupů zboží pro domácnost, dům a zahradu v prodejnách Baumax, 15% upřednostňuje OBI a 15% některý z dalších hobbymarketových řetězců. Důležitou roli nicméně stále hrají i menší specializované prodejny, zejména při nákupech stavebnin, elektrosortimentů či autopotřeb. Část zákazníků dává přednost širokosortimentním hypermarketům, ty ovšem zpravidla disponují pouze velmi omezeným spektrem relevantní nabídky. Z výzkumu dále vyplynulo, že cenovou úrovní nabídky zákazníky nejvíce oslovuje Globus a také „šírokosortimentní“ řetězce Makro a Kaufland. Nejlepší hodnocení co do šíře sortimentu a kvality nákupního prostředí získal Hornbach, s personálem byli zákazníci nejvíce spokojeni v prodejnách Mountfield.

V roce 2003 překročila celková prodejní plocha hobbymarketů (včetně řetězce Mountfieldu) již 400 tisíc m². Tyto velkoplošné prodejny sice reprezentovaly pouze necelá 2% prodejen nabízejících příslušné sortimenty, nicméně v souhrnu to představuje více než čtvrtinu prodejních ploch a téměř dvě pětiny tržního podílu co do realizovaného obratu.

Stěžejní rolí, kterou velké hobbymarketové řetězce hrají na českém trhu, potvrdil také reprezentativní spotřebitelský průzkum, který INCOMA Research a GfK Praha uskutečnily v dubnu 2003. Pokračuje trend mírného posilování koncentrace trhu. Zatímco v roce 2001 se 50% spotřebitelských preferencí soustředilo mezi desítku nejvýznamnějších firem, v roce 2002 to bylo už jen 7 řetězců a v roce 2003 si stejnou část trhu mezi sebe rozdělilo již jen 5 řetězců. S odstupem největší obrat realizují OBI a Baumax, nicméně

nejvyšší míry nárůstu obrátu v roce 2002 zaznamenal hobbymarket Hornbach a také Globus-Baumarkt.

Šetření DO-IT-YOURSELF 2003 také ukázalo, že průměrné roční výdaje domácností, které nakupují zboží pro domácnost, dílnu a zahradu, činí za tento sortiment necelých 18 tisíc Kč ročně. Přes 80% domácností sledovaného vzorku nakupovalo v roce 2002 potřeby pro zahradu, barvy a malířské potřeby, nářadí a nástroje, potřeby pro domácnost, vysokou míru nákupů ale zaznamenaly i ostatní kategorie zboží.

Nejlépe hodnoceným řetězcem co do cenového vnímání je mezi řetězci Globus Baumarkt. Nejširší sortiment nabízí podle nakupujících Hornbach. Při hodnocení dostupnosti a informovanosti personálu získal od zákazníků nejlepší hodnocení Mountfield. Hlavní místo nákupu zboží pro dům, domácnost a zahradu v roce 2003 ukazuje opět graf 2 na straně 41. [19, 20, 21]

3.2 Charakteristika regionu Liberec

V souvislosti s novými tržními podmínkami po roce 1990 nastal značný **rozvoj malého a středního podnikání** v tomto regionu zaměřený zejména na výrobu pro automobilový průmysl, stavebnictví a služby. Převážně ve 2. polovině 90. let se projevil zřejmý příliv zahraničních firem, které staví na tradicích a kvalifikované pracovní síle kraje.

Okres Liberec patří mezi okresy s tradičně rozšířenou **průmyslovou výrobou**. Mezi nejvýznamnější odvětví okresu patří výroba kovodělných výrobků, strojů a zařízení, výrobků pro **automobilový průmysl, textilní a plastikářský průmysl**. Textilní průmysl, se kterým je okres Liberec již tradičně spojován, se dostal po roce 1990 do hluboké deprese a jeho podíl na celkové výrobě, exportu i zaměstnanosti se v rámci okresu snížil. Významné postavení v okrese Liberec mají i jiná než průmyslová odvětví, např.: **stavebnictví, doprava a spoje a přirozeně terciální sféra**.

Město Liberec mělo ke konci roku 1997 celkem 100 049 obyvatel, podle sčítání lidu ke dni 31. 3. 2001 to bylo už jen 99 102 obyvatel, z čehož vyplývá jeho nevídaný

úbytek. Z celkového počtu 99 102 je 53 550 ekonomicky aktivních. Nejpočetnějších skupinou jsou lidé ve věku 20 – 29 let, jichž je 17 095, následuje skupina obyvatel ve věku 50 –59 let, kterých je 15 511.

V průmyslu je zaměstnáno téměř 28% ekonomicky aktivních obyvatel, v obchodu to je téměř 12% obyvatel. [18, 22]

3.2.1 Situace v regionu Liberec

V současné době v kraji funguje 51 supermarketů⁶, z nichž 18 je v Liberci. Obyvatelé Liberce mají podstatně menší výběr nákupních center než v jiných podobně velkých městech. Plány na výstavbu dalších hypermarketů zůstávají již několik let jen na papíře. Podle přepočtu prodejní plochy na obyvatele Liberce pokulhává například za Ústím nad Labem nebo Hradcem Králové.

Tento opomíjený region se však začíná dostávat do hledáčku zahraničních obchodních řetězců. Nové obchody vzniknou nejen ve větších městech, ale i menších sídlech, kde často ani žádný supermarket ještě není. Podle průzkumu MF Dnes plánují obchodní řetězce postavit v Libereckém kraji více než deset supermarketů. V Liberci mají vzniknout nové obchody v Lipové ulici, v Rochlicích (tam je v plánu další Lidl) a plány na nákupní centrum jsou i v Doubí. Obchodní a zábavní centrum plánuje i holandský majitel budov zkrachovalé Textilany na Jablonecké ulici. Tam však zatím vyklízejí areál a budovy čeká demolice. Firma již vyhlásila soutěž na nejlepší jméno pro připravované obchodní centrum. [15]

⁶ včetně hypermarketu Hypermova

4. Analýza trhu

Tato kapitola navazuje na kapitolu předcházející. Je zde věnováno analýze vnějších a vnitřních faktorů sledované firmy a analýzou konkurenčních prodejen.

4.1 SWOT analýza firmy Železářství Letná

Ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů se stala tzv. **SWOT** analýza (**Strengths** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** - příležitosti, **Threatens** - hrozby). Charakterizuje síly a slabiny ve vztahu k naším příležitostem a ohrožení na trhu, kde operuje.

Přednosti a slabiny jsou interní rysy vztahující se k podniku, zatímco příležitosti a hrozby jsou obvykle brány jako externí faktory, nad nimiž podnik nemá kontrolu. SWOT analýza s sebou nese porozumění a analýzu silných a slabých stránek podniku a identifikaci hrozeb podnikání, jakož i příležitostí které trh poskytuje. Může se pak pokusit využít své přednosti, překonat své slabiny, chopit se příležitostí a bránit se hrozbám.

Výsledky analýzy umožňují zaujmout strategický postup v dané situaci hrozeb konkurence a trhu a získat eventuální strategickou výhodu či zaujmout růstovou, útlumovou nebo stabilizační strategii. Analýza SWOT je relativně jednodušší záležitostí při úzce specializovaném trhu. [9, 11]

Tabulka 2 SWOT analýza prodejny Železářství Letná

Vnitřní faktory	Silné stránky
	➤ umístění prodejny ➤ dostupnost MHD ➤ přístup k zákazníkovi ➤ nízké ceny ➤ konkurence (OBI) ➤ webové stránky prodejny ➤ přehled zaměstnance o veškerém sortimentu zboží ➤ samoobslužný prodej
	Slabé stránky
	➤ otevírací doba ➤ malé skladovací prostory (a s tím související čekací lhůty na zboží) ➤ malé prodejní prostory ➤ nízká přehlednost ➤ omezený sortiment zboží
Vnější faktory	Příležitosti
	➤ rozšíření prostorů prodejny ➤ EAN kódy (a s tím související urychlení veškeré skladové evidence a odbavení na pokladně) ➤ otevření prodejny LIDL v blízkosti prodejny ➤ otevření rychlostní komunikace Liberec – Jablonec nad Nisou
	Hrozby
	➤ vstup do EU (zdražení oceli a železa → zvýšení cen spojovacího materiálu)

4.2 Analýza konkurence Železářství Letná

V současné době můžeme konkurenci sledované firmy rozdělit do dvou skupin. První skupinu konkurenčních prodejen tvoří firmy, které mohou soutěžit o zákaznickovu peněženku jen ve specifickém, vybraném sortimentu zboží. Do této skupiny můžeme

řadit například firmu Kování v ulici I. Máje nebo prodejnu pletiva v Tanvaldské ulici. ěmito konkurenty se práce nebude zabývat.

Druhou skupinu konkurenčních firem tvoří prodejny, které mají veškerý nebo espoň podstatnou část sortimentu zastoupenou ve všech podstatných druzích zboží. Do to skupiny můžeme zařadit:

- hobbymarket OBI
- hobbymarket bauMax
- Železářství U nádraží.

Tyto tři firmy jsou podstatnými konkurenty Železářství Letná. Jak už je zmiňováno ve SWOT analýze (tabulka 2), majitel nepovažuje supermarket OBI za soupeře (jak by se mohlo zdát vzhledem k umístění ve stejné lokalitě), ale spíše vidí v existenci hobbymarketu výhodu. Je to dáno především tím, že zákazníci vědí, jaká pozornost jim je věnována v těchto dvou odlišných typech prodejen: při vstupu do Železářství je možno hned kontaktovat některého ze zaměstnanců, pokud tak neučiní zaměstnanec sám. Při návštěvě velkých řetězců tento způsob obsluhy není příliš běžný. Zákazník, který potřebuje s čímkoliv pomoci, musí často zaměstnance v prodejně hledat a pokud se mu to podaří, stává se, že zaměstnanec není odborníkem v potřebném oddělení a tedy musí „pro pomoc“ jít jinam. Toto hledání může velmi zdržovat a může být pro zákazníka velmi odrazující pro příští návštěvu.

Další nevýhodou těchto velkých hobbymarketů může někdy být také samotná velikost prodejny, neboť zákazník nemá často tolik času, aby potřebné zboží hledal v tak obrovských prostorech. Z tohoto důvodu dá přednost spíše menší prodejně, kde zboží snáze najde nebo má možnost se okamžitě zeptat obsluhujícího personálu.

4.2.1 Hobbymarket OBI Liberec

První ze sledovaných konkurentů firmy Železářství Letná je hobbymarket OBI. V následujících podkapitolách se věnuji společnosti OBI všeobecně a poté rozebírám konkrétní prodejnu (OBI Liberec).

4.2.1.1 Založení a vývoj společnosti OBI



Před 34 lety přišel pan Manfred Maus, s nápadem dát dvanáct specializovaných obchodů pod jednu střechu. Jediné co mu chybělo, bylo jméno – název budoucí firmy. V jedné francouzských novinách četl o skupině prodejců, skládající se z obchodníka potravin, řezníka a pekaře, kteří měli podobnou ideu a jejich budoucí firma měla nést jméno OBI. Jak vznikla tato tři písmena a co symbolizují? OBI je odvozeno od HOBBY. A jelikož Francouzové nevyslovují „h“, vzniká tím foneticky OBI. Pan Maus přesvědčil tyto tři pány, aby mu odstoupili práva značky OBI. OBI má práva používat tuto značku po celém světě s výjimkou Francie. Také od začátku patří neodmyslitelně ke značce bobr, který je synonymem pro pili a stavění.

První market OBI pro kutily vznikl v nákupním centru Alstertal v Hamburgu Poppenbüttelu v roce 1970 a měl rozlohu 870 m² s dvanácti zaměstnanci. Dnes má největší market rozlohu prodejní plochy 15 000 m².

V roce 2001 zaznamenala společnost OBI celkem 29 nově otevřených marketů. Expanze OBI se v příštích letech projeví podstatně silněji v cizině. Největší investice hodlá OBI vynaložit do Polska a Číny. I ve Švýcarsku chce OBI společně se svým franchisovým partnerem proniknout do dalších regionů, zejména Lausanne a Winterthur.

Nejvýznamnější investice skupiny OBI se uskutečnila v roce 2000 v Polsku. Během pouhých dvou let od vstupu na tamější trh dosáhla OBI vedoucího postavení na trhu. Další

nista budou následovat. Plánují se markety OBI v Olsztyně, v Lodži, v Opoli a v Katakawici-Rolně.

Prodejní plochy supermarketů OBI se od doby první prodejny OBI v roce 1970 (nákupní středisko Alstertal, Hamburg-Poppenbüttel) zvětšily z 870 m² na současných - více než 15.000 m². Všechny markety OBI nové generace mají začleněnou zahradu vnitřní a venkovní. V současné době společnost OBI zaměstnává na celém světě více než 23.800 pracovníků.

Společnost OBI, která provozuje v současné době v Evropě a Číně 483 marketů, je - jak se říká - a jak uvádějí statistiky a odborná hodnocení - „jedničkou“ v oboru DIY - potřeb pro dům, stavbu, zahradu a domácí kutilskou i profesionální dílnu, nejen v Německu, ale i v České republice. V evropském měřítku zaujímá společnost druhé místo a čtvrté v celosvětovém žebříčku řetězců velkoobchodu DO-IT-YOURSELF. Počet prodejen v jednotlivých zemích ukazuje tabulka 3.

Tabulka 3 Počet prodejen OBI v jednotlivých zemích

Země	Počet prodejen
Německo	341
Rakousko	40
Itálie	23
Polsko	16
Česká Republika	16
Maďarsko	14
Slovinsko	4
Švýcarsko	2
Rusko	2
Čína	6
Bosna a Hercegovina	2

Zdroj: www.ob.cz

V současné době společnost OBI provozuje v České republice 16 hobbymarketů (Brno, České Budějovice, Havířov, Hradec Králové, Liberec, Most, Olomouc, Opava, Ostrava, Plzeň, Praha⁷, Zlín).

Společnost OBI s franchisingem pracuje a rozvíjí jej bezmála tři desítky let. OBI Franchising sází na individuální vlastní iniciativu a využívá angažovanosti, kreativity a kapitálu středního podnikání. Pro takové podnikání nabízí OBI veškeré výhody velkého podniku a vyvaruje se nevýhod hierarchicky a centrálně řízeného podniku. Franchising, vycházející z filozofie OBI, je "partnerský systém".

Franchisovým partnerem OBI v České republice je společnost Global Stores, a.s., která provozuje 4 z celkem 16 marketů OBI v ČR. První franchisový market byl otevřen v Českých Budějovicích na podzim roku 1998. Dalšími franchisovými markety OBI jsou markety ve Zlíně, v Brně a Praze Roztylech.

OBI@OTTO

Mezi koncepce OBI zaměřené na budoucnost patří v Německu založený společný podnik OBI a OTTO. Cílem je využívat možností elektronického obchodování spojením synergických potenciálů vedoucích společností na trhu v oboru pevných staveb a domácích dílen nebo v oblasti "obchodování na dálku". Jako takzvaný multikanálový prodejce nová společnost, v níž mají oba společníci padesátiprocentní účast, spojuje možnosti prodeje prostřednictvím internetu a podle detailního a dokonalého katalogu.

Společný podnik OBI@OTTO chce připoutat k oběma silným značkám velký počet zákazníků, kteří již dnes odebírají zboží pro domácí dílnu prostřednictvím internetu nebo různých katalogů. K zahájení činnosti společného podniku dne 1. 10. 2000 bylo na internetu vystaveno 5.000 položek ze stávajícího katalogu společnosti OTTO ve vlastním obchodě OBI@OTTO-Shop. V lednu 2001 vyšel v Německu první společný katalog OBI@OTTO. Prodej zboží po internetu a jeho následná distribuce vyžaduje především dokonalé technické a softwareové zázemí a proto OBI v České republice tento způsob prodeje zatím pouze zvažuje.

⁷ V Praze provozuje 5 hobbymarketů.

OBHKONTO



Zákazníci markety OBI mají nové možnosti. OBI představuje nový zákaznický věrnostní program nazvaný OBHKONTO. Člen OBHKONTA má možnost získat body za každý nákup zboží nebo služeb registrován za 200 Kč, uskutečněný v marketech OBI označených logem OBHKONTA. Každých pětadvacet korun nákupu přetváří se jeden bod. Nasbírané body lze použít: zdarma v podobě slevy při výběru z katalogu, ale to není všechno vše. Program OBHKONTO je partnerem soutěže SUPERPROGRAM, kterou pořádá TV Nova. Zákazník OBI může nasbírané body v OBHKONTU směnit za SuperKupon a tím získat další SuperBody do této soutěže. [16]

4.2.1.2 Charakteristika hobbymarketu OBI Liberec

Adresa: OBI

Číslo 606 46

460 01 Liberec II – Pavlovice

Supermarket OBI se nachází v severní části Liberce ve Starých Pavlovicích. Jeho poloha je výhodně situovaná přibližně 500 metrů od dálnice. Dostupnost pro zákazníky bez automobilu je výborná, neboť v blízkosti prodejny je autobusová zastávka linky číslo 112. Prodejna se rozkládá na 5 500 m². Parkovací plocha nabízí kolem osmdesát parkovacích míst.

Hobbymarket je rozdělen do osmi oddělení, v každém pracují 4 zaměstnanci. V současné době má prodejna v nabídce přes 80 tisíc položek zboží. Zákazníci nemají k dispozici žádný bankomat. Otevírací doba hobbymarketu OBI je každý den v týdnu od 8 do 20 hodin.

Poskytované služby

OBI v Liberci nabízí svým zákazníkům tyto služby:

- poradenství v každém oddělení

- možnost placení kartami Eurocard, MasterCard, EDC, Maestro, American Express, Visa, Visa Electron, OK karta
- objemnější zboží až do domu při nákupu nad 5.000 Kč do 10 km zdarma
- přímé řezy a výřezy dřezů do pracovních desek (zakoupené v OBI)
- výroba klíčů na počkání
- výměna zboží při předložení pokladního bloku
- darovací poukázky
- základní šití zakoupených záclon a závěsů zdarma
- lepení hran za mírný poplatek
- bezplatné poskytnutí návodkových sešitků.

Supermarket OBI chystá svým zákazníkům v nejbližší době nabídnout další službu, a to **nákup na splátky**. Tuto službu bude možno sjednat při nákupu nad 4 500 korun. Během léta bude zákazníkům k dispozici nová služba, kterou bude **míchání barev**.

Silné a slabé stránky (Strenths Opportunities analýza) prodejny ukazuje tabulka 4.

Tabulka 4 SW analýza prodejny hobbymarketu OBI v Liberci

Silné stránky
➤ umístění prodejny ➤ dostupnost MHD ➤ webové stránky prodejny ➤ samoobslužný prodej ➤ otevírací doba ➤ poměrně velká nabídka poskytovaných služeb
Slabé stránky
➤ špatná orientace zaměstnanců v sortimentu zboží ➤ konkurence (Železářství Letná) ➤ nízká přehlednost zboží v prodejně ➤ přístup k zákazníkovi ➤ sortiment šroubů, vrtů,...⁸

⁸ U šroubu, vrtů a hřebíků nelze koupit 1 ks, nutno koupit celé balení.

4.2.2 Hobbymarket bauMax Liberec

Druhý ze sledovaných konkurentů firmy Železářství Letná je hobbymarket bauMax. Následující podkapitoly se věnují společnosti bauMax všeobecně a poté konkrétní prodejně (bauMax Liberec).

4.2.2.1 Založení společnosti bauMax



BAUMAX ČR s. r. o., je dceřiná firma rakouské podnikatelské skupiny bauMax AG, Wien-Klosterneuburg. Provozuje největší síť hobbymarketů v České republice a Evropě. Svou činnost v České republice zahájila v roce 1992 otevřením první prodejny haly v pražské Holešovické tržnici. V současné době provozuje 23 prodejen (tři v Praze, dvě v Hradci Králové a Ostravě a dále pak v Plzni, Českých Budějovicích, Karlových Varech, Chomutově, Ústí nad Labem, Liberci, Mladé Boleslavi, Pardubicích, Jihlavě, Brně, Olomouci, Zlíně, Frýdku-Místku, Mostě, Kladně a Písecku).

Společnost bauMax o sobě tvrdí, že důraz kladé především na velký výběr v odděleních zahrady, stavebnin, nářadí a obkladů. Široký sortiment dále nabízí oddělení elektro, osvětlení, sanitory, barev a tapet, koberců (kusových i metrových), stavebnin a dřeva, potřeb pro domácnost a autopříslušenství. O spokojenost zákazníků se stará již více než 1500 vyškolených zaměstnanců, a to vždy s cílem nabídnout vysokou kvalitu za výhodnou cenu.

Baumax nabízí více než 35 000 druhů výrobků pro zahrádkáře, řemeslníky a kutily, z nichž více než polovina je nakupována v České republice. [17]

4.2.2.2 Charakteristika hobbymarketu bauMax Liberec

Adresa: BAUMAX

Doubská ul. 1002

460 06 Liberec 6 – Rochlice

Hobymarket bauMax je situován v jižní části Liberce v Rochlicích. Jeho poloha je vhodně situovaná, neboť se v těsné blízkosti nachází sjezd z dálnice, která vede přes celé město Liberec. Dostupnost pro zákazníky bez automobilu však není dobrá, neboť v blízkosti prodejny se nenachází žádná autobusová zastávka. Nejbližší je zastávka linky 20, která je vzdálena přibližně 250 metrů od bauMaxu. Tato autobusová linka však nejedí příliš často.

Prodejna libereckého bauMaxu se rozkládá na 7 300 m² a je rozdělena do osmi oddělení. Každé oddělení obsluhuje od jednoho do šesti zaměstnanců (dle typu oddělení). V současné době má prodejna v nabídce přes 35 tisíc položek zboží. Parkovací plocha zabírá 3 000 m², což představuje přibližně 150 parkovacích míst. Zákazníci nemají k dispozici žádný bankomat. Otevírací doba je každý den od 8 do 20 hodin.

Poskytované služby

Nejdůležitější službou firmy bauMax je bezpochyby nově poskytovaná cenová garance, která zaručuje vždy nejvýhodnější nákup. Ať už zákazník nakoupil, nebo se na nákup teprve chystá, garantuje mu bauMax, v případě nižší konkurenční ceny, vrácení rozdílu, příp. cenu nižší. Že klade bauMax na korektní ceny pro zákazníky opravdu velký důraz dokazují i tzv. trvale nízké ceny, které platí u více než 1000 nejprodávanějších výrobků.

Mezi další **poskytované služby** patří:

- půjčovna nářadí (za poplatek Kč 100 - 1200 za den)
- broušení nářadí (frézy, vrtáky, pily, nože) za poplatek
- přířez dřeva na míru (veškeré zakoupené dřevěné zboží je možno seříznout na míru zdarma)
- montážní servis (zprostředkování podkládky plovoucí podlahy a dlažeb, zajištění vymalování a vytapetování)
- opravárenský servis (oprava elektrického nářadí ze sortimentu bauMaxu – i nezakoupeného)

- objednávkový servis (zboží lze za aktuální cenu objednat, pokud není skladem)
- věrnostní program (zákazník při jednorázovém nákupu nad 20 tisíc korun dostává věrnostní kartu. Po dosažení limitu 50 tisíc korun kumulativním nákupem zákazník dostává bonus – bauMax poukázky v hodnotě 1 500 korun, které mají neomezenou platnost a platí ve všech obchodech bauMaxu v České republice. Tomuto odpovídá sleva 3%; při dalších nákupech podobným způsobem zákazníkovi náleží další slevy až do maximální výše 5%)
- doprava zboží (zajištění dopravy zakoupeného zboží nad 10 tisíc do 10 km zdarma)⁹
- poradenský servis
- možnost platby kartami VISA, Visa Electron, ECMC, Maestro, OK karta
- možnost platby poukázkami
- garance vrácení peněz (při předložení paragonu možnost vrácení zboží do 30 dnů – nevztahuje se na řezané zboží)
- informační servis (na inzertní tabuli u pokladen je možno vyvěsit inzerát)
- nákup na splátky

Hobbymarket bauMax Liberec chystá pro své zákazníky zlepšení nákupu na splátky, a to tím, že hodlá ke všem cenovkám výrobků, které bude možné na splátky koupit, připojit informaci o výši první splátky a ostatních splátkách v následujících měsících.

Silné a slabé stránky (Strengths Opportunities analýza) prodejny ukazuje tabulka 5.

Tabulka 5 SW analýza hobbymarketu bauMax

Silné stránky
➤ umístění prodejny ➤ otevírací doba ➤ široký sortiment ➤ webové stránky prodejny ➤ samoobslužný prodej ➤ velká nabídka poskytovaných služeb ➤ možnost koupit podstatnou část spojovacího materiálu po jednotlivých kusech
Slabé stránky
➤ dostupnost MHD ➤ špatná orientace zaměstnanců v sortimentu zboží ➤ přístup k zákazníkovi ➤ nízká přehlednost zboží v prodejně

4.2.3 Charakteristika firmy Železářství U nádraží

Adresa: Železářství U nádraží

1. Máje 96/49

460 01 Liberec 2

Majitelkou prodejny paní Olga Špicarová, která podniká jako fyzická osoba.

Prodejna byla donedávné doby umístěna v centru města Liberce, v blízkosti obchodního domu Tesco. Toto místo byla majitelka nucena opustit z důvodu vysokého nájmu.

Železářství se v současné době sice nachází ve stejné ulici jako před stěhováním, ale nyní je dále od centra města.

⁹ Při větším objemu zboží lze sjednat individuální podmínky dopravy zdarma.

Dostupnost pro zákazníky bez automobilu je výborná, neboť v blízkosti prodejny je tramvajová zastávka linky číslo 3 a autobusová zastávka linek 16, 22, 34 a 35. Pokud zákazník přijede automobilem, má sice k dispozici několik parkovacích míst před prodejnou, tyto místa však nejsou určena výhradně zákazníkům Železářství. Pokud má zákazník zboží objednané, může se svým vozem zajet k rampě zezadu prodejny.

Samotná prodejna se rozprostírá na 168 m² a pracuje v ní 5 zaměstnanců. Železářství prodává formou **pultového prodeje** a má otevřeno ve všední dny od 8 do 18 hodin, v sobotu od 8 do 12 hodin. Nabízí zákazníkům tento **sortiment**:

- základní železářský sortiment (spojovací materiál)
- základní nářadí do dílny
- zahradní potřeby
- zámky, kování, kliky
- baterie a vodovodní instalace
- domácí potřeby do kuchyně
- základní drogistické výrobky
- stáčená mýdla.

Z venku působí prodejna velice pěkně, je čerstvě žlutě omítnutá a hnědý název prodejny je dobře vidět i z druhé strany ulice. Co se týče interiéru, je situace podstatně horší. Prodejna je vybavena pulty, regály a vitrínami, které jsou už k vidění málokde a které byly charakteristické spíše pro prodejny starého režimu. Vitríny jsou prázdné až poloprázdné, v případě zaplněnosti si lze všimnout stejného sortimentu zboží na jednom místě. Celé prostředí prodejny působí velice chladně a neútně.

Silné a slabé stránky (Strengths Opportunities analýza) prodejny ukazuje tabulka 6.

Tabulka 6 SW analýza prodejny Železářství U nádraží

Silné stránky
➤ umístění prodejny ➤ dostupnost MHD ➤ přístup k zákazníkovi ➤ přehled zaměstnance o veškerém sortimentu zboží ➤ možnost objednat zboží, které není na skladu
Slabé stránky
➤ sortiment zboží ➤ otevírací doba ➤ pultový prodej ➤ malé prodejní prostory ➤ nízká přehlednost ➤ neútulnost prodejny

Největším nedostatkem prodejny je velice omezený sortiment zboží a již zmiňovaná atmosféra prodejny.

5. Posouzení pozice Železářství Letná

Při posuzování pozice prodejny Železářství Letná je zaměřeno na porovnávání sledované firmy s jednotlivými konkurenty: OBI, bauMax a Železářství U nádraží.

Hodnotícími kritérii byly:

- 10 charakteristik jednotlivých prodejen,
- cenová úroveň vybraných druhů položek sortimentu.

Vybranými **deseti kritérii** pro posouzení celkového hodnocení prodejny byly zvoleny:

1. Vhodné umístění prodejny (poloha, možnosti parkování)
2. Příjemný interiér (čistota, přátelská atmosféra)
3. Snadné nakupování v obchodě (snadná orientace zákazníka, navigační cedule)
4. Široký sortiment zboží
5. Možnost zakoupení spojovacího materiálu (vruty, šrouby, matice) po jednotlivých kusech
6. Přístup personálu (jak rychle je zákazník osloven personálem)
7. Kontakt se zákazníkem (zdvořilost, chování a vystupování zaměstnance prodejny při rozhovoru se zákazníkem)
8. Marketingová komunikace (reklama, webové stránky)
9. Možnost platby kartou a bezplatná doprava zboží
10. Nabídka dalších služeb (prodej na splátky, půjčování náradí, výroba klíčů, možnost vrácení zboží)

Při tomto subjektivním, avšak nezaujatém hodnocení jednotlivých kritérií byla použita stupnice od 1 do 10, kde 1 znamená nejhorší a 10 nejlepší hodnocení. Konkrétní hodnoty ukazuje následující tabulka 7.

Tabulka 7 Hodnocení jednotlivých prodejen

Kritérium	Železářství Letná	OBI	bauMax	Železářství U nádraží
Vhodné umístění	7	7	6	8
Příjemný interiér	8	8	6	2
Snadné nakupování	9	5	4	8
Široký sortiment	6	9	8	3
Nákup jednotl. kusů	10	2	7	10
Přístup personálu	7	2	3	9
Kontakt se zákazníkem	8	7	9	4
Marketingová komunikace	4	8	9	2
Platba kartou, doprava zboží	9	10	10	1
Nabídka dalších služeb	2	7	10	2
Celkem bodů	70	65	72	49
Průměr	7	6,5	7,2	4,9

Z jednotlivých bodových hodnocení byla prostým aritmetickým průměrem vypočtena průměrná známka.

Z bodového hodnocení lze spočítat tzv. **koefficient diferenciacce (d)**, který nám udává, jak si jsou dvě srovnávané prodejny podobné. Koefficient diferenciacce lze spočítat:

$$d = \sqrt{(a_1 - b_1)^2 + (a_2 - b_2)^2 + \dots + (a_{10} - b_{10})^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (a_n - b_n)^2},$$

kde a_n je bodové hodnocení Železářství Letná u n-tého kritéria a b_n je bodové hodnocení druhé srovnávané prodejny u n-tého kritéria. Čím je koefficient menší číslo, tím si jsou prodejny podobnější. Pokud je koefficient roven nule, jsou prodejny identické z hlediska jednotlivých kritérií.

Pro posouzení **cenové úrovně** byl proveden výzkum cen v jednotlivých prodejnách. Výběr položek zboží, u kterých se ceny srovnávaly, byl uskutečněn odborníkem v oboru železářských potřeb. Výběr položek musel být přizpůsoben nabízenému sortimentu prodejen, jednotlivé ceny fiktivního nákupu proto obsahují různý počet a v některých případech jiné položky zboží. Z tohoto důvodu nelze porovnávat ceny celého „nákupu“ ve všech čtyřech prodejnách.

V dalším podkapitolách je porovnávána prodejna Železářství Letná s jejími konkurenty.

5.1 Porovnání Železářství Letná a hobbymarketu OBI

Tyto dvě prodejny jsou typově velmi odlišné. Při bodovém hodnocení jednotlivých kritérií dosáhly průměrných známek 7 a 6,5, z čehož vyplývá o něco lepší hodnocení pro prodejnu Letná. V případě srovnání těchto dvou prodejen, dojdeme výpočtem ke koeficientu diferenciací $d = 12,5$. Tento výsledek vypovídá o tom, že sledované prodejny si nejsou příliš podobné.

V tomto hobbymarketu bylo nejobtížnější najít identické položky zboží, protože obě prodejny spolupracují u velké části sortimentu s různými dodavateli. OBI se zaměřuje spíše na zahraniční výrobce a tato skutečnost se samozřejmě odráží v cenách. Při porovnání cenové úrovně byly přesto zvoleny položky zboží, které jsou v obou prodejnách totožné. Jednotlivé položky a ceny jsou uvedeny v příloze 2. Fiktivní nákup v prodejně OBI by přišel zákazníka na 14 669 korun, v Železářství Letná by zaplatil 13 178 korun, čímž by 1 491 korun ušetřil. Fiktivní nákup je tedy v hobbymarketu OBI o 11,3 % dražší.

5.2 Porovnání Železářství Letná a hobbymarketu bauMax

Tyto dvě prodejny si také nejsou typově podobné. Při bodovém hodnocení jednotlivých kritérií dosáhly průměrných známek 7 a 7,2, z čehož vyplývá o něco lepší hodnocení pro prodejnu bauMax. V případě srovnání těchto dvou prodejen, dojdeme

výpočtem ke koeficientu diferenciaci $d = 12,2$. Tento výsledek vypovídá o tom, že si sledované prodejny nejsou vzhledem ke hodnoceným kritériím příliš podobné.

Při porovnání cenové úrovně byly zvoleny položky zboží, které jsou na obou místech identické. Jednotlivé položky a ceny jsou uvedeny v příloze 3. Fiktivní nákup v bauMaxu by zákazníka stál celkem 12 528 korun, v Železářství Letná by za stejné zboží zaplatil 11 309 korun, čímž by 1 219 korun ušetřil. Pomyslně uskutečněný nákup je tedy v hobbymarketu bauMax o **10,8 %** dražší.

5.3 Porovnání Železářství Letná a Železářství U nádraží

Jak už lze pozorovat z názvů obou prodejen, jedná se o typově stejné prodejny, a to specializované prodejny. Při bodovém hodnocení jednotlivých kritérií dosáhly průměrných známek **7** a **4,8**, z čehož vyplývá lepší hodnocení pro prodejnu na Letné. V případě srovnání těchto dvou prodejen, dojdeme výpočtem ke koeficientu diferenciaci $d = 11,7$. Tento výsledek vypovídá o tom, že si sledované prodejny jsou vzhledem ke hodnoceným kritériím nejvíce podobné.

Při porovnání cenové úrovně byly zvoleny položky zboží, které jsou v obou železářstvích identické. Jednotlivé položky a ceny jsou uvedeny v příloze 4. Nákup těchto osmnácti položek v Železářství U nádraží by zákazníka stál celkem 9 768 korun, v Železářství Letná by za stejný nákup zaplatil 9 157 korun, čímž by 611 korun ušetřil (nákup je o **6,7 %** dražší). Z tohoto cenového pohledu jsou si tedy obě „malé“ prodejny nejvíce podobné.

5.4 Posouzení pozice Železářství Letná

Při posuzování pozice sledované prodejny se železářským sortimentem byla snaha nalézt odpovědi na otázky:

- Jak lze charakterizovat hlavní konkurenty firmy Železářství Letná?

- V čem jsou lepší?
- Na čem je založena strategie největších konkurentů a má nějaké slabé místo?
- V čem je slabina firmy?
- Co je naší nejvýznamnější konkurenční výhodou, kterou musíme zákazníkovi zdůraznit?

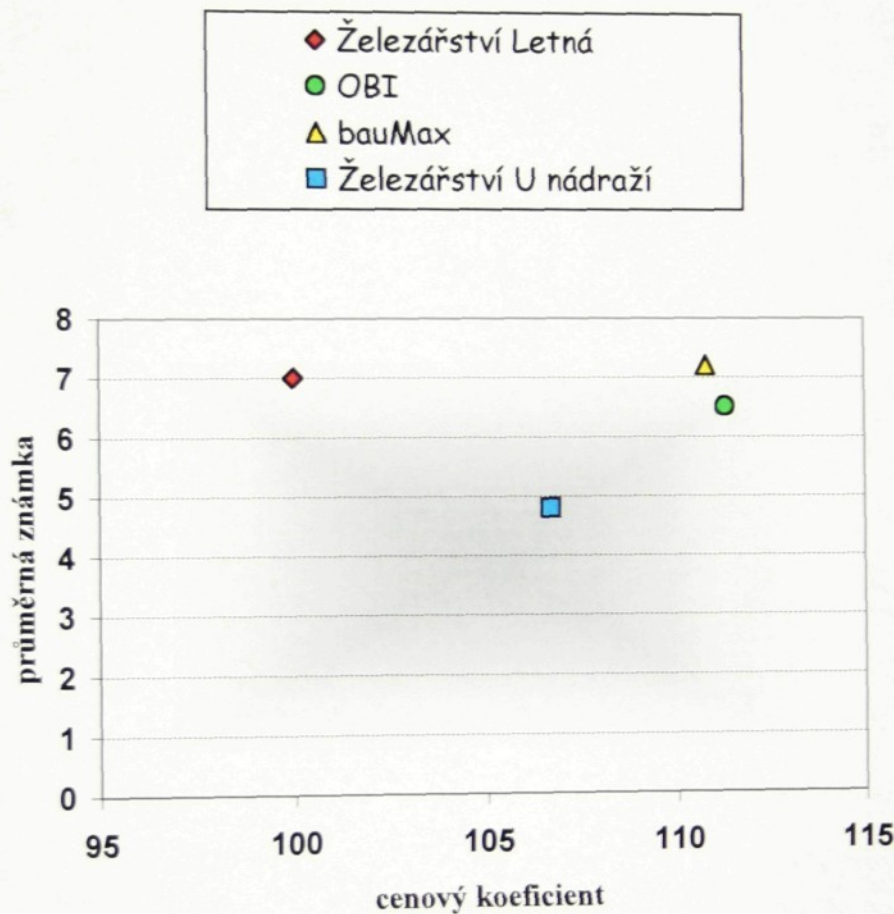
Z analýzy konkurence (kapitola 4.2) je patrné, kdo jsou hlavní konkurenti Železářství Letná. OBI je prodejna, která se nachází vzhledem k posuzované firmě nejbližší. Její největší předností je široký sortiment a velké jméno. Naopak slabinou je již zmiňovaný přístup k zákazníkovi, který je typický pro tyto velké řetězce. Prodejna **bauMax** je ve své charakteristice podobná OBI, její strategie je v propagování garance nejnižších cen, což však ve většině případů nemůže bauMax zaručit. Nabízí však zákazníkům ze všech firem největší rozsah služeb.

Třetím sledovaným konkurentem je typově nejpodobnější prodejna **Železářství U nádraží**. Pokud hodnotíme cenovou úroveň jsou opravdu srovnatelné, ale celkové image prodejny je však rozdílné. Hledáme-li odpověď na otázku V čem jsou lepší?, je to podle mého názoru v prvotním přístupu k zákazníkovi a z určité části také v umístění prodejny, což však majitelka prodejny U nádraží nedokáže využít ve vlastní prospěch.

Slabinami Železářství Letná je tak trochu omezený sortiment zboží v porovnání s velkými hobbymarkety a vyšší ceny některých výrobků (žebříky, schůdky), které jsou vzhledem k dodávanému množství do obou řetězců o poznání nižší. Menší sortiment zboží však je zároveň pro prodejnu na Letné **silnou stránkou** v tom smyslu, že každý zaměstnanec má podrobný přehled o veškerém sortimentu a tedy může zákazníkovi ve velmi krátké době poradit. Z toho je patrné, na co je zaměřena konkurenční strategie – na přístup obsluhujícího personálu. Jejich náplní je vřídlné a přívětivé obsluhovat všechny zákazníky, poskytovat jim informace, provádět ukázky a předvádění zboží v prostorách prodejny. Jelikož je sám majitel často na prodejně k zastížení, je možné okamžitě ohodnotit individuální podmínky, což může být objednání žádaného zboží, které není skladem, až po různé typy slev.

Přehlednější posouzení pozice Železářství Letná ukazuje následující poziční mapa (graf 3).

Poziční mapa jednotlivých prodejen



Graf 3 Poziční mapa jednotlivých prodejen (zdroj: vlastní)

Do grafu na svislou osu byla nanesena průměrná známka hodnocení z tabulky 7 ze strany 60 a na vodorovnou osu procentuální změna fiktivního nákupu z jednotlivých srovnání prodejen (o kolik % byly zmíněné nákupy dražší v případě, že základ 100 představuje cena nákupu v Železářství Letná). Z grafu je patrné na první pohled, kde se jednotlivé prodejny nacházejí. Rovněž je zde vidět velká podobnost obou hobbymarketů OBI a bauMax.

5.5 Návrh změn a zlepšení pozice Železářství Letná

Po předložení výsledků hodnocení pozice se nabízí otázka, zda-li je prodejna se svým postavením spokojena. Žádná firma by neměla být se svou vybojovanou pozicí zcela spokojena, neboť by se zastavila ve svém vývoji a určitou konkurenční výhodu, kterou doposud získala, by mohla na dnešních rostoucích trzích a v tvrdém konkurenčním boji záhy rychle ztratit. Z tohoto důvodu je pozornost zaměřena na slabé stránky prodejny (a zároveň na tři kritéria, která byla ohodnocena nejméně body) v návrhu některých změn pro toto železářství.

V první řadě se zaměřím na **marketingovou komunikaci**, kterou se firma příliš nevěnuje. Z tohoto důvodu by bylo vhodné:

- zlepšit propagaci, a tím více zviditelnit firmu
- více se věnovat aktualizaci webových stránek

Jednou z možností, jak se více dostat do podvědomí stávajícím i potenciálním zákazníkům, je informování pomocí distribuce letáků a tiskovin. Tyto reklamní letáky by obsahovaly zprávu, která by informovala potenciální zákazníky o sortimentu zboží a nabízených službách. Dalším způsobem, jak přilákat více zákazníků do prodejny, je poskytování výhodných nabídek a tzv. „akcí“. Majitel firmy vybere některé položky zboží, které budou po dobu akce zlevněny. Výběr těchto položek by se také mohl odvíjet od toho, na jakých podmínkách se lze domluvit s dodavateli (například při poskytnutí množstevních slev dodavatelem lze i zboží v prodejně nabízet v tzv. „akci“). O těchto výhodných cenách by rovněž informoval již zmíněný propagační leták. Zároveň by se zákazník o výhodných nabídkách dozvěděl z internetových stránek prodejny.

Druhým kritériem, který byl ohodnocen nejméně body, byla **nabídka dalších služeb**. V tomto směru by šlo o službu, která se mi velice líbí v prodejně bauMax a kterou je půjčování náradí. Tuto službu za mírný poplatek by bylo vhodné zavést.

Třetí nejproblematictější věcí je omezený **sortiment zboží**. Tento problém souvisí s prostory prodejny a zdá se, že bude brzy vyřešen, neboť v letošním roce došlo k již

zmiňované dostavbě prodejny a další rozšiřování majitel Železářství Letná plánuje v dalších letech.

Veškeré navrhované změny, které by se v prodejně realizovali, s sebou samozřejmě přináší zvýšené náklady. Tuto věc je potřeba dopředu dobře zvážit a promyslet. Na druhou stranu však půjčování náradí by v případě úspěšnosti mohlo přinést do firemní kasy další finanční prostředky.

Závěr

Diplomovou práci jsem vypracovala na téma Posouzení pozice Železářství Letná na regionálním trhu.

Než jsem práci začala zpracovávat, kladla jsem si otázku, jakou asi pozici na trhu může mít takto „malá“ prodejna v porovnání s velkými řetězcovými hobbymarkety, zvláště když se jeden z nich nachází v těsné blízkosti analyzovaného železářství. Už z dřívějších návštěv hobbymarketů a zkušeností známých mi však bylo trochu jasné, jakou největší výhodou bude železářství disponovat.

V práci je charakterizována a analyzována konkurence Železářství Letná: dva hobbymarkety a jednu specializovanou prodejnu. Při posuzování pozice se vychází z bodového hodnocení jednotlivých atributů a cenové úrovně. Kromě specializované prodejny Železářství U nádraží, která je hodnocena jako nejhorší, nelze u zbylých prodejen vzhledem k dosaženým bodům jednoznačně říci, kdo je lepší a kdo horší.

Při porovnávání cenové úrovně v jednotlivých prodejnách jsem zjistila, že nejlevnější prodejnu je Železářství Letná, následuje Železářství U nádraží, hobbymarket bauMax a OBI. Tato skutečnost konkurenční pozici sledované prodejny zvyšuje.

Nejvýznamnější konkurenční výhodou Železářství Letná, která je typická pro menší specializované prodejny, je **přístup k zákazníkovi**. Při vstupu zákazníka do obchodu, je možné ihned oslovit některého ze zaměstnanců, pokud už tak neučil sám. Při návštěvě hobbymarketů není tato praktika příliš obvyklá, i když poradenskou činností se tyto obchody neprávem chlubí. Zákazník je zde odkázán sám na sebe nebo musí ve většině případů odborný personál dlouze shánět.

Závěr práce se zabývá návrhem pro zlepšení pozice prodejny, které se odvíjejí od slabých stránek Železářství Letná. Je to především zvýšený důraz na propagaci a reklamu, která nemusí mít za následek okamžité zvýšení tržeb, ale může pomoci k vytvoření dobrého jména firmy a zaručit, že se prodejna dostane do podvědomí potencionálních zákazníků.

Použitá literatura:

1. Dědková, J., Honzáková, I.: Základy marketingu. Scriptum TUL. Liberec 2001. ISBN 80-7083-433-1.
2. Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi. Grada. Praha 1992. ISBN 80-85424-83-5.
3. Kotler, P.: Marketing Management. Victoria Publishing. Praha 1995. ISBN 80-85605-08-2.
4. Kunčar, S.: Marketing pro všechny. Slakun. ISBN 80-901211-0-1.
5. Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Victoria Publishing. Praha. ISBN 80-85605-12-0.
6. Pražská, L.: Obchodní podnikání. Management Press. Praha 1998. ISBN 80-85943-48-4.
7. Strnad, P., Dědková, J.: Strategický marketing. Scriptum TUL. Liberec 2001. ISBN 80-7083-476-5.
8. Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu. EKKÁ. Zlín 1994.
9. Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika. C. H. Beck. Praha 1999. ISBN 80-7179-228-4.
10. Švarcová, J.: Ekonomie – stručný přehled. CEED. Zlín 2002. ISBN 80-902552-6-4.
11. Vejdělek, J.: Jak sestavit marketingový plán. Grada Publishing. Praha 1998. ISBN 80-7169-542-4.
12. Zikmund, W. G., d'Amico, M.: Marketing. Annotated instructor's edition. West Publishing Company. St. Paul 1993. ISBN 0-314-01300-8.
13. Caisová, L.: Co obsahovala černá díra?. Speciální příloha měsíčníku Zboží&prodej. Praha, Ringier Print, 2004.
14. Zboží&prodej, Praha 2004.
15. Sůra, J.: Supermarkety útočí na malá města. Deník MF Dnes ze 17. března 2004. Mafra. Praha 2004. ISSN 1210-1168.

Internetové odkazy:

16. <http://www.obl.cz/cz/unternehmen/wirBeiObi/index.html>

17. <http://www.baumax.cz/sets/unternehmen.php>
18. <http://www.czso.cz/kraje/li/hlavni/index3b.htm>
19. <http://www.incoma.cz/news/reader.asp?lang=CZ&ctr=203&msg=248>
20. <http://www.gfk.cz/cz/press/gfkcz/reader.aspx?lang=cz&ctr=203&msg=720>
21. <http://www.gfk.cz/cz/press/gfkcz/reader.aspx?lang=cz&ctr=203&msg=495>
22. <http://www.czso.cz/kraje/li/hlavni/index3.htm>

Seznam příloh:

Příloha 1: Prodejna Železářství Letná

Příloha 2: Jednotlivé položky a ceny fiktivního nákupu v Železářství Letná a v hobbymarketu OBI

Příloha 3: Jednotlivé položky a ceny fiktivního nákupu v Železářství Letná a v hobbymarketu bauMax

Příloha 4: Jednotlivé položky a ceny fiktivního nákupu v Železářství Letná a v Železářství U nádraží

Příloha 1:

Prodejna Železářství Letná



Příloha 2:

Jednotlivé položky a ceny fiktivního nákupu v Železářství Lamina
v hobbymarketu OBI

Název zboží	Železářství Letná	OBI
Bezpečn. kování R1	1 800	2 190
Bezpečn. kování R4 titan 90	2 485	3 190
Zámek visací 112/45	61	75
Zámek visací 1466/45 3 kl.	110	109
Pletivo Zn 150 cm (25 m)	1 725	2 590
Pletivo stand. VD 125 cm (25 m)	1 950	2 690
Schůdky celohliníkové (4 stupň.)	900	599
Vytlačovací pistole na tmel	67	99
Prohazovačka 80x100 cm	425	419
Žebřík AL 3x7 3 díly	2 860	1 790
Neutrální silikon	127	129
Střešní tmel	98	89
Klíky se štítky 90 na FAB	87	135
FAB vložka 2020 3 kl.	169	199
Hřebíky stavební 60 (2,5 kg)	76	119
Kladivo 300 čínské	55	49
Kladivo 500 značkové	117	129
Kleště kombinační 160 čínské	66	69
Cena nákupu	13 178,00 Kč	14 669,00 Kč

Příloha 3:

Jednotlivé položky a ceny fiktivního nákupu v Železářství Letná a
v hobbymarketu bauMax

Název zboží	Zatěžovací Látka	Max
Průmysl. kladivo 75	1 800	2 100
Průmysl. kladivo 75 mm 50	2 400	2 200
Zimní kladivo 12 kg	61	80
Zimní kladivo 14 kg	208	268
Průmysl. kladivo 12 kg	1 750	2 500
Střední kladivo 12 kg	900	900
Výhledový kladivo 12 kg	61	80
Zimní kladivo 12 kg	2 900	1 800
Vztl. kladivo 12 kg	27	50
Neutron kladivo	127	115
Střední kladivo	98	80
Kladivo kladivo 12 kg 750	87	135
750 kladivo 1200 kg	160	199
Matice kladivo 12 kg	102	150
Hřebek kladivo 12 (2,5 kg)	76	195
Střední kladivo 120 (síla 30 cm)	98	115
Upravitel kladivo bez násovy	77	109
Hřebek kladivo kladivo 14 kladivo	66	95
Kladivo 100 kladivo	55	59
Kladivo 100 kladivo	117	179
Kladivo kombinací 100 kladivo	66	79
Zimní kladivo 100 ocelové	38	49
Cena malování	11 309,00 Kč	12 528,00 Kč

Příloha 4:

Jednotlivé položky a ceny fiktivního nákupu v Železářství Letná a
v Železářství U nádraží

Název zboží	Železářství Letná	Železářství U nádraží
Bezpečn. kování R1	1 800	2 180
Bezpečn. kování R4 Cr 90	1 815	1 849
Pletivo Zn 125 cm (25 m)	1 250	1 380
Pletivo UH 150 cm (25 m)	2 330	2 103
Schůdky celohliníkové (4 stupň.)	900	1 016
Vytlačovací pistole na tmel	67	96
Vrut UNI 4x40 (100 ks)	27	40
Univerzální silikon	107	113
Klíky se štítky 90 na FAB	87	86
FAB vložka 2020 3 kl.	169	199
Matice M12 (100 ks)	102	150
Hřebíky stavební 60 (2,5 kg)	76	90
Smeták s holí 120 (šířka 30 cm)	98	105
Lopata Al malá bez násady	77	104
Hrábě železná, spodek 12 zubů	66	67
Kladivo 500 čínské	82	69
Kleště kombinační 160 čínské	66	74
Zednická lžice 180 ocelová	38	47
Cena nákupu	9 157,00 Kč	9 768,00 Kč