

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

**Konkurenční výhoda obchodní společnosti GLOBUS
Pardubice**

Bc. Anna Zálišová

**Diplomová práce
2012**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna ZÁLIŠOVÁ**
Osobní číslo: **E10234**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Konkurenční výhoda obchodní společnosti GLOBUS
Pardubice**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1 Úvod
- 2 Konkurenční výhoda v marketingu
- 3 Analýza současné situace v obchodní společnosti Globus Pardubice
- 4 Zhodnocení
- 5 Závěry a doporučení

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

JOBBER, David. Principles and practice of marketing. 4th ed. London: McGraw-Hill, 2003. 942 s. ISBN 0-07-710708-X.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

VACULÍK, Josef. Marketingové řízení I pro kombinovanou formu studia. Vyd.1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.

VACULÍK, Josef. Marketingové řízení II pro kombinovanou formu studia. Vyd.1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7395-054-5.

VACULÍK, Josef. Základy marketingu. Vyd.3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 273 s. ISBN 0-7194-700-X.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. května 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2012**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. června 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnost vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22.6.2012

Bc. Anna Zálišová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu této práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za cenné rady, podnětné připomínky a odborné vedení, které výrazně přispělo k vypracování této diplomové práce.

Dále bych zde chtěla poděkovat řediteli hypermarketu Globus Pardubice za vstřícnost a poskytnuté informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku konkurence a konkurenční výhody. V první části jsou shrnuty teoretické základy konkurenčních strategií a konkurenčních výhod. Diplomová práce dále popisuje vybraný maloobchodní podnik – hypermarket Globus Pardubice a analyzuje jeho oborové okolí a marketingový mix. V další části je popsán marketingový mix vybraného konkurenta – hypermarketu Albert. Poslední část je věnována vyhodnocení provedených analýz. Jsou identifikovány konkurenční výhody a určeny návrhy na zlepšení tržní pozice analyzovaného hypermarketu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenční výhoda, marketing, konkurence, maloobchod, marketingový mix, hypermarket

TITLE

The competitive advantage of Globus Pardubice company

ANNOTATION

This dissertation focuses on the matter of competition and competitive advantage. In the first part the basic theoretical knowledge on competitive strategies and competitive advantages are summarized. The dissertation then describes a chosen company – hypermarket Globus Pardubice and analyses its branch environment and marketing mix. In the next part of the dissertation the marketing mix of a competitor – hypermarket Albert is described. The last part is dedicated to the evaluation of the analysis made. It identifies the competitive advantages and makes suggestions to improve the market position of the analysed hypermarket.

KEYWORDS

Competitive advantage, marketing, competition, retailing, marketing mix, hypermarket

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. KONKURENČNÍ STRATEGIE A KONKURENČNÍ VÝHODA.....	12
1.1. KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	12
1.1.1. Porterovy obecné strategie	12
1.1.2. Ansoffova matice	14
1.1.3. Konkurenční strategie podle Kotlera.....	16
1.2. KONKURENČNÍ VÝHODA	20
1.2.1. Konkurenční výhoda podle Portera.....	20
1.2.2. Typologie konkurenčních výhod.....	22
2. MARKETINGOVÝ MIX	28
2.1. PRODUKT.....	28
2.1.1. Zboží a služby	28
2.1.2. Spotřební a obchodní produkty	29
2.1.3. Úrovně produktu	30
2.2. CENA.....	31
2.2.1. Faktory ovlivňující cenu.....	31
2.2.2. Způsoby tvorby cen.....	32
2.2.3. Úpravy cen	33
2.3. DISTRIBUCE.....	34
2.3.1. Funkce distribuce	35
2.3.2. Druhy marketingových kanálů	35
2.3.3. Distribuční strategie	36
2.3.4. Maloobchod.....	37
2.3.5. Velkoobchod	37
2.4. PROPAGACE.....	37
2.4.1. Komunikační nástroje	38
3. GLOBUS ČR, K. S.	42
4. ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	45
4.1. PESTE ANALÝZA	45
4.1.1. Politické a legislativní faktory.....	45
4.1.2. Ekonomické faktory	49
4.1.3. Sociální faktory	51
4.1.4. Technické a technologické faktory.....	53
4.1.5. Ekologické faktory	55
4.2. PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL	56
4.2.1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	56
4.2.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	57
4.2.3. Tlak ze strany substitutů.....	58
4.2.4. Vyjednávací vliv odběratelů.....	59
4.2.5. Vyjednávací síla dodavatelů.....	60
5. MARKETINGOVÝ MIX HYPERMARKETU GLOBUS PARDUBICE	62
5.1. PRODUKT.....	62
5.2. CENA.....	66
5.3. DISTRIBUCE.....	66
5.4. PROPAGACE.....	68
5.4.1. Reklama	68
5.4.2. Podpora prodeje	69
5.4.3. Public relations.....	72
5.4.4. Sponzoring	73
5.4.5. Direct marketing.....	73
5.4.6. Elektronické formy propagace	74
6. ANALÝZA KONKURENCE – ALBERT HYPERMARKET	76

6.1.	PRODUKT	76
6.2.	CENA	78
6.3.	DISTRIBUCE	79
6.4.	PROPAGACE	81
6.4.1.	Reklama	81
6.4.2.	Podpora prodeje	81
6.4.3.	Public relations	82
6.4.4.	Sponsoring	82
6.4.5.	Direct marketing.....	83
6.4.6.	Elektronické formy propagace	83
7.	KONKURENČNÍ VÝHODA HYPERMARKETU GLOBUS	85
7.1.	TRADICE	85
7.2.	VELIKOST PRODEJNÍ PLOCHY A ŠÍŘE SORTIMENTU.....	86
7.3.	ČERSTVOST	87
8.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	88
8.1.	FACEBOOK.....	88
8.2.	DĚTSKÝ KOUTEK.....	89
8.3.	ELEKTRONICKÝ OBCHOD.....	91
ZÁVĚR		93
POUŽITÁ LITERATURA		95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Služby a prodejny v prostoru hypermarketu	67
Tabulka 2: Služby a prodejny v prostoru hypermarketu	80

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Ansoffova matice	14
Obrázek 2: Logo společnosti Globus.....	42
Obrázek 3: Rozmístění hypermarketů Globus v ČR	43
Obrázek 4: Demografický vývoj v ČR (v tis. obyvatel).....	52
Obrázek 5: Logo privátní značky Korrekt.....	63
Obrázek 6: Logo privátní značky Globus.....	63
Obrázek 7: Logo privátní značky Natuvell	64
Obrázek 8: Logo privátní značky Globus Gold.....	64
Obrázek 9: Umístění hypermarketu Globus Pardubice	67
Obrázek 10: Logo hypermarketu Albert.....	76
Obrázek 11: Logo privátní značky Albert Excellent	77
Obrázek 12: Logo privátní značky Albert Bio	78
Obrázek 13: Logo privátní značky Albert Quality	78
Obrázek 14: Logo značky Euro Shopper.....	78
Obrázek 15: Umístění hypermarketu Albert	79

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HM	Hypermarket
HZS	Hasičský záchranný sbor
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
MF	Mladá fronta
ODS	Občanská demokratická strana
PR	Public relations
Sb.	Sbírka zákonů
STAN	Starostové a nezávislí
TQM	Total Quality Management
URL	Uniform Resource Locator
VV	Věci veřejné

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá jedním z nejdůležitějších aspektů činnosti podniku – získáním konkurenční výhody. Současná doba se mimo jiné vyznačuje rychlým technologickým pokrokem, zrychlováním životního tempa, růstem životní úrovně obyvatel, neomezeným přístupem k informacím a liberalizací podnikání a obchodu.

Právě liberalizace podnikání představuje nejsilnější příčinu stále rostoucí intenzity konkurenčního boje a v odvětví obchodu – maloobchodu, kterým se tato práce zabývá, je působení konkurenčního tlaku obzvláště silné. Předpokladem k úspěchu mezi silnou konkurencí je získání konkurenční výhody a její udržitelnost. Zákazník posuzuje podnik v porovnání s ostatními právě podle konkurenčních výhod. Tím je dána nutnost držet tempo s vývojem trhu a mít dokonalý přehled o své konkurenci, jejích produktech a službách, které zákazníkům nabízí, aby měl podnik možnost konkurenci překonat.

Dnešní doba dokonalého přístupu k informacím dává zákazníkům silnou vyjednávací pozici v kontaktu s obchodníky. Přístup k informacím umožňuje mít přehled o cenách, akcích a službách většiny obchodníků. Zákazník tak má velkou možnost volby podle vlastních preferencí – zvolí tedy podnik, který má v jeho očích konkurenční výhodu. Žádná konkurenční výhoda však nemá velký účinek, pokud není dostatečně komunikována veřejnosti a k tomu slouží komunikační mix a všechny jeho nástroje, které zajišťují, aby se správné informace dostaly k zákazníkům, ať už současným, nebo potenciálním. Zákazník pak vnímá každý podnik podle každého kontaktu s ním. Z pohledu zákazníka tedy vzniká konkurenční výhoda z faktorů, které může zákazník vnímat – tyto faktory pokrývá marketingový mix, proto se tato diplomová práce věnuje problematice konkurence z marketingového hlediska.

Cílem této diplomové práce je identifikace konkurenčních výhod hypermarketu Globus Pardubice a vytvoření návrhů na posílení tržní pozice hypermarketu.

První část obsahuje stručný přehled teoretických základů v oblasti konkurence. Definuje důležité pojmy a uvádí druhy konkurenčních výhod a strategií. Pro účely této práce byla zařazena také část popisující jednotlivé nástroje marketingového mixu podniku, jehož vlastnosti poskytují prostor pro vytvoření a udržení konkurenčních výhod.

Druhá část se věnuje praktickému zkoumání v teoretické části popsaných vlastností podniku a jejich vyhodnocení po provedení porovnání se zvoleným konkurentem – hypermarketem Albert Pardubice.

1. KONKURENČNÍ STRATEGIE A KONKURENČNÍ VÝHODA

Jednou z klíčových postav v oblasti marketingu je americký vysokoškolský profesor Dr. Philip Kotler. Jeho publikace a názory jsou do značné míry východiskem pro většinu současných marketingových odborníků. Ve svém vrcholném díle Marketing Management definuje marketing jako „společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“ [21, s. 44]

Peter Drucker [11] vysvětluje, jaký by měl být správný směr marketingového snažení. Podle něj je (byl) marketing obecně špatně chápán jako organizovaná činnost všech prodejních funkcí. Pravý marketing by se neměl odvíjet od toho, co chce firma prodávat. Měl by vycházet z charakteristik zákazníka, demografie, potřeb a hodnot. Místo otázky „Co chceme prodávat?“ by se podnik měl ptát „Co chce zákazník koupit?“ Nemělo by se říkat „Náš výrobek umí toto,“ ale „Náš výrobek uspokojí tyto zákaznickovy požadavky.“ Ideálně by měl marketing vyústit v zákazníka ochotného k nákupu. Jediné, co by mělo být třeba, je učinit produkt dostupným.

1.1. Konkurenční strategie

Strategické koncepce tvoří rámec pro rozhodování managementu o volbě trhu, jeho pokrytí, chování vůči svým konkurentům a slouží také pro výběr nástrojů k dosažení stanovených cílů. Nejčastěji jsou strategické koncepce členěny na parciální a integrované podle jejich přístupu k strategickému rozhodování. Parciální přístupy pokrývají jen část oblastí pro rozhodování. Může se jednat např. o konkurenci nebo vztah výrobek-trh. Integrované modely postihují celé rozhodovací spektrum strategických koncepcí. [22] Tato kapitola je věnována nejčastějším parciálním strategickým marketingovým koncepcím.

1.1.1. Porterovy obecné strategie

Nejznámější pojetí obecných konkurenčních strategií vypracoval Michael Porter. [36] Ačkoli nejvhodnější je taková strategie, která je „šitá na míru“ konkrétní společnosti s uvážením všech působících faktorů, v co nejširším pojetí se dají identifikovat 3 typy strategií. Obecné strategie jsou základem pro vytvoření úvodních koncepcí, na kterých se může management následně obracet v dalších analýzách.

Prvenství v celkových nákladech

Snaha získat prvenství ve výši celkových nákladů je spjata se zkušenostní křivkou. Zkušenostní křivka znamená možnost snižovat náklady v průběhu času díky zlepšujícím se schopnostem pracovníků. K tomu je třeba výkonné výrobní zařízení, kontrola přímých a režijních nákladů, vyvarovat se nesolventních zákazníků, minimalizovat náklady na výzkum a vývoj, služby, prodej a reklamu. Nízké náklady jsou stěžejním cílem celé strategie. Pomocí nich podnik dosáhne v odvětví nadprůměrných výnosů. Kromě toho firma získá výhody v konkurenčním boji, protože vyšší výnosy dávají větší prostor na soupeření, než si mohou dovolit ostatní společnosti. Pro získání vedoucí pozice v nákladech je často třeba mít vysoký relativní tržní podíl, výhodný přístup k surovinám, může být třeba zjednodušit konstrukci výrobku a další opatření. Tato strategie se pojí s poměrně vysokou počáteční nákladovou náročností na kapitál, agresivní tvorbou cen a možnými počátečními ztrátami. Úspěšné získání vedoucí pozice v nákladech však znamená velmi výhodné postavení do budoucnosti – stále větší zisk, který je možné reinvestovat a svou pozici tak dále upevnit.

Diferenciace

Podstatu strategie diferenceciace představuje odlišení se od toho, co je v odvětví obvyklé. Předmětem diferenceciace může být kterákoli součást marketingového mixu. Nejlepší je několikanásobná diferenceciace, kdy se podnik, resp. produkt, odlišuje ve více oblastech současně. Úspěšné provedení této strategie umožňuje dosáhnout nadprůměrných výnosů díky silné pozici pro zvládnutí boje se všemi 5 konkurenčními silami, které budou popsány dále. Naopak úskalí diferenceciace spočívá v malé šanci získat velký podíl na trhu. Odlišení se od ostatních dá produktu zdání jedinečnosti, či luxusu, za který se zákazníci budou zdráhat zaplatit požadovanou vyšší cenu.

Soustředění pozornosti

Poslední strategie může mít v určitém smyslu podobu předchozích dvou strategií. Rozdíl je v pokrytí trhu. Zatímco strategie prvenství v celkových nákladech a strategie diferenceciace se zabývají celým trhem, strategie soustředění pozornosti spočívá v koncentraci na vybranou skupinu odběratelů. Vychází se z předpokladu získání výhody pomocí schopnosti uspokojit přání a potřeby zákazníků lépe než širěji zaměření konkurenti. Pomocí strategie soustředění pozornosti lze vytipovat segmenty, které jsou méně ohrožené působením substitutů a kde je nejmenší intenzita konkurenčního soupeření. Vzhledem k soustředění se na vybraný segment je třeba počítat s možností nižšího celkového tržního podílu a zvolit pro firmu přijatelný kompromis mezi ziskem a objemem prodeje.

1.1.2. Ansoffova matice

Ansoffova matice prezentuje možné alternativy pro podniky, které se snaží zvýšit své tržby. Ačkoli je tento model poměrně starý, stále je aktuální, protože pokrývá všechny strategické směry, které může organizace následovat.

Osy matice popisují ten nejzákladnější vztah, který musí podnik udržovat – vztah produktů a zákazníků. V každém případě nabízí firma buď již existující, nebo nový výrobek na již osloveném, nebo dosud neosloveném trhu. Z toho vyplývají 4 možnosti strategického směru [27]:

- zaměření na stávající produkty na stávajících trzích,
- hledání nových produktů pro stávající trhy,
- hledání nových trhů pro stávající produkty,
- rozšíření sortimentu o nové produkty pro nové trhy.

		Produkt	
		Stávající	Nový
Trh	Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
	Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 1: Ansoffova matice

Zdroj: vlastní zpracování podle [27]

Mimo jiného lze z matice vypočítat, že faktor rizika jednotlivých alternativ roste se vzdáleností od stávajících prvků – stávajícího produktu a trhu. To znamená, že rozvoj produktu a rozvoj trhu představuje větší riziko než tržní penetrace. Diverzifikace obecně nese největší riziko ze všech. Strategie diverzifikace stojí mimo zbylé tři strategie. Ty jsou obvykle prováděny pomocí stávajících technických, finančních a obchodních zdrojů, zatímco diverzifikace vyžaduje nové schopnosti, technologie a vybavení. Proto téměř vždy vede k fyzickým a organizačním změnám ve struktuře činností podniku. [28]

Tržní penetrace

Při vývoji strategie je v každém případě třeba přezkoumat vztahy stávajících výrobků a stávajících zákazníků. V rámci těchto vztahů lze pomocí strategie tržní penetrace zvýšit tržby několika způsoby. Nejjednodušeji se jeví zaměřit se na přilákání spotřebitelů, kteří mají stejné potřeby a přání jako stávající zákazníci. Obzvláště vhodný je tento postup na rostoucích

trzích, kde se noví zákazníci objevují neustále. Podnik může těmto potenciálním zákazníkům nabídnout například bezplatné vyzkoušení produktu.

Na vyzrálých trzích se o zvýšení prodejů musí přičinit více sám podnik. Obvykle je třeba upravit jednotlivé složky marketingové mixu ve formě například snížení ceny, podpory přitažlivosti značky, propagačních kampaní nebo zlepšování zákaznického servisu.

Další možnost představuje zvýšení produktivity pomocí lepšího mixu produktů a zákazníků, eliminace slev či příplatků za doručení. Snížení nákladů může také přispět stejnému cíli, ačkoli jen krátkodobě, protože snižování nákladů má hranice, za kterými už se tento postup nevyplatí. [27]

Rozvoj trhu

Mírně rizikovější možnost se skrývá ve strategii rozvoje trhu. Obvykle se k ní uchylují podniky, pro něž není dostupná strategie rozvoje produktu z důvodu například nedostatečných kapacit pro vývoj nového výrobku. Jako řešení se rozvoj trhu jeví i v případě vyčerpanosti existujících trhů, případně vysokých právních omezení na stávajícím trhu. Tato strategie spočívá v nalezení nového trhu pro stávající produkty pomocí prostorového rozšíření trhu nebo rozšíření o nový segment zákazníků. Rozvoj trhu je stejně jako rozvoj produktu rizikovější než tržní penetrace, protože jejím sledováním podnik vstupuje na nové prostředí, které nezná tak dobře jako jeho konkurenti, jež na trhu již působí. [27] [18]

Rozvoj produktu

Další alternativou je rozvoj produktu. I zde se skrývají značná rizika, zejména v podobě finanční náročnosti výdajů na vývoj a výzkum a potřebné vstupy. Podstatou této strategie je zavedení nového produktu, na současné trhy, aby nahradily stávající produkt. Rozvoj produktu může mít dvojitou podobu. Může to být inovace ve smyslu reálné tržní novinky, nebo rozšíření programu nabídky vývojem nových provedení produktů. Strategii rozvoje produktu s oblibou využívají výrobci, kteří si rádi udržují náskok před konkurenty. Důvody pro následování této strategie jsou různé. Lze jmenovat například využití znalostí daného trhu, nedostatečné příležitosti stávajícího portfolia nebo servisu. [27] [18]

Diverzifikace

Nejrizikovější strategií je diverzifikace. Časté neúspěchy jsou dány neznámými činnostmi a neznámým prostředím, do kterého firma vstupuje. Riziko neúspěchu může eliminovat zjištění, zda je možné se k plné diverzifikaci propracovat nejdříve prostřednictvím nového

produktu nebo nového trhu, a snížit tak riziko zvládnání obou dimenzí současně. Rozhodnutí tedy záleží na každé jednotlivé firmě a jejím vztahu k riziku. [27]

1.1.3. Konkurenční strategie podle Kotlera

Další známou klasifikaci konkurenčních strategií vypracoval Philip Kotler. [21] Strategie dělí podle rolí, jež firmy zastávají na trhu. Rozlišuje tržního lídra, vyzyvatele, následovatele a výklenkáře.

Tržní lídr

Tržním lídrem je podnik, který má na trhu největší podíl. Taková firma obvykle vede nad ostatními ve změnách cen, v zavádění nových výrobků, distribučním pokrytí a intenzitě propagace. Nebezpečí takové pozice spočívá v riziku špatného vyhodnocení konkurence, následkem čehož lídr vůči ostatním zaostává a působí staromódně. Existují tři činnosti, jak si lídr může udržovat výsadní pozici na svém trhu. Je to rozšíření celého trhu, obrana tržního podílu a expanze tržního podílu.

Tržní lídr je pro všechny své konkurenty na trhu největším soupeřem a je tedy častým terčem útoků z jejich strany a snahy oslabit jeho výsadní postavení. Jednou z nejlepších možností, jak snížit pravděpodobnost napadení a zmírnit jeho intenzitu, je nepřetržité inovování v nejrůznějších oblastech své činnosti. Strategické uvažování v této pozici zahrnuje také rozhodování, která území trhu je třeba bránit za každou cenu a kterých se lze bez větších negativních následků vzdát.

Při expanzi tržního podílu je třeba zvažovat, zda další zvýšení bude mít pozitivní dopad na ekonomické výsledky podniku. Růst zisků zvýšením tržního podílu lze očekávat jen do určité výše tržního podílu, za touto hranicí se ziskovost snižuje. Nejviditelnější je tento jev v oblastech s velkou náročností na lidské zdroje, kde úspory z rozsahu nejsou tak velké. Expanze tržního podílu je velmi nákladný cíl, který může podniku odčerpat více prostředků, než které díky vyššímu podílu získá.

Tržní vyzyvatel

Druhou pozici na trhu zaujímá tržní vyzyvatel. Velký potenciál takových společností tkví ve vysoké motivaci, ambicích a využívání svých zdrojů. Tržní vyzyvatel nejprve definuje svůj strategický cíl, kterým je obvykle zvýšení tržního podílu na úkor terče útoku. Terčem bývá tržní lídr, případně firmy stejné velikosti, které mají určité problémy, nebo malé regionální firmy. Z obecných strategií útoku si vyzyvatel může zvolit frontální útok, křídelní útok, útok obklíčením, obejití nepřítele nebo partyzánskou válku. V rámci každé z těchto obecných

strategií je třeba vybrat taktiku, jak se ke svému cíli dostat. Může to být cenový diskont, levnější zboží, kvalitní zboží za nižší ceny, prestižní zboží, rozšíření výrobku, výrobová inovace, zlepšení služby, distribuční inovace, snížení výrobních nákladů nebo intenzivní reklama a podpora prodeje.

Tržní následovatel

Následovatel svým způsobem parazituje na vývojových činnostech ostatních korporací. Ačkoli následovaného v jeho pozici obvykle nepředstihne, díky úspoře nákladů inovace může dosáhnout vysokých zisků. Následovatel si je vědom své slabší pozice, a tak silnou firmu raději napodobí, než by na ni zaútočil a snažil se získat její postavení. Principem strategie tržních následovatelů je prezentace nabídky obdobné jeho konkurentům. Protože je často terčem útoků tržních vyzyvatelů, musí neustále dbát na nízké náklady a vysokou kvalitu nabízených produktů, aby byl schopen útok překonat.

Mezi následovateli můžeme rozlišit 4 skupiny podle jejich následovatelské strategie. Padělatel napodobuje výrobky i jejich balení a prodává je na černém trhu. Klonovač nabízí výrobky pouze s nepatrnými odlišnostmi. Imitátor kopíruje podstatu produktu a ponechává jistou rozdílnost v balení, reklamě, cenách nebo lokalitě. Adaptér cizí nápady předělává nebo vylepšuje.

Mikrosegmentář

Mikrosegmentář představuje alternativu k pozici tržního následovatele. Spočívá v získání výsadního postavení na tržním výklenku. Tuto strategii obvykle následují menší firmy, využívající toho, že velké korporace se o malé nevýznamné trhy jen zřídka zajímají. Tržní výklenkář, jak se tato pozice také nazývá, nabízí zákazníkům vyšší hodnotu, účtuje si prémiové ceny a vytváří silnou korporátní kulturu a vizi. Výhodou mikrosegmentáře je tak dobrá znalost svých zákazníků, že je schopný jejich potřeby plnit lépe než podniky, které tomuto trhu prodávají jen příležitostně. Lídr tržního výklenku tedy dosahuje vysoké ziskovosti přes vysoké marže, velký podnik přes vysoké objemy.

Největším rizikem spoléhání se na tržní výklenky je možnost jejich vyschnutí nebo napadení. V takovém případě zůstanou firmě specializované prostředky, pro které je těžké najít alternativní uplatnění. Proto se upřednostňuje působit ve více mikrosegmentech. Navíc se nedoporučuje usilovat o velké rozšiřování jednoho mikrosegmentu, protože by tak mohl ztratit punc exkluzivity a přijít o zákazníky. Klíčem k úspěšné strategii tržního výklenkáře je specializace, a to mnoha různými způsoby – specializace na koncového uživatele, na

zákazníka určité velikosti, na výrobek nebo výrobkovou řadu, zakázková nebo geografická specializace a další.

Kotler [20] navíc uvádí **9 nejrozšířenějších marketingových praktik**, které mohou vést k získání konkurenční výhody.

1. Vítězit pomocí vyšší jakosti

Vysoká jakost je v dnešním silně konkurenčním tržním prostředí nezbytností. V otázce jakosti je ale několik problémů. První je čistě subjektivní význam pojmu jakost. Mezi množstvím definic zvolíme např. tuto: „Jakost (kvalita) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.“ [10] Podle Kotlera proto nemá smysl tento aspekt při propagaci produktu zdůrazňovat. Další problém v oblasti kvality způsobuje fakt, že jakost může zákazník obvykle posoudit až po vyzkoušení nebo dokonce delším používání produktu, a tak se v takovém případě při koupi musí spolehnout na dostupné informace o parametrech produktu, tvrzení prodejce a názory lidí, kteří s konkrétním produktem již vlastní zkušenosti mají. Právě v tomto ohledu vystupuje důležitost jakosti jako klíčová. Ze studie Technical Assistance Research Programs Institute, Washington D. C. z roku 1995 vyplývá, že nespokojený zákazník se o svou špatnou zkušenost podělí v průměru s 9 až 10 lidmi, zatímco spokojený zákazník pouze se 3 – 4. [13] Důležité je však brát v potaz stáří této studie. Od doby, kdy byla provedena, se změnilo mnoho významných faktorů. Dnešní doba poskytuje prakticky neomezené možnosti anonymního sdílení názorů a zkušeností prostřednictvím internetu, ať už na různých spotřebitelských serverech nebo na sociálních sítích. Třetím problémem v oblasti jakosti je vzájemná souměřitelnost mezi firmami na většině trhů. V takovém případě ztrácí jakost velkou část své hodnoty coby konkurenční výhoda. Čtvrtým významným aspektem je otázka, do jaké míry jsou zákazníci schopni a ochotni vynaložit větší náklady za vyšší kvalitu.

2. Vítězit pomocí lepších služeb

Zde je opět zřejmé, že pod pojmem „lepší služba“ si každý jednotlivec představí něco jiného. Jde znovu o subjektivní vnímání poskytovaného produktu, v tomto případě služby.

3. Vítězit pomocí nižších cen

Jak ukazuje praxe, strategie nízkých cen je velice účinná, na druhou stranu ale také riziková. Podnik může nabízet produkty s nejnižšími cenami, ale výhodu si udrží jen do doby, než na trh vstoupí nový konkurent s ještě nižšími cenami. Navíc nelze ceny neomezeně snižovat, má-li podnik plnit základní účel své existence – zisk. Cena tak nesmí dlouhodobě

klesnout pod úroveň nákladů. Dále lze cenu snižovat jen na úkor jakosti produktu, což s sebou nese velké riziko poklesu zájmu zákazníků.

4. Vítězit pomocí vysokého tržního podílu

Společnosti s vysokým tržním podílem obecně vydělávají více než jejich slabší konkurenti. Hlavním důvodem jejich ziskovosti jsou úspory z rozsahu a popularita jejich značky. Díky úsporám z rozsahu mají nižší náklady, tzn. i vyšší zisk, případně mohou zákazníkům nabídnout nižší ceny a získat tak možnost svůj tržní podíl ještě zvýšit. Kladná popularita značky budí v zákaznících větší důvěru, a tak i ti, kteří dané zboží kupují poprvé, dají spíše přednost známé firmě před neznámou. Samotný vysoký tržní podíl však není zárukou úspěchu, proto je třeba prodej co nejvíce podporovat pomocí marketingových nástrojů.

5. Vítězit pomocí úprav a individuálních uzpůsobení

Požadavky zákazníků na individuální přizpůsobení produktu se objevují stále častěji a mnohé firmy se této příležitosti chopily. Je ale nutné brát v úvahu, že v některých případech mohou být náklady na přizpůsobení produktu pro výrobce nevhodně vysoké. Alternativou – také úspěšně používanou – může být hromadná individuální úprava.

6. Vítězit pomocí nepřetržitého zdokonalování produktů

Strategie stálého zdokonalování je velmi úspěšná především v případech, kdy firma dokáže uvést zdokonalení na trh jako první. Je třeba ale sledovat, zda každé jednotlivé zdokonalení přinese zákazníkovi vyšší hodnotu a zda je za tuto vyšší hodnotu ještě ochoten a schopen zaplatit.

7. Vítězit pomocí výrobních inovací

Strategie stálé snahy o inovace je v určitém ohledu poměrně riziková. Na jednu stranu pokud podnik nebude inovovat, konkurence zvítězí a on „se vypaří.“ Na druhou stranu jsou inovace velice nákladné a s nejistým úspěchem na trhu a podnik tak může prodělat mnoho peněz.

8. Vítězit pomocí vstupu na vysoce růstové trhy

Mezi vysoce růstové trhy patří například trhy polovodičové elektroniky, biotechnologií, robotiky a telekomunikací. Na těchto trzích je velice těžké uspět. Jakmile ale trh novou značku akceptuje, je pravděpodobné, že firmě poroste obrat a zisky. Na takových trzích však vznikají problémy s tím, že produkty zde rychle zastarávají, a proto je třeba stále investovat

a držet krok s růstem trhu. Klasickým příkladem může být společnost Microsoft, která vyvíjí budoucí operační systém již v okamžiku, kdy na trh zavádí současný nový operační systém.

9. Vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků

Princip této strategie tkví ve schopnosti podniku potěšit zákazníka. Nestačí ho jen uspokojit, tedy splnit jeho očekávání, je nutné tato očekávání překonat. I toho ale nelze dosahovat stále. S každým překonáním očekávání se tato očekávání zvýší a úkol potěšit zákazníka bude čím dál obtížnější a nákladnější. Tak podnik časem dospěje do bodu, kdy už bude schopen zákazníkova očekávání pouze plnit, nikoli překonávat.

1.2. Konkurenční výhoda

Ze schopnosti každého obchodníka uspokojit vybrané potřeby zákazníků vychází možnost získat konkurenční výhodu. „Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.“ Cílem veškerého snažení je konkurenční výhodu nejen vytvořit, ale také ji udržet. Pokud to není možné, je vhodné ji využít alespoň jako první krok k vytvoření nové konkurenční výhody. Pokud mluvíme o konkurenčních výhodách, míníme tím výhodu pro zákazníka, tedy to, co jako výhodu hodnotí sám zákazník. [21, s. 188]

Michael Porter definuje konkurenční výhodu následovně: „Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu“ [22, s. 7]

1.2.1. Konkurenční výhoda podle Portera

Michael E. Porter [35] rozlišuje 2 druhy konkurenčních výhod, kterých může podnik dosáhnout. Je to výhoda nízkých nákladů a výhoda diferenciací.

Výhoda nízkých nákladů

Náklady jsou jedním z klíčových termínů celé podnikatelské činnosti a jejich snížení bývá strategickým cílem. Jejich vliv se projevuje i v diferenciacích strategiích, kde je nutné udržovat jejich výši na úrovni konkurentů. Při analýze nákladů je nutné brát v úvahu kromě výrobních nákladů i všechny ostatní druhy související s činností firmy – náklady na marketingové činnosti, servisní náklady, náklady infrastruktury a další relevantní náklady.

Všechny uvažované druhy je třeba analyzovat v jejich vzájemných souvislostech a s vazbami mezi činnostmi, které mohou náklady ovlivnit. Strategická hodnota této výhody je dána její udržitelností, tedy neschopností konkurentů tuto úroveň napodobit. Podnik může pomocí konkurenční výhody nízkých nákladů zvýšit svůj výkon přijatelnou úrovní hodnoty produktu, díky čemuž nebude získání konkurenční výhody na úkor nutného snížení ceny k vyrovnání se konkurenci. Nákladové postavení podniku je ovlivněno složením jeho hodnotového řetězce v porovnání s řetězcem konkurentů a jeho relativním postavením vůči hnacím silám nákladů každé jednotlivé činnosti.

Podnik může dosáhnout konkurenční výhody v nákladech dvěma základními způsoby. Prvním je mít pod kontrolou hnací síly nákladů hodnototvorných činností. Mezi ty patří úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit, vzájemné vazby, vzájemné vztahy, integrace, časové plánování akcí, uvážlivá volba politiky, geografická poloha a institucionální faktory. Druhý způsob spočívá v komplexní změně složek a podoby hodnotového řetězce. To znamená jiný a lepší způsob návrhu, výroby, distribuce, uvádění na trh a prodeje výrobku.

Výhoda diferenciac

Diferenciace coby konkurenční výhoda znamená schopnost a možnost být v něčem, co je pro zákazníky hodnotné, jedinečné. Diferenciaci je potřeba chápat jako odlišení, které může pocházet z kterékoli části hodnotového řetězce, nelze ji vidět jen v konkrétním výrobku nebo konkrétních marketingových metodách. Prostřednictvím výhody diferenciac může podnik dosáhnout vyšší ceny, vyšších prodejů za danou cenu nebo větší věrnost zákazníků v období cyklických nebo sezónních poklesů odbytu. Aby byla tato konkurenční výhoda spouštěčem nadprůměrného výkonu, musí platit, že dosažená cenová přírážka převyšuje všechny náklady navíc, aby se podnik stal jedinečným. Tato jedinečnost vyplývá ze základních hnacích sil jedinečnosti, kterými jsou: výběr vhodné politiky, vzájemné vazby, časové plánování, geografická poloha, vzájemné vztahy, získané poznatky a znalosti integrace, měřítko velikosti a institucionální faktory.

Výhoda diferenciac přímo závisí na hodnotě produktu a jeho charakteristik pro zákazníka. Jako výhodu může zákazník vnímat snižování svých nákladů nebo zvýšení své výkonnosti. Na tyto dva aspekty se musí podnik při diferencování zaměřit. Způsoby dosažení žádoucí diferenciac jsou dva. Lze zvýšit svou jedinečnost při provozování svých stávajících hodnototvorných činností nebo lze hodnototvorný řetězec přestavět tak, aby se jeho jedinečnost zvýšila. Aby toto podnik dokázal, musí být schopen správně manipulovat hnacími

silami jedinečnosti ve prospěch dosažení svého záměru. V realizaci diferenciační strategie se skrývá spousta rizik, která je třeba eliminovat. Mezi ta největší patří vytvoření jedinečnosti, která negeneruje patřičnou hodnotu, přehnaná diferenciacie, která si vyžádá pro zákazníka nepřijatelné zvýšení ceny, opomenutí potřeby upozornit na hodnotu, soustředění pozornosti na výrobek, místo na celý hodnotový řetězec a nerozpoznání segmentu kupujících.

1.2.2. Typologie konkurenčních výhod

Úspěch na trhu je podmíněn získáním a udržováním konkurenční výhody. Aby bylo možné konkurenční výhodu svých produktů identifikovat, nebo teprve vytvořit, a dále upevňovat, musí výrobce, resp. prodejce znát, v čem každá konkurenční výhoda spočívá a který aspekt produktu je jejím původcem. Čichovský [9] sestavil typologii nejčastějších konkurenčních výhod, které člení na ty, jejichž nositelem je produkt, a ty, jejichž nositelem je jeho producent.

Konkurenční výhody, jejichž nositelem je produkt

Nositelem konkurenční výhody může být kterákoli vlastnost produktu. Zmíněný autor rozlišuje 10 podskupin konkurenčních výhod podle toho, na kterou vlastnost produktu jsou vázané.

1. Konkurenční výhody vázané na cenu

Cena je jeden z nevlivnějších faktorů zákaznickova rozhodovacího procesu. Přitom nejde jen o prodejní cenu, kterou zaplatí přímo při nákupu, ale o různé další typy cen, které zákazník vnímá, hodnotí a porovnává. Konkurenční výhodu může znamenat nízká spotřebitelská cena, tvořená souhrnem všech cen, které musí zákazník vynaložit od koupě po likvidaci kupovaného produktu. Význam má také hodnotová cena, která je dána subjektivním vnímáním a ohodnocením užitečných vlastností produktu. Velkou roli zastává přiměřená cena, která znamená pro zákazníka maximální přijatelnou hranici poměru mezi cenou a hodnotou produktu. Náklady na samotný provoz produktu vstupují do rozhodovacího procesu také a jejich nízká úroveň může být zdrojem výrazné konkurenční výhody. Podle preferencí konkrétní skupiny odběratelů může být rozhodujícím faktorem také provázanost mezi cenou a např. luxusem, novinkami, technickou a designerskou dokonalostí, či značkou.

2. Konkurenční výhody vázané na finanční systém koupě

Úhrada předmětu koupě může mít několik podob, z nichž nejčastější je koupě za hotové, koupě na úvěr, leasing, prodej na splátky a bezhotovostní platba. Každý z těchto systémů může znamenat konkurenční výhodu pro zákazníka v závislosti na jeho aktuálních

a budoucích finančních možnostech. Platba v hotovosti představuje konkurenční výhodu v případě, že se jedná o nejlevnější řešení ve vazbě na specifikované cenové výhody. Koupě na úvěr, využití leasingu a prodej na splátky jsou jako konkurenční výhody vnímány zákazníky, kteří jsou v situaci momentálního časového nesouladu mezi potřebou a příjmem dostatečných disponibilních finančních prostředků. Bezhotovostní platba šetří čas a její význam coby konkurenční výhody roste s dostupností a přítomností doprovodných služeb spojených s tímto systémem koupě.

3. Konkurenční výhody vázané na jakost produktu

Kvalita je čistě subjektivní pojem, na který se v posledních letech klade obzvláště veliký důraz. Zde se otvírá velký prostor pro vytvoření konkurenční výhody, neboť každý spotřebitel vnímá kvalitu jinak. Výhodou je, pokud je značka sama považována za standard kvality. Jistou míru objektivity do oblasti jakosti vnáší různá označení a certifikáty. Produkt může prokázat určitou kvalitu obdržáním certifikátu ISO 9000, ISO 9001. Jakost odráží i výroba produktu v souladu s přístupem TQM. Aktuální jsou i označení jednotlivých produktů splňujících určitá kritéria značkami, jako např. Hand Made, Czech Made.

4. Konkurenční výhody spojené s ekologickou charakteristikou produktu

Environmentální záležitosti jsou v současnosti velmi diskutovaným tématem, které se stále více dostává i do faktorů kupního rozhodování spotřebitelů. Lidé se stávají více uvědomělými v souvislosti s kvalitou životního prostředí, které je obklopuje a snaží se následovat filosofii trvale udržitelného rozvoje planety, což se pochopitelně projeví v jejich požadavcích na výrobky a služby, které poptávají. Produkt může získat konkurenční výhodu díky dodržení normy ISO 13000 a ISO 13001. Ekologickou kvalitu signalizuje také označení Ecological free assortment a velmi známý Green Punkt.

5. Konkurenční výhody vázané na balení produktu

Balení produktu si drží svůj význam v důsledku faktu, že je zpravidla tím prvním, co kupující na produktu vidí. Již dlouho neplní jen funkci praktickou – ochrana produktu, ale rovněž další funkce spojené se zvýšením kvality kupovaného zboží. Kromě funkce samotné ochrany produktu před poškozením při průchodu všemi distribučními trasami slouží obal jako prodejní jednotka, která stanovuje objemovou jednotku produktu určenou k uspokojení jednotkové potřeby konečným odběratelem. Konkurenční výhoda může vycházet z multifunkčnosti obalu a ekologické nezávadnosti jeho materiálového provedení, kdy obě tyto vlastnosti zvyšují celkovou kvalitu produktu. Obal může sloužit i jako lákadlo pro koupi, pokud přiměje zákazníka koupit si produkt například jen kvůli možnosti dalšího využití

samotného obalu. Může sloužit coby prezentační a komunikační médium. Díky dostatku informací může obal částečně nahrazovat prodavače. Vhodné velkoobjemové obaly mohou zákazníkům ušetřit také čas a manipulační techniku.

6. Konkurenční výhody vázané na logistiku a dopravu produktu

Základní konkurenční výhodu v oblasti logistiky představuje rychlost přepravy, s jejímž poklesem roste konkurenční výhoda. V rámci přepravy je nutné počítat i s její cenou, která je součástí prodejní ceny a podílí se tedy na ovlivnění kupního rozhodování odběratele. Rychlost a cenu přepravy do velké míry determinuje počet použitých distribučních linií a tras a volba dopravce, proto je třeba věnovat i této problematice náležitou pozornost.

7. Konkurenční výhody vázané na informace poskytnuté odběrateli o produktu

Souhrmně lze tuto skupinu nazvat jako konkurenční výhody dané kvalitou informací poskytnutých odběrateli o produktu. Za konkurenční výhodu může spotřebitel považovat rychlost informovanosti, úplnost a komplexnost informací, jejich srozumitelnost, dostupnost, formát, ve kterém jsou informace zprostředkovány, médium použité pro jejich šíření. Důležité je sledovat psychologicko-sociologický aspekt informací, který determinuje okruh lidí, kteří mají k informaci přístup, ať už faktický, co se týče jejího získání, nebo v podobě schopnosti informaci zpracovat a pochopit. Nejvýznamnější informace o produktu pro zákazníka skýtá návod k použití, jehož nedostatečné provedení může produkt oslabit v boji s konkurenčními produkty. Ještě před koupí hledá potenciální kupující reference od ostatních uživatelů produktu. Při hodnocení referencí hraje velkou roli důvěryhodnost jejich původce, proto jsou pro propagaci výrobku či služby často používány známé osobnosti. U složitějších produktů se spíše jako nutnost než jako konkurenční výhoda jeví zaškolení obsluhy. Konkurenční výhodu lze vytvořit poskytnutím zaškolení v ceně produktu a jeho zaměření na maximální přínos pro zákazníka.

8. Konkurenční výhody spojené s distribučními liniemi a trasami

Způsob přemístění zboží k zákazníkovi se odráží ve výsledné ceně zboží, takže lze i v této oblasti získat konkurenční výhody. Jedná se o počet použitých distribučních linií a tras, čas, který na nich produkt stráví, náklady s transportem spojené, přírážky v uzlech na distribučních trasách, prodejní bonusy a množstevní rabaty. Čím nižší náklady jsou spojeny s těmito prvky systému distribuce, tím vyšší je konkurenční výhoda, která z něj vyplývá.

9. Konkurenční výhody spojené se servisními službami

Zejména u zboží, které je běžně dostupné a jeho vlastnosti se u jednotlivých prodejců příliš neliší, je velkou příležitostí získat konkurenční výhodu prostřednictvím servisních služeb. Zákazník si bude cenit například husté síť dostupných servisních středisek, a to jak v ohledu dostupnosti prostorové, tak časové. Čím komplexnější služby středisko poskytuje, tím lépe. Hodnocení výrobku ovlivňuje i délka opravy, kvalita opravy a servisu samotného. Dočasnou nepřítomnost opravovaného výrobku u zákazníka vyřeší poskytnutí náhradního výrobku. Servisní centra mohou být využita i pro distribuci informací. Dodatečnou konkurenční výhodu lze vytvořit díky dárkům za věrnost servisní síti.

10. Ostatní konkurenční výhody spojené s produktem

S produktem mohou a také často jsou spojeny další konkurenční výhody, které nelze zařadit do žádné z předchozích skupin. Jsou to různé „přidatné“ vlastnosti produktu, které zvyšují jeho hodnotu pro zákazníka. Výhodu může představovat například to, že produkt je novinkou na trhu nebo je nějakým způsobem inovativní. Ke koupi úspěšně láká i kvalitní design. Další variantou je technické řešení výrobku, které se vztahuje k vývoji vědy a techniky a vytváří dojem moderní image. Pro zboží znamená velký přínos, pokud je spojeno s možností stavebnicového řešení. Zákazník se tak staví do role, kdy si může sám sestavit produkt podle vlastní potřeby z částí, které sám chce. Trh si velice cení také flexibilního a rychlého jednání v reakci na jeho potřeby. Z dalších výhod jmenujme například individualizaci výroby produktu na přání zákazníka, ovladatelnost produktu, image produktu, značku, pojištění produktu a důvěru zákazníka ke kupovanému zboží. Na závěr můžeme zmínit i životní cyklus výrobku, jehož maximalizace zvyšuje konkurenční výhodu.

Konkurenční výhody vázané na producenta

Jak jsme již uvedli, nositelem konkurenční výhody může být kromě samotného produktu také jeho producent. Tyto dvě skupiny je nutné oddělit, neboť konkurenční výhody producenta vycházejí z porovnání výrobních a distribučních procesů všech jeho konkurentů. Zatímco konkurenční výhody, jejichž nositelem je produkt, ovlivňují výběr výrobku, resp. služby, konkurenční výhody vázané na producenta ovlivňují zákazníkovo rozhodování, co se týče výrobce nebo distributora výrobku, u kterého si jej pořídí.

1. Konkurenční výhody vázané na cenu

Cena poskytuje mnoho možností získat si přízeň zákazníka. Základní složky této podskupiny tvoří například výroba zboží v různých cenových relacích, tvorba cen ve vztahu

k fázím životního cyklu produktu, podíl ceny věnovaný na dobročinné a charitativní účely, podpora lidí v nouzi pomocí ceny zboží, zaváděcí a výprodejové ceny, abstrakce od cenových výkyvů výrobně distribučního procesu a inflace, množstevní rabaty, veletržní slevy a garance nejnižší ceny, kterou velmi často poskytují velké obchodí řetězce v podobě vrácení rozdílu ceny, pokud zákazník najde tentýž výrobek u jiného prodejce za nižší cenu.

2. Konkurenční výhody vázané na systém koupě

V oblasti systému koupě se objevují obdobné výhody jako v případě produktu. Jmenujme například možnost využití alternativních možností, jako je koupě na půjčku, na splátky, leasing. Dále možnost bezhotovostní platby, garance vrácení peněz po nevyhovujícím vyzkoušení produktu, nabídka daňově odpočitatelných položek pro podnikatele, pojištění různých rizik souvisejících s produktem a nabídka zvýhodnění koupě typu 1+1 zdarma.

3. Konkurenční výhody spojené s jakostí a kvalitou

Jakost a kvalita může zajistit konkurenční výhody analogické s těmi, jejichž nositelem je produkt. V tomto případě se však nejedná o vlastnost produktu, ale systém výroby a managementu, který používá výrobce, resp. distributor. Jedná se o použití auditu TQM, plnění normy ISO 9001, využití ochranných známek Czech Made, Hand Made a podobných. Velmi dobře působí také porovnávání svého sortimentu se světovými standardy a dobré výsledky testů shody.

4. Konkurenční výhody vázané na ekologii

Recyklovatelnost výrobků producenta, výroba na bázi bezodpadových technologií, použití alternativních energetických zdrojů, obnovitelných zdrojů, podpora environmentálních záležitostí. Toto jsou nejčastější zdroje konkurenčních výhod v této podskupině.

5. Konkurenční výhody vázané na balení

Obdobně jako u produktu, i výrobce, resp. distributor je lépe vnímán, pokud používá obaly z recyklovatelných hmot, obaly plní funkci ochrany produktu, je měřítkem kvality produktu, je velmi kvalitně zpracován a přehledně informuje o všech parametrech produktu.

6. Konkurenční výhody vázané na logistiku a dopravu

Z konkurenčních výhod vázaných na produkt se do této skupiny pochopitelně odráží rychlost a cena přepravy. Mimo to sem řadíme i systém just in time, vlastní přepravu a logistickou síť producenta, kvalitní skladování výrobků i během přepravy, minimum uzlů na distribučních trasách a liniích.

7. Konkurenční výhody vázané na získávání a sdílení informací

Informace skýtají možnost vytvoření konkurenční výhody v obou směrech vzhledem k producentovi. Producentovi prospívá dokonalé využití marketingové filosofie pro získávání, analýzu, zpracování a syntézu informací o globálním tržně konkurenčním prostředí a zaměření marketingové činnosti na získání informací o potřebách trhu, nikoli o poptávkách trhu. Informace směřující od producenta, resp. distributora směrem k odběrateli jsou zdrojem konkurenční výhody, pokud jsou poskytovány rychle a komplexně, nejmodernějšími médii, věrohodně, dostupně a srozumitelně pro široké spektrum lidí, pokud mají informace sociálně psychologický náboj a reflektují reference o produktu, pokud je produkt vybaven vyčerpávajícím návodem k použití. Další možnost představuje instruktáž o využití produktu.

8. Konkurenční výhody spojené s distribučními trasami a liniemi

V této podskupině konkurenčních výhod pozitivně působí minimalizace počtu uzlů na distribučních trasách, motivace distributorů výrobcem pomocí množstevních rabatů, reklamních předmětů a nadstandardních prodejních doplňků, podílení se na nákladech na image prodeje produktů.

9. Konkurenční výhody spojené se servisním zázemím

Servisní zázemí může vytvořit velkou konkurenční výhodu v podobě loajality zákazníka, pokud se setká s korektním a seriózním jednáním v případě, že se na výrobku vyskytla vada nebo potřebuje technickou radu a podobně. Ve prospěch výrobce pak působí dostatečné prostorové rozvržení servisní sítě, propojení distribuční a servisní sítě, garance normované délky opravy, poskytnutí náhradního výrobku po dobu opravy, ocenění věrnosti zákazníka, a například prezentace spotřebitelů, jejichž produkt překročil funkčností životní cyklus produktu.

10. Ostatní konkurenční výhody

Poslední podskupinu tvoří konkurenční výhody, které nelze přesně zařadit do žádné z podskupin předchozích. Jedná se zejména o různé vedlejší aktivity producenta, které podporují jeho image. Příkladem může být sponzoring veřejného dění, vědecko-výzkumná základna jako předpoklad zavádění technického pokroku do výroby, tlak na novinky a inovace svého sortimentu na trhu a marketingová filosofie v rámci trvale udržitelného rozvoje planety.

2. MARKETINGOVÝ MIX

Jádrem marketingové strategie každé společnosti je tzv. marketingový mix. Je to soubor čtyř nástrojů, kterými podnik manipuluje tak, aby přizpůsobil nabídku v závislosti na přáních, potřebách a chování zákazníků. Marketingový mix je označován jako 4P podle počátečních písmen anglických výrazů, které vyjadřují jednotlivé nástroje: product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (propagace). Každý z těchto nástrojů je sám souborem mnoha činností a rozhodnutí, která jako celek společně definují nabídku. Jednotný ideální marketingový mix neexistuje. Nabízí podniku jen určitý rámec, pomocí kterého si sestaví vlastní jedinečný mix, proto je nesmírně důležité věnovat jeho tvorbě patřičnou pozornost.

Účinnost marketingového mixu je podmíněna jeho posuzováním z pohledu zákazníka. Z toho důvodu se rámec 4P někdy nahrazuje 4C. Pod zkratkou 4C se skrývá customer value (hodnota pro zákazníka) namísto produktu, cost to the customer (náklady zákazníka) místo ceny, convenience (pohodlí pro zákazníka) místo distribuce a communication (komunikace se zákazníkem) místo propagace.

2.1. Produkt

Produkt může být cokoli, co může být na trhu nabídnuto s cílem upoutání pozornosti, koupě, použití nebo spotřeby a co může uspokojit potřebu či přání. Produkt zahrnuje jak jeho fyzickou podstatu, tak služby, události, osoby, místa, organizace a myšlenky spojené s fyzickým produktem. Služba je také produkt. Je to forma produktu, která obsahuje činnosti, prospěch či uspokojení nabízené ke koupi. Je nehmotná a nevzniká z ní vlastnické právo. [3]

Bearden, Ingram a Laforge [5] dělí produkt dvěma způsoby, a to na zboží a služby a na spotřební a obchodní produkty. Každá z těchto kategorií má svá specifika a podle nich by měla být komunikována veřejnosti.

2.1.1. Zboží a služby

Rozdíl mezi zbožím a službami je v jejich hmatatelnosti. Zboží jsou statky hmotné, služby nehmotné. Mnoho statků však nelze jednoznačně zařadit do té či oné skupiny, protože má charakteristiky obou skupin. Jako příklad můžeme uvést opravu automobilu nebo oběd v restauraci. Čím blíže je statek ke kategorii služeb, tím více je nehmotný, neskladovatelný, neoddělitelný a kvalitativně proměnlivý. Naopak s více vlastnostmi zboží získává statek hmatatelnost, skladovatelnost, oddělitelnost od výrobce a standardizaci kvality. Z uvedeného lze soudit, že produkt má 4 vlastnosti, které určují, zda se jedná o zboží, nebo službu. Velmi

zajímavá je hmatatelnost statku. Zboží je hmotný statek, jeho propagace ale obvykle upoutává na nehmotný zážitek z jeho užívání. Naproti tomu nehmotné služby marketéři spojují s něčím hmotným. Skladovatelnost je nižší u služeb. Pokud není služba využita v momentě, na který je připraven, bez náhrady propadá zisk z jejího poskytnutí. Jako příklad lze uvést neobsazená místa v letadle. Tomu se přizpůsobuje marketingová strategie tak, že se například nabízejí nižší ceny na dobu, kdy se očekává méně zákazníků. Oddělitelnost znamená možnost oddělení produkce od spotřeby. Standardizace kvality je nejkomplicovanější u služeb, které zcela závisí na lidském faktoru, jehož kvalita je velice variabilní. Je proto třeba snažit se vyvinout standardy a činnosti pro minimalizaci této variability do největší míry, která je za daných podmínek dosažitelná.

2.1.2. Spotřební a obchodní produkty

Dále lze produkty rozlišit na spotřební a obchodní v závislosti na způsobu, jakým je produkt použit. Spotřební produkty nakupují běžní spotřebitelé pro své osobní účely. Obchodní produkty si pořizují podnikatelské subjekty. Nákupní chování se v případě obou těchto skupin vzájemně liší, a podle toho se musejí přizpůsobovat i marketingové strategie.

Skupinu spotřebních produktů můžeme rozdělit na 3 podskupiny: užitečné, nákupní a speciální produkty, a to podle nákupního chování spotřebitelů.

Mezi užitečné produkty zahrnujeme nezbytné věci, jako jsou základní potraviny a hygienické potřeby, spontánně koupené věci, jako sladkost nebo časopisy, a nouzové zboží, jako například hrablo na sníh. Spotřebitel se snaží tyto věci nakoupit rychle a v co nejbližší prodejně. Ačkoli může upřednostňovat určitou značku, neváhá koupit zboží jiné značky, pokud preferovaná značka není momentálně k dispozici. Klíčem marketingové strategie pro tuto skupinu produktů je jejich umístění. Je třeba hustá distribuční síť tak, aby bylo zboží vždy zákazníkovi nablízku a aby vždy našel značku, kterou preferuje. Největší důležitost má umístění spontánně kupovaných věcí, protože ty spotřebitelé kupují pouze, pokud se s nimi přímo setkají během svého nákupu.

Při výběru nákupních produktů jsou spotřebitelé ochotni trávit více času. Pečlivě porovnávají parametry nabízených produktů tak, aby vybrali ten, který nejpřesněji splňuje jejich požadavky. Pokud je takových produktů víc, obvykle se zákazník rozhoduje podle ceny. Úspěch v prodeji takového druhu zboží spočívá v usnadnění rozhodovacího procesu. Letáky a informační brožury by měly být dostatečně dostupné a měly by poskytovat dostatek informací, které spotřebiteli pomohou v rozhodovacím procesu. K tomu výrazně přispívá i odborný prodejní personál.

Nákupní chování při výběru speciálních produktů je odlišné od obou předchozích skupin. Spotřebitel je ochoten věnovat hledání a nákupu poměrně dost času a neporovnává mezi sebou různé produkty, nýbrž ví přesně, kterou značku chce. Marketéři si v tomto případě mohou dovolit omezit distribuci na několik výhradních prodejců a účtovat vyšší ceny. Marketingové aktivity by se měly zaměřit na udržení loajality zákazníků a budování image produktu.

Obchodní produkty se rovněž dělí na 3 podskupiny, a to na kapitálové, výrobní a provozní produkty podle toho, jak jsou využity v podnikové činnosti.

Kapitálové produkty bývají nákladná zařízení používaná v podnikové činnosti dlouhodobě. Nestávají se součástí žádného výrobku. Mohou to být jak celé továrny, kancelářské budovy, tak i jejich vybavení, jako například pracovní stoly, kopírky nebo vysokozdvizné vozíky. Nejlepší marketingovou strategií je osobní prodej a snaha o dlouhodobé dobré vztahy. Ceny se obvykle tvoří na základě vyjednávání. Některé podniky upřednostňují leasing zařízení před jeho okamžitou koupí.

Výrobní produkty vstupují jako součást do konečného výrobku. Jedná se o surové materiály, dílčí materiály (ocel, papír, textilie) a různé součástky (disková mechanika, autorádio). Podniky chtějí sehnat kvalitní produkty ve chvíli, kdy je zrovna potřebují, jinak by byla ohrožena kontinuita výroby. Marketéři musí zákazníkům nabídnout jak kvalitu, tak spolehlivost ve včasném dodání. Dlouhodobé dobré vztahy jsou zde zásadní.

Provozní produkty firma používá, ale nevstupují do žádného výrobku. Slouží k udržení podniku a výroby v provozu. Do této skupiny lze zařadit žárovky, čisticí prostředky, kancelářské potřeby a nejrůznější služby, jako je účetnictví, služby z oblasti informačních technologií a marketingu. Pro prodejce je nejdůležitější získat od zákazníka první objednávku a zajistit, aby byl zákazník spokojen. Pak zákazník obvykle zůstává a dané zboží nakupuje u stejného dodavatele opakovaně.

2.1.3. Úrovně produktu

Armstrong a Kotler [3] uvádějí 3 úrovně produktu. Každá z nich zvyšuje jeho hodnotu pro zákazníka. Základní úroveň tvoří jádro produktu, které reprezentuje skutečnou podstatu produktu. Jádro je to první, co je nutné definovat při vývoje nového výrobku. Jádro je to, co poskytuje řešení potřeb a přání zákazníka. Druhou úroveň představuje zhmotněný produkt. Tato úroveň rozšiřuje základní užitek produktu o jeho vlastnosti, design, úroveň kvality, značku a balení. Poslední úroveň tvoří rozšířený produkt, který obsahuje přídatné

spotřebitelské služby a benefity. Obecně se uvádí instalace, záruky, poprodejní služby a podmínky dodávky a úvěrování.

V současné době klesá význam jádra produktu a spotřebitelské chování ovlivňují stále více 2 vnější vrstvy. Příčinou je především skutečnost, že moderní výroba na celém světě používá velmi podobné, nebo dokonce stejné suroviny, součástky a technologie, takže jádro produktu se mezi jednotlivými výrobci jen málo liší a výsledná kvalita je rovněž srovnatelná. [6]

Při posuzování produktu je naprosto zásadní jeho spotřebitelské vnímání. Pro marketéry je nezbytné při vytváření marketingové strategie akcentovat na to, jak produkt řeší potřeby zákazníka spíše než vyjmenovávat prosté parametry a vlastnosti produktu.

2.2. Cena

Cena produktu je nejnadhěji změnitelný prvek marketingového mixu. Představuje částku, kterou zákazník platí prodejci za pořizované produkty a služby. Stanovení ceny nevyžaduje investice, jaké jsou spojené s reklamou, vývojem produktů a zaváděním distribučních kanálů. Cenové změny se také mnohem snadněji zavádějí v porovnání se změnami produktů nebo jejich distribuce. [5]

2.2.1. Faktory ovlivňující cenu

Cenotvorná rozhodnutí jsou ovlivňována jak vnitřními, tak vnějšími faktory podnikového prostředí.

Interní faktory

Marketingové cíle – Pečlivá volba cílového trhu a pečlivý positioning obvykle firmě poskytne přesné vedení při tvorbě marketingového mixu, tedy včetně cenové strategie.

Strategie marketingového mixu – Rozhodnutí o jednotlivých složkách ovlivňují rozhodování o ostatních složkách. Na marketingový mix je tedy třeba pohlížet jako na celek. Cenová rozhodnutí musí respektovat a být v souladu s designem produktu, distribucí a propagací. Tak budou společně tvořit konzistentní a účinný marketingový program.

Náklady – Náklady představují spodní hranici ceny, při které podnik dosahuje zisku. Náklady a jejich sledování je pro podnik nasmírně důležité. Pokud má podnik vyšší náklady než jeho konkurenti, musí buď zvýšit ceny, nebo přijmout nižší zisk.

Organizační uspořádání – Na tvorbu ceny působí osoby zodpovědné za stanovování cen. Zatímco v malých a středních podnicích má tuto činnost na starosti top management, ve velkých korporacích se tvorbou cen zabývají jednotliví produktoví manažeři.

Externí faktory

Trh a poptávka – Zatímco náklady tvoří spodní hranici ceny, trh určuje horní hranici. Jak běžní spotřebitelé, tak průmyslové podniky porovnávají pořizovací cenu s užitekem, který jim koupě přinese. Marketéři proto musí dobře rozumět vztahu mezi cenou produktu a poptávkou po něm. Na cenovou tvorbu má vliv druh trhu, tedy zda se jedná o dokonalou konkurenci, monopolistickou konkurenci, oligopol, či monopol; zákaznické vnímání ceny a hodnoty produktu, poptávková křivka a cenová elasticita.

Náklady, ceny a nabídky konkurentů – Konkurenti se na trhu ovlivňují navzájem. Změna nejen cenové strategie jedné firmy může iniciovat změny v jiné firmě. Důležitý je i pohled zákazníka. Ten při nákupu porovnává nabídky a ceny konkurentů, proto je monitoring konkurence v této oblasti nezbytný.

Ostatní vnější faktory – Kromě zákazníků a konkurentů je před stanovením ceny třeba vzít v úvahu ostatní faktory makrookolí podniku. Ekonomické podmínky, jako fáze hospodářského cyklu, inflace a úrokové míry ovlivňují atmosféru na trhu, kupní sílu trhu, ale také zákaznickovo vnímání vztahu mezi cenou a hodnotou. Je nutné zvážit reakce zprostředkovatelů na změnu ceny. Při tvorbě cen nelze zapomenout ani na legislativní opatření upravující cenovou tvorbu. [3]

2.2.2. Způsoby tvorby cen

Cena je v nákupním rozhodovacím procesu významným činitelem. Je to nejjednodušší, nejrychlejší a nejúčinnější způsob vlivu na odbyt produktů. Z pohledu podniku je cena jedinou složkou marketingového mixu, která generuje reálné příjmy. [4] Ceny lze tvořit dvěma základními způsoby, a to na základě nabídky a poptávky.

Cena vycházející z nabídky

Na základě nabídky můžeme tvořit následující druhy cen. Nákladově orientovaná cena vychází z nákladových kalkulací a ziskové přírážky. Tento způsob nejčastěji používají výrobní podniky, kde je snadné přiřadit jednici náklady a zjistit tak náklady na hotový výrobek. Nevhodný je tento způsob u obchodních podniků. Žádoucí cena je založena na stanovení požadované rentability. Může se jednat například o rentabilitu nákladů. Úspěšnost této metody tvorby ceny spočívá v co nejpřesnějším odhadu budoucího prodeje. Tento způsob

je vhodný k použití v podnicích s pevnou pozicí na trhu bez výkyvů v prodeji. Naopak například živnostníci by metodu žádoucí ceny používat neměli.

Ceny vycházející z poptávky

Stejně jako u nabídky, i u tvorby cen na základě poptávky si podnik může vybrat několik alternativních postupů. Cena na základě vnímané hodnoty spočívá v provádění cenového výzkumu trhu. V rámci tohoto přístupu se používají 3 možné techniky. První je zjištění očekávané ceny. Zákazník je dotázán, jakou cenu by u daného produktu očekával. Tak podnik získává představu o zákaznickém odhadu přiměřené ceny. Druhou technikou je otestování ceny na cenové stupnici. Zákazníci hodnotí cenu na stanovené stupnici od příliš vysoké ceny přes přiměřenou po podezřele nízkou. Poslední technika je stanovení cenového práhu. Cenový práh je taková výše ceny, kdy se výrazně mění poptávka po produktu. Respondenti jsou rozděleni na dvě skupiny. Jedna skupina testuje cenu na stupnici od nejnižší k nejvyšší ceně, druhá skupina postupuje opačným směrem. První skupina obvykle stanoví cenový práh níže, než druhá skupina, proto se respondenti takto dělí. Výsledný cenový práh je stanoven jako střed intervalu mezi oběma dílčími cenovými práhy.

Cena vycházející z konkurence je stanovena na základě aritmetického průměru cen konkurentů. Taková cena na trhu nepůsobí rušivě, nijak nevyčnívá a prodejce při ní pravděpodobně dosáhne srovnatelné rentability jako jeho konkurenti. Psychologická cena se zakládá na emotivním vnímání ceny. Tuto metodu zavedl jako první výrobce obuvi Tomáš Baťa. Princip jeho přístupu spočívá v tom, že lépe vnímané jsou ceny s kulatými koncovými číslicemi (2, 3, 5, 6, 8, 9) než s ostrými číslicemi (1, 4, 7). Dodnes používané jsou ceny s číslovkou 9 na konci, které působí výrazně nižším dojmem než o pouhou jednotku vyšší „kulatá“ hodnota.

V obchodních podnicích hraje velkou roli obchodní marže, neboli rabat, obchodní rozpětí. Obchodní marže představuje v obchodních podnicích nejvýznamnější výnos. Je to rozdíl nákupní a prodejní ceny. Obchodní marže by měla pokrýt nezbytné náklady obchodu, přiměřený zisk a možné riziko obchodní činnosti.

2.2.3. Úpravy cen

Stanovení cenové strategie a vyčíslení ceny je jen první krok v cenové oblasti. Ceny je nutné přizpůsobovat a měnit v závislosti na vývoji a změnách faktorů ovlivňujících cenovou tvorbu. Přitom je nutné posuzovat, kdy přesně a jak ceny změnit.

Základní technikou je prosté zvýšení, nebo snížení ceny. Snížení ceny může stimulovat vyšší poptávku a díky růstu prodejů generovat vyšší zisk. Snižování cen je však riskantní. Trh má tendenci spojovat do jisté míry cenu s kvalitou produktu a snížení ceny může tedy vzbudit nedůvěru ke kvalitě produktu. Cenově senzitivní zákazníci mohou silně reagovat na změny ceny a při větším snížení cen konkurence přejdou k ní. Konkurenti s vyššími cenami mohou po snížení svých cen vytrvat déle díky větším maržím. Ceny lze přitom snížit mnoha způsoby. Nejčastější je přímé snížení prodejní ceny. Kromě toho je ale možné nabídnout množstevní slevy a rabaty, nebo přidat k základnímu produktu služby nebo produkty navíc zdarma. Běžné je i zvyšování cen. Hlavním důvodem bývá inflace, která zdražuje náklady na vstupy a výrobu. Kromě prostého navýšení prodejní ceny lze i zde použít další nepřímé taktiky. Lze například omezit množstevní ceny, slevy za okamžitou platbu v hotovosti, odebrat přidané neplacené produkty a služby, nebo zrušit různá jiná cenová zvýhodnění.

Ceny se mění i jako reakce na změnu cen konkurentů. Cenová konkurence sílí s příchodem velkých obchodních řetězců na trhu. Na konkurenční ceny je třeba reagovat individuálně podle konkrétního případu a situace. Podnik se musí snažit co nejlépe určit účel případné cenové změny, její trvání a reakci ostatních konkurentů. Cenový pokles není vhodný, pokud snížení konkurenčních cen nevedlo ke zvýšení celkové tržní poptávky a pokud se kupující rozhodují zejména na základě necenových faktorů. V takovém případě je vhodné soupeřit s konkurencí pomocí služeb, kvality a charakteristik produktu.

Velmi rozšířené je používání slev a jiných zvýhodnění. V souvislosti se slevami je nutné pečlivě zvážit výši slevy a její načasování. Slevu je možné použít jako určité lákadlo. Zlevněný produkt přiláká zákazníky, kteří si při nákupu s velkou pravděpodobností koupí i jiné věci. V tomto případě je nutné správně určit vhodné „lákadlo.“ Úspěch slevových akcí do velké míry záleží na jejich propagaci. Zákazníci se o slevách musí dozvědět. Musí být viditelně označené v obchodě a nejlépe předem oznámeny prostřednictvím vhodně zvoleného komunikačního média. Kromě prostých slev jsou také hojně používané akce typu „1+1 zdarma“ a zvýhodnění větších balení. Jak již bylo zmíněno, je třeba věnovat velkou pozornost výši slevy, jejíž nepřiměřená výše by mohla způsobit nedůvěru v kvalitu produktu.

[50]

2.3.Distribuce

Distribuce rozhoduje o způsobu, jakým se výrobek či služba dostanou od producenta ke konečnému spotřebiteli. Z marketingového mixu je tato složka nejrizikovější a bezprostředně ovlivňuje rozhodování o všech ostatních složkách. Tvorba distribučních cest spočívá

v uzavírání obvykle dlouhodobých kontraktů, které nelze zrušit ze dne na den (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

2.3.1. Funkce distribuce

Distribuce má 5 základních funkcí. [5] Žádnou z nich nelze potlačit, je však možné je určitým způsobem přesouvat mezi jednotlivými články v distribučním řetězci.

První funkcí je marketingová komunikace. Mezičlánky v distribučním řetězci se často aktivně podílejí na podpoře prodeje, reklamě, osobním prodeji a přímé marketingové komunikaci, proto mají velký vliv na prodejní výsledky podniku. Další funkcí je řízení inventáře – distribuční články někdy poskytují pomoc při správě skladů a zásob. Fyzická distribuce představuje třetí funkci. Jde o fyzický pohyb produktů mezi články řetězce a všechny ostatní aktivity s tím přímo spojené. Předposlední funkcí je zpětná vazba na trhu. Jednotlivé články poskytují cenné informace ostatním článkům a tím společně přispívají k lepšímu výkonu celého řetězce. Finanční riziko je poslední funkce a je spojeno s vlastnictvím produktů pohybujících se v řetězci. K rizikům, která je nutné zvážit, patří mimo jiné zkažení potravin, krádeže a různé přírodní události, jako povodně, požáry a další katastrofy a samozřejmě rizika spojená s neschopností nebo neochotou zákazníků zaplatit za pořízené zboží.

2.3.2. Druhy marketingových kanálů

Podle různých kritérií můžeme identifikovat několik druhů marketingových distribučních kanálů. Jednou možností je dělení na kanály přímé a nepřímé. Přímý kanál vede produkty od výrobce ke konečným spotřebitelům nebo prostředníkům. Tento způsob distribuce je nejčastější u profesionálních služeb a v B2B obchodu. Podniky používající přímý kanál mohou využít například osobní prodej, telemarketing, prodej přes telefon, fax nebo e-mail. Většina obchodu se ale stále odehrává prostřednictvím nepřímých marketingových kanálů. Ty spočívají ve využití prostředníků mezi výrobcem a uživatelem. Pro většinu menších výrobků není ekonomicky výhodné zakládat vlastní prodejny, proto se obrací na distribuční mezičlánky, které tuto funkci zastanou. Každý podnik může současně používat jak přímé, tak nepřímé kanály distribuce. [6]

Strategii využití marketingových kanálů lze dělit i na jednoduchou a násobnou podle toho, kolik kanálů podnik pro distribuci svých produktů používá. Strategie jednoho kanálu znamená, že společnost dostává své produkty k zákazníkům pouze jednou cestou. V důsledku stále rostoucí fragmentace trhů je současný trend spíše na straně strategie více

marketingových kanálů. Firmy se tak snaží zasáhnout co nejširší okruh potenciálních zákazníků. Elementární myšlenka je umožnit zákazníkům nakupovat tak, jak sami chtějí a kde chtějí. [5]

Třetí alternativa kategorizace je na vertikální a horizontální marketingové systémy. Vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy kanálů a spolupráce uvnitř organizace jsou stále důležitější pro zvyšování výkonu. Nutnost udržovat dobré vztahy přispívá k rozšiřování a růstu vertikálních marketingových systémů. Tyto centrálně řízené a vysoce integrované systémy mají společný cíl, a to sloužit konečnému zákazníkovi. Můžeme identifikovat 3 druhy vertikálních systémů. Korporační vertikální systém spočívá ve vlastnictví dvou či více členů kanálu na různých úrovních distribuce. Vlastnictví svých odběratelů se nazývá dopředná integrace. Opakem je ovládnutí svých dodavatelů, tedy zpětná integrace. Smluvní vertikální systém umožňuje některým firmám získat moc na trhu a být schopni úspěšně konkurovat velkým korporacím. Spolupráce je zde zajišťována pomocí smluvních ujednání. Ve smluvních systémech můžeme rozlišit dobrovolné skupiny maloobchodníků organizované velkoobchodníkem, družstva maloobchodníků, které se zabývají i velkoobchodem, a franšizing. V administrativním vertikálním marketingovém systému spolu jednotliví členové účelně spolupracují s cílem snížit náklady na reklamu, zpracování dat, řízení zásob, příjem objednávek a podobné náklady, které lze touto cestou ovlivnit. [5] Proti vertikálním systémům existují horizontální marketingové systémy, které spojují subjekty na stejné úrovni distribuční cesty. Spojení probíhá v oblasti zdrojů, síly, schopností a dovedností. Cílem je dosažení vyššího výkonu díky společnému provozování vybraných činností. [6]

2.3.3. Distribuční strategie

Při tvorbě distribuční strategie si musí společnost zvolit počet prostředníků, které bude využívat. Podle tohoto počtu se pak jedná o distribuci exkluzivní, selektivní nebo intenzivní. [21] Exkluzivní distribuce je založena na striktním omezení počtu prostředníků. To vyžaduje silné partnerské vztahy výrobce a prostředníka. Výrobce si exkluzivní distribucí zajišťuje kontrolu nad úrovní služeb souvisejících s prodejem a získává oddanější a zasvěcenější prodejce. Princip selektivní distribuce spočívá v užití několika málo vybraných prostředníků. Výhodou je, že se společnost nemusí starat o velký počet prodejen, může získat patřičné tržní pokrytí při menších nákladech oproti intenzivní distribuci. Selektivní distribuce je obvyklá u již zavedených společností a nových společností, které hledají distributory. Intenzivní distribuce využívá tolik prostředníků, kolik je možné. Běžná je intenzivní distribuce v oblasti tabákových výrobků, mýdla a dalších výrobků, které chtějí mít zákazníci stále v dosahu.

2.3.4. Maloobchod

„Maloobchodní činnost (retailing) zahrnuje všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití.“ [21, s. 542] Jak velkoobchod, tak maloobchod má v distribučním řetězci nezastupitelnou roli. Jako poslední článek řetězce zajišťuje zprostředkování zboží konečnému zákazníkovi. Maloobchodní činnost může být provozována jak v kamenných prodejnách, tak bez nich, a to pomocí moderních technologií, jako je internet nebo televizní prodej, ale také pomocí podomního obchodu, katalogů, poštovních objednávek a dalších forem přímého prodeje.

2.3.5. Velkoobchod

Velkoobchod (wholesaling) je významným prvkem marketingové distribuční strategie. Zahrnuje činnosti spojené s prodejem produktů subjektům, které je znovu prodávají, používají je pro výrobu, nebo je potřebují pro výkon různých obchodních aktivit. Velkoobchod se netýká obchodního styku s domácnostmi a jednotlivými spotřebiteli, ani příležitostných firemních nákupů maloobchodníků. Velkoobchodníci prodávají zejména výrobním podnikům, průmyslovým zákazníkům, maloobchodníkům, vládním agenturám, ostatním velkoobchodníkům a různým institucím. [5]

Rozdíl mezi malo- a velkoobchody je v tom, že velkoobchodní objednávky bývají větší a velkoobchodníci pokryjí větší území, nevěnují velkou pozornost propagaci, prostředí ani lokalitě, protože jejich zákazníky bývají maloobchodníci, ne koneční spotřebitelé. Velkoobchodníci jsou obvykle využíváni, pokud lépe než maloobchodníci provádějí některé činnosti, jako je například prodej a podpora prodeje, nakupování a vytváření sortimentu, rozdělování velkých objemů, skladování, přeprava, financování, nesení rizika, tržní informace, manažerské služby a poradenství.

2.4. Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace je čtvrtým nástrojem marketingového mixu. „Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají. Marketingová komunikace představuje v jistém smyslu „hlas“ značky a je prostředkem, jímž lze podnítit dialog a vytvářet vztahy se spotřebiteli.“ [21, s. 574] Komunikační mix je jedinou složkou marketingového mixu, bez které teoreticky není znemožněna činnost podniku. Ve vysoce konkurenčním prostředí je ale nezbytné správně využívat kompletní marketingový mix. Přitom je třeba, aby všechny složky byly vzájemně

sladěné. Marketingová komunikace podporuje všechny ostatní marketingové nástroje. Při vytváření povědomí o značce zákazník nerozlišuje jednotlivé nositele informace. Každý kontakt se značkou pomáhá utvořit její vnímání spotřebiteli, ať už jde o reklamu, cenu nebo balení produktu. Zákazník všechny informace vstřebává a ukládá do paměti. Z toho vyplývá nutnost důrazu na konzistentní sdělení. Všechny marketingové nástroje firmy by měly poskytovat stejné informace a směřovat k jednotnému obrazu značky. Veškerá činnost v této oblasti by měla být zaměřena na dlouhodobé cíle, které budou trvale podporovat budování žádoucí image značky. [50]

2.4.1. Komunikační nástroje

Kotler, Keller [21] rozeznává 6 základních druhů nástrojů komunikačního mixu. Je to reklama, podpora prodeje, public relations a publicita, sponzoring, direct marketing a osobní prodej. Každý z těchto nástrojů má svá specifika, která je třeba zvážit před jejich výběrem pro určitou marketingovou akci.

Reklama

Reklama je neosobní forma komunikace uskutečňovaná prostřednictvím různých druhů médií s cílem oslovit současné i potenciální zákazníky, informovat je a přesvědčit o užitečnosti předmětu reklamy.

Z pohledu využití reklamy lze identifikovat 4 kategorie reklam. *Informační reklama* podněcuje poptávku a zájem o produkt, službu, organizaci, myšlenku či osobu. Jejím úkolem je informovat trh o nových produktech, o změnách cen, o otevření nových obchodů. Tento druh reklamy se nejvíce používá v zaváděcím stádiu životního cyklu produktu. *Přesvědčovací reklama* rozvíjí poptávku po předmětu reklamy a posiluje postavení výrobku na trhu. Má přesvědčit o výhodách výrobku a přimět k nákupu. Tento druh reklamy se může objevit i ve formě reklamy obranné, jenž má za úkol zabránit nebo odstranit negativní reakci trhu na určitou situaci. Přesvědčovací reklama nachází uplatnění zejména na počátku fáze zralosti životního cyklu výrobku. *Připomínková reklama* pomáhá zachovat pozici předmětu reklamy v povědomí veřejnosti. Má připomenout spotřebiteli potřebu koupit výrobek a místo, kde je možné ho koupit. Tento druh reklamy se používá ve druhé fázi zralosti a ve fázi poklesu životního cyklu. [38] [24] Poslední kategorií je *reklama srovnávací*, která jmenovitě porovnává daný produkt s konkurenčním. V některých zemích je použití srovnávací reklamy zakázáno. Při tvorbě reklamy je zásadním aspektem výběr média. Lze volit z elektronických médií, jako je televize, rozhlas, internet a kino; tištěných médií, jako jsou noviny a časopisy; out-indoor médií, jako jsou billboardy, megaboardy, citylight vitríny, městský mobiliář. [38]

Použité médium je významné také jako tvůrce prostředí, do kterého je reklama zařazena. V souvislosti s tím je pro vnímání reklamy klíčový i nositel propagace. Věrohodnost nositele propagace přímo ovlivňuje věrohodnost poskytovaných informací. Na účinnost reklamy působí atraktivita onoho zdroje (nositele) a jeho schopnost získat sympatie cílové veřejnosti. Velmi důležitým faktorem je volba správné frekvence prezentace. Ta se liší podle toho, o jakou kategorii reklamy se jedná a jaký má cíl. [46]

Podpora prodeje

„Podporu prodeje definujeme jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků či motivují prodejní personál.“ [38] Podpora prodeje, neboli sales promotion, má mnoho možných forem. Nejčastěji se uvádí in-store komunikace, sales support, sampling, merchandising, point of sale, kupóning a event. marketing. [4] Cíle podpory prodeje jsou různé. Může to být přesvědčení příležitostných uživatelů k větším a opakovaným nákupům, přilákání nových zákazníků, odměnění věrných zákazníků a přetáhnutí zákazníků od konkurence.

In-store komunikace zahrnuje všechny činnosti podpory prodeje realizované v maloobchodních jednotkách. Tento druh komunikace se obvykle děje prostřednictvím ochutnávek, demonstrací, věrnostních programů, speciálních akcí, jako je sbírání kupónů a motivační hry, nebo například prostřednictvím spotřebitelských soutěží. Sales support (podpora distribuce) se zaměřuje na distribuční články, nikoli na konečného spotřebitele. Sampling je bezplatné rozdávání či prodej vzorků konečnému spotřebiteli. Tímto způsobem je zákazníkovi umožněno vyzkoušet si produkt pomocí jeho malého vzorku. Merchandising představuje způsob uspořádání místa prodeje. V podstatě jde o umístění správného zboží na správné místo ve správnou dobu v odpovídající ceně, množství a ve správné kvalitě. Point of sale nemá obecně používaný český ekvivalent, ale lze ho přeložit jako prodejní místo. Zahrnuje různé materiály umístěvané přímo v prodejnách. Jedná se například o samolepky v prodejní ploše a na podlaze prodejny, poutače v regálech, nafukovací makety výrobků, světelné reklamy, dárkové a propagační předměty a akční stojany. Point of sale materiály významně ovlivňují nákupní chování a odlišují prodejní plochu od konkurenční plochy. Kupóning má za úkol zvýšit obrát prodejny a prodej zboží, kterého se týká, dostat do povědomí danou značku, podpořit výrobek a získaná data z kupónů využít pro další marketingové činnosti. Funguje na principu vydávání kupónů na slevu a jejich distribuci zákazníkům, kteří je pak využívají u prodejců. Event marketing se rychle rozvíjí zejména

v posledních letech. Jde o pořádání nebo účast na akcích, které zviditelní tam propagovaný produkt nebo značku.

Public relations

Public relations znamená „dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace.“ [19, s. 115] Public relations neboli vztahy s veřejností, si kladou za cíl poznat a ovlivňovat veřejné mínění, získat porozumění veřejnosti a vybudovat dobré vztahy a pozitivní obraz v očích stakeholderů. PR spolu s dalšími aktivitami zabezpečují tvorbu jednotného obrazu firmy. Důraz kladou v první řadě na důvěru, vzájemné porozumění a vytváření pozitivní atmosféry nutné pro kladné přijetí myšlenek, produktů a aktivit firmy. PR používají vlastní typické nástroje pro plnění svých cílů. Často používají nezávislé sdělení předávané novináři nebo nezávislými odborníky. Těmto osobám se říká opinion leaders, neboli tvůrci veřejného mínění. [38]

PR se od ostatních nástrojů marketingové komunikace liší tím, že jeho stěžejním cílem není přímá podpora prodeje určitých produktů, ale tvorba veřejného povědomí o společnosti. Od některých nástrojů PR odlišuje i neadresnost jeho zaměření. Hlavními nástroji PR jsou zprávy předávané přímo médiím, tiskové konference a vztahy s tiskem, organizování zvláštních akcí, vydávání podnikových publikací a firemní literatury, sponzoring a lobbování. V souvislosti s PR je často uváděn pojem publicita. Je to jakákoli neplacená forma prezentace spotřebitelů, jejich názorů a postojů vůči značce nebo konkrétnímu produktu. Podnik má pouze obecné možnosti, jak publicitu ovlivnit. Musí dbát na kvalitu svých výrobků, vysokou úroveň služeb a zaměstnávání pracovníků s dobrými vztahy k zákazníkům. [6]

Sponzoring

„Sponzoring je komunikační technika umožňující koupit či finančně podpořit určitou událost, pořad, publikaci či různá díla tak, že organizace získá příležitost prezentovat svou obchodní značku, název či reklamní sdělení.“ [47, s. 18] Podle toho, na jakou událost je sponzoring zaměřen, rozeznáváme několik druhů. Mediální sponzoring představuje umístění loga sponzora k vybranému pořadu. Největší výhodou tohoto druhu je možnost zasáhnout obrovské publikum a výběrem pořadu přesně zacílit na požadovanou skupinu diváků. Mediální sponzoring spojuje značku s atmosférou a tématikou pořadu. Sportovní sponzoring skýtá možnost sponzorovat buď tradiční sporty, jako je fotbal nebo lední hokej, nebo finančně podporovat vznik nového sportovního odvětví. Kulturní sponzoring nabízí velