



Případy dobré praxe maloobchodů v Liberci

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Nela Hátlová

Vedoucí práce:

Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Případy dobré praxe maloobchodů v Liberci

Jméno a příjmení: **Bc. Nela Hátlová**
Osobní číslo: E17000371
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2018/2019**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení pojmů maloobchodu 2. Současné marketingové trendy – digitalizace, e-commerce 3. Situace maloobchodů v centru města Liberce, případy dobré praxe 4. Návrh marketingové strategie pro centrum města Liberce 5. Vyhodnocení výzkumových otázek a formulace závěrů

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

dle potřeby dokumentace
65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. 2009. Retail marketing. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9. BERMAN, Barry a Joel R. EVANS. 2010. Retail management: a strategic approach. 11th ed., Internat, ed. Boston [u.a.]: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-246550-7. CIMLER, Petr, Dana ZADRAŽILOVÁ, et. al. 2007. Retail management . Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6. JESENSKÝ, Daniel, et. al. 2017. Marketingová komunikace v místě prodeje. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0252-5. LEVY, Michael, Barton A. WEITZ a Dhruv GREWAL. 2012. Retail management. 9th ed., New York: McGraw-Hill Education. ISBN-13: 978-0078028991. SCIENCEDIRECT. 2018. Databáze vědeckých článků ScienceDirect [online]. Amsterdam. Elsevier. [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com> PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Vedoucí práce:

Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. října 2018

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2020

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

14. prosince 2019

Bc. Nela Hátlová

Anotace

Diplomová práce s názvem Příklady dobré praxe maloobchodů v Liberci se zabývá analýzou společností Brazzale Moravia a.s., Knihkupectví a antikvariát Fryč s.r.o. a APe pražírna a balírna s.r.o. Jednotlivé společnosti provozují maloobchod v centru města Liberec. V analýze jsou obsaženy vnější vlivy obklopující společnosti (ekonomické, politické, sociálně-kulturní a technologické) a analýza vnitřního prostředí jednotlivých společností. Dílčím cílem práce je sledování vývoje centra města Liberce v letech 2017-2019. Teoretická část práce je zaměřena na maloobchod, vybrané trendy v maloobchodu a strategickou analýzu podniku. Praktická část je zaměřena na analýzu vybraných podniků a strukturu maloobchodu v centru města v letech 2011-2019. Výstupem práce je návrh podnikových strategií.

Klíčová slova

Maloobchod, centrum města, podniková strategie, analýza 4P, PEST analýza, SWOT matice.

Annotation

Best practice cases in Liberec retail

This thesis on the topic of Best practice cases in Liberec retail analyses three businesses: Brazzale Moravia a.s., bookshop Knihkupectví a antikvariát Fryč s.r.o., and a coffee roasting company APe pražírna a balírna s.r.o. These individual firms operate a retail business in the centre of Liberec. The analytical section includes the analysis of external factor (political, economic, sociological, technological) as well as internal factors, which can both have an impact on a business. A separate section is dedicated to the development of the city of Liberec and its surroundings between the years of 2011-2019. The theoretical chapter looks at the definitions of retail-related terms, selected trends in retail, and the theory of strategical business analysis. The practical part focuses on the analysis of selected businesses and the structure of retail in the city centre between 2011-2019. The outcome of this thesis is a business strategy proposal for each of the selected companies.

Key words

Retail, city centre, business strategy, analysis of 4P, practice, macro analysis, micro analysis.

Obsah

Seznam ilustrací.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod	15
1. Maloobchod.....	17
1.1 Klasifikace ekonomických činností – maloobchod.....	17
1.2 Členění maloobchodu.....	19
1.3 Retailing.....	20
1.4 Obchod.....	21
1.4.1 Obchodní kategorie.....	23
1.4.2 Obchodní jednotka.....	23
1.5 Maloobchod v centru města.....	25
1.5.1 Kvantitativní struktura maloobchodu v centru města.....	25
1.5.2 Kvalitativní struktura maloobchodu v centru města.....	25
2. Vybrané trendy maloobchodu.....	28
2.1 E-commerce	29
2.2 Omni-channel.....	30
2.3 M-commerce	30
2.4 Emoce a zážitky jako součást nákupu.....	31
3. Strategická analýza podniku	32
3.1 Podniková strategie	32
3.1.1 Vize, poslání, cíle podniku.....	32
3.1.2 Analýza okolí podniku.....	34
3.1.3 Analýza makroprostředí podniku.....	35
3.1.4 Analýza mikroprostředí podniku.....	36
3.1.5 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	36
3.1.6 SWOT analýza a matice.....	37
3.2 Marketingová strategie	39
3.2.1 Analýza 4P.....	41
4. Analýza maloobchodu v Liberci a informace o programu Retailinku	44
4.1 Evropský projekt Retailink.....	44
4.2 Historie maloobchodu v Liberci	46

4.3	Analýza makroprostředí maloobchodu v Liberci	47
4.3.1	Politické faktory	47
4.3.2	Ekonomické faktory	48
4.3.3	Sociálně – kulturní faktory	50
4.3.4	Technologické faktory	52
5.	Struktura maloobchodu centra města v letech 2011-2019	54
5.1	Kvantitativní hodnocení struktury maloobchodu – ulice Pražská	55
5.2	Kvantitativní hodnocení struktury maloobchodu – ulice Moskevská	57
5.3	Porovnání počtu maloobchodů v ulici Pražská a Moskevská.....	59
5.4	Kvalitativní hodnocení maloobchodů centru města v letech 2011-2019.....	60
6.	Případy dobré praxe maloobchodů v Liberci.....	64
6.1	Společnost Brazzale Moravia a.s. (Prodejna La Formaggeria v Liberci)	64
6.1.1	Profil společnosti Brazzale Moravia a.s.	64
6.1.2	Historie společnosti.....	65
6.1.3	Vize společnosti	67
6.1.4	Konkurence.....	68
6.1.5	Dodavatelé	68
6.1.6	Analýza finančních a lidských zdrojů	69
6.1.7	Analýza 4P.....	70
6.1.8	SWOT analýza	72
6.2	Společnost APe Pražírna a balírna s.r.o. (prodejna Káva – čaj naproti radnici).....	75
6.2.1	Profil společnosti Ape Pražírna a balírna s.r.o.	75
6.2.2	Historie společnosti.....	75
6.2.3	Vize společnosti	77
6.2.4	Konkurence.....	77
6.2.5	Dodavatelé	77
6.2.6	Analýza zdrojů.....	78
6.2.7	Analýza 4P.....	79
6.2.8	SWOT analýza	82
6.3	Společnost Knihkupectví a antikvariát Fryč s.r.o. (prodejna Fryčovo knihkupectví – antikvariát).....	84
6.3.1	Profil společnosti Knihkupectví a antikvariát Fryč, s.r.o.....	84
6.3.2	Historie společnosti.....	84
6.3.3	Vize společnosti	85

6.3.4 Konkurence.....	86
6.3.5 Dodavatelé	86
6.3.6 Analýza zdrojů.....	86
6.3.7 Analýza 4P.....	88
6.3.8 SWOT analýza.....	90
7. Vyhodnocení.....	92
Závěr	96
Bibliografie	98
Internetové zdroje.....	100
Seznam příloh	104

Seznam ilustrací

Obr. 1: Vývoj hodnotového řetězce v maloobchodě.....	30
Obr. 2: Vztah poslání, vize, cíle a strategie podniku.....	33
Obr. 3: Schéma hierarchie strategického zaměření podniku.....	34
Obr. 4: Okolí podniku - makroprostředí, mikroprostředí a interní faktory	35
Obr. 5: Model „7S“ firmy McKinsey	37
Obr. 6: Tři fáze marketingové strategie - segmentace, targeting a positioning.....	39
Obr. 7: Rozdělení populace	40
Obr. 8: Marketingový mix 4P	41
Obr. 9: Průměrná mzda v Kč - porovnání ČR a města Liberec.....	49
Obr. 10: Počet obyvatel v Libereckém kraji od roku 2015	51
Obr. 11: Věkové rozložení obyvatel v Libereckém kraji	52
Obr. 12: Domácnosti v ČR používající internet	53
Obr. 13: Centrum Liberce a zobrazení obchodních center v okolí dvou ulic	55
Obr. 14: Počet maloobchodů v Liberci v letech 2011, 2017 a 2019	59
Obr. 15: Počet maloobchodů v Liberci v letech 2011, 2017 a 2019	60
Obr. 16: Vlastnická struktura společnosti Brazzale Moravia a.s. ke dni 31. 1. 2017.....	65
Obr. 17: Prodejna La Formaggeria v Liberci	66
Obr. 18: Prodejna Káva - čaj naproti radnici.....	76
Obr. 19: Vizuál webových stránek podniku.....	81
Obr. 20: Prodejna Antikvariát a knihkupectví Fryč	85

Seznam tabulek

Tab. 1: CZ-NACE Klasifikace - jednotlivé sekce	18
Tab. 2: Indikátory ke kvalitativnímu posuzování centra města	27
Tab. 3: SWOT matice	38
Tab. 4: Obecná míra nezaměstnanosti od roku 2015 do roku 2018 ve vybraných krajích .	49
Tab. 5: Ekonomické subjekty se sídlem v Libereckém kraji	50
Tab. 6: Otevření nákupního centra Delta, Plaza, Forum	54
Tab. 7: Počty obchodních jednotek v ulici Pražská v jednotlivých letech	56
Tab. 8: Počet prodejních jednotek v ulici Moskevská v jednotlivých letech	58
Tab. 9: Index vitability a životaschopnosti centra města	61
Tab. 10: Porovnání cen masek v okolí prodejny	68
Tab. 11: Tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží 2014 - 2018	69
Tab. 12: Výkaz zisku a ztrát a rozvaha – vybrané hodnoty v roce 2018	70
Tab. 13: Ceny v obchodě La Formaggeria v Liberci	71
Tab. 14: Ceny v obchodě Tesco - máslo, mléko, sýr	72
Tab. 15: SWOT analýza společnosti Brazzale Moravia a.s.	73
Tab. 16: SWOT matice	74
Tab. 17: Tržby společnosti od 2014 do 2017	78
Tab. 18: Vybrané hodnoty VzaZ a rozvahy v roce 2017	78
Tab. 19: SWOT analýza společnosti APe pražírna a balírna s.r.o.	82
Tab. 20: SWOT matice	83
Tab. 21: Tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží 2014 - 2018	87
Tab. 22: Porovnání cen vybraných knih ve vybraných knihkupectvích	88
Tab. 23: SWOT analýza společnost Knihkupectví a antikvariát Fryč	90
Tab. 24: SWOT matice	91

Seznam zkratek

AMSP	Asociace malých a středních podniků
TUL	Technická univerzita v Liberci
IAP	Integrovaný akční plán
RIA	Retail impact assessments (studie RIA – testování zdraví center měst)
PR	Public relations (Vztah s veřejností)
4P	Marketingové označení pro produkt (product), cenu (price), distribuci (placement) a propagaci (promotion)
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy
SWOT	Zkratka pro silné (strenghts), slabé (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats)
EET	Elektronická evidence tržeb
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne)
VH	Výsledek hospodaření
MFČR	Ministerstvo financí ČR
ČSÚ	Český statistický úřad

Úvod

Tato diplomová práce byla vypracovávána jako součást vytvořeného integrovaného akčního plánu (dále jen IAP) vypracovaného pro projekt RetailLink, který je součástí evropského programu URBACT III. V rámci tohoto projektu bylo vytvořeno zadání pro závěrečné práce studentům TUL, a to ve spolupráci s odborem strategického rozvoje statutárního města Liberec. Tyto závěrečné práce se podílejí svou částí na podpoře projektu. Prostřednictvím IAP byla oslovena univerzita a další klíčoví hráči (politici, maloobchodníci, město, veřejnost a další zainteresované strany). Pro oživení městského centra má zapojení všech klíčových hráčů stěžejní význam, kde maloobchod v centru ovlivňuje podobu veřejného prostoru.

Po roce 2006, který je spojen s výstavbou přilehlých obchodních center v okolí tradičně frekventovaných ulic centra (ulice Pražská, ulice Moskevská), byl zaznamenán vyšší úbytek maloobchodních jednotek (o 54 %) a vysoká fluktuace obchodních jednotek. Přestože se trend obrací a počet maloobchodních jednotek je za poslední dva roky stejný (rozdíl jedné jednotky), má tento projekt význam pro revitalizaci městského centra. Úpadek maloobchodu má v centru znatelný vliv na občany nebo návštěvníky města (nedostatečná nabídka maloobchodních jednotek, vysoká fluktuace maloobchodních jednotek, prodejny s nekvalitním zbožím, apod.).

Cílem práce je strategická analýza třech vybraných maloobchodů v centru města a dílčím cílem je analýza struktury maloobchodu (v ulici Pražská a Moskevská) z kvalitativního a kvantitativního hlediska (v letech 2011, 2017 a 2019). Tři vybrané maloobchody jdou příkladem dobré praxe v centru Liberce, dva ze tří podniků fungují v městském centru přes 15 let. V této práci nebyl sledován vývoj struktury maloobchodu v dalších tradičních oblastech centra (náměstí Dr. Beneše, Papírové náměstí nebo Soukenné náměstí v dolní části centra).

Tato práce je členěna do 7 kapitol. První tři kapitoly jsou vypracovány z rešerše literatury a online zdrojů (především databáze Proquest). První kapitola se zabývá teoretickými přístupy k pojmu maloobchod, obchod, retailing a maloobchod v centru města. Druhá kapitola se zabývá aktuálními trendy v maloobchodu, které jsou spojené především

s digitalizací maloobchodu, která přímo souvisí s rozvojem informačních a komunikačních technologií. Třetí kapitola se zabývá strategickou analýzou podniku, kde je analyzováno okolí podniku a jednotlivé složky strategické analýzy (např. vize, poslání, zdroje podniku).

Druhá část práce byla vypracována na základě vlastních analýz a šetření. Ve čtvrté kapitole je analyzováno vnější a vnitřní okolí podniků jednotlivých maloobchodů v Liberci. V páté kapitole je sledován vývoj struktury maloobchodu v ulici Pražská a Moskevská v letech 2011, 2017 a 2019. V šesté kapitole jsou poté analyzovány tři vybrané podniky dobré praxe a zakončeny návrhem strategie prostřednictvím SWOT maticí. Výsledky práce jsou představeny v poslední, sedmé, kapitole.

1. Maloobchod

Maloobchodní činnost spočívá v „nákupu zboží od velkoobchodu či od výrobce a jeho následný prodej konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování“. (Mulač, Mulačová a kol., 2013, str. 69) Maloobchod je poslední článek logistického řetězce čili místo, kde se setkává zboží a služby s konečným zákazníkem. Nabízí tak adekvátní seskupení zboží a služeb, vytváří pohotovou zásobu, informuje spotřebitele o produktech, nabízí odpovídající formu prodeje a v neposlední řadě předává zpětné informace dodavatelům. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Maloobchod byl dříve považován za drobné podnikání a v minulosti se prodejní jednotka často shodovala s obchodním podnikáním. Rozvoj maloobchodu je spojen s vyšší životní úrovní, větší mobilitou obyvatelstva a přesunem obyvatel do měst. Obchodní podniky otvíraly větší množství prodejen. Velké obchodní domy jsou známy od poloviny 19. století. (Pražská, Jindra, 2002) Služby maloobchodního charakteru nebývají do maloobchodních prodejn zahrnovány, přestože maloobchod nesporně ovlivňuje. Mezi služby maloobchodu patří pronájem aut nebo pronájem jiného zařízení, dále např. rozvoz, údržba, montáž či oprava nakoupeného zboží. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Maloobchod se do angličtiny překládá jako *retail trade*, *retailing*, do francouzštiny *commerce de détail* a do němčiny *Einzelhandel*. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007) V teorii i praxi se pro maloobchod často používá označení *retailing*, přesto většina literatury pojmy maloobchod a *retailing* odděluje. V některé literatuře se uvádí, že maloobchodní činnost je označení pro *retailing*. (Kotler a kol., 2007) Jak uvádí Mulač a Mulačová, souborem jednotlivých obchodních jednotek je maloobchodní síť. (Mulač, Mulačová, 2013)

1.1 Klasifikace ekonomických činností – maloobchod

Klasifikace ekonomických činností na území ČR se běžně uvádí klasifikace CZ-NACE (vycházejícího z francouzských slov *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*) viz tabulka č. 1. Tato klasifikace byla zavedena v ČR s účinností k datu 1. 1. 2008. NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech

v různých ekonomických oblastech (např. makroekonomické údaje o nezaměstnanosti, ve výrobě, apod.). Nejvyšší přínos má pro sledování maloobchodních trendů či pro statistické údaje.

Tab. 1: CZ-NACE Klasifikace - jednotlivé sekce

A – Zemědělství, lesnictví a rybářství
B – Těžba a dobývání
C – Zpracovatelský průmysl
D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
E – Zásobování vodou; Činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
F – Stavebnictví
G – Velkoobchod a maloobchod; Opravy a údržba motorových vozidel
H – Doprava a skladování
I – Ubytování, stravování a pohostinství
J – Informační a komunikační činnosti
K – Peněžnictví a pojišťovnictví
L – Činnosti v oblasti nemovitostí
M – Profesní, vědecké a technické činnosti
N – Administrativní a podpůrné činnosti
O -Veřejná správa a obrana; Povinné sociální zabezpečení
P -Vzdělávání
Q – Zdravotní a sociální péče
K – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
S – Ostatní činnosti
T – Činnosti domácností jako zaměstnavatelů, Činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
U – Činnosti exteritoriálních organizací

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2018.

CZ-NACE klasifikace nahradila klasifikaci OKEČ (Odvětвовá klasifikace ekonomických činností), která měla pouze lokální platnost. Nejvyšší přínos CZ-NACE klasifikace

je srovnatelnost na evropské úrovni a je povinná pro všechny členské státy EU. V zemích EU se klasifikace NACE používá od roku 1970. (ČSÚ, 2019)

V tabulce č. 1 jsou vypsány jednotlivé sekce klasifikace. K ekonomickým činnostem dle této klasifikace patří např.: zemědělství, těžba, doprava a skladování, informační a komunikační činnosti, apod. V této práci budou uvedeny společnosti s převažující ekonomickou činností G – Velkoobchod a maloobchod; Opravy a údržba motorových vozidel.

Maloobchod spolu s velkoobchodem z hlediska klasifikace ekonomických činností spadá do sekce G – Velkoobchod a maloobchod; Opravy a údržba motorových vozidel. Tato sekce má v ČR podíl na hrubé přidané hodnotě (HPH) zhruba 10 %, v roce 2016 byl tento podíl 11 %. Toto odvětví tvoří druhou nejvýznamnější složku HPH české ekonomiky, hned po zpracovatelském průmyslu (ten se podílí mezi 25–30 %, v roce 2016 to bylo 27,1 %). (ČSÚ, 2019)

Sekce G se dělí do několika oddílů. Díl 47 se zabývá maloobchodem, kromě motorových vozidel, tento díl zahrnuje maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách. Tato skupina zahrnuje zvláštní sortiment výrobků nezahrnujících v jiné části, např. maloobchod s oděvy, maloobchod s obuví.

1.2 Členění maloobchodu

Členění maloobchodu je mnoho. Maloobchod uskutečňovaný v síti prodejen se nazývá *store retail* a je to maloobchod, kde hlavním zdrojem zisků jsou prodeje uskutečňované v prodejních jednotkách. Naopak maloobchod mimo síť prodejen (*non-store retail*) představuje jen malý podíl (zhruba 10–15 %) a řadí se sem prodejní automaty, přímý prodej a přímý marketing. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Potravinářský maloobchod (*food retail*) nakupuje a prodává převážně potravinářské zboží, potraviny jsou tedy základním předmětem prodeje. Běžně se sem řadí i maloobchody, které nabízejí velké množství rychloobrátkového nepotravinářského zboží. Kromě potravin se v maloobchodě objevuje doplňkové zboží a zboží denní potřeby. *Food retail* představuje jednoznačně dominantní složku maloobchodu. Mulač, Mulačová a kol. uvádí,

že potravinářský maloobchod představuje 90 % maloobchodních tržeb. (Mulač, Mulačová a kol., 2013) Objemné nákupy a tlak na odbyt řadí prodejní jednotky s potravinářským zbožím mezi nejrozšířenější typy maloobchodu. Food retail představuje shluk nejmodernějších informačních a logistických systémů. *Non-food retail* představuje prodejní jednotky, které z větší části nabízejí jiné než potravinářské zboží. Zároveň se maloobchod dělí na specializovaný a nespécializovaný (tzv. univerzální). Ve vyspělých zemích je trendem, že převažuje univerzální typ maloobchodů nad specializovaným. (Cimler, Zadražilová et al., 2007)

Průmyslová revoluce a růst životní úrovně společnosti způsobily tlak na velikost prodejních jednotek. Až ve 30. letech 20. století vznikly prodejní jednotky se samostatnou obsluhou – tzv. samoobsluhy. Non-store retail zahrnují prodejní automaty, přímý prodej, zásilkový prodej a elektronický čili internetový obchod (e-shopy). Dělí se na dvě hlavní skupiny, a to na Business-to-business (B2B) a na Business-to-customer (B2C). Dnes jsou B2B a B2C poměrně běžně užívaná spojení v obchodním prostředí. B2B zahrnuje elektronický nákup a prodej mezi firmami pro další podnikání a je z 80–85 % součástí elektronického obchodu. B2C zahrnuje komunikaci s koncovým zákazníkem. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

1.3 Retailing

V literatuře je pojem retailing definován vícero významy. Autoři Levy, Weitz a Grewal uvádějí, že retailing je souhrn aktivit, který produktu dodávají přidanou hodnotu pro spotřebitele. (Levy, Weitz a Grewal, 2012) Pražská, Jindra (2002, str. 31) uvádí, že retailing je: *“mezinárodně chápáný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem.”* Podle těchto autorů je rozvoj retailingu spojen se dvěma faktory, a to neustálým růstem příjmu obyvatel a procesem nákupu a prodeje, který je čím dál více určován odběrateli. (Pražská, Jindra, 2002)

Jak píše v literatuře Levy, Weitz a Grewal, retailing představuje přidanou hodnotu k produktu od obchodníka. Je to mezičlánek mezi výrobou nebo poskytnutí služby a kontaktem s konečným zákazníkem. Maloobchodníci obvykle nakupují produkty od výrobců nebo z velkoobchodů a nabízejí je spotřebitelům. Jak bylo uvedeno, maloobchod je důležitý

z hlediska přidané hodnoty pro zákazníky. Přidaná hodnota pro spotřebitele má různé podoby, a to například:

- nabídka produktů od stovky dodavatelů na jednom místě;
- uspokojení aktuálních potřeb spotřebitelů;
- další služby jako předvedení produktu, odložení platby za produkt apod. (Levy, Weitz a Grewal, 2012)

Podle Bermana a Evanse retailing obsahuje všechny podnikatelské aktivity, které zahrnují prodej zboží nebo služeb koncovým zákazníkům nebo spotřebitelům. Jedná se o poslední část distribučního řetězce. Retailing se zde vyskytuje historicky, avšak nové technologie zvyšují jeho produktivitu a atraktivitu. Maloobchodníci čelí vysoké konkurenci, a proto musí zvolit vhodnou strategii, jak se odlišit od konkurence. Velké změny v maloobchodě nastaly ze strany chování spotřebitelů. Chování spotřebitelů se razantně mění v jejich požadavcích. Spotřebitelé vyhledávají pohodlí a nejsou ochotni trávit nakupováním příliš mnoho času. Zároveň rádi nakupují z domova a očekávají kvalitní servis. (Berman, Evans, 2013)

1.4 Obchod

V tržní ekonomice dochází ke střetu mnoha podnikatelských a nepodnikatelských subjektů, a právě jejich vzájemným působením se zrodil obchod. Na začátku, když docházelo k výměně zboží za zboží, se ustanovil název tzv. barter. Postupně byla tato výměna nedostačující a vzniklo tak univerzální platidlo, které proces obchodu zefektivnilo. Obchod se nejdříve uskutečňoval lokálně, avšak rozmach obchodu je spojen s dělbou práce a zvyšující se specializací zboží nebo služeb. Obchod už nebyl na lokální úrovni dostačující a stále méně docházelo ke střetu nabídky a poptávky. V té době se zrodili obchodníci, kteří tuto mezeru zastoupili. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

Jednou z funkcí obchodu je přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský). Další jeho funkcí je, že dochází k překlenutí rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje z hlediska místa i času. Jak uvádí Mulačová, Mulač a kol. „časový a místní rozdíl mezi dodavatelem a odběratelem může představovat velkou vzdálenost“. (Mulačová, Mulač a kol., 2013, str. 23) Dále obchod slouží k vhodnému zprostředkování sortimentu ve správné kvalitě a množství danému zákazníkovi, vyšší

flexibilitě v ovlivňování výroby nebo poptávky, zajišťování racionálních zásobovacích cest a v neposlední řadě k včasné úhradě závazků dodavatelům. (Pražská, Jindra, 2002)

Slovo obchod má vícero významů. Nejčastěji se jeho význam dělí na obchod jako činnost a na obchod jako instituci. Obchod jako činnost má širší význam a je tím myšlen nákup a prodej zboží. Účastníky je většina tržních subjektů. Obchod jako instituce má užší význam. Účastníky jsou tržní subjekty, které provozují obchod jako hlavní nebo převažující činnost. Tyto subjekty se nazývají obchodníci. (Mulačová, Mulač a kol., 2013) Dále se v textu bude uvádět obchod ve smyslu instituce. Obchod se z hlediska dělby práce a specializací dělí na:

- obchod se spotřebním zbožím (B2B Business-to-business) a obchod se zbožím pro další podnikání (B2C Business-to-customer);
- maloobchod a velkoobchod;
- vnitřní a zahraniční obchod. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

B2B (Business-to-business) obchod zahrnuje zboží určené pro konečného zákazníka. Toto zboží je určeno individuálnímu konečnému zákazníkovi a jedná se zpravidla o potraviny, oděv, potřeby pro domácnost nebo volný čas, pohonné hmoty a další. Krom nákupu a prodeje zboží pro konečného zákazníka se může jednat o nákupy v rámci malých a středních firem nebo drobné potřeby pro střední a velké firmy. B2C (Business-to-customer) obchod se zaměřuje na zboží, které není spotřební. Toto zboží zajišťuje chod a provoz jednotlivých firem, zpravidla se může jednat o výrobní, střední a velké podniky. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Velkoobchod se do angličtiny překládá jako *retail trade*. Velkoobchody nakupují přímo od výrobců a bez dalšího zpracování prodávají produkty dále buď maloobchodům, nebo spotřebitelům. V obchodě nejčastěji dochází k logistickému řetězci od výrobce přes velkoobchod až k maloobchodu. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Vnitřní obchod je obchod na celostátním a regionálním trhu. Vnitřní obchod nejdříve fungoval na lokální úrovni a později se uskutečňoval za jeho hranicemi. Zahraniční obchod je obchod přes hranice státu nebo regionu. Jedná se o vývoz a dovoz zboží a služeb. Může

se jednat o spotřební i jiné zboží. Jelikož dochází k eliminaci dovozních cel a k internacionalizaci vkusu a zájmů zákazníků, realizují dovozy i maloobchodní firmy. Spojením vnitřního a zahraničního obchodu vznikl mezinárodní obchod. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

1.4.1 Obchodní kategorie

Obchodní kategorie charakterizují základní model obchodních vztahů mezi jednotlivými články. Pro rozlišení obchodních kategorií se zohledňuje pohyb zboží, příp. služeb v rámci celého obchodního řetězce, princip přechodu vlastnictví mezi jednotlivými subjekty a v neposlední řadě finanční mechanismy transakcí. V tomto modelu se utvořily dvě kategorie – prostředníci a zprostředkovatelé. Obě kategorie mají určité typické znaky. Je důležité zmínit, že s rozvojem obchodu vznikly další mutace a modifikace těchto dvou kategorií, ale pro modelovou situaci se zpravidla řeší tyto dva typy. Prostředník obchodu je maloobchod, velkoobchod a zahraniční obchod, který realizuje nákup a následný prodej tohoto zboží, a přitom nese plné podnikatelské riziko. Zprostředkovatelé obchodu jsou obchodní zástupci, zprostředkovatelé (makléři), komisionáři, zasilatelé (speditéři), burzy, aukce nebo veletrhy. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

1.4.2 Obchodní jednotka

Úspěch maloobchodního podnikání úzce souvisí s lokalitou prodejní jednotky. Různé faktory ovlivňují koupěschopnou poptávku po produktech maloobchodní jednotky. Z hlediska území jsou těmito faktory lokalita, dopravní přístupnost, zvyklosti a další. Cimler označuje území, kde se maloobchodní jednotka nachází, za zájmovou (zájmovou nákupní) oblast. Teoreticky je zájmová oblast pro zákazníky dostupná buď docházkovou, resp. dojezdovou vzdáleností (dostupností). Právě minimální rozsah vzdálenosti, resp. dostupnosti, je odvozen od potřebné rentability dané maloobchodní jednotky. Nikoliv zájmová, ale skutečná oblast působení jednotky je mimo jiné odvozena od konkurence. Přijatelná vzdálenost pro zákazníky je podmíněna jejich zvyklostem a dopravními a ekonomickými podmínkami. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Dané přijatelné vzdálenosti se liší také podle sortimentu zboží a služeb a u rozdílných sociálních vrstev obyvatelstva. Dostupnost závisí na následujících faktorech (Cimler, Zadražilová et al., 2007):

- nabídka spojů a jejich rozložení během dne,
- celková cestovní doba,
- maximální interval,
- nákladnost přemístění (jízdné) apod.

Z hlediska maloobchodu je lokalizace důležitá. Špatné umístění prodejní jednotky může vést ke krachu nebo špatným výsledkům dané prodejny. Jak uvádí Spilková (2012), první publikace zabývající se lokalizací maloobchodu byla vydána v roce 1929 autorem I. K. Rolph. Až do 90. let však byla literatura zabývající se touto problematikou vydávána pouze okrajově. Významnou knihou se stala v roce 1992 “Retail Location: A Micro-Scale Perspective” od S. Browna. Brown rozlišoval mezi teoretickým a praktickým výzkumem k lokalizaci. Teoreticky se zabývá fungováním maloobchodního systému a prostorovou strukturou. Naopak v praktické části se věnuje induktivním přístupům k lokalizaci maloobchodu.

Území maloobchodní jednotky se přizpůsobuje konečným zákazníkům. Perspektivní plochy pro maloobchodní jednotky jsou administrativní centra, rekreační plochy, plochy mimo centrum s rozsáhlou parkovací plochou, oblasti cestovního ruchu (centra, známé ulice měst apod.). Nákupní spád značí přesun obyvatelstva na místo prodeje. Příčin pro přesun za prodejem lze uvést hned několik, významným důvodem jsou rozdílné úrovně nákupních možností a možnost volby nákupního místa zákazníkem. Nákupní spád se dělí na vnější a vnitřní. Vnější nákupní spád vyznačuje přesuny výdajů obyvatelstva mezi jednotlivými sídelními útvary. Vnitřní nákupní spád značí přesun výdajů obyvatelstva mezi jednotlivými částmi sídelního útvaru (resp. stupni obchodní vybavenosti). (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Pro maloobchodníky není umístění kamenných obchodů pouze o lokalitě. Moderní spotřebitel hledá místo, kde mu budou poskytnuty zážitky. Pohodlný nákup se často rovná

zakoupení produktů online (v rámci e-commerce), a proto je více než samotná lokalita důležitější, jaké zážitky budou zákazníkům poskytnuty. (ProQuest, 2018)

1.5 Maloobchod v centru města

Aktivita maloobchodu je pro městské centrum z hlediska atraktivity a vitality kritickým faktorem. Atraktivitu centra města lze regulovat urbanistickým uspořádáním a regulací ze strany města (např. omezení obchodních center apod.) Například holandské město Hengelo ustanovilo svou strategii a vizi tak, aby centrum města bylo smysluplně rozděleno do šesti oblastí: oblast večerní zábavy, oblast denního nakupování (obchody, menší supermarkety), oblast většího nakupování (hypermarkety, obchodní domy), oblast života v centru města, kulturně-kreativní oblast a oblast businessu. Pro revitalizaci maloobchodu je nutná spolupráce jak s městem, tak mezi samotnými maloobchodníky. U maloobchodu v centru města je možné rozlišovat strukturu kvalitativní a kvantitativní. (URBACT, 2019)

1.5.1 Kvantitativní struktura maloobchodu v centru města

Existuje několik metod, jak hodnotit dopady maloobchodního zařízení na okolí. Jedním z doporučených rámců pro kvantitativní posuzování je tzv. matice toků výdajů. Tato metoda je považována za spolehlivé odhadnutí vzorců toků výdajů mezi místem bydliště kupujícího a jeho nákupním místem. Jak uvádí Spilková (2012, str. 85): *“uvažuje v obecné rovině vztah mezi vzdáleností a dostupností do jednotlivých nákupních lokalit. Pokud předpovídáme dopad maloobchodu, výdaje jsou plánovány pro rok otevření navrhovaného centra a matice uvažuje efekt navrhovaného centra na nákupní chování v oblasti.”*

1.5.2 Kvalitativní struktura maloobchodu v centru města

Pro kvalitativní hodnocení maloobchodu v centru města bylo vyvinuto hodnocení ve studii RIA (zkratka pro Retail impact assessments) ve Velké Británii. Tato metoda hodnotí zdraví center měst z hlediska až 32 faktorů, které jsou rozděleny do 8 skupin. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na škále 1-5 (1= velmi špatný stav, 2= špatný stav, 3= dostatečný stav, 4= dobrý stav a 5= velmi dobrý stav). Po zhodnocení všech relevantních faktorů je vypočten

celkový index vitality a životaschopnosti centra. Indikátory pro posuzování kvality centra města jsou uvedeny v tabulce č. 2. (Spilková, 2012)

Hodnota pod 2,5 značí podprůměrné fungování maloobchodu v centru města. Jednotlivým faktorům mohou být přikládány různé váhy podle jejich důležitosti. Doporučuje se zahrnout pouze faktory, které jsou hodnotícímu známe. V obecné rovině za nedostatek tohoto hodnocení se shledává subjektivita měření. (Spilková, 2012)

Tab. 2: Indikátory ke kvalitativnímu posuzování centra města

Indikátor	Faktory
Zastoupení maloobchodníků	Počet různých maloobchodníků
	Potravinové obchody
	Důkazy o nedávných investicích do obchodů
	Přítomnost a počet diskontů či méně kvalitních obchodů
Dostupnost	Podmínky pro pohyb chodců
	Existence zařízení pro cyklisty
	Dopravní dopady
	Parkování
	Počet linek veřejné dopravy
	Podmínky pro pohyb méně mobilních občanů a vozíčkářů
Diverzita funkcí	Diverzita využití
	Přítomnost finančních a profesionálních služeb
	Přítomnost kaváren a restaurací
	Přítomnost klubů a hospod
	Přítomnost kulturních zařízení
Kvalita prostředí v městském centru	Vzhled zařízení
	Celková čistota
	Kvalita budov
	Infrastruktura pro turisty a návštěvníky
Nevyužívané, prázdné prostory	Počet prázdných prostor
	Množství nevyužívaných prodejních ploch
	Dopad nevyužívaných prodejních ploch na městské centrum
Bezpečnost	Pocit bezpečí
Celkem	Index vitality a životaschopnosti centra města

Zdroj: Spilková (2012) dle Drivers Jonas (1992)

2. Vybrané trendy maloobchodu

Tato kapitola se zaměřuje na aktuální trendy maloobchodu. Vývoj maloobchodu je spojen s rozvojem digitálních technologií v posledních letech. Samotná digitalizace maloobchodu se netýká jen online nakupování, nýbrž i nakupování v prostředí kamenných obchodů. Ve spojitosti s těmito trendy se objevují nové pojmy.

Digitalizace znamená změnu z analogových na digitální technologie. (Amit a Zott, 2001) Digitální technologie se rozvíjejí s vývojem internetu. Internetová exploze znamenala změnu v přemýšlení obchodníků vůči dodavatelům, spotřebitelům a odběratelům. Nové přemýšlení podněcuje podle Kotlera maloobchodníky ke změně podnikové a marketingové strategie. Internet umožňuje to, že maloobchodníci mohou své produkty nabízet nejen v obchodech, ale i na e-shopech. Nákup prostřednictvím e-shopů slouží k vyšší integraci zákazníků a maloobchodníků. Tato integrace probíhá skrz multikanály, tzv. omni-řetězec nebo ekosystém. Svět online a offline je úzce provázaný a pro správnou marketingovou strategii je nutné využívat výhody jak online, tak offline marketingových nástrojů. (Kotler a kol., 2007) Nové digitální technologie vymazávají rozdíl mezi online a offline komunikačními, distribučními a dalšími kanály, to se nazývá tzv. vícekanálový retailing (omni-channel retailing). (Grewal a kol., 2017) Cílem této integrace je, aby se výhody všech kanálů doplňovaly (Pauwels a kol., 2011), a tím usnadnily nákup pro zákazníky. (Verhoef a kol., 2015) Ukazuje se, že digitální technologie přinášejí úsporu času a pohodlnější nákup zákazníkům. (Trendy v retailu. Budoucnost nakupování, která se děje již dnes, 2018)

E-marketing neboli internetový marketing (webový, online marketing) je marketing, který se uskutečňuje prostřednictvím internetu. E-marketing zahrnuje atraktivní webové stránky, on-line reklamu, internetovou komunitu a využití elektronické pošty a webcastingu. (Kotler a kol., 2007) Toto prostředí nutí marketéry hledat nové cesty, kde budou poskytovat zákazníkům přidanou hodnotu. (Tamilarasan, 2014)

E-business (internetové podnikání) představuje využívání elektronických platforem. Součástí těchto platforem je intranet, extranet a internet. (Kotler a kol., 2007) Intranet je privátní síť uvnitř organizace, jejíž používání je tedy omezeno na malou skupinu lidí.

Extranet je síť, kterou společnost poskytuje dodavatelům, zákazníkům, spotřebitelům nebo jiným zainteresovaným stranám. (Vlosky a kol., 2000; Baker, 2000)

Mezi marketing, který využívá informačních technologií, řadíme mimo jiné tzv. customizaci a customerizaci. V obou případech se jedná o marketing přizpůsobený zákazníkovi, tzv. one-to-one marketing. Informace mají tu výhodu, že mohou lehce diferencovat, personalizovat a individualizovat jednotlivé spotřebitele. Všechny tyto potřebné informace mohou podniky využít ke svému účelu. Customizace znamená uzpůsobení výrobků nebo služeb přímo na „míru“ zákazníkům. U customerizace, podnik sám nechá na zákazníkovi to, jak bude konečná služba nebo výrobek vypadat. (Kotler a kol., 2007)

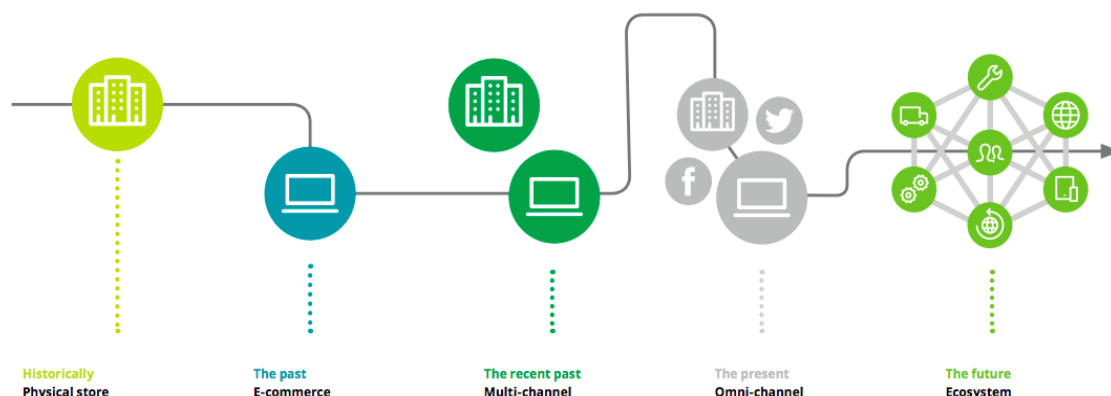
2.1 E-commerce

E-commerce (internetové obchodování) uvádí Kotler jako významově užší pojem oproti e-business. To zahrnuje veškerou elektronickou komunikaci v rámci podniku, vně podniku nebo komunikaci se zákazníky. E-commerce zahrnuje primárně komunikaci přes internet. Prodejci využívají internet k nabídce svého sortimentu a zákazníci ho využívají ke koupi, vyhledávání, objednávání nebo porovnání jednotlivých nabídek a služeb u jednotlivých firem. E-commerce v sobě zahrnuje e-marketing a e-purchasing. Pomocí e-marketingu propagují podniky na internetových stránkách svoje výrobky a služby. Skrz e-purchasing nakupují podniky výrobky, služby nebo informace od dodavatelů, kteří fungují pouze online. (Kotler a kol., 2007)

V roce 2019 nakoupilo minimálně jednou přes internet 59 % lidí, přitom podíl žen a mužů je rovnoměrný. Nejvýrazněji roste nákup online prostřednictvím chytrých telefonů (oproti minulému roku o 10 %). Existují jednotlivci, kteří nakupování přes internet odmítají, jedním z důvodů je síla zvyku. V tomto roce uskutečnilo 36 % lidí nákup v kamenných obchodech, kteří nákup online odmítají. (ČSÚ, 2019)

2.2 Omni-channel

Omni-channel znamená propojení obchodníka se zákazníky, dodavateli nebo odběrateli prostřednictvím mnoha kanálů (např. dodavatelskými řetězci, sociálními sítěmi apod.). Jsou to především mobilní zařízení a sociální sítě, které v sobě skrývají nové možnosti a příležitosti pro maloobchodníky. (Deloitte, 2019) Omni-channel má za cíl redukovat čas, zpohodlnit nákup zákazníkům a zprostředkovat nákup produktů skrz různé nákupní platformy. Zákazník má možnost se informovat o produktu nebo koupit produkt prostřednictvím mobilního telefonu, webu nebo v kamenném obchodě. Obrázek č. 1 označuje vývoj hodnotového řetězce v maloobchodu od kamenného obchodu přes e-commerce, multikanálový řetězec až k tzv. omni-kanálovému řetězci. Budoucnost maloobchodu je dle studie v tzv. ekosystému, což je nejkomplexnější přístup ze všech předchozích a propojuje několik sfér najednou (propojení online a offline aktivit). (ProQuest, 2017)



Obr. 1: Vývoj hodnotového řetězce v maloobchodě

Zdroj: Deloitte, 2019

2.3 M-commerce

Pod pojmem m-commerce se ukrývá nákup produktů pomocí mobilních telefonů. Nákup se uskutečňuje pomocí aplikací, které se dají stáhnout nebo koupit v aplikacích Apple Pay nebo Android Pay. Pro pohodlný nákup přes mobilní telefony je zapotřebí optimalizovat webové stránky pro telefony. Pokud nejsou webové stránky optimalizované pro mobilní telefony, obchod spotřebitelů skrz webové stránky bude rapidně klesat. Na začátku roku 2018 tvořil m-commerce 6 % nákupů celosvětového maloobchodu a 60 % nákupů e-

commerce. M-commerce je jednoznačně rostoucí část maloobchodních transakcí. Zákazníci očekávají, že nákup skrze mobilní telefony bude probíhat hladce, tím pádem je úkolem maloobchodníka zajištění bezpečné, hladké a pohodlné platby přes mobilní telefony. (ProQuest, 2019)

2.4 Emoce a zážitky jako součást nákupu

Maloobchodník krom zboží a služeb nabízí nakupujícím zážitky, které mají pro ně dnes větší hodnotu. (Pine, 2010) Zážitky a emoce, které může obchodník zákazníkům nabídnout, jsou závislé na velikosti prodejny, nabízeném sortimentu, finančních, personálních nebo jiných zdrojích. Přes tyto všechny atributy jsou zážitky a emoce pro zákazníka faktorem, který zvyšuje jejich loajalitu vůči obchodu nebo značce. (RetailNews, 2018)

Jedním z trendů maloobchodu je příjemný design prodejny. Samozřejmostí je čistota, příjemné osvětlení a přehlednost prodejny. Dalšími atributy, které mohou zákazníkům poskytnout přidanou hodnotu, jsou např. hudba nebo vůně v prodejně. Přestavba prodejny může podle výzkumů zvýšit tržby až o 20 %. (RetailNews, 2019)

Hlavním trendem retailu posledních několika let je poznat a znát potřeby konzumenta. Dle profesora Martinez-Rubeze je konzument navigátorem pro tuto oblast. Pro maloobchodníka je zásadní znát potřeby a zvyky konzumentů, znát jejich motivaci k nákupu, obavy a preference. Maloobchodníci musí být schopni se propojit s emocemi a intuitivním chováním konzumentů, a tak zákazníkům nabídnout atraktivnější prostředí. (URBACT, 2019)

Nákupní chování spotřebitelů je v této době nastaveno převážně na šetření energie. To znamená, že spotřebitelé chtějí trávit co nejméně času s nepříjemnými věcmi, chtějí tedy například eliminovat nepotřebné vjemy, zbytečné kroky navíc apod. Zároveň se podvědomě rozhodují na základě potěšení, radosti a intuice. Spotřebitelé mají motivaci, aby měli s nakupováním, co nejméně práce a za druhé to, aby pocítili pozitivní emoce (příjemné zakoupení, sjednocení svých hodnot a očekávání). Zážitek z obchodu může být objektivně ovlivněn, zatímco emoce se musí podrobit personální analýze. Uvádí se, že: „95 % rozhodnutí při nákupu spotřebitele je determinováno podvědomě“. (URBACT, 2019)

3. Strategická analýza podniku

Strategická analýza se skládá z analýzy strategie podniku. Strategie je trajektorie nebo dráha k předem stanoveným cílům podniku. Cíle určuje zpravidla management podniku a snaží se jimi vymezit pozici samotného podniku. Porter charakterizuje strategii jako široce obsáhlý vzorek podniku, jenž určuje jeho konkurenční výhodu, jaké budou jeho cíle a jaká politika bude potřebná pro jejich dosažení. Porter se zaměřoval na konkurenční strategii. Strategie se definuje jako (Maylla, 2007, s. 18) „tvorba neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr.” Mezi složky strategie patří politická (politika podniku), kulturní (kulturní zvyky, normy, směrnice podniku), technická a časová (technické, lidské a další zdroje podniku), hospodářská a finanční (náklady, zisk, tržby) složka.

3.1 Podniková strategie

Proces formulace podnikové strategie se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, analýzy zájmových skupin, určení poslání a cílů a v závěrečné fázi zhodnocení a volba strategie. Podnikovou strategii zpravidla řeší strategický management podniku, který patří na vrchol podnikového řízení. Strategický management řeší otázky dlouhodobého charakteru – určení strategických cílů a záměrů a zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu. Jak bylo uvedeno, strategický management určí vizi, dlouhodobé cíle a poslání podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006)

3.1.1 Vize, poslání, cíle podniku

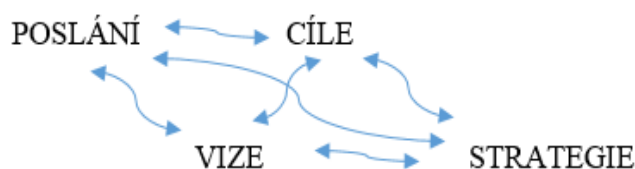
Vize podniku určuje, kam podnik směřuje. Vize musí být jasná a konkrétní. Oproti poslání se tedy více zaměřuje na budoucnost podniku. Jedním z prvních věcí pro stanovení vize je identifikace bariér a formulace kroků potřebných k jejich odstranění. Dobrá vize je konkurenční, originální a výjimečná. (Mayalla, 2007)

Cíle podniku jsou konečné stavy, kterých se podnik dosáhnout tak, aby naplnil své poslání, a které určují žádoucí stav podniku. Zároveň by se měly v čase měnit, jelikož podnik operuje v dynamickém prostředí. Jedním z cílů podniku je vytvářet zisk a mezi další patří např.:

nejvyšší podíl na trhu, nejvyšší tržby za rok a jiné. Jak uvádí mnoho autorů, cíle by měly být tzv. SMART a tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově ohraničené:

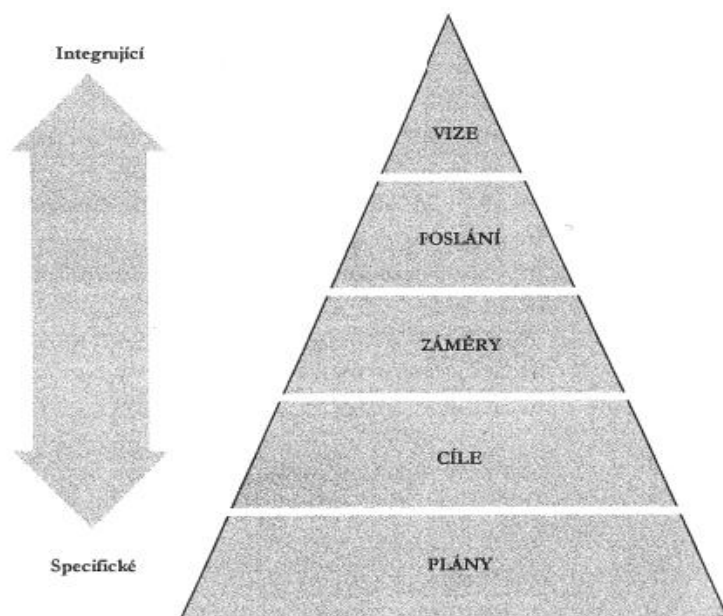
- Specific (v překladu specifické)
- Measurable (v překladu měřitelné)
- Achievable (v překladu akceptovatelné)
- Realistic (v překladu realistické)
- Time-bound (v překladu časově omezené). (Mayalla, 2007)

Poslání podniku je vymezení smyslu jeho existence. Poslání se zaměřuje na současnost a vymezuje, jak se podnik liší od ostatních podniků. Poslání je nedílnou součástí pro určení strategie. Pokud není jasný smysl podniku, nelze určit ani jeho strategii. Poslání, vize a cíle podniku jsou úzce spjaty. Na obrázku č. 2 je naznačena provázanost poslání, cílů a vize podniku, které musejí být v souladu. Na základě všech těchto bodů utváří podnik svou strategii.



Obr. 2: Vztah poslání, vize, cíle a strategie podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

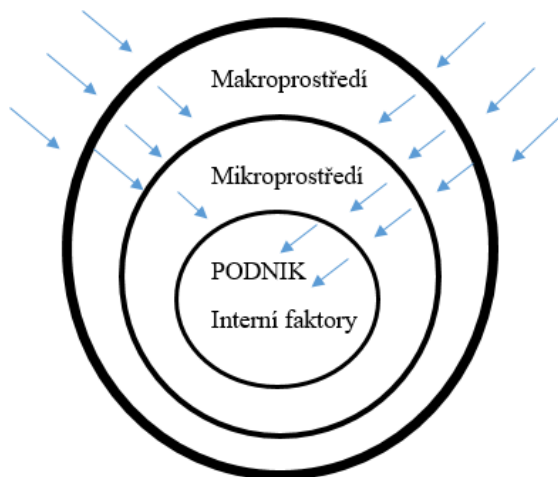
Schéma hierarchického uspořádání složek strategie podniku je na obrázku č. 3. Na úplném vrcholu stojí vize podniku. Naopak na úplném spodu pyramidy jsou plány podniku, které musejí být pro strategii podniku nejvíce specifické.



Obr. 3: Schéma hierarchie strategického zaměření podniku
Zdroj: Hron a Tichá, 2008

3.1.2 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku se skládá z vnější a vnitřní analýzy. Do vnějšího prostředí spadá makro- a mikroprostředí podniku (na obrázku č. 4). Pro vnitřní analýzu podniku se zkoumají interní faktory, kterými daný podnik disponuje (např. finanční či lidské zdroje). Podniky se analýzou okolí zabývají kvůli tomu, aby mohli předvídat budoucí vývoj a adekvátně na něj reagovat. Analýza okolí podniku slouží tedy jako klíčové východisko pro stanovení strategických cílů podniku a tvorby strategie. Pro správnou analýzu okolí je jeden z bodů dané faktory identifikovat, dalším krokem je hledání vazeb a souvislostí mezi nimi. Na dané faktory je potřeba hledět jako na strategické příležitosti, nikoliv překážky. Je zřejmé, že proces analýzy okolí podniku je náročný, jelikož do procesu vstupuje mnoho činitelů. V okolí podniku je obsažena legislativa, makroekonomické a mikroekonomické ukazatele, dodavatelé, zákazníci, konkurence nebo zdroje podniku. Jak bylo uvedeno, dané faktory představují strategické příležitosti, zároveň ale určují určitá rizika či omezení pro podnik. (Sedláčková a Buchta, 2006)



Obr. 4: Okolí podniku - makroprostředí, mikroprostředí a interní faktory
Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3 Analýza makroprostředí podniku

Makrookolí podniku představuje celkový rámec vlivů, v kterém se podnik pohybuje. Sledují se jak vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní. Jako nástroj pro analýzu mikrookolí se nejčastěji využívá analýza PEST nebo analýza PESTLE (rozšířená o ekologické a legislativní vlivy). Například míra nezaměstnanosti, politická stabilita, úroveň míry inflace, technologické pokroky mohou významně ovlivnit působnost a efektivnost podniku. Přestože jsou má samotný na tyto vlivy žádný nebo jen nepatrný vliv, je na každém podniku, jak se s těmito vlivy bude vyrovnávat. Aktivně předvídat danou situaci, může mít zásadní vliv na budoucí fungování podniku. Analýza makrookolí podniku zahrnuje vlivy, které vznikají bez přičinění podniku, a jeho vliv na ně je malý. (Sedláčková a Buchta, 2006)

PEST analýza

PEST analýza je nástroj pomocí kterého se zkoumá makrookolí podniku. Z předešlého odstavce bylo uvedeno, že tento nástroj pracuje s politickými, ekonomickými, sociálně-kulturními a technologickými vlivy. V odborné literatuře se tento nástroj může vyskytovat jako strategický audit vlivů makrookolí. Míra ovlivnitelnosti těchto vlivů u samotných podniků se mění. (Sedláčková a Buchta, 2006)

3.1.4 Analýza mikroprostředí podniku

Hlavní podstatou analýzy mikroprostředí podniku je identifikovat silné a slabé stránky podniku v porovnání s konkurencí a zhodnotit tak postavení dané firmy. Předmětem této analýzy jsou vstupy, které podnik využívá pro dosažení svých cílů. Firmy se tedy snaží odhadnout, jaké zdroje mají k dispozici a jak s nimi dokáží pracovat. Mezi tyto zdroje se neřadí pouze finanční prostředky, ale i znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků a hlavně schopnost jak tyto znalosti využít ve svůj prospěch. (Dvořáček a Slunčák, 2012)

3.1.5 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku se na rozdíl od vnějších vlivů zaměřuje na interní faktory samotného podniku. Předmětem analýzy jsou vstupy. Tyto vstupy podnik používá pro dosažení svých strategických cílů. Mezi analýzu vnitřního prostředí podniku se řadí identifikace silných a slabých stránek podniku. Jednou z analýz je analýza zdrojů, kde se zkoumají hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Mezi další analýzy vnitřního prostředí patří analyzovat vnitřní faktory (např. finanční a rozpočtové, marketingové a distribuční, technické faktory nebo podnikové a pracovní zdroje). Mezi další nástroje patří model 7S, model analýzy prostředí nebo Leavittův model. Pro analýzu vnitřního okolí je nejčastěji používán model „7S“ firmy McKinsey. (Dvořáček a Slunčák, 2012)

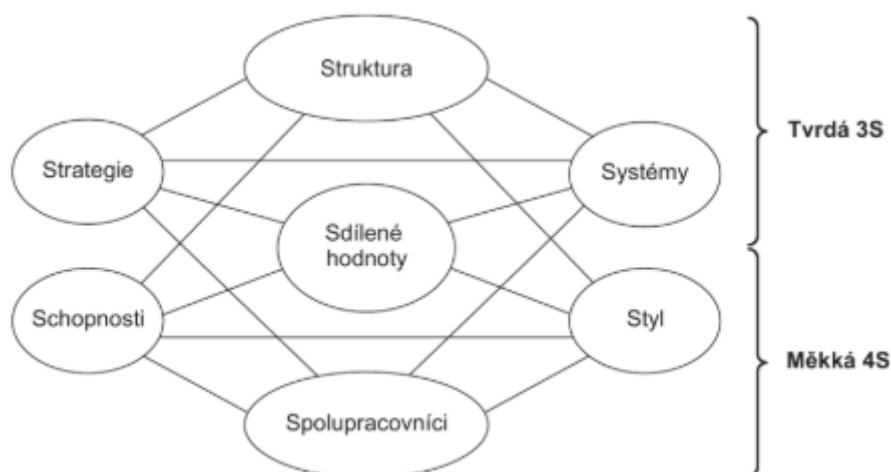
Model „7S“ firmy McKinsey

Tento model byl vytvořen v 70 letech, aby pomohl porozumět manažerským pracovníkům se složitostmi spojenými s organizačními změnami. Jak již název 7S naznačuje, tak je model tvořen 7 následujícími faktory:

- **Strategie** - jak podnik dosahuje své vize a jak dokáže reagovat na hrozby a příležitosti.
- **Struktura** – organizační uspořádání podniku, nadřízenost, podřízenost, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami.
- **Systémy** – formální a neformální procedury používané ke každodenní aktivitě organizace, například inovační systémy, systémy alokace zdrojů či kontrolní systémy.

- **Styl práce vedení** – jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů.
- **Spolupracovníci** - lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, motivace či chování vůči firmě.
- **Schopnosti** – profesionální znalosti a kompetence uvnitř organizace.
- **Sdílené hodnoty** – základní skutečnosti, ideje a principy respektované zainteresovanými osobami. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Na obrázku č. 5 je vidět, že těchto 7 faktorů je rozděleno do 2 skupin. Na faktory měkké (méně hmatatelné s kulturní povahou) a na tvrdé.



Obr. 5: Model „7S“ firmy McKinsey
Zdroj: Maylla, 2007

Aby mohl podnik úspěšně implementovat svou strategii, musí brát v potaz všech těchto sedm faktorů. Tyto faktory jsou totiž vzájemně provázané a opomenutí jednoho z nich by mohlo mít za následek nefunkčnost všech ostatních.

3.1.6 SWOT analýza a matice

SWOT (odvozeno z anglických slov - *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*) analýza je součástí strategické analýzy a jedná se o specifický nástroj pro hodnocení podniku. Tato analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby podniku. Strategie, která bude úspěšná, bude stavět na silných stránkách podniku a efektivně využívat

příležitostí, které se podniku nabízejí. Po zhodnocení vnitřní a vnější situace podniku, se definuje podniková strategie. Každý podnik má specifickou SWOT analýzu, tudíž každý podnik bude mít i odlišnou podnikovou strategii. Pro dobrou strategii podniku je nutné SWOT analýzu tvořit tak, aby jednotlivé faktory byly pro podnik stěžejní. Pomocí SWOT analýzy lze vytvořit SWOT matici, která kombinuje jak silné a slabé stránky podniku, tak příležitosti a hrozby, které podnik obklopují. (Hron, Tichá, 2008)

Tab. 3: SWOT matice

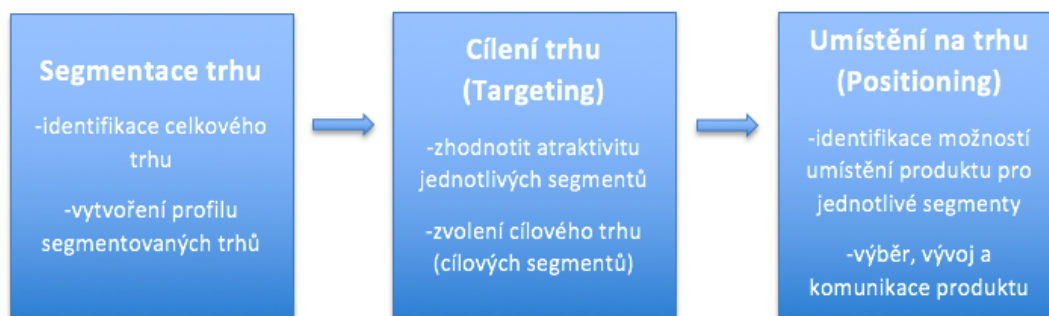
Vnitřní/ vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie (“HLEDÁNÍ”)	SO strategie (“VYUŽITÍ”)
Ohrožení (T)	WT strategie (“VYHÝBÁNÍ”)	ST strategie (“KONFRONTACE”)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Horn a Tichá, 2008)

SWOT matice (v tabulce č. 3) je sestavena na základě analýzy SWOT a rozdělena do čtyř možných strategií podniku. SO strategie jsou strategie, kde podnik využívá svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. SO strategie se vyskytuje jen zřídka, jelikož propojuje silné stránky podniku a příležitosti trhu. WO strategie jsou strategie, kde se podnik snaží o eliminaci svých slabých stránek za využití identifikovaných příležitostí ve vnějším prostředí. Jednou z forem WO strategie jsou akvizice, joint venture apod. ST strategie jsou strategie, kdy je podnik připraven na konfrontaci s identifikovanými hrozbami ve vnějším prostředí. Jeden z příkladů je konfrontace s konkurencí ohledně napodobování patentovaných výrobků. WT strategie jsou strategie, kde se mísí slabé stránky podniku a identifikované hrozby. Jsou to strategie, které bojují o záchranu podniku. Jedním z řešení může být likvidace, bankrot nebo fúze. (Hron, Tichá, 2008)

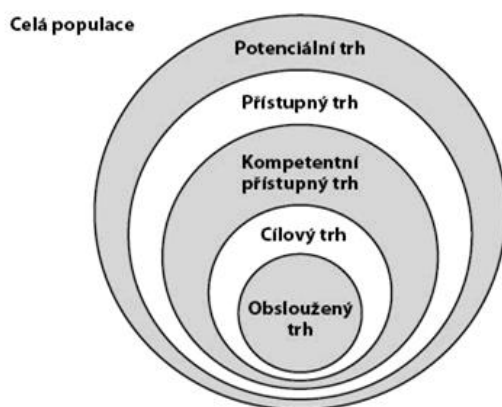
3.2 Marketingová strategie

Hlavním smyslem marketingové strategie je správná alokace zdrojů, určení cílové trhu a umístění výrobku nebo služby. Maloobchodní strategie se zaměřuje na identifikaci cílového trhu, zboží a služby a unikátní produkt, kterým předčí konkurenci. Marketingová strategie obsahuje členění (segmentaci) trhu, cílení (targeting) trhu a umístění (positioning) produktu na cílovém trhu (viz obrázek č. 6). Marketingová strategie v sobě ukrývá správnou alokaci marketingových zdrojů a koordinaci aktivit, které jsou v souladu se specifikacemi cílového trhu. Jejím výstupem je určení cílového trhu a sestavení marketingového mixu, který osloví potenciální zákazníky. V neposlední řadě je cílem marketingové strategie to, aby podnik dosáhl výhody oproti konkurenci a dosáhl svých cílů. (Soraei a Mehraei, 2013)



Obr. 6: Tři fáze marketingové strategie - segmentace, targeting a positioning
Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera (2012)

Segmentace v marketingu znamená rozdělení rozsáhlého trhu (viz obrázek č. 7) na neurčitý počet homogenních celků. Jejím smyslem je, že každý homogenní segment má společné rysy a potřeby, a tudíž je možné marketing těmto potřebám uzpůsobit. Existuje několik vlivů, které mohou segmentaci ovlivňovat, jedná se především o geografické, demografické, sociálně ekonomické a psychologické faktory. Mezi její výhody patří lepší výběr jednotlivých nástrojů šitých přímo na míru spotřebitelům, vývoj nových výrobků, lepší alokace finančních zdrojů firmy, zvyšování uspokojení potřeb zákazníků, lepší a efektivnější komunikace a distribuce, získání konkurenční výhody a snižování rizika bojů s konkurencí. (Dědková, 2012)



Obr. 7: Rozdělení populace
Zdroj: Dědková, 2012

Dalším krokem při tvoření marketingové strategie je tzv. targeting (cílení) daného segmentu. Po určení a hodnocení atraktivity jednotlivých segmentů podnik určí dané segmenty, na které se bude zaměřovat. (ProQuest, 2015) Kotler a Armstrong rozlišují tři marketingové strategie – nediferencovanou strategii (zaměřující se na velmi rozsáhlou část trhu nebo na celý trh), koncentrovanou strategii (zaměřující se na úzké trhy) a diferencovanou strategii (kombinace nediferencované a koncentrované strategie). (Kotler a Armstrong, 2005)

Poslední fází utváření marketingové strategie podniku je positioning. Kotler, Bowen a Makens definují positioning jako produkt nebo organizaci, kterou determinují sami spotřebitelé. Zároveň vyjadřuje termín positioning to, jak produkt nebo organizaci vnímají samotní spotřebitelé ve vztahu s konkurencí. Umístění produktu představuje pro podnik upevnění konkurenční výhody a vymezení se vůči konkurenci, především při porovnání se stejnými nebo podobnými produkty. (ProQuest, 2015)

Doyle a Stern uvádějí ve své knize tři rizikové faktory, které positioning doprovází. První z nich je, že cílený segment se může postupně stát méně přitažlivým, a to kvůli několika faktorům (menší profitabilita, vyšší konkurence nebo jiné). Druhý faktor se týká kvality produktu, která se totiž nemusí vždy shodovat s požadavky cíleného segmentu (nebo cílových segmentů). Jako poslední úskalí positioningu uvádějí, že náklady produktu mohou

být příliš vysoké v porovnání s nastavením ceny tak, aby byla konkurenční. (Doyle a Stern, 2006)

3.2.1 Analýza 4P

4P tvoří marketingové nástroje, které jsou klíčové pro plnění cílů jednotlivých obchodních firem. Podle mnohých teorií jsou základem marketingového mixu tzv. 4P – výrobek (product), cena (price), distribuce (placement) a komunikace (promotion). Na obrázku č. 8 jsou znázorněny jednotlivé marketingové nástroje i to, co se pod nimi skrývá. Pod výrobkem je ukryta značka, balení, služby, vzhled, záruky nebo podmínky. Cena v sobě zahrnuje slevy, splátky nebo celkové náklady. Pod distribuci se zahrnuje vše, co souvisí s dodávkou, přepravou nebo distribučními cestami. Komunikace zahrnuje všechny komunikační nástroje – reklama, PR, osobní prodej a další. (Dědková, 2012)

Výrobek	Cena	Distribuce	Komunikace
Značka	Slevy	Distribuční cesty	Reklama
Balení	Splátky	Umístění	Podpora prodeje
Služby	Provize	Přeprava	Public relations
Vzhled	Doba splatnosti	Dodávky	Osobní prodej
Záruky	Úvěrové podmínky	Zásady	Přímý marketing
Podmínky	Celkové náklady	Celní podmínky	

Obr. 8: Marketingový mix 4P
Zdroj: Dědková, 2012

Výrobek představuje soubor určitých parametrů (rozměr, váha, vůně, apod.). Krom těchto parametřů v sobě zahrnuje značku, vzhled, služby, balení apod. Všemi těmito aspekty se výrobek odlišuje od konkurence. Například značka dává výrobku pro zákazníky určitou záruku kvality, která je s danou značkou spojená. Každý produkt je kombinací hmotných (rozměry, vzhled) a nehmotných (vůně, užitek) vlastností.

Cena má dvě základní funkce, funkci informační a funkci alokační. Alokační funkce vyjadřuje to, že se spotřebitel rozhoduje, jak s penězi naložit, aby zároveň dosahoval maximálního užitku. Informační funkce vyjadřuje to, že výrobky mohou spotřebitelé od sebe odlišit a porovnat kvalitu výrobku. (Foret, Procházka a Urbánek, 2003) Podle Kotlera a Armstronga ovlivňují tvorbu ceny interní a externí faktory. Mezi interní faktory ovlivňující cenu patří marketingové cíle, náklady a firemní politika. Naopak mezi ty externí faktory, které mají vliv na cenu, se řadí situace na trhu a poptávka, politické, sociální a ostatní externí faktory. Cenu definují jako částku, se kterou jsou výrobky poskytnuty trhu, a která zároveň představuje pro spotřebitele určitou hodnotu (Kotler a Armstrong, 2004)

Distribuce slouží k přesunu výrobku nebo služby ke konečnému zákazníkovi. Distribuce probíhá skrz kanály (přímí nebo nepřímé). V rámci distribuce se řeší distribuční cesty, přeprava, dodávky, zásady nebo celní podmínky. (Dědková, 2012)

Na komunikaci lze pohlížet z několika úhlů. Podle Foreta, Procházky a Urbánka (2003) je komunikace posledním článkem, který má spotřebitele ovlivnit ke koupi produktu. Chování spotřebitelů lze ovlivnit pomocí myšlenek, idejí, sdílení a šíření informací. Výstupem komunikace je odezva od příjemce. Tato odezva má mnoho podob, např. myšlenkové procesy, reakce a další. (Foret, Procházka a Urbánek, 2003) Kotler řadí mezi nástroje marketingové komunikace reklamu, podpora prodeje, PR nebo přímý marketing.

Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace nebo propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora. Reklama je zpravidla neosobní, naproti tomu přímý marketing (direct marketing) je nástrojem osobního a cíleného marketingu. Ten představuje přímou komunikaci s vybranými zákazníky, dodavateli a všemi zainteresovanými stranami. Jeho cílem je okamžitá odezva druhé strany a zároveň budování a prohlubování vztahů se zákazníky. V důsledku rozvoje databázových technologií a nových marketingových médií prochází přímý marketing rozsáhlou změnou. Příklady tohoto nástroje jsou direct mail, marketing po telefonu a další. Public Relations neboli PR se řadí mezi hromadný komunikační nástroj. Tento výraz lze z anglického jazyka přeložit jako “vztahy s veřejností” a slouží k tomu, aby obchodní firma budovala dobré vztahy s veřejností, s cílovými

skupinami a se zainteresovanými skupinami. Cílem je budovat dobrou “image” firmy a případně usměrňovat nepříznivé zprávy o firmě. (Kotler a kol., 2007)

4. Analýza maloobchodu v Liberci a informace o programu Retailinku

V této kapitole budou popsány vnitřní a vnější faktory maloobchodu v Liberci a jeho vývoj. Vývoj maloobchodu prošel od 90. let velkými změnami. Z velké části změnil maloobchod v ČR a v Libereckém kraji vstup zahraničních řetězců. Vstup zahraničních firem na český trh zapříčinil zánik několika původních tradičních prodejen v ČR. Od 90. let odkupovaly zahraniční firmy postupně významné české maloobchodní firmy, a tak byly tyto z trhu vytlačeny. U maloobchodních prodejen s potravinami se příchod velkých zahraničních firem projevil především ve zvýšené efektivitě provozu. Počet aktivních podniků v maloobchodě roste, stejně tak roste i počet zaměstnaných osob v odvětví maloobchodu. Maloobchod je významným zaměstnavatelem a svým podílem k HDP na úrovni 10 % se řadí mezi významná odvětví. (AMSP, 2019)

4.1 Evropský projekt Retailink

Statutární město Liberec se připojilo k programu URBACT III v roce 2015, kdy se stalo členem, společně s 10 evropskými městy. Cílem projektu je posílit kvalitu strategického řízení města, podpořit výměnu zkušeností mezi evropskými městy, dále uplatnit a šířit znalosti ve všech oblastech spojených s udržitelným rozvojem města a je financován z Evropského fondu. Cílem IAP je revitalizace centra města Liberce skrz maloobchod, přesto v širším kontextu. Revitalizace maloobchodu pozitivně ovlivňuje urbanistický rozvoj, veřejný prostor, lokální značky a reputaci města. (Liberec, 2019)

Město Liberec se na konci roku 2015 připojilo do evropského projektu Retailink. Tento evropský projekt byl vytvořen pro integrovaný urbanistický rozvoj evropských měst a je financován z Evropského fondu regionálního rozvoje programu URBACT III. Tento program URBACT probíhal ve třech fázích (URBACT I, URBACT II, URBACT III) a je v souladu s evropskou strategií “Evropa 2020 Strategie”. Jak z názvu vypovídá, hlavním cílem tohoto projektu je podpora urbanistického rozvoje evropských měst. Zapojení do programu může usnadnit následující body (URBACT, 2018): určení společných překážek a shromažďování zkušeností všech zapojených měst a zjišťování dobrých příkladů

od ostatních. Pod štítem tohoto projektu dochází k prohlubování spolupráce evropských měst a k předávání zkušeností. V roce 2019 je do programu zapojeno okolo 200 evropských měst. Jedním z cílů tohoto programu je zlepšit jak prostředí podnikatelské, tak environmentální. Povzbuzením obou prostředí se zvyšuje kvalita života obyvatel města a zároveň se buduje vyšší atraktivita pro turismus. Dalším cílem projektu je oživení samotného centra, které se stane rušným místem s atraktivním a stabilním maloobchodem. Hlavní vizí pro Liberec je, že: “město Liberec bude srdcem severních Čech, uprostřed unikátní přírody, obklopený přírodními horami a ležící mezi českými, německými a polskými hranicemi.” (URBACT, 2019)

V rámci projektu Retailink byl vytvořen akční plán (IAP), který je obsažen v aktualizaci strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014–2020 (z roku 2014). Akční plán pojímá problematiku upadajícího maloobchodu v širším obzoru. Pro oživení centra města Liberec jsou nutné následující kroky: vylepšit veřejný prostor v centru města, navázat užší spolupráci s maloobchodníky, zlepšit reputaci města a další. Mezi klíčové body akčního plánu patří:

- zlepšení komunikace mezi maloobchodníky a městem,
- utužení asociace maloobchodníků,
- zlepšení dovedností maloobchodníků (pomocí seminářů, workshopů atd.),
- zlepšení atraktivity města pro obyvatele a turisty,
- vylepšení a zvýšení povědomí o městu Liberec
- a vylepšit tzv. brownfields prostory (např. Papírové náměstí). (URBACT, 2019)

Implementace plánu probíhá na lokální a internacionální úrovni, tedy na dvou rovinách. Na lokální úrovni se do implementace plánu zapojuje město, maloobchodníci, investoři, veřejnost, univerzita a jiné zainteresované strany. Na internacionální úrovni se do plánu zapojují odborníci, kteří mají zkušenosti s tímto projektem, zástupci ostatních měst a další. IAP je ke stažení na stránkách www.urbact.eu. (URBACT, 2019)

4.2 Historie maloobchodu v Liberci

Historie maloobchodu v Liberci začala historicky mnohem dříve než ve většině měst v ČR. Rozvoj maloobchodu souvisí s jeho geografickou polohou a charakterem terénu, které určily průběh obchodních stezek na tomto území. Nejvíce rozvinutá byla obchodní stezka spojující vnitřní Čechy s Horní Lužicí. Existence tzv. Žitavské stezky byla zásadní pro osídlení v jeho okolí a vzniku města Liberce. První výstavba maloobchodu začala v dolní části centra, konkrétně v Pražské ulici, kde se v 30. letech 20. století otevřel obchodní dům Brouk a Babka jako pobočka tehdejšího největšího obchodního řetězce Brouk a Babka (další pobočky byly např. v Praze, Ostravě, Plzni nebo Českých Budějovic). Otevření proběhlo v roce 1936. (Liberecká historie v kostce, 2019)

Úspěch obchodního domu Brouk a Babka byl v Liberci ohromný, a to díky maximální vstřícnosti vůči zákazníkům. Mezi služby obchodního domu patřilo nakupování zboží na splátky či zprostředkování zásilkové služby zboží. Pro návštěvníky domu bylo jedinečné i to, že si mohli zboží osahat. V obchodním domě docházelo k tomu, že zaměstnanci jednou za půl roku přemísťovali regály, aby prostředí bylo pro zákazníky atraktivní. Úpadek nastal po druhé světové válce, kdy byl obchodní řetězec znárodněn, a pobočky byly přejmenovány. Až po roce 1989 se začalo s rekonstrukcí domu a byl znovu pojmenován na obchodní dům Brouk a Babka. (Matějovská, 2017)

V letech 1970-1979 byl vybudován obchodní dům Ještěd na Soukenném náměstí. Tento obchodní dům se společně s radnicí města a horským hotelem Ještěd stal městem, jelikož je na základě stavebních disproporcí a barevného řešení považován za jeden z prvních příkladů strukturalismu v Evropě. Prodejní plocha domu Ještěd byla 8000 m², což z obchodního domu tvořilo jednu z nejrozsáhlejších nákupních budov v ČR. Po roce 1997 byl otevřen zábavní a nákupní komplex Centrum Babylon, obchodní dům Palác Centrum a palác Koruna v ulici Moskevská. Po roce 1998 byla výstavba obchodních center zahájena na okrajových částech města (na tzv. zelených loukách). V tomto roce vzniklo obchodní centrum Nisa. V roce 2007 bylo otevřeno nákupní centrum Géčko a v následujícím roce byl otevřen nákupní park Severka Liberec. V těchto letech bylo otevřeno i obchodní centrum Delta a o dva roky později obchodní centrum Plaza na Šaldově náměstí. V roce 2009 byl obchodní

dům Ještěd zbourán a nahrazen obchodním domem Forum Liberec. Tento čin byl doprovázen mnoha protesty ze strany velké části veřejnosti. Zastavěná plocha obchodního domu Forum Liberec je dominantní v dolní části centra Liberce. (Matějovská, 2017)

Od roku 2013, kdy byl proveden výzkum společností DTZ s.r.o., se prodejní plocha v obchodních domech v Liberci odhaduje na něco přes 1200 m² na 1000 obyvatel (více jak 1 m² na 1 obyvatele). To řadí Liberec mezi největší města s největší saturací maloobchodní plochy obchodních center v Evropě (více než např. v Praze, Londýně nebo Paříži). (DTZ: Praha nebo Liberec mají více obchodů na tisíc obyvatel než Londýn, 2013)

4.3 Analýza makroprostředí maloobchodu v Liberci

V této kapitole budou popsány vlivy, které ovlivňují podnik z vnějšího okolí v ČR, potažmo v Libereckém kraji. Konkrétně byly vybrány vlivy politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, které samotný podnik moc ovlivnit nemůže. Některé vlivy podnik ovlivnit může, např. počet zaměstnaných osob nebo zvýšení investic do technologií apod.

4.3.1 Politické faktory

Politická situace v České republice je poměrně stabilní. Od roku 2018 máme vládu sestavenou ze dvou koaličních partnerů – hnutí ANO 2011 a politické strany Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). V intervalu 4 let se střídají vlády demokraticky a sociálně orientované.

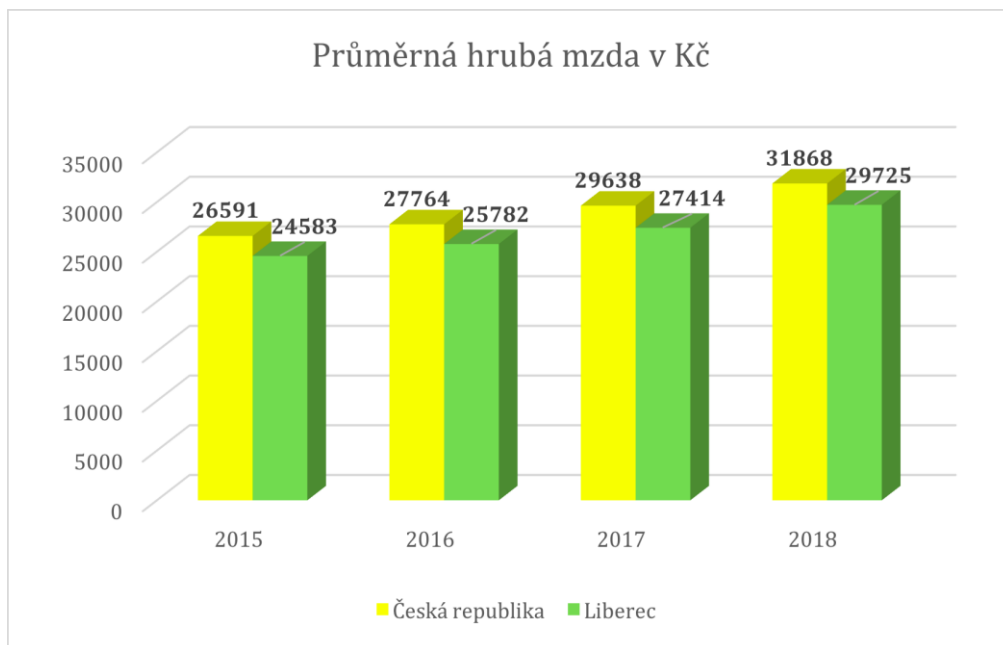
Vývoj DPH se od roku 2013 nezměnil. Základní sazba DPH se drží na 21 % a snížená sazba je 15 %. Větší procentní změny se od roku 2010 projeví u snížené sazby DPH, která se od tohoto roku změnila z 10 % na 15 %. Snížená sazba DPH se týká tepla, chladu a zboží uvedeného v příloze 3 zákona o DPH. Od roku 2015 byla ustanovena druhá snížená sazba DPH v hodnotě 10 %. Přesto, že je vývoj DPH od roku 2010 stabilní, jeho navyšování negativně ovlivňuje podnikatelský sektor.

Od března roku 2017 byla zavedena elektronická evidence tržeb (zkratka EET), která se týkala maloobchodu a velkoobchodu jako součást druhé fáze. Ze skupin CZ-NACE tam spadají 45.1 (Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů), 45.3 (Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů), 45.4 (Obchod, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství), 46 (Velkoobchod kromě motorových vozidel) a 47 (Maloobchod kromě motorových vozidel). Zavedením EET jsou ovlivněny především drobní podnikatelé, kterým toto zavedení zvyšuje vstupní náklady v podobě technického zařízení (např. registrační pokladny).

4.3.2 Ekonomické faktory

České ekonomice se daří. Od roku 2010 dochází k růstu HDP v ČR, mezi lety 2010 až 2018 došlo k nárůstu HDP o zhruba 25 %. Meziroční růst ve 2. čtvrtletí 2019 je 2,8 %. (ČSÚ, 2019). Přesto od roku 2018 dochází k nižší dynamice růstu ekonomiky. V rámci EU je tento pomalejší růst způsoben nižší stabilitou uvnitř EU, především napětím v mezinárodních vztazích a větší tendencí protekcionismu některých zemích. Obecně je růst ekonomiky v EU podpořen silnou domácí poptávkou a dobrou situací na trhu práce (nízkou nezaměstnaností). (MFČR, 2019)

Průměrná hrubá mzda je v Libereckém kraji rok od roku vyšší. Její vzrůst od roku 2015 do roku 2018 je možné vidět na obrázku č. 9. V listopadu 2019 byla její výše odhadována na 30 890 Kč, což je zhruba o 1 100 Kč více, než byla průměrná mzda v roce 2018, a předpokládá se její další růst. Z tohoto obrázku je zřejmé, že každoroční průměrná výše hrubé mzdy v Libereckém kraji je vždy nižší než celorepublikový průměr. Tento růst mezd a platů zvyšuje růst spotřeby domácností, který v roce 2019 vzrostl o 2,9 %. (ČSÚ, 2018)



Obr. 9: Průměrná mzda v Kč - porovnání ČR a města Liberec
 Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Nezaměstnanost v ČR je v posledních letech stále velmi nízká. V tabulce č. 4 je možné vidět obecnou míru nezaměstnanosti ve vybraných krajích od roku 2015 do roku 2018. Z tabulky je zřejmé, že Liberecký kraj měl do roku 2017 vždy nadprůměrnou míru nezaměstnanosti a až od roku 2018 se dostal pod celorepublikový průměr. Ve 2. čtvrtletí roku 2019 je míra nezaměstnanosti stejná jako v loňském roce, a to 1,9 %. (ČSÚ, 2019) Nízká nezaměstnanost pozitivně ovlivňuje podnikatelský sektor.

Tab. 4: Obecná míra nezaměstnanosti od roku 2015 do roku 2018 ve vybraných krajích

	2015	2016	2017	2018
Česká republika	5,0 %	4,0 %	2,9 %	2,2 %
Praha	2,8 %	2,2 %	1,7 %	1,3 %
Liberecký kraj	5,5 %	4,4 %	3,7 %	1,9 %
Středočeský kraj	3,5 %	3,1 %	2,1 %	2,0 %
Ústecký kraj	7,6 %	5,1 %	3,5 %	3,6 %
Karlovarský kraj	6,7 %	5,4 %	3,3 %	2,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Od roku 2015 roste počet ekonomických subjektů v Libereckém kraji. Mezi lety 2015 až 2018 vzrostl počet ekonomických subjektů z 116 006 na 118 509. Jednotlivé roky u počtu ekonomických subjektů jsou uvedeny v tabulce č. 5. V ČR zaujímá Liberecký kraj 3,7 % všech ekonomických subjektů a patří mezi kraje s nejnižším počtem ekonomických subjektů.

Dle klasifikace CZ-NACE bylo v roce 2018 z celkového počtu subjektů 118 509 jen 24 541 ekonomických subjektů ze sekce Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, což je pod celorepublikovým průměrem.

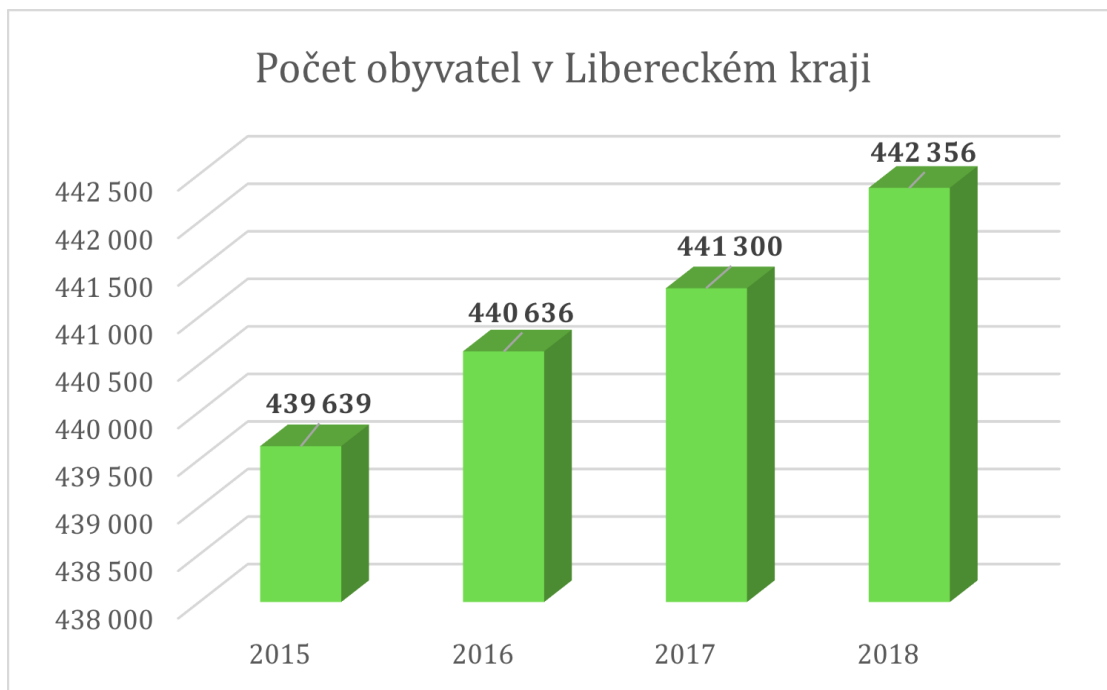
Tab. 5: *Ekonomické subjekty se sídlem v Libereckém kraji*

Ekonomické subjekty se sídlem v Libereckém kraji	2015	2016	2017	2018	Rozdíl 2018-2017
Registrované subjekty celkem	116 006	116 675	117 854	118 509	655
Z toho podle převažující činnosti (CZ-NACE):					
G velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	25 201	25 108	25 064	24 541	- 523

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

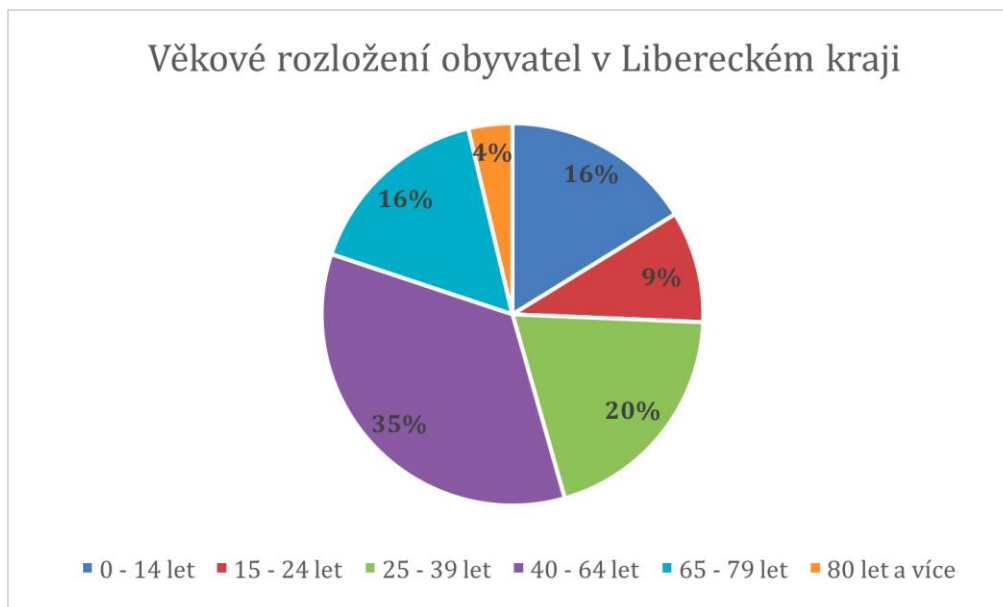
4.3.3 Sociálně – kulturní faktory

Počet obyvatel se v České republice rok od roku zvyšuje a stejně tak je tomu i v Libereckém kraji. Na obrázku č. 10 je znázorněn počet obyvatel v Libereckém kraji od roku 2015 do roku 2018 a je zde zřejmý každoroční nárůst o několik stovek obyvatel. K 16. 11. 2019 žije v Libereckém kraji 442 943 obyvatel, což je o 587 lidí více než v loňském roce.



Obr. 10: Počet obyvatel v Libereckém kraji od roku 2015
 Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Celostátním problémem je stárnutí obyvatelstva a zvyšování průměrného věku obyvatelstva na území ČR. K 31. 12. 2018 žilo v Libereckém kraji 442 356 obyvatel. Z tohoto počtu bylo 71 752 obyvatel ve věku 0 až 14 let, 41 726 obyvatel ve věku od 15 do 24 let, 88 186 ve věku od 25 do 39 let, 152 694 obyvatel ve věku od 40 do 64 let, 71 513 obyvatel ve věku od 65 do 79 let a 16 485 obyvatel bylo starších 80 let (viz obrázek č. 11). V porovnání se situací před 5 lety se věkové rozložení obyvatel změnilo. Zatímco u let 15 až 24 a 25 až 39 došlo k poklesu mezi 8 až 11 %, u let 0 až 14 a 40 až 64 došlo naopak k vzrůstu mezi 2 až 5 %. Nejvyšší nárůst, a to o 17,1 %, je poté u obyvatel ve věku 65 až 79 let. U lidí starších tohoto věku se počet zvýšil o nepatrných 1,2 %. Z těchto dat je zřejmé, že došlo i ke zvýšení průměrného věku obyvatel v Libereckém kraji, a to ze 41,4 let na 42,1 let.



Obr. 11: Věkové rozložení obyvatel v Libereckém kraji
 Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

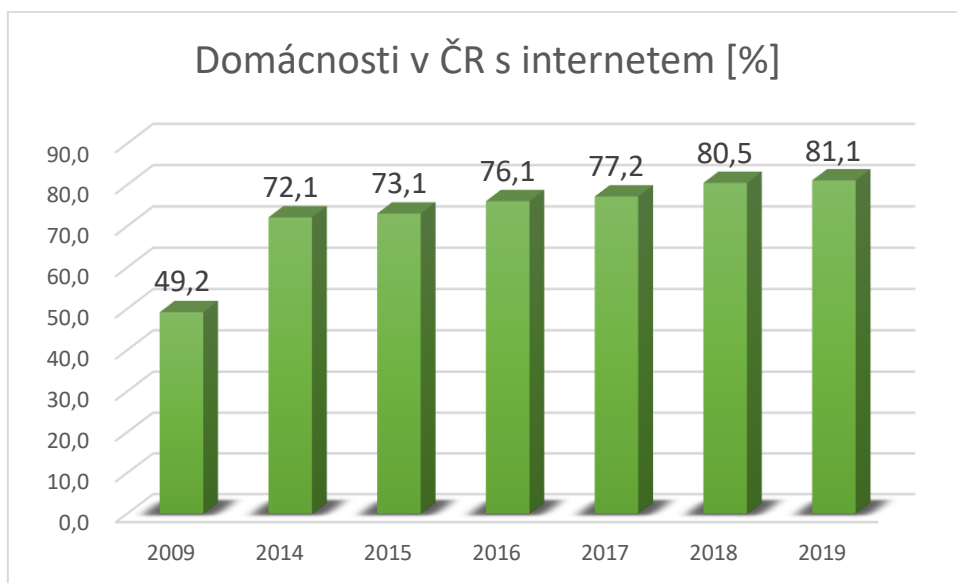
Za rok 2018 tvořily čisté peněžní příjmy na osobu v tomto kraji 180 199 Kč. V porovnání s hl. městem Praha je to o 48 243 Kč méně a v porovnání se Středočeským krajem je to o 5 779 Kč méně. Naopak v porovnání s ekonomicky nejchudším Ústeckým krajem má čistý roční příjem Liberecký kraj o 18 097 Kč vyšší. Liberecký kraj je na 7. místě s nejvyšším čistým peněžním příjmem na obyvatele za rok 2018. Nejvyšších čistých peněžních příjmů dosahují lidé v krajích hl. města Prahy, Středočeském, Karlovarském, Královéhradeckém, Plzeňském a Jihomoravském. (ČSÚ, 2019)

4.3.4 Technologické faktory

Technologické faktory, které ovlivňují maloobchod, jsou nová nebo stávající technologická zařízení. Maloobchod ovlivňuje pokrok informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT), který zrychluje a zjednodušuje vztah mezi maloobchodníkem a dalšími stranami (dodavateli, zákazníky) nebo snižuje provozní náklady podniku. Díky ICT dochází v podnikatelské sféře k lepší komunikaci a rychlejšímu šíření informací. Ukazatelem pro rozvoj technologií jsou investice do jeho vybavení. V roce 2017 dosáhly investice do vybavení ICT 110,2 mld. Kč (procentuálně jako podíl k HDP jsou to 4 %), oproti roku 2013 je to o 34,6 mld. Kč vyšší částka (3,7 % z HDP). (ČSÚ, 2019) Mezi moderní

technologie, které maloobchody využívají, jsou: bezkontaktní platby, platby prostřednictvím QR kódu, připojení Wi-Fi, digitální obrazovky apod.

Vyšší integrita ICT může vést k lepší informovanosti spotřebitelů a zároveň mění se jejich nákupní chování. V roce 2019 bylo připojeno na internet 81 % domácností, oproti roku 2009 je tento údaj o 32 procentuálních bodů vyšší. Připojení na internet v domácnostech se za posledních deset let zvýšilo a zvýšil se i počet počítačů v domácnostech (z 54 % v roce 2009 na 78 % v roce 2019 viz obrázek č. 12). K připojení na internet využívají domácnosti mobilní zařízení, chytré hodinky, tablety a další technologie.



Obr. 12: Domácnosti v ČR používající internet
Zdroj: Vlastní dle ČSÚ

Vyšší informovanost zákazníků s sebou přináší vyšší konkurenci mezi jednotlivými podniky. V současnosti téměř všechny podniky disponují připojením k internetu. Podle statistik bylo k internetu připojeno 97,5 % podniků z převažující činnosti maloobchodu, z toho 65,5 % podniků používá interní firemní síť. Téměř všechny podniky mají přístup k internetu. (ČSÚ, 2019) Výhody ICT pro podniky jsou snižování nákladů procesů, rychlejší a dokonalejší procesy (např. zlepšení CRM – řízení vztahu se zákazníky, zrychlení dodání zboží, apod.). Mezi nevýhody ICT pro podniky patří vyšší konkurence mezi podniky, vyšší vstupní investice, náklady na školení pro zaměstnance, apod.

5. Struktura maloobchodu centra města v letech 2011-2019

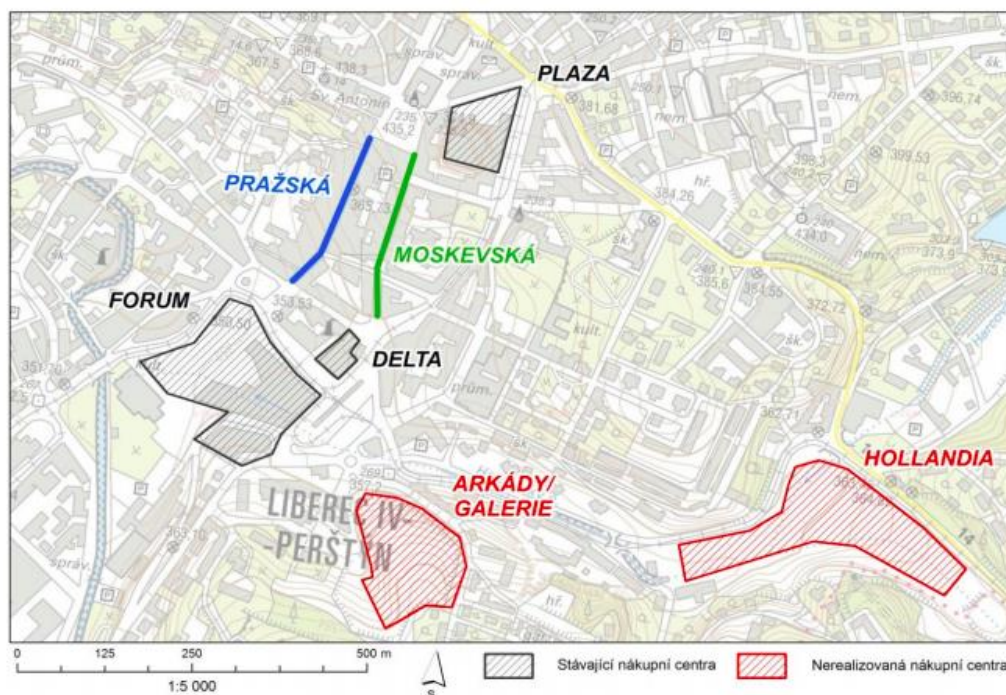
V této kapitole bude analyzována struktura maloobchodu v centru města Liberec ve vybraných třech letech. Pro analýzu byly vybrány dvě ulice, a to konkrétně ulice Pražská a Moskevská. Tyto dvě ulice jsou tradiční obchodní stezkou od 30. let 20. století, kdy zde byl v dolní části ulice otevřen obchodní dům Brouk a Babka. Ulice Moskevská je souběžná s ulicí Pražskou a obě spojují dolní (Soukenné náměstí) a horní (náměstí Dr. Beneše) část centra města. Ulice Pražská byla do roku 1948 využívána jako prostor pro tramvajovou dopravu z horní části centra do dolní. Nyní je vyhlášena za pěší zónu. Od roku 2007 byl zaznamenán úbytek lukrativních obchodů a navyšování prázdných prostor v této ulici. Od roku 2006 byly v přilehlých ulicích otevřeny tři nákupní centra: Forum, Delta a Plaza. Otevření nákupních center v blízkosti těchto dvou ulic probíhalo mezi lety 2006 až 2010 (viz tabulka č. 6).

Tab. 6: Otevření nákupního centra Delta, Plaza, Forum

Nákupní centra	Rok otevření
Delta	2006
Plaza	2009
Forum	2010

Zdroj: Převzato z diplomové práce (Zavřelová, 2015)

Na obrázku č. 13 jsou zobrazeny obě ulice Moskevská a Pražská a přilehlá obchodní centra. Na obrázku jsou vyznačeny i dvě nerealizované výstavby dvou obchodních center.



Obr. 13: Centrum Liberce a zobrazení obchodních center v okolí dvou ulic
Zdroj: Zavřelová, 2015

Co se týče prodejní plochy, Liberecký kraj má jednu z největších hustot prodejních ploch na daném území. V roce 2017 bylo v Libereckém kraji 79 potravinářských řetězců, z toho 35 diskontů, 22 supermarketů, 12 hypermarketů a 10 malých řetězců. V Libereckém kraji je umístěno 45 tisíc m² prodejních ploch řetězců, z toho 40 tisíc m² se nachází v Liberci. (Retail News, 2017)

5.1 Kvantitativní hodnocení struktury maloobchodu – ulice Pražská

V tabulce č. 7 jsou uvedeny počty obchodních jednotek v ulici Pražská ve vybraných letech 2011, 2017 a 2018. Celkový počet prodejních jednotek se v ulici Pražská od roku 2011 sice změnil jen zanedbatelně (průzkum ukázal úbytek dvou prodejních jednotek), zato kategorie jednotlivých obchodů se změnila znatelně.

Tab. 7: Počty obchodních jednotek v ulici Pražská v jednotlivých letech

Obchodní jednotky v jednotlivých letech (absolutní hodnoty)	2011	2017	2019
Směnárný	1	1	2
Banky	3	3	4
Mobilní operátoři	2	2	2
Servisy mobilních telefonů	2	1	1
Zastavárny	1	1	1
Ostatní služby	5	5	6
Cestovní kanceláře	1	3	2
Obchody s tabákovým zbožím	1	2	1
Obchody se značkovým oblečením	4	4	5
Vietnamské obchody	4	2	4
Second handy	1	1	2
Potraviny/ Občerstvení	0	1	2
Restaurace a kavárny	4	3	3
Nonstop bary a bary	1	0	0
Fast food prodejny	1	1	3
Zlatnictví	3	5	3
Lékárny	1	1	1
Herny, kasina	1	1	0
Kluby, divadla	1	1	1
Ostatní prodejny	11	12	8
Obuv	1	0	2
Železářství	0	0	0
Obchodní domy	1	1	1
Prázdné prostory	9	3	3
Nezjištěno	0	2	0
Celkem prodejních jednotek	59	56	57

Zdroj: Vlastní, Google maps a mapy.cz

Kolem roku 2010 došlo k odchodu několika značkových obchodů (např. New Yorker a Kenvelo), což mohlo atraktivitu ulice poznamenat. V současnosti je v ulici jen jeden mezinárodní řetězec se značkovým oblečením – Terranova. Naopak počet prodejen s neznačkovým zbožím narostl v posledních dvou letech (oproti roku 2017 o dvě obchodní jednotky). U neznačkového a vietnamského zboží se nejčastěji jedná o prodej oblečení, kosmetiky, elektroniky nebo zboží pro domácnost.

Dále je z tabulky č. 7 zřejmé, že od roku 2011 do roku 2017 se počet prázdných prostorů (prostorů „k pronájmu“) zredukoval z původních devíti na pouhé tři. Autor této práce se domnívá, že v roce 2011 byl počet prázdných prostor vysoký a že toto snižovalo celkovou atraktivitu centra města. Z průzkumu dále vyplývá, že od roku 2011 z ulice vymizely všechny hospody nebo bary s tzv. nonstop otevírací dobou. Jejich provoz je totiž od roku 2017 zakázán zákonem č. 186/2016 Sb. (Zákon o hazardních hrách).

5.2 Kvantitativní hodnocení struktury maloobchodu – ulice Moskevská

Celkový počet prodejních jednotek se ve sledovaném období nezměnil. Stejně jako u předchozího výzkumu se za posledních osm let ale změnila povaha jednotlivých prodejních jednotek (viz tabulka č. 8) V ulici je stabilní počet restaurací a kaváren, počet kulturních zařízení (Naivní divadlo uprostřed ulice), obchodů s květinami a obchodů s knihami (zastoupen Podještědským knihkupectvím). Od roku 2011 přibyl v ulici počet občerstvení tzv. fast food.

Ve sledovaném období byly zaznamenány až tři obchody se značkovým oblečením, přesto známé mezinárodní řetězce v ulici nejsou. V letech 2017 a 2019 nebyl zaznamenán žádný obchod s vietnamským zbožím. Autor této práce se domnívá, že pro vietnamské obchodníky je ulice Moskevská méně atraktivní než souběžná ulice Pražská, jelikož nemá za den větší počet lidí, kteří touto ulicí procházejí. Zároveň je v této ulici dle průzkumu menší rozmanitost obchodů než v ulici Pražská.

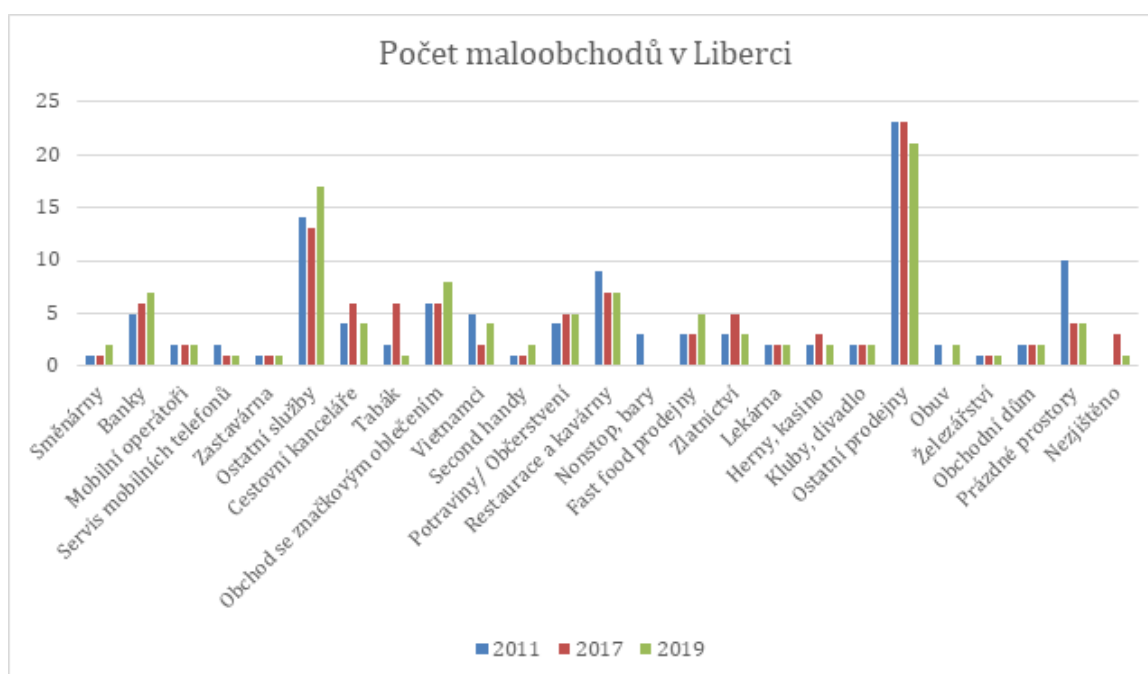
Tab. 8: Počet prodejních jednotek v ulici Moskevská v jednotlivých letech

Obchodní jednotky v jednotlivých letech (absolutní hodnoty)	2011	2017	2019
Směnářny	0	0	0
Banky	2	3	3
Mobilní operátoři	0	0	0
Servisy mobilních telefonů	0	0	0
Zastavárny	0	0	0
Ostatní služby	9	8	11
Cestovní kanceláře	3	3	2
Obchody s tabákovým zbožím	1	4	0
Obchod se značkovým oblečením	2	2	3
Vietnamské obchody	1	0	0
Second handy	0	0	0
Potraviny/ Občerstvení	4	4	3
Restaurace a kavárny	5	4	4
Nonstopy, bary	2	0	0
Fast food prodejny	2	2	2
Zlatnictví	0	0	0
Lékárny	1	1	1
Herny, kasina	1	2	2
Kluby, divadla	1	1	1
Ostatní prodejny	12	11	13
Obuv	1	0	0
Železářství	1	1	1
Obchodní domy	1	1	1
Prázdné prostory	1	1	1
Nezjištěno	0	1	1
Celkem prodejních jednotek	50	49	49

Zdroj: Vlastní, Google maps a mapy.cz

5.3 Porovnání počtu maloobchodů v ulici Pražská a Moskevská

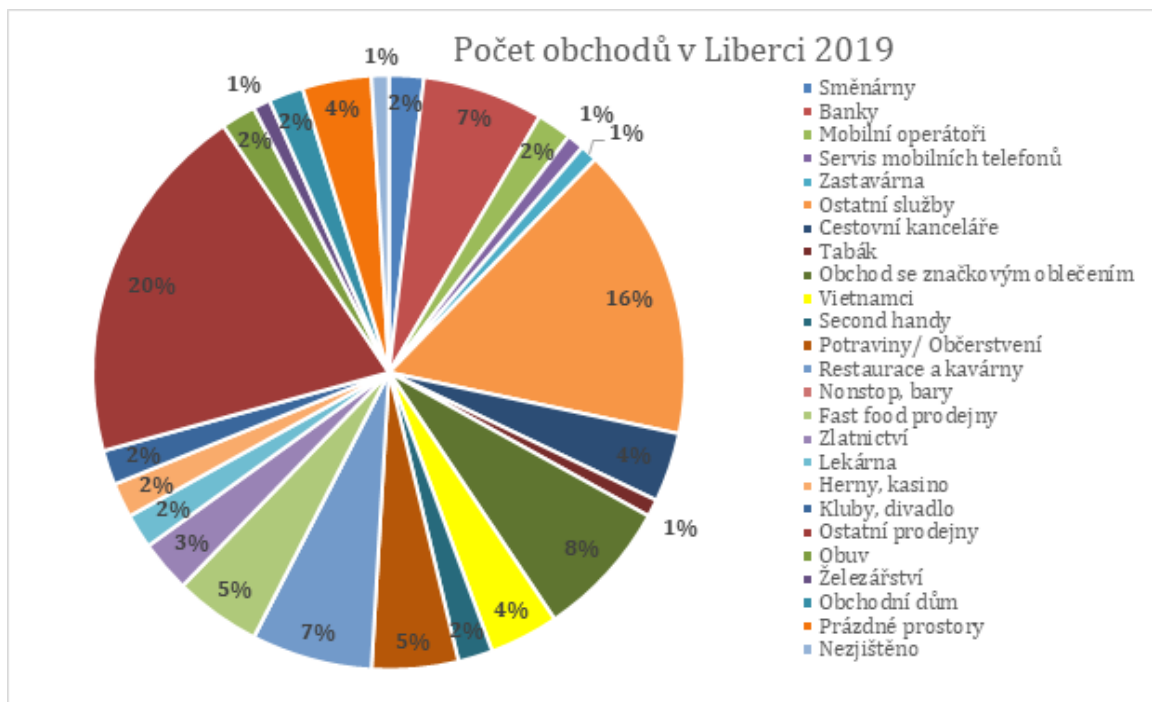
Na tomto obrázku č. 14 je graf s počty maloobchodních jednotek v letech 2011-2019. Od roku 2011 ubyly v souhrnu 3 prodejní jednotky. Ovšem se od roku 2011 měnila struktura maloobchodních jednotek, největší změny jsou u prázdných („k pronájmu“) prostor, nonstop provozoven a barů, obchodů s tabákovým zbožím a vietnamských obchodů.



Obr. 14: Počet maloobchodů v Liberci v letech 2011, 2017 a 2019

Zdroj: Vlastní, Google maps, mapy.cz

Obrázek č. 15 zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých druhů obchodů v obou ulicích. Na grafu je tedy vidět, že největší procentuální zastoupení mají ostatní prodejny – 20 % (např. prodejny s lokálním zbožím, prodejny s obuví) a hned vzápětí ostatní služby – 16 % (např. kancelář finančního poradenství). Třetím nejčetněji zastoupeným obchodem jsou prodejny se značkovým oblečením (8 %). Naopak zanedbatelný podíl (okolo 1 %) mají železářství, zastavárny, servis mobilních telefonů nebo prodejny s tabákovým zbožím.



Obr. 15: Počet maloobchodů v Liberci v letech 2011, 2017 a 2019
Zdroj: Vlastní, Google maps, mapy.cz

5.4 Kvalitativní hodnocení maloobchodů centru města v letech 2011-2019

V tabulce č. 9 jsou uvedeny různé faktory, které ovlivňují kvalitu města. Jednotlivé faktory jsou rozříděny podle odlišných indikátorů. Na základě udělení stupnice od 1 do 5 (1= velmi špatný stav, 2= špatný stav, 3= dostatečný stav, 4= dobrý stav a 5= velmi dobrý stav) bude vyhodnocen **index vitality a životaschopnosti města** (viz tabulka č. 9). Ohodnocení bylo utvořeno na základě subjektivního pohledu s přihlédnutím na rozhovory s maloobchodníky fungujícími v centru města.

Tab. 9: Index vitality a životaschopnosti centra města

<u>Indikátor</u>	<u>Faktory</u>	<u>Hodnocení Rok 2019</u>
Zastoupení maloobchodníků	Počet různých maloobchodníků	3
	Potravinové obchody	2
	Důkazy o nedávných investicích do obchodů	2
	Přítomnost a počet diskontů či méně kvalitních obchodů	2
Dostupnost	Podmínky pro pohyb chodců	4
	Existence zařízení pro cyklisty	2
	Dopravní dopady	3
	Parkování	3
	Počet linek veřejné dopravy	2
	Podmínky pro pohyb méně mobilních občanů a vozíčkářů	4
Diverzita funkcí	Diverzita využití	2
	Přítomnost finančních a profesionálních služeb	5
	Přítomnost kaváren a restaurací	2
	Přítomnost klubů a hospod	2
	Přítomnost kulturních zařízení	3
Kvalita prostředí v městském centru	Vzhled zařízení	2
	Celková čistota	2
	Kvalita budov	3
	Infrastruktura pro turisty a návštěvníky	3
Nevyužívané, prázdné prostory	Počet prázdných prostor	4
	Množství nevyužívaných prodejních ploch	3
	Dopad nevyužívaných prodejních ploch na městské centrum	2
Bezpečnost	Pocit bezpečí	3
Celkem	Index vitality a životaschopnosti centra města (zaokrouhleno)	<u>2,74</u>

Zdroj: Vlastní dle Spilková, 2012

Zastoupení různých maloobchodníků v centru dosahuje průměrných hodnot. V posledních letech převažují jednotky finančních a poradenských služeb, banky a mobilní operátoři. V ulici Moskevská je vyšší výskyt restauračních a fast foodových zařízení. Nedostatek potravinových obchodů lze zaznamenat v obou ulicích. Jak vyplývá z předešlého kvantitativního výzkumu, přítomnost finančních a poradenských služeb je dostatečná. V ulicích centra města je nedostatek restauračních zařízení či kaváren. Většina restauračních zařízení či kaváren je situována v obchodních centrech.

Dostupnost v centru má horší hodnocení. Nedostatky spočívají především v chybějících cyklostezkách a ve špatné dostupnosti pro návštěvníky, kteří využívají k dopravě automobily. V centru ulice je parkování ve všední dny zpoplatněno a cena parkování se odvíjí od jednotlivých zón. Na omezenou dobu lze zaparkovat v přilehlých obchodních centrech.

Dle názoru autorky diplomové práce se počet prázdných míst za posledních osm let výrazně zmenšil. V ulici Pražská klesl počet prázdných míst z devíti na tři. Ze subjektivního pozorování je patrný nadměrný počet prázdných prostor v ulici Revoluční, která lemuje z jedné strany obchodní dům Delta a je kolmá k ulicím Moskevská a Pražská. Přítomnost klubů a kulturních zařízení je v centru za posledních osm let neměnná.

Vzhled centra je oproti dřívějším letům lepší, čistota a pořádek jsou na dobré úrovni. Stav budov je neměnný, a tudíž se nachází v centru mnoho budov, které by v budoucnosti potřebovaly rekonstrukci.

Pocit bezpečí občanů nebo návštěvníků v městském centru je na dobré úrovni. Všechny obchodní jednotky jsou do doby nočního klidu zavřené. Noční klid je dle obecně závazné vyhlášky č. 3/2018 statutárního města Liberec stanoven od 10. hodiny večerní do 6. hodiny ránní.

Pro kvalitativní hodnocení centra města byl společně s rozhovory s maloobchodníky vypočten index vitality a životaschopnosti centra města. Po zahrnutí všech relevantních faktorů byl index vypočten na hodnotě 2,7. Nejvyšší nedostatky městského centra jsou v počtu zastoupení různých maloobchodníků, které se v centru často opakují (např.

směnárný, zlatnictví, servisy pro mobilní zařízení, apod.). Spolu s tím byl v centru zjištěn nedostatek obchodů s potravinami. V ulici Pražské se nachází v horní části jen jeden obchod s potravinami. Horší dostupnost do centra je především pro cyklisty či pro dodávky se zásobováním. Co se týká diverzity maloobchodů, největšími nedostatky je malá nabídka kvalitních kaváren či restaurací. Od roku 2017 funguje v ulici Pražská jedna pobočka kavárenského řetězce CrossCafe.

Kvalita a prostředí v městském centru je na průměrných hodnotách. Naopak, jak bylo zjištěno z kvantitativního šetření, počet prázdných měst se výrazně zmenšil. Nyní evidujeme v Pražské ulici pouze 3 prázdné prostorů („k pronájmu“).

6. Případy dobré praxe maloobchodů v Liberci

V této části kapitoly budou představeny tři příklady dobré praxe maloobchodu ve městě Liberec – společnost Brazzale Moravia a.s. (prodejna *La Formaggeria v Liberci*), společnost APe Balírna a pražírna s.r.o. (prodejna *Káva – Čaj naproti radnici*) a společnost Knihkupectví a antikvariát Fryč, s.r.o. (prodejna *Fryčovo knihkupectví – antikvariát*). Tyto příklady byly vybrány na základě dlouholeté úspěšnosti spojené s dobrou návštěvností daných prodejen. Výsledkem analýzy jednotlivých společností je SWOT matice.

6.1 Společnost Brazzale Moravia a.s. (Prodejna La Formaggeria v Liberci)

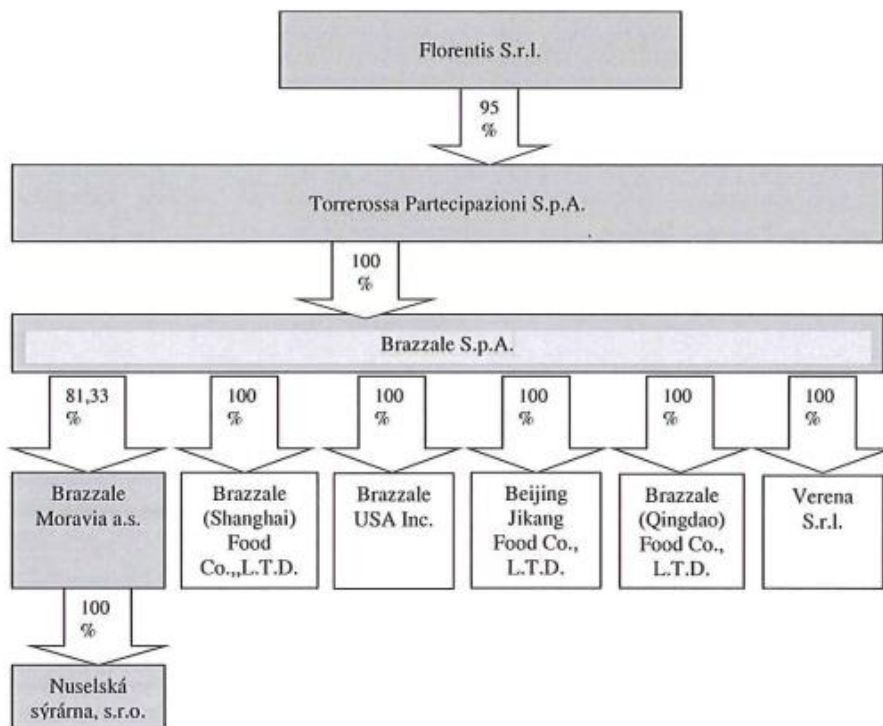
Obchody La Formaggeria jsou vlastněny akciovou společností Brazzale Moravia a.s. (dříve známou pod názvem Orrero a.s.) se sídlem v Litovli. Tato společnost se snaží o spojení kvalitní italské technologie s českou zemědělskou a chovatelskou kvalitou, se kterou se v současné době řadí mezi největší sýrárnu v České republice (tvoří zhruba jednu třetinu vývozu sýrů z ČR) Nejznámější a pro společnost i nejdůležitější produkt je sýr Gran Moravia, který tvoří okolo dvou třetin produkce.

6.1.1 Profil společnosti Brazzale Moravia a.s.

Obchodní firma:	Brazzale Moravia a.s. (dříve ORERRO a.s.)
Sídlo:	Tři Dvory 98, 784 01, Litovel
Právní forma:	Akciová společnost
IČ:	633 19 551
Hlavní předmět podnikání:	mlékárenství
Datum vzniku:	30. května 1995
Spisová značka:	Krajský soud v Ostravě, oddíl B, vložka 2699

Společnost Brazzale Moravia a.s. je součástí italské sýrařské skupiny Brazzale. Úlohou společnosti je výroba sýrařských a dalších mléčných produktů za použití tradičních postupů a špičkové technologie. Významná část produkce je vyvážena do Itálie na zrání a následně balení a odtud je poté exportována do 54 zemí. Vlastnická struktura je na obrázku č. 16.

Organizační struktura se skládá z představenstva (5 lidí) a z 3 členů dozorčí rady. Průměrný počet zaměstnanců za rok 2017 v běžném období byl 311. (Výroční zpráva společnosti, 2017)



Obr. 16: Vlastnická struktura společnosti Brazzale Moravia a.s. ke dni 31. 1. 2017
Zdroj: Výroční zpráva podniku, 2017

6.1.2 Historie společnosti

Počátek vzniku první sýrárny sahá až do poloviny 90. let 20. století, kdy se Češka Marie Martinů žijící v Itálii rozhodla založit stejnou řemeslnou výrobu sýrů s dlouhou dobou zrání i u nás. Již v roce 1996 byl vyroben první sýrový bochník. Začátky výroby nebyly vůbec snadné, neboť vyrábět a prodávat sýrové výrobky požaduje pořízení nákladné technologie. Z tohoto důvodu se společnost Orrero rozhodla udělat krok vpřed, a vzniklo tak partnerství s italskou rodinou Brazzale, po které společnost přijala i svůj nový název. Rok 2003 přinesl firmě další průlom, a to výrobu nejznámějšího sýra Gran Moravia. Tento druh sýra přinesl velmi originální recepturu, vycházející z italské tradice a zároveň se silnou vazbou k moravským územím. Od této doby vzrostlo množství zpracovaného mléka z původních 6 000 litrů za den na 450 000 litrů. Společnost se tak zařadila na 5. místo v rámci ČR, co se týče množství zpracovaného mléka za jeden den. Již koncem roku 2003 získal sýr Gran

Moravia ocenění národní značkou kvality KLASA. V roce 2011 poté firma vytvořila „Ekoudržitelný řetězec Gran Moravia“, ve kterém stanovila přísná pravidla rovnováhy životního prostředí a zároveň přísné pokyny pro chovatele zvířat, jejichž mléko používá. Stejný rok obdržela cenu za nejlepší inovaci výrobku. O rok později začala vlastnit certifikát „The Vegetarian Society“ vzhledem ke své vhodnosti k vegetariánství.

Koncem roku 2011 se společnost rozhodla založit i své vlastní pobočky. V současné době má 21 poboček po celé ČR. Její obchody nalezneme například v Praze, v Olomouci, v Ostravě, v Hradci Králové nebo v Liberci. Tato společnost se řadí mezi největší sýrárny v České republice a jejich prodejny jsou největšími řetězci specializovaných prodejen se sýry a italskými specialitami v ČR. Jejich sortiment je opravdu bohatý, kromě tradičních sýrů nabízí i uzeniny, jogurty, nakládané speciality, těstoviny, oleje, octy či pravá italská vína.

V Liberci se La Formaggeria nachází v dolní části Pražské ulice (viz obrázek č. 17), nedaleko Soukenného náměstí. Prodejna se je tak v blízkosti mnoha obchodů a leží konkrétně mezi lékárnou a českým fast foodovým řetězcem Bageteria Boulevard.



Obr. 17: Prodejna La Formaggeria v Liberci
Zdroj: vlastní

Strategicky by se dalo říci, že je prodejna velmi dobře umístěná, jelikož se nachází v samotném centru města a zároveň kolem ní projde každý den mnoho lidí, když jdou od autobusu směrem k městské radnici. Na druhou stranu je však toto umístění výhodné pouze pro ty obyvatele, kteří pracují v blízkosti centra. Dle názoru vedoucí obchodu La Formaggeria – Liberec Lukešové jsou znát změny v Pražské ulici před deseti lety a teď. Lukešová upozorňuje především na úbytek lidí, kteří v Pražské ulici nakupují. Úbytek lidí může být způsoben zhoršenou dostupností do centra města a nedostatkem parkovacích míst v jeho blízkosti. Zhoršená dostupnost je způsobena výstavbami a přestavbami ve městě, které se přímo týkají městské hromadné dopravy v Liberci, nebo silničními pracemi ze strany města.

Zákazníkem prodejny La Formaggeria jsou lidé ve středním a vyšším věku, ekonomicky zajištění lidé. Cílovými zákazníky jsou obyvatelé města Liberec a jeho okolí. Zákazníci mimo město Liberec se potýkají s problémy ohledně parkování a dostupnosti prodejny.

6.1.3 Vize společnosti

Do roku 2007 byla strategie firmy zaměřena na rychlý průmyslový růst a vývoz. Poté se však společnost rozhodla zaměřit na otevírání svých vlastních poboček. Cílem provozování obchodů je vyplnění mezery maloobchodního trhu v České republice, kde je v dnešní době trh zaměřen spíše na velkoobchod a organizovanou distribuci. Obchod se tedy snaží nabízet zákazníkovi odpovídající péči skrze kvalifikovaný personál a osobní kontakt. Snaží se udělat z nakupování činnost, při které člověk prožije příjemné chvíle a zároveň získá kvalitní a zdravé potraviny za výhodné ceny. Za úspěch svého podnikání považuje dlouhodobě vysokou návštěvnost obchodu, dlouhodobě dobré ekonomické výsledky prodejny a pozitivní odezvu od zákazníků a odběratelů. Podnik vyniká kvalitou jejich výrobků (kvalitní suroviny a kvalitní italské receptury), osobním přístupem k jednotlivým zákazníkům, kvalitním a kvalifikovaným personál a příjemným prostředím prodejny (uzpůsobený zákazníkům).

6.1.4 Konkurence

Mezi největší konkurenty této prodejny se řadí obchod Špižírna (v ulici Revoluční) a supermarkety v jeho okolí (Tesco, Albert či Billa). Obchod Špižírna kromě mlékárenských výrobků nabízí také produkty z masa, uzeniny, kváskové pečivo, bio čokolády apod. Naopak supermarkety mají širší sortiment zboží. Pro sledování cen byla vybrána komodita máslo, jelikož jsou spotřebitelé na její ceny citliví. Ze sledovaných obchodů je ke koupi nejdražší máslo v obchodě Špižírna, kde čerstvé máslo stojí 57,25 Kč/ 250 g (viz tabulka č. 10). Naopak supermarkety Albert, Billa a Tesco nabízejí máslo v rozmezí cen 36,9 – 39,9 Kč/ 250 g a tedy nejlevněji. Je nutno zmínit, že obchod Špižírna a La Formaggeria nabízejí máslo z kvalitního mléka Lacrum, potažmo litovelského mléka (v případě obchodu La Formaggeria).

Tab. 10: Porovnání cen másel v okolí prodejny

Vybraná komodita [cena v Kč]	La Formaggeria v Liberci	Albert (ulice Budyšínská)	Billa (ulice Palachova)	Tesco (ulice nám. Soukenné)	Špižírna (ulice Revoluční)
Čerstvé litovelské máslo (250 g)	49,9	(x)	(x)	(x)	(x)
Čerstvé máslo z mlékárny Lacrum (250 g)	(x)	(x)	(x)	(x)	57,25
Jihočeské máslo Madeta (250 g)	(x)	39,9	39,9	39,9	(x)
Jihočeské AB máslo (250 g)	(x)	(x)	36,9	(x)	(x)

Zdroj: vlastní

6.1.5 Dodavatelé

V současnosti má společnost kolem 80 dodavatelů. Před příchodem italských investorů v roce 2003 měla společnost dodavatele pouze jednoho. Většinu dodavatelů tvoří lokální farmy a společnost na dodavatele klade velký důraz a má nastavená svá pravidla, které musejí dodavatelé splňovat. V roce 2010 utvořila program „Ekoudržitelný řetězec Gran Moravia“, který pro ně nastavuje pravidla ohledně životního prostředí nebo chovu zvířat. Zvířata v chovu musejí mít pohodlné podmínky pro život a jejich porážení musí procházet

přísnými normami. Zároveň je společnost od roku 2012 první na světě (společností produkuje sýry a mléčné výrobky), kde počítají vodní stopu ze své produkce.

6.1.6 Analýza finančních a lidských zdrojů

Vývoj tržeb společnosti je zobrazen v tabulce č. 11. Od roku 2014 dochází k růstu tržeb jak z prodeje výrobků a služeb, tak za prodej zboží. Vyšší tržby jsou spojeny s vyšší poptávkou po mlékárenských výrobcích a otevírání nových poboček. Podnik vykazuje dobrých finančních výsledků a finanční stability. Jak bylo uvedeno v profilu společnosti, průměrný počet zaměstnanců za rok 2017 byl 311. Fluktuace zaměstnanců je nízká. (Výroční zpráva, 2017)

Tab. 11: Tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží 2014 - 2018

Výkaz zisku a ztráty [v tis. Kč]	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Tržby za prodej zboží
Rok 2018	235 555	2 081 028
Rok 2017	20 435	1 609 345
Rok 2016	104 533	1 555 539
Rok 2015	330 523	1 557 899
Rok 2014	60 450	664 509

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Pro analýzu finanční stability podniku se používají různé výpočty, např. věřitelské riziko, který ukazuje poměr mezi cizími zdroji a aktivy společnosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 %. V podniku byl v roce 2018 tento poměr 0,58 (neboli 58 %). Z tohoto ukazatele vyplývá, že firma není pro věřitele riziková. Další ukazatelem pro finanční stabilitu podniku je koeficient samofinancování (poměr mezi vlastním kapitálem a aktivy). V roce 2018 byl tento koeficient 0,413 a to značí, že podnik disponuje nižšími zdroji v podobě vlastního kapitálu. Doporučená hodnota je více než 0,5.

Tab. 12: Výkaz zisku a ztrát a rozvaha – vybrané hodnoty v roce 2018

Výkaz zisku a ztráty [v Kč]	VH za účetní období (EAT)	VH před zdaněním (EBT)	Provozní VH	Finanční VH	EBIT (provozní + finanční VH)
2018	48 078	59 653	102 402	-42 749	59 653
Rozvaha [v Kč]	Aktiva celkem	Vlastní kapitál	Cizí zdroje	Závazky	
2018	1 708 606	706 301	997 093	997 093	

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Neméně sledovaným může být koeficient zadluženosti (poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem). V roce 2018 dosáhl podnik 1,4117, což značí vyšší zadluženost podniku. Jako kritická hodnota pro koeficient zadluženosti se uvádí více než 1,5. Z analyzovaných ukazatelů vyplývá, že podnik je finančně stabilní. Do budoucna by měl podnik sledovat poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Hodnoty, z kterých se pro výpočty finanční stability a zadluženosti vycházelo, jsou uvedeny v tabulce č. 12.

6.1.7 Analýza 4P

Produkt

Produkty prodejny La Formaggeria jsou vyráběny z moravského mléka, a to na základě tradičních italských receptur. Sortiment je do obchodů dovážen přímo z litovelských sýráren a z mateřské společnosti Brazzale. Od roku 2012 firma uvedla řadu „Přímo z naší sýrárny“, kdy jsou do prodejen dováženy čerstvé výrobky, které jsou vyrobeny předchozí den. V prvotřídní kvalitě si tedy zákazník může koupit několik druhů sýrů (například mozzarellu, ricottu, giuncatu a mnoho dalších), čerstvé máslo, jogurty a mnoho dalších mléčných výrobků. Zároveň obchod nabízí i italské uzeniny, těstoviny, omáčky, oleje, octy či vína v italské kvalitě. Produkty jsou krájené přesně dle přání zákazníka, kdy může zákazník daný produkt rovnou i ochutnat.

Propagace

Komunikační nástroje, které v podniku používají, jsou sociální sítě, internetové reklamy, instore reklamy (cedule, letáky) apod. Ze strany města má podnik omezené možnosti pro tzv. outdoor reklamu (např. cedule před obchodem) dle vyhlášky statutárního města Liberec č. 8/2010 uvedeno v příloze 1. Lukešová by uvítala užší spolupráci mezi maloobchodníky a městem. V rámci akcí, které pořádá město, by se mohli maloobchodníci více zapojit např. v nabízení svých produktů, propagaci své značky a podobně.

Cena

V tabulce č. 12 jsou uvedeny ceny typických produktů prodáváných v obchodě La Formaggeria v Liberci. V následující tabulce č. 13 jsou poté uvedeny ceny odpovídajících produktů v řetězci Tesco. Z této tabulky je vidět, že v obchodě Tesco jsou ceny v porovnání s obchodem nižší.

Tab. 13: Ceny v obchodě La Formaggeria v Liberci

La Formaggeria	Cena v Kč
Čerstvé máslo za 100 g	19,90
Čerstvé mléko 1,5 % za 1 l	29,90
Sýr Gran Moravia plátky 150 g	75,00
Jogurt bílý La Formaggeria GM	19,90
Ricotta speciale	19,90
Syrovátkový nápoj přírodní 1 l	19,90

Zdroj: Vlastní

Tab. 14: Ceny v obchodě Tesco - máslo, mléko, sýr

Tesco	Cena v Kč
Moravia máslo za 100 g	15,96
Tesco mléko 1,5 % za 1 l	13,90
Tesco jogurt bílý (150 g)	5,90
Sýr ricotta Tesco	19,90

Zdroj: Webové stránky [online]. 2019.

Distribuce

Co se týče distribuce, preferují obchody osobní nákup zákazníků v kamenných obchodech před online nakupováním. Řídí se totiž heslem, že pouze při nákupu v kamenné prodejně dostane zákazník komplexní smyslový zážitek. Do budoucna by chtěla společnost zavést ještě donášku zboží zákazníkům až do domu.

6.1.8 SWOT analýza

V tabulce č. 15 jsou rozepsány silné a slabé stránky společnosti a zároveň příležitosti a hrozby pro společnost. Jednotlivé body jsou seřazeny podle důležitosti. Jednou ze silných stránek společnosti je kvalitní výrobní zařízení a technologie, spolu s kvalitními produkty vyrobené podle italských receptur. Slabými stránkami společnosti je složitá organizační struktura, která má okolo 300 zaměstnanců. Příležitost pro společnost a potažmo pro prodejnu La Formaggeria v Liberci je užší spolupráce s městem, kde by z toho mohli těžit obě strany. Mezi největší hrozby pro společnost jsou nové trendy ve výživě, hrozba ekonomické krize nebo vysoká konkurence.

Tab. 15: SWOT analýza společnosti Brazzale Moravia a.s.

Silné stránky	Kvalitní výrobní zařízení a technologie
	Kvalitní produkty vyrobené podle italských receptur
	Kvalitní management
	Finanční stabilita
	Dostatek vlastních zdrojů
	Odborný a proškolený personál
	Malá fluktuace zaměstnanců
	Motivovaní zaměstnanci a management
	Příjemná prodejní atmosféra (navození pocitu domova)
	Aktivita na webových stránkách
	Vlastní „La Formaggeria“ magazín
Slabé stránky	Složitá organizační struktura
	Specifikace mléčných výrobků (absence e-shopů)
	Vzdálenost managementu od řadových zaměstnanců
	Jednostrannost portfolia
	Nedostatečná aktivita na sociálních sítích
Příležitosti	Lepší komunikace mezi městem a vedením prodejny
	Zlepšení centra Liberce – vyšší návštěvnost
	Prostor před obchodem
	Účast na veřejných akcích, na trzích, apod.
Hrozby	Ekonomická krize
	Nové trendy v oblasti výživy (např. vegetariánství nebo veganství)
	Nové substituty
	Noví konkurenti (např. ze strany řetězců – při zvyšování kvality jejich výrobků)

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16: SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO strategie: - kvalitní vedení prodejny by mělo využít snahu o užší komunikaci mezi městem a maloobchodníky, která by vedla ke zlepšení podmínek pro maloobchod	WO strategie: - užší spolupráce mezi městem a maloobchodníky by mohla vést na příklad k využití maloobchodnickovy značky k propagaci svého obchodu na trzích pořádaným městem nebo toleranci ze strany města o umístění propagační tabule před prodejnu
Hrozby	WT strategie: - vysoký podíl vlastních zdrojů podniku zajišťuje větší stabilitu podniku v době ekonomické krize - kvalita výrobků podniku má vyšší kvalitu než produkty nabízené některými řetězci (např. obchod Tesco)	ST strategie: - mléčné výrobky podniku nejsou v souladu s výživovými trendy (např. veganství a vegetariánství)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 16 popisuje jednotlivé strategie, kde jsou propojeny vazby mezi vnějšími a vnitřními faktory podniku. Strategie WO eliminuje slabé stránky podnik a využívá příležitosti, které se na trhu objevují. Jednou z možností je užší spolupráce mezi městem a prodejnou, kde by měla společnost viditelné místo na aktivitách, které pořádá město (např. velikonoční, vánoční trhy či koncerty).

6.2 Společnost APe Pražírna a balírna s.r.o. (prodejna Káva – čaj naproti radnici)

APe Pražírna a balírna s.r.o. je rodinná firma se sídlem v Křižanech v Podještědí v Libereckém kraji. Prodejna společnosti “Káva – čaj naproti radnici” se nachází na náměstí Edvarda Beneše. Prodejna Káva – čaj naproti Radnici svou polohou navazuje na tradici v minulosti oblíbeného podniku Káva - čaj. Provozovatelem nynější prodejny a zároveň její majitel je od roku 2008 Karel Pejšek. Současným manažerem prodejny Káva – čaj naproti radnici je Karel Pejšek ml.

6.2.1 Profil společnosti Ape Pražírna a balírna s.r.o.

Společnost:	APe Pražírna a balírna s.r.o.
Sídlo:	Horská 564/7, Liberec, 460 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	06649874
Hlavní předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Datum vzniku:	4. 12. 2017
Spisová značka:	C 40647/KSUL Krajský soud v Ústí nad Labem

Základní kapitál tvoří 100.000, - a společnost má tři jednatele. Jednatel společnost zastupuje a jedná za ni samostatně. Jména jednatelů jsou Karel Pejšek, Karel Pejšek ml. a Štěpán Pejšek.

6.2.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1992. Jak bylo uvedeno, tuto firmu provozuje rodina v Křižanech, kde si praží vlastní kávu. Před založením firmy byla poptávka po jejich čerstvě pražené kávě vysoká a v roce 1993 nabídla firma svoji první vlastně praženou kávu, tzv. Zámeckou kávu. Poptávka po roce 1993 stoupala a majitel podniku začal hledat prostory pro prodej svých produktů. Až v roce 2008 podnik převzal prodejnu Káva – čaj naproti Radnici.

Při převzetí prodejny došlo k mnoha změnám. Pejšek se zaměřil na užší sortiment zboží a na kvalitnější výrobky. Předchozí provozovatel této prodejny měl ke koupi kávu, čaj, sušenky, žvýkačky, ořechy a další. Jak Pejšek popisuje, úspěch jejich prodejny těží z předchozího dobrého jména obchodu.

Za úspěch podnikání vypíchl Pejšek několik skutečností – reportáž České televize o podniku, stálou a loajální klientelu a narůstající počet objednávek na e-shopu. Pejšek vyjmenoval několik faktorů, které považuje za klíč k úspěchu jeho podnikání – kvalitní káva a ostatní sortiment (oříšky, suché plody), spolupráce s menšími firmami a podnikateli a osobní přístup k zákazníkům. Podle pana Pejška tkví úspěch podniku především v trendu kvality, kdy zákazníci pochopili, že za stejné peníze si mohou koupit kvalitnější kávu v pražárně a méně kupují kávu v supermarketu.

Prodejna Káva – čaj naproti radnici se nachází na náměstí před Libereckou radnicí, v horní části centra Liberce. Pejšek není majitelem prodejny, obchod vlastní italští vlastníci, kteří dlouhodobě prodejnu pronajímají podniku APe Pražárna a Balárna s.r.o. Na obrázku č. 18 je vyznačen vchod do prodejny z náměstí Edvarda Beneše.



Obr. 18: Prodejna Káva - čaj naproti radnici
Zdroj: vlastní

6.2.3 Vize společnosti

Posláním a cílem společnosti je nabízet kvalitní produkty a služby a vzdělávat zákazníky o kávě, a tím jim poskytnout lepší zážitek. Jak bylo uvedeno, kromě kvalitní kávy chce společnost poskytovat kvalitní služby. Tyto služby spočívají v individuálním přístupu ke každému potenciálnímu nebo stálému zákazníkovi. APe balírna a pražírna s.r.o. se nadále chce zaměřovat na kvalitu a osobní přístup k jednotlivým zákazníkům. Manažer firmy se chce zaměřit na edukaci o kávě (např. vytvoření youtube kanálu). Náklady na výrobu videa pro youtube jsou nízké. Další možnost rozvoje se jeví rozšíření nabídky o tzv. cold brew kávu, která se v posledních letech stala oblíbeným nápojem.

6.2.4 Konkurence

Hlavními konkurenčními podniky společnosti je pražírna Nordbeans a Liberecká pražírna. Pražírna Nordbeans v roce 2013 otevřela vlastní kavárnu Sweet City, která je umístěna mimo centrum města. Navíc dodává pražírna Nordbeans kávu do okolních kaváren (např. do kavárny Kafe Kytka v těsné blízkosti nám. E. Beneše) a nabízí své produkty na svých e-shopových stránkách. Dvě zrnkové kávy Santos z Brazílie prodává pražírna Nordbeans za 122 Kč (200 g) a společnost APe Pražírna a balírna s.r.o. za 129 Kč (250 g).

Dalším konkurenčním podnikem společnosti je Liberecká pražírna. Ta skladuje a praží kávu, kterou prodává ve stánku nedaleko náměstí E. Beneše (v ulici 5. května). Svoje produkty nabízí i na internetových stránkách. Zrnkovou kávu z Brazílie prodává Liberecká pražírna za 188 Kč/ 250 g.

6.2.5 Dodavatelé

Společnost nakupuje zboží od velkoobchodů (např. Velkoobchod Diana – Svět oříšků) a od zpravidla evropských distributorů. Tito distributoři prodávají kávová zrna od samotných pěstitelů káv v různých zemích (např. Brazílie, Indie, Etiopie apod.). Společnost od nich nakupuje pouze tzv. zelenou kávu (kávová zrna typu arabica). Tyto zrna se skladují a praží v prostorách společnosti APe Pražírna a Balírna s.r.o., odkud se pak distribuují do prodejn.

6.2.6 Analýza zdrojů

V tabulce č. 17 jsou uvedeny tržby od roku 2014 do 2017. Nejvyšší tržby dosáhl podnik v roce 2017, kdy tržby z prodeje výrobku a služeb byly 866 tisíc Kč. Vyšší tržby podnik dosahuje díky vyšší poptávce po jeho zboží (část z prodeje je vyšší i díky nákupům z e-shopu).

Tab. 17: Tržby společnosti od 2014 do 2017

Výkaz zisku a ztráty [v tis. Kč]	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Tržby za prodej zboží
2017	866	7
2016	850	20
2015	609	10
2014	720	7

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Ukazatelem finanční stability je hodnota věřitelského rizika. V roce 2017 měl podnik tuto hodnotu na 0,5 (50 %). Dalšími ukazateli finanční stability je koeficient samofinancování, kde je doporučena hodnota více než 0,5. V roce 2017 měl podnik 75 tisíc Kč cizích zdrojů a 73 tisíc Kč vlastního kapitálu, koeficient dosáhl hodnoty 0,5. Koeficient zadluženosti byl v roce 2017 1,02, podnik vykazuje vyšší zadluženost. Hodnoty, z kterých se pro výpočty vycházelo, jsou uvedeny v tabulce č. 18.

Tab. 18: Vybrané hodnoty VzaZ a rozvahy v roce 2017

Výkaz zisku a ztráty [v tis. Kč]	VH za účetní období (EAT)	VH před zdaněním (EBT)	Provozní VH	Finanční VH	EBIT (provozní + finanční VH)
2017	72	88	93	-5	88
Rozvaha [v tis. Kč]	Aktiva celkem	Vlastní kapitál	Cizí zdroje	Závazky	
2017	149	73	75	75	

Zdroj: účetní výkazy společnosti

6.2.7 Analýza 4P

Produkt

Na otázku, jak by nejlépe popsal svůj produkt, odpověděl pan Pejšek ml., že jeho produktem je tradiční, čerstvě namletá kvalitní káva. Kvalita kávy je pro podnik klíčová a všechny kávy jsou 100 % arabica. Jedinečné vlastnosti vidí Pejšek právě v pečlivém výběru dodavatelů kávy, osobním přístupu ke každému zákazníkovi a tradici prodejny.

Když zákazník přijde do obchodu či navštíví e-shop, může si kávu vybrat buď podle regionu, chuti nebo druhu. Podle chuti může zvolit kávu s čokoládovými tóny, s ovocným nádechem či vyšší hořkostí. Dle regionu vybírá kávu z Afriky, Indie, Indonésie či Střední a Jižní Ameriky. Podle druhu je na výběr káva instantní, bez kofeinu, espresso. Oblíbený produkt podniku je káva Santos Brazílie, přičemž 1 kg této kávy stojí 270 Kč.

Kromě kávy obchod nabízí i mnoho dalších produktů. Mají širokou nabídku čajů, ať už sypaných nebo v sáčkích, či příslušenství, které k přípravě čaje a kávy člověk potřebuje, jako například konvičky na čaj, moka konvičky či elektrické šlehače mléka. Zároveň si zde zákazník může vybrat z několika druhů čokolád z kakaových bobů z celého světa. Kromě tradičních druhů jako čokoláda s příchutí pomeranče, s jahodami a lesním ovocem nebo s ořechy nabízí i druhy, které jsou opravdu jedinečné. Patří mezi ně čokoláda s příchutí chilli, tellicherry pepře či s kokosem a ananasem. V neposlední řadě lze v obchodě zakoupit různé druhy ořechů, sušené plody, semínka či různé druhy sirupů.

Cena

Ceník podniku je k dostání na webových stránkách společnosti. Cenová politika se skládá z kalkulace nákladů a marže. Výše marže podniku nebyla v rozhovoru uvedena. Podnik má nízké náklady na provoz, jelikož pražení a uskladňování probíhá v domě, kde majitelé bydlí. Marže k prodejní ceně je nastavena dostatečně tak, aby zajistila provoz prodejny, pokryla mzdy zaměstnanců a přinesla provozní zisk. Ceny káv, které jsou 100 % arabica, se pohybují od 61 Kč do 149 Kč za 100 g.

Distribuce

Podnik distribuuje produkty do velkoobchodních a maloobchodních společností. Podle Pejška firma upřednostňuje maloobchody, jelikož s nimi mají obecně lepší zkušenosti ohledně komunikace, cen a požadavků. I z toho důvodu, že má podnik omezené výrobní, skladové i přepravní možnosti, upřednostňuje distribuci do menších společností.

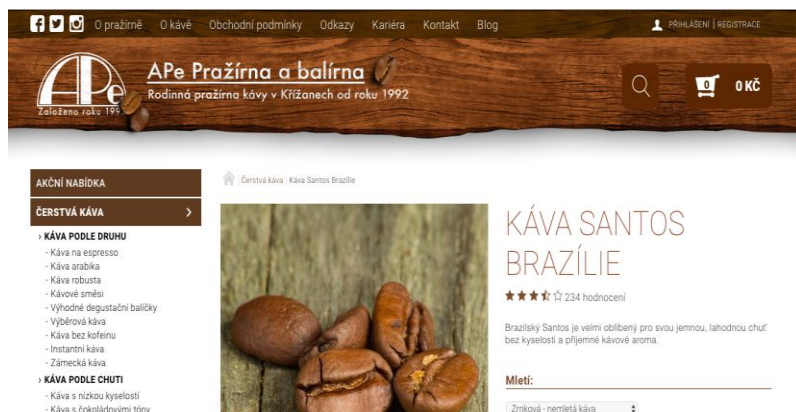
Propagace

Pro propagaci podniku je klíčové dobré jméno podniku, s tím pak souvisí reklama prostřednictvím mouth-to-mouth, dobré PR podniku a prezentace v místě prodeje. Podnik využívá nástroje přímého marketingu, kdy oslovuje zákazníky nebo potenciální zákazníky pomocí získaných e-mailových adres. Podnik neinvestuje do klasické reklamy nebo online reklamy.

Podnik využívá pro propagaci sociální sítě – Facebook, Twitter a Instagram. Facebookové stránky podniku mají přes 1 800 sledujících (údaj ke dni 20. 7. 2019). Pro porovnání má konkurent Nordbeans na Facebooku 4 500 sledujících. Na Facebooku se například zveřejňují aktuální akce, které se týkají e-shopových stránek. Je znát, že aktivita na sociálních sítích je oproti minulému roku větší, a do budoucna by podnik rád zaměstnal někoho, kdo bude na těchto sítích aktivní a bude moct korigovat komunikaci se sledujícími. Na Twitteru má společnost poslední aktivitu v roce 2016. Naopak na Instagramu byla aktivita zaznamenána v posledních dnech. Poslední příspěvek ukazuje fotku velmi populárního nápoje, tzv. kávy cold brew. Prozatím má podnik na Instagramu přes 150 sledujících, dá se ale očekávat, že sledujících bude přibývat.

Firma se zaměřuje na vizuální prezentaci své společnosti a vylepšení vizuálních prvků nebo grafických materiálů. V posledních letech se vyvíjel nový design společnosti, který se promítne na onlinových platformách, na produktech a na vnější prezentaci prodejny. Velká změna se promítne i vnější prezentaci prodejny, a to konkrétně nový nápis “Káva-čaj”, který je umístěn nad vstupem do prodejny. Další změna se bude týkat e-shopových stránek firmy. Cílem je sjednotit a zatraktivnit značku firmy APe Pražírna a balírna s.r.o. Atraktivnější, modernější vzhled celé firmy by mohl být atraktivnější pro mladší lidi, kteří

nyní tvoří zákaznickou minoritu podniku. Na obrázku č. 19 je zobrazen vizuál e-shopových stránek. Změna designu se bude týkat hlavně etiket a loga. Již od začátku roku 2012 se etikety podniku mění společně s trendy, snahou majitele je totiž, aby byly obaly přehlednější pro koncové zákazníky.



Obr. 19: Vizuál webových stránek podniku
Zdroj: Webové stránky [online]. 2019.

6.2.8 SWOT analýza

Mezi silné stránky společnosti (viz tabulka č. 19) patří vlastní pražírna, velký počet kmenových zákazníků, dobré jméno prodejny a kvalitní management. Mezi slabé stránky společnosti patří nedostatek finančních a personálních zdrojů. Především u vlastních zdrojů má podnik omezenou kapacitu, společně s tím, má omezené výrobní a skladové kapacity. Jako příležitost pro podnik se jeví vzrůstající poptávka po kávě, kterou manažeři podniku pozorují a nové trendy v životním stylu (např. vyšší důraz na kvalitu, apod.). Mezi další příležitosti podniku se řadí noví zákazníci z mladší generace a uspokojení jejich poptávky. Za hrozbu pro podnik se dá považovat možná ekonomická krize v nadcházejících letech ovlivňující vývoj na trhu. Mezi další hrozbu se řadí vyšší počet konkurence a větší síla dodavatelů.

Tab. 19: SWOT analýza společnosti APe pražírna a balírna s.r.o.

Silné stránky	Vlastní pražírna (ovlivnění kvality kávy)
	Kvalitní a odborný management
	Kmen zákazníků (dobré jméno prodejny)
	Dlouhodobé vztahy se zákazníky
	Kvalitní zboží
	Srovnatelné ceny s konkurencí (i s většími podniky)
	Individuální a osobní přístup k zákazníkům
Slabé stránky	Nedostatek personálních zdrojů
	Omezenost zdrojů (kapacitních nebo výrobních)
	Omezené finanční možnosti
	Rodinné vazby u vlastníků společnosti
	Vytíženost manažera prodejny
	Chod e-shopu
Příležitosti	Vzrůstající poptávka po kávě
	Zlepšení mobiliáře ve městě (lavičky, stojany, pítky s vodou, apod.)
	Spolupráce s novými dodavateli
	Noví zákazníci (např. mladší generace)
	Zapojení se do městských aktivit (trhy, koncerty, apod.)
	Využití nových trendů (např. cold brew nápoj, apod.)
	Outsourcing některých procesů (např. správa sociálních sítí)
Hrozby	Ekonomická krize
	Vývoj na trhu (např. špatná kvalita surovin)
	Rostoucí konkurence
	Vyjednávací síla dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

V matici SWOT (v tabulce č. 20) byly dány do souvislostí a vazeb vnitřní a vnější faktory podniku. Jednou z možných strategií pro podnik je eliminace slabých stránek a využití příležitostí na trhy. Jak bylo uvedeno, jedním ze slabých stránek společnosti je e-shop, který nefunguje na úrovni poptávky. Z personálních kapacit nebylo možné se provozu e-shopu dostatečně věnovat. Jednou z možných strategií je doplnit podnik o dalšího zaměstnance, případně tuto aktivitu outsourcovat. Pro outsourcing by se daly využít i další aktivity podniku (např. vedoucí výroby a skladu, správa e-shopu, správa sociálních sítí a komunikace se zákazníky). Jako součást strategie je využití ICT technologií ke zlepšení procesu pražení kávy (např. zlepšení řízení dodávek).

Tab. 20: SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO strategie: - vlastní pražírna dává podniku možnost flexibilně reagovat na aktuální trendy v oblasti kávy - podnik je z hlediska zákazníků atraktivní (má srovnatelné ceny produktů s konkurencí)	WO strategie: - podnik by mohl najmout jednoho člověka, který se bude starat o chod e-shopu a marketingové aktivity - procesy v podniku outsourcovat - využití ICT technologií k zlepšení procesu pražení kávy (např. zlepšení řízení dodávek)
Hrozby	WT strategie: -roztržštěnost dodavatelů dává podniku větší nezávislost na jednotlivých dodavatelích (až 20 % kávy od dodavatelů je pod garantovanou hladinou kvality)	ST strategie: -v případě ekonomické krize je podnik v ohrožení pro omezené zdroje vlastního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Společnost Knihkupectví a antikvariát Fryč s.r.o. (prodejna Fryčovo knihkupectví – antikvariát)

Tato část práce se bude zabývat dalším maloobchodem v centru Liberce, a to Knihkupectvím a antikvariátem Fryč. Jedná se o rodinný podnik s dlouholetou tradicí, který již skoro 30 let vede rodina Fryčů. Dalo by se říci, že tento obchod je mezi lidmi velmi oblíbený a často se sem vracejí.

6.3.1 Profil společnosti Knihkupectví a antikvariát Fryč, s.r.o.

Název: Knihkupectví a antikvariát Fryč, s.r.o.

Sídlo: Bendlova 1178/23, 460 01, Liberec I

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČ: 03226701

Předmět podnikání: maloobchod s knihami

Osobou podílející se na základním kapitálu je Martin Fryč, přičemž jeho podíl je 100 %. Martin Fryč je jednatelem společnosti, za společnost jedná a podepisuje se samostatně.

6.3.2 Historie společnosti

Antikvariát a knihkupectví Fryč působí v Liberci od roku 1990. Jaroslav Fryč před otevřením obchodu prodával knihy pomocí stánkového prodeje po centru Liberce. Je zřejmé, že jeho vášeň pro knihy byla značná. Před čtyřmi lety převzal podnik syn Jaroslava Martin Fryč. Aktuálně antikvariát a knihkupectví Fryče působí pod obchodním jménem Knihkupectví a antikvariát Fryč s.r.o. Jediným společníkem firmy a jednatelem je pan Martin Fryč. Základní kapitál společnosti tvoří 120 Kč. Od 90. let vlastní podnik největší antikvariát v České republice. Podnik si zakládá na tom, že dokáže sehnat jakoukoliv knihu. Pro mnohé je podnik spojen s výrokem: “U Fryče seženu všechno.”

Knihkupectví a antikvariát Fryč je se nachází v horní části Pražské ulice (na obrázku č. 20) naproti prodejně Fokus Optik. Jako jedna z mála prodejen patří tato prodejna mezi dlouhodobě fungující prodejny horní části ulice od roku 1990. Pro obyvatele či návštěvníky Liberce patří k nepřehlédnutelným objektům v centru města. Její vnější design je výrazný a odlišný od zbytku budovy, ve kterém má prodejnu. Tento design proto vyniká oproti prodejnám umístěným v jeho okolí.



Obr. 20: Prodejna Antikvariát a knihkupectví Fryč
Zdroj: vlastní

6.3.3 Vize společnosti

Klíčem k úspěchu podnikání je dlouholetá tradice prodejny, která je stále pro obyvatele města Liberce atraktivní. Zároveň podnik přesahuje hranice města a obchod navštěvují obyvatelé jiných měst nebo turisté. Svým objemem knih je podnik v České republice výjimečný. Nabízeným počtem knih se řadí mezi největší v ČR. Podnik se zaměřuje na lidi, kteří mají ke knihám vztah a jsou kulturně založení, celý nákup je tím pro ně v obchodě zážitek. Osobní doporučení a přístup je v knihkupectví samozřejmostí.

Antikvariát a knihkupectví Fryč s.r.o. cílí na všechny věkové skupiny. Podnik nabízí dětskou literaturu, detektivky, literaturu pro ženy, edukativní a rozvojovou literaturu, cizojazyčnou literaturu a některé učebnice pro žáky základních a středních škol nebo studenty. Segment,

na který se podnik soustředí, jsou studenti, děti a dospělí. Studenti jsou zvýhodněni slevou na nákupu při předložení karty ISIC. Tento koncept nabízí i konkurent v nákupním středisku Forum Knihkupectví Luxor Forum.

6.3.4 Konkurence

Konkurenti knihkupectví jsou Knihy Dobrovský, Knihkupectví Luxor Forum a Podještědské Knihkupectví – Rudolf Olbert a Levné knihy a.s. Zároveň by se za konkurenty daly považovat Antikvariát GLOBUS a Antikvariát Avion. Nejvýznamnějšími konkurenty jsou Knihy Dobrovský a Knihkupectví Luxor Forum, které působí jako řetězci vícero knihkupectví. Zároveň jsou obě společnosti velmi aktivní na internetu, kde své knihy nabízejí. Levné knihy a.s. jsou konkurenty jen okrajově, jelikož jejich cílová skupina je odlišná.

6.3.5 Dodavatelé

Mezi dodavatele společnosti patří především knižní velkoobchody, maloobchody s knihami nebo fyzické osoby. Jedním z dodavatelů je knižní velkoobchod Kosmas, který společně se společnostmi Euromedia Group, PEMIC a Bodertail patří k největším velkoobchodům obchodujících s knihami v ČR. V roce 2017 byl obrát společnosti Kosmas 604 mil. Kč. Knihkupectví spolupracuje s dalšími menšími velkoobchody a do antikvariátu dodávají výtisky i soukromé (fyzické) osoby, kteří vlastní zajímavé knihy (např. historické nebo knihy z regionální oblasti).

6.3.6 Analýza zdrojů

V tabulce č. 17 jsou uvedeny tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží mezi lety 2014 a 2018. V roce 2017 oproti roku 2015 vzrostly tržby za prodej zboží o 6,6 %. Rostoucí tržby jsou taženy zvyšující se poptávkou na knižním trhu. Přelom roku 2017 a 2018 měl celkový obrát na tržním trhu okolo 8 mld. Kč a meziročně vzrostl o 2 %. (Císař, Magera, Fraus a kol., 2017) Jak bylo uvedeno v profilu společnosti, v roce 2016 měl podnik v průměru třináct zaměstnanců a jednoho člena řídicích orgánů.

Tab. 21: Tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží 2014 - 2018

Výkaz zisku a ztráty [v tis. Kč]	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Tržby za prodej zboží
2017	20	16 069
2016	104	15 553
2015	X	15 577
2014	X	664

Zdroj: účetní výkazy společnosti

V tabulce č. 18 jsou uvedeny vybrané hodnoty z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v roce 2017. Pro finanční stabilitu je doporučená hodnota věřitelského rizika mezi 30 % a 60 %. V roce 2017 měla společnost zaznamenanou hodnotu na 0,889 (89%). Koefficient zadluženosti 8,6, přičemž vysoká zadluženost je nad hodnotou 1,5. Koefficient samofinancování je 0,1, doporučená hodnota je nad 0,5. Podnik disponuje velmi nízkou hodnotou samofinancování. Z těchto ukazatelů lze usuzovat, že momentálně disponuje podnik vysokou hodnotou cizích zdrojů (2 758 tisíc Kč) k nízké hodnotě vlastního kapitálu (319 tisíc Kč).

Tab. 18 – Vybrané hodnoty VzaZ a rozvahy společnosti Knihkupectví Fryč

Výkaz zisku a ztráty [v tis. Kč]	VH za účetní období (EAT)	VH před zdaněním (EBT)	Provozní VH	Finanční VH	EBIT (provozní + finanční VH)
2017	-888	-888	-690	-198	-888
Rozvaha [v Kč]	Aktiva celkem	Vlastní kapitál	Cizí zdroje	Závazky	
2017	3101	319	2758	2758	

Zdroj: účetní výkazy společnosti

6.3.7 Analýza 4P

Produkt

Knihkupectví nabízí velké množství produktů. Lidé si mohou koupit velké množství knih, ať už kuchařky, učebnice, průvodce či odbornou literaturu. Dále nabízí i širokou nabídku audioknih a filmů na DVD. Zároveň je zde možné zakoupit i stolní hry, časopisy, plakáty a puzzle či pexeso. Jelikož je v obchodě umístěn antikvariát, vykupují se učebnice a knihy, které se poté prodávají za levněji, než by stál nový výtisk.

Cena

Jak již bylo zmíněno výše, tak největšími konkurenty pro toto knihkupectví jsou určitě Knihy Dobrovský, Luxor a Podještědské knihkupectví. V tabulce č. 17 je možné vidět porovnání cen u pěti vybraných knih. Z těchto dat je zřejmé, že ne vždy mají všechna uvedená knihkupectví stejnou nabídku knih. Pokud se však porovnají ceny, tak je zřejmé, že Knihkupectví a antikvariát Fryč mají velmi podobné ceny s Knihami Dobrovský a Luxor, rozdíly mezi nimi jsou opravdu minimální. Pouze u Raw Kuchařky je cena u Fryče nejnižší, a to díky velké slevě na tuto knihu. Poslední zmíněný konkurent, tedy Podještědské knihkupectví, má knihy vždy o několik desítek korun dražší.

Tab. 22: Porovnání cen vybraných knih ve vybraných knihkupectvích

Název knihy [cena v Kč]	Autor	Knihkupectví Fryč	Knihy Dobrovský	Luxor	Podještědské knihkupectví
Nůž	<i>Jo Nesbo</i>	404	402	404	(není dostupná)
Mikoeconomie základní kurz (11. vyd.)	<i>Macáková</i>	136	(není dostupná)	151	199
Průvodce Berlín	<i>Marco Polo</i>	242	241	242	289
Raw kuchařka	<i>Dunja Gulin</i>	262	268	269	299
Liberecké podzemí	<i>Ivan Rous</i>	335	(není dostupná)	335	372

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Zákazníci mají tři možnosti pořízení knih. Prvním z nich je osobní výběr a následný nákup knih přímo v knihkupectví. Lidé si tak mohou jednotlivé knihy prolistovat a zjistit, jak je

kniha psaná. Pokud na to však čtenář nemá dostatek času, je možné si knihu vybrat i na internetu a nechat si ji zdarma doručit do obchodu, kde si ji následně osobně vyzvedne. Poslední možností je nákup na internetu s doručením vybraným dopravcem. V tomto případě je však potřeba brát v potaz poplatek za doručení.

Propagace

Antikvariát a knihkupectví Fryč stále jezdí nabízet své knihy i mimo města Liberce. Významným a mediálně zajímavým byla návštěva festivalu Colors of Ostrava v roce 2017, kde měl antikvariát po dobu konání festivalu svůj stánek s knihami. Povědomí o antikvariátu existuje i mimo město Liberec.

Podnik přispívá ke kultivaci kultury nejen knihami, ale mnoha kulturními akcemi, které pořádá. Jednou z těchto akcí je například pravidelné čtení pohádek pro děti každou neděli. Podle Fryče k sobě kulturní akce a knihy jednoznačně patří. Před obchodem se pořádají tzv. open mic (v překladu “otevřený mikrofon”). Jedná se o tradiční akci v různých kulturách (např. Irsko, Anglie, apod.). Těmito vystoupení přispívá podnik k životu města. Z takových akcí se pořizují obrazové záznamy, které jsou umístěny na Youtubový kanál knihkupectví (název kanálu je Knihy Fryč).

Knihkupectví a antikvariát Fryč je velmi aktivní na sociálních sítích. Vlastní Youtube kanál má v současnosti 285 videí a 823 odběratelů. Obsah kanálu jsou právě zmiňované záznamy z open miců, rozhovory se zastupiteli města, občany města nebo jinými zainteresovanými lidmi. Antikvariát a knihkupectví Fryč má facebookovou stránku, která má současně přes 5 500 sledujících. Na této sociální síti je knihkupectví velmi aktivní. Obsahem facebooku jsou pravidelné příspěvky informující o jeho aktivitách. Knihkupectví se zároveň snaží o kreativní vytváření obsahu. Ve dne 14. 2. 2019 například publikoval post o nákupu dárku ke svátku Valentýn.

Jednou z dalších sociálních sítí, které podnik používá pro komunikaci, je Instagram. Instagram lze vyhledat podle názvu Knihy Fryč (totožné s dalšími sociálními sítěmi a s Youtubem). Na Instagramu je aktuálně 86 sledujících a 11 příspěvků.

6.3.8 SWOT analýza

V tabulce č. 23 jsou uvedeny silné stránky podniku, mezi které patří, dlouhodobě fungující podniku (od roku 1990), unikátnost sortimentu (jeden z největších antikvariátů v ČR), schopný a fungující management. Mezi slabé stránky společnosti patří vytíženost manažera a vlastníka podniku, nedostatek vlastních zdrojů (vysoký podíl cizích zdrojů), riziko pro věřitele a vyšší zadluženost podniku. K vnějším faktorů, které působí na podnik, patří příležitosti v podobě digitalizace maloobchodu za pomoci využití nových technologií, prodej prostřednictvím e-shopu nebo vstupy na nové trhy, oslovení nových zákazníků. Mezi největší hrozby pro podnik patří hrozba ekonomické krize, silná a nová konkurence a hrozba nových substitutů (digitálních technologií).

Tab. 23: SWOT analýza společnost Knihkupectví a antikvariát Fryč

Silné stránky	Tradiční podnik (fungující od roku 1990)
	Unikátnost sortimentu
	Jeden z největších antikvariátů v ČR
	Schopnosti současného a bývalého manažera
	Dobře fungující management
	Dobré vyjednávací schopnosti manažera
	Různorodost literatury (např. regionální, historická, apod.)
	Odborný a proškolený personál
	Dostatek personálních zdrojů
	Příjemné prostředí prodejny
Slabé stránky	Vytíženost managementu
	Vysoká zadluženost podniku
	Málo vlastních zdrojů
	Nízká finanční stabilita
	Malá flexibilita v reakcích na změnu trhu
	Malá flexibilita v reakcích na nové trendy
Příležitosti	Prodej prostřednictvím e-shopu
	Digitalizace maloobchodu – využití ICT technologií
	Vstup na nové trhy
	Zlepšení mobiliáře v centru města
	Zvýšení prestiže města
Hrozby	Ekonomická krize
	Nová konkurence
	Presycenost trhu (velké množství nově distribuovaných knih)
	Hrozba substitutů (čtečky, e-knihy, apod.)

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 24: SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO strategie: -aktivní účast manažera v dění města může pomoci užší spolupráci mezi městem a maloobchodníky (např. účast maloobchodníků na akcích pořádaných ze strany města)	WO strategie: -podnik by se mohl zaměřit na prodej online, kde je nedostatečná nabídka a zároveň atraktivita webových stránek a jejich funkčnost je nedostatečná -noví zaměstnanci
Hrozby	WT strategie: -v ekonomické krizi klesá poptávka po některých produktech, nižší poptávka bude snižovat tržby podniku za prodej zboží	ST strategie: -e-shopový giganti (alza.cz, mall.cz) rozšiřují svoji nabídku (to se může týkat i regionální nebo české literatury)

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 24 jsou strategie, které propojují vazby mezi vnějšími a vnitřními faktory. Strategie, která kombinuje příležitosti pro podnik a eliminuje jeho slabé stránky na minimum, je taková, že by se podnik soustředil na prodej prostřednictvím e-shopu. Fungování e-shopu nestačí poptávce po produktech a po poptávce u zákazníků, kteří chtějí nakupovat online. Pro fungování e-shopu bude potřeba přijmout nového zaměstnance, který se bude o chod e-shopu starat. Zároveň by tento zaměstnanec mohl pomoci manažerovi s komunikací s dodavateli, případně s odběrateli. Jak bylo uvedeno ve SWOT analýze, manažer podniku je časově příliš vytížený.

7. Vyhodnocení

První část práce byla věnována analýze struktury maloobchodu v centru města v letech 2011-2019. V šetření byl zkoumán kvantitativní vývoj centra města v letech 2011, 2017 a 2019. Kvantitativní šetření sledovalo vývoj počtů maloobchodních jednotek v ulicích Moskevská a Pražská. Od roku 2011 do roku 2019 došlo k úbytku dvou prodejních jednotek v Pražské ulici a jedné jednotky v ulici Moskevská. Největší změna byla zaznamenána u počtu prázdných prostor („k pronájmu“), od roku 2011 se snížil počet těchto prostor v centru města o 7. Nyní se nacházejí v ulici Pražské 3 prázdné prostory. Další výrazné změny byly zjištěny u nonstopových provozoven a barů, kde v Moskevské ulici došlo k úbytku dvou jednotek. V Pražské ulici byly nejvýznamnější změny zaznamenány u provozoven heren a obchodů s potravinami a občerstvením. V roce 2019 nebyla provozována žádná v Pražské ulici žádná herna a naopak od roku 2011 přibýly dva obchody s potravinami a občerstvením. Nejvyšší zastoupení v obou ulicích mají prodejny, které byly zařazeny do kategorie ostatní prodejny (např. obchod s lokálními výrobky, obchod s doplňkami a další) a dále jsou to obchody, které byly zařazeny do kategorie ostatní služby (např. finanční poradenství apod.). Ostatní prodejny mají v centru města 20% podíl a ostatní služby mají podíl 16 %. Fluktuace obchodních jednotek je vyšší v Pražské ulici, kde od roku 2011 došlo k větší než 50% fluktuaci obchodních jednotek.

Pro kvantitativní hodnocení centra města byly zahrnuty relevantní faktory, které jsou pro hodnocení kvality města důležité. Jednotlivé faktory byly hodnoceny na škále 1-5 a po zahrnutí všech výsledků byl vypočten index kvality a životaschopnosti centra města. Výsledkem byl index v hodnotě 2,74, který vykazuje lehce nadprůměrné fungování centra města. Do hodnocení jednotlivých faktorů byly zapojeni maloobchodníci fungující v centru. Nejvyšších bodů dosahovala přítomnost ostatních služeb (vysoké zastoupení finančních a telekomunikačních služeb). Naopak nižšího hodnocení dosahovala malá přítomnost obchodů s potravinami, kaváren, hospod nebo kulturních zařízení v centru města. Dostupnost z hlediska kvality centra je přijatelná, nejlepší dostupnost má centrum pro chodce, naopak horší dostupnost mají návštěvníci s automobily (Pražská ulice je pěší zónou a přístupná pouze pro zásobování v určitých hodinách) nebo cyklisté. Pro cyklisty

v centru chybí zázemí (v podobě vyznačených cyklotras, stojanů na kola apod.). Vzhled a kvalita centra je přijatelná.

První společností, která byla v této práci analyzována, je Brazzale Moravia a.s. s prodejnou La Formaggeria v dolní části Pražské ulice. Vize společnosti je nabízet kvalitní mléčné produkty podle italských receptur. Zároveň její vizí je zachovat osobní přístup k zákazníkům prostřednictvím příjemného prostředí prodejny a kvalifikovaného personálu. Společnost má konkurenci v podobě řetězců supermarketů či specializovaných obchodů s mléčnými výrobky. Konkurentem prodejny La Formaggeria v Liberci je obchod Špizírna a supermarkety v okolí centra. Z analýzy vyplynulo, že supermarkety mají nižší ceny u vybrané komodity máslo, avšak podle složení mají výrobky společnosti vyšší kvalitu. Máslo se srovnatelnou kvalitou, které prodává prodejna Špizírna, měla u sledované komodity vyšší cenu o 7,35 Kč na 250 g výrobku. Z analýzy zdrojů vyplynulo, že společnost má nízkou fluktuaci zaměstnanců a je finančně stabilní. Doporučených hodnot dosáhla společnost u koeficientů věřitelského rizika, koeficientu samofinancování i koeficientu zadluženosti.

Na základě analýzy zdrojů a analýzy 4P byla sestavena SWOT matice. Pokud by se společnost rozhodla do budoucna pro strategii, kde bude využívat příležitosti ve svém okolí a eliminovat svoje slabé stránky, je návrh strategie prohloubit spolupráci mezi prodejnou a zástupci města. Spolupráce by měla spočívat v účasti společnosti na veřejných akcích pořádaných městem, ať už formou ochutnávek, prezentace výrobků nebo prezentace značky. Do budoucna by užší spolupráce s městem mohla zajistit participaci na návrhů pro zlepšení města (např. využití prostorů před prodejnou v podobě venkovní reklamy).

Další analyzovanou společností byla APe pražírna a balírna s.r.o., která se zabývá pražením a prodejem kávy. Kromě kávy prodává i další zboží v prodejně na náměstí Dr. E. Beneše (prodejna Káva – čaj naproti Radnici). Vizí společnosti je poskytnout kvalitní výrobky spojené s kvalitními službami.

Hlavními konkurenty společnosti jsou okolní kavárny z pražírén Nordbeans nebo Liberecká pražírna. Srovnatelné produkty, například brazilskou zrnkovou kávu, prodává společnost

APe pražírna a kavárna s.r.o. o 7 Kč dráž na 250 g kávy než konkurence. Společnost je silně závislá na dodavatelích a její vyjednávací možnosti jsou malé, což se odráží ve velikosti podniku či malém objemu zboží, které od dodavatelů odebírá.

Podnik vykazuje od roku 2014 stoupající tržby z prodeje výrobků a služeb, který je spojen s vyšší poptávkou po kávě a rozšířením prodeje pomocí stránek e-shopu podniku. Odhadovaný prodej přes e-shop je 10 % a do budoucna je cílem podniku zvýšit podíl prodeje přes e-shop a snížit prodej v kamenné prodejně. Nástroje, které k tomu podnik může použít je najmutí dalšího zaměstnance a zlepšení procesu objednávek online. Ve sledovaném období podnik dosahoval přijatelných hodnot u koeficientů samofinancování a zadluženosti. Poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem je 1,02. U věřitelského rizika je ukazatel 50 %, z čehož vyplývá, že podnik není pro věřitele rizikový.

Pomocí SWOT matice byly vyhodnoceny možné strategie, kterými by se mohl podnik ubírat. Pokud by chtěl podnik v budoucnu eliminovat hrozby, které ho obklopují a zároveň využít svých silných stránek, jeden z návrhů je rozšíření okruhu dodavatelů zboží. Až 20 % dodávek kávy nemá dostatečnou kvalitu; tímto rozšířením by se mohla tato rizika eliminovat. Během pěti let by mohl podnik rozšířit svou síť dodavatelů o 1–3 dodavatele.

Poslední analyzovanou společností bylo Knihkupectví a antikvariát Fryč. Vizi podniku je mít spokojené čtenáře a nabízet kvalitní služby. Mezi konkurenty společnosti jsou pobočky řetězců Knihy Dobrovský a Knihkupectví Luxor nebo knihkupectví Podještědské s jednou pobočkou v Liberci. Fryčovo knihkupectví ovšem vyniká osobním přístupem a nabízí tradiční pojetí knihkupectví a antikvariátu. Jelikož se toto knihkupectví řadí mezi malé podniky, jeho vyjednávací schopnosti u dodavatelů jsou malé. Běžnými dodavateli knih jsou knižní velkoobchody.

Z analýzy zdrojů vyplynulo, že v průměru podnik disponuje 13 zaměstnanci a jejich fluktuace je nízká. Podnik také využívá zaměstnance ve formě brigád. Tržby za prodej zboží od roku 2015 nepatrně rostou. Mezi lety 2015 a 2017 o 492 tisíc Kč (což je nepatrný 3% růst).

Podnik v současném stavu disponuje nižší finanční stabilitou. Koeficient věřitelského rizika je vyšší než doporučená hodnota, a lze proto usuzovat, že bude společnost pro věřitele riziková. Podnik disponuje až příliš velkým množstvím cizích zdrojů v poměru k celkové hodnotě aktiv. V roce 2017 měl podnik 2 758 000 Kč cizích zdrojů (a 3 101 000 Kč celkových aktiv). Koeficienty samofinancování a zadluženosti mají oba vyšší hodnotu. Podnik se řadí k vysoce zadluženým společnostem.

Z analýzy 4P vyplynulo, že podnik se nevěnuje prodeji online, který zákazníci vyhledávají, čímž bude čelit potenciální hrozbě ekonomické krize, která může nastat. Do budoucna, pokud by chtěl podnik dosahovat vyšších tržeb, by bylo dobré se na prodej online zaměřit. Spolu s tím podnik bojuje s vytížeností manažera; jednou z možností by bylo najmout dalšího manažera, který se bude starat o online prodej či o běžný chod prodejny.

Závěr

Práce se zabývala vývojem centra Liberce v letech 2011-2019 a analýzou třech vybraných společností, které mají dlouhodobě v centru města úspěšnou maloobchodní jednotku. Cílem práce bylo analyzovat vybrané společnosti, dílčím cílem práce byla poté analýza struktury vývoje centra města ve vybraných letech. V úvodu byly uvedeny důvody vypracování této práce, vymezeny cíle práce (čím se práce zabývala a čím se naopak nezabývala) a nástroje, které byly pro vypracování této práce použity.

První část práce byla sepsána z literárního řešení definic souvisejících s maloobchodem. Maloobchod je z ekonomických činností klasifikován do skupiny G dle evropské klasifikace CZ-NACE. Související pojmy s maloobchodem – retailing, obchod, obchodní jednotka byly zahrnuty v první kapitole. V druhé kapitole byly nastíněny některé vybrané trendy maloobchodu, které jsou součástí rozvoje digitalizace. Průlom v oblasti digitálních technologií se ve značné míře projevuje v maloobchodu. Konkrétněji se jedná o zlepšení procesů (výroba, řízení dodávek, řízení skladových zásob apod.), rozšíření prodeje výrobků a služeb online, propojování online a offline světa (např. koupí výrobku na internetu a vyzvednutí v prodejně) nebo digitalizace uvnitř prodejní jednotky (interaktivní obrazovky, digitální tabule apod.). V třetí kapitole byla teoreticky vymezena strategická analýza podniku a okolí podniku. Součástí makroprostředí, který má na podniky dopad, jsou vlivy pro podnik těžko ovlivnitelné. V mikroprostředí působí všechny zainteresované subjekty podniku (veřejnost, zákazníci, dodavatelé, spotřebitelé apod.).

Druhá část práce byla zaměřena na vývoj struktury maloobchodu v centru města v letech 2011-2019 a informace o projektu Retailink. Ve čtvrté kapitole bylo analyzováno okolí podniků v centru města, kde byly zahrnuty všechny relevantní vlivy (ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a politické). Nejvyšší přínos pro práci měla analýza ekonomických, sociálně-kulturních a technologických vlivů. V páté kapitole bylo kvantitativně a kvalitativně hodnoceno centrum města. U kvantitativního šetření byla pozorována vysoká flukturace obchodních jednotek (více než 50 % v ulici Pražská mezi lety 2011-2019) a vysoký podíl ostatních prodejen a jednotek ostatních služeb. V poslední šesté kapitole byly analyzovány tři vybrané podniky (Brazzale Moravia a.s., Knihkupectví a antikvariát Fryč

96

s.r.o. a APe pražírna a balírna s.r.o.). Každý z těchto podniků vlastní obchody v ulici Pražská, resp. na nám. Dr. E. Beneše. Výstupem práce byl návrh strategie za pomoci podnikové analýzy a SWOT analýzy. Shrnutím výsledků SWOT matice a analýzy struktury vývoje centra města byly splněny cíle práce.

Bibliografie

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Lloyd C. HARRIS, c2005. *Marketing: an introduction*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-013-1424-104.

CIMLER, Petr, Dana ZADRAŽILOVÁ a KOL., 2007. *Retail management* [online]. Praha: Management Press [cit. 2018-12-02]. ISBN 978-80-7261-167-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

LEVY, Michael, Barton A. WEITZ a Drhuv GREWAL, 2012. *Retailing management* [online]. 9. [cit. 2018-12-02]. ISBN 978-0078028991.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století* [online]. Praha: GRADA Publishing [cit. 2018-12-02]. ISBN 978-80-247-8638-4.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Lloyd C. HARRIS, c2004. *Marketing: an introduction*. 7th ed. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Phillip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 8024715452.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SPILKOVÁ, Jana, 2012. *Geografie maloobchodu a spotřeby : věda o nakupování*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1951-4.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

Internetové zdroje

A REVIEW OF MARKETING STRATEGIES [online], 2016, 83 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: https://www.arabianjbmr.com/pdfs/KD_VOL_6_1/5.pdf

Analýza maloobchodu 2019: Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR [online], 7 [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/04/Anal%C3%BDza-Maloobchod-4_2019.pdf

CÍSAŘ, Jaroslav, Ivo MAGERA, Jiří FRAUS, et al., 2018. *Zpráva o českém knižním trhu 2017/2018* [online]. SČKN [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: https://www.sckn.cz/file/wysiwyg/files/Zprava_o_ceskem_kniznim_trhu_2017_18.pdf

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2012. Základy marketingu. In: *Education company* [online]. Liberec, 2012 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: http://educom.tul.cz/educom/inovace/VSY%20I_Roz%C5%99azeno/VY_03_014-Z%C3%A1klady%20marketingu_p%C5%99_MZ_5.pdf

Design of a CRM Level and Performance Measurement Model, 2018. *Sustainability; Basel* [online]. Basel: MDPI, 10(7) [cit. 2019-05-04]. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10072567>. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2126356162?accountid=17116>

DTZ: Praha nebo Liberec mají více obchodů na tisíc obyvatel než Londýn, 2013. *Ego!: Magazín Hospodářských novin* [online]. [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://ego.ihned.cz/c1-61343200-dtz-praha-nebo-liberec-maji-vice-obchodu-na-tisic-obyvatel-nez-londyn>

Globální síly v maloobchodním prodeji v roce 2018, 2017. *Deloitte* [online]. Praha [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/consumer-and-industrial-products/articles/global-powers-of-retailing.html>

GREWAL, Dhruv, Anne L. ROGGEVEEN a Jens NORDFÄLLT, 2017. *The Future of Retailing. Journal of Retailing* [online]. New York: Elsevier, 2010, **93**(1), 17 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435916300872>

Liberec: Oficiální stránky statutárního města Liberec, *Liberec: Oficiální stránky statutárního města Liberec* [online]. Liberec: 2019 statutární město Liberec [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <http://www.liberec.cz>

Liberecká historie v kostce, *Liberec* [online]. Liberec [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://www.liberec.cz/cz/mesto-samosprava/projekty-mesta/ostatni-projekty/zahrada-libereckych-vzpominek/liberecka-historie-kostce.html>

Kraj s nadprůměrným podílem diskontů, 2017. *Retail News* [online]. Praha [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2017/11/01/kraj-s-nadprumernym-podilem-diskontu/>

Makroekonomická predikce - červenec 2019 [online], 2019. 1 [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-cervenec-2019-35796>

MATĚJOVSKÁ, Petra, 2017. *Strategická analýza maloobchodu města Liberec v rámci projektu RetaiLink evropského programu URBACT* [online]. Liberec [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <http://urbact.eu>

Omni-Channel Retail Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth and 2021 Forecast Report - MarketReportsOnline [online]. New York: PR Newswire Association, 2017 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1884136235?accountid=17116>

PAUWELS, Koen, Peter S.H. LEEFLANG, Marije L. TEERLING a K. R. Eelko HUIZINGH, 2011. Does Online Information Drive Offline Revenues?: Only for Specific

Products and Consumer Segments!. *Journal of Retailing* [online]. New York: Elsevier, 2010, **87**(1), 17 [cit. 2019-05-10]. ISSN 0022-4359. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435910000771>

TAMILARASAN, R, 2014. E-Marketing Is it indispensable for Today's Marketing?. In: *I-Manager's Journal on Management*; Nagercoil [online]. India: iManager Publications, s. 5 [cit. 2019-05-04]. ISSN 09735054. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1565515841?accountid=17116>

Trendy v retailu. Budoucnost nakupování, která se děje již dnes, 2018. *E-magazín* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <http://www.oko24.cz/2018/04/24/trendy-v-retailu-budoucnost-nakupovani-ktera-se-deje-jiz-dnes/>

RetailNews [online], 2018. Praha: Press 21., **VIII.**(6) [cit. 2019-05-04]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <http://archiv.press21.cz/retailnews/2018/6/html5/index.html?&pn=3&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>

RetailNews [online], 2019. Praha: Press 21., **IX.**(3.) [cit. 2019-05-04]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <http://archiv.press21.cz/retailnews/2019/3/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml&pn=5>

URBACT: Driving change for better cities, *URBACT: Driving change for better cities* [online]. EU [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://urbact.eu/>

VERHOEF, Peter C., P. K. KANNAN a J. Jeffrey INMAN, 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing* [online]. New York: Elsevier, 2015, **91**(2), 8 [cit. 2019-05-10]. ISSN 0022-4359. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435910000771>

What is m-commerce? [online], 2018. London: Dennis Publishing, **2018**(11.) [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2130172568?accountid=17116>

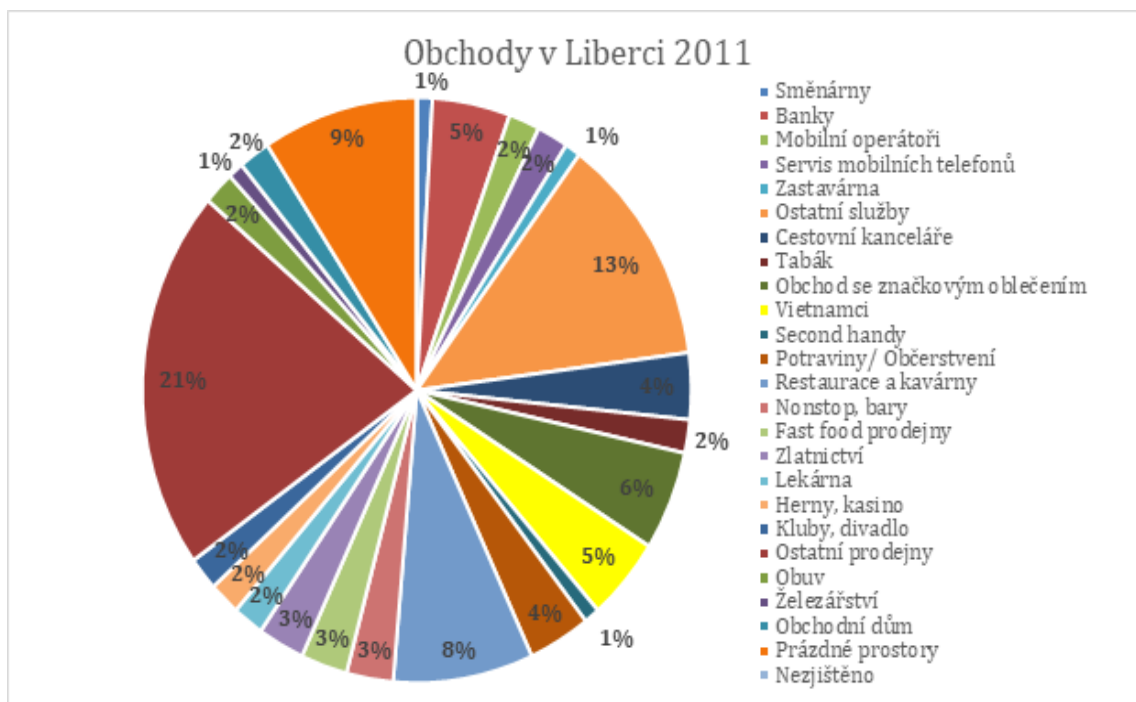
ProQuest, 2018. *Bizcommunity.com* [online]. Cape Town: SyndiGate Media, 7.12.2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/2151438179?accountid=17116>

Seznam příloh

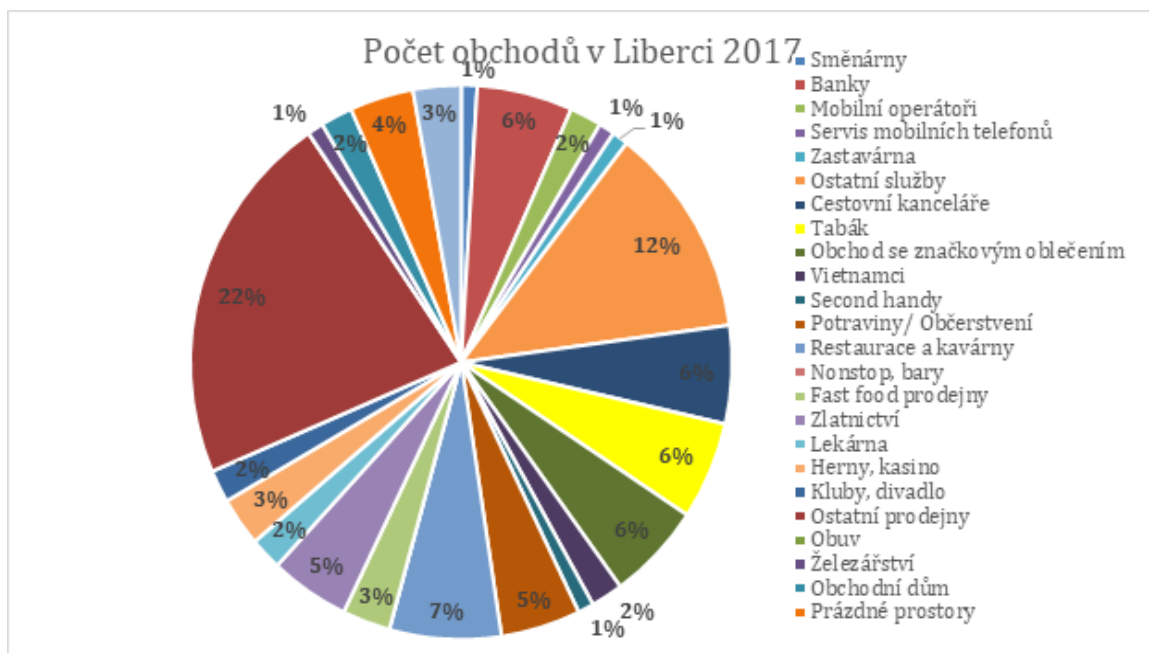
Příloha A	Počet maloobchodů v roce 2011 v procentech.....105
Příloha B	Počet maloobchodů v roce 2017 v procentech.....106

Příloha A: Počet maloobchodů v roce 2011[v %]



Zdroj: Vlastní, Google maps, mapy.cz

Příloha B: Počet maloobchodů v roce 2017 [v %]



Zdroj: Vlastní, Google maps, mapy.cz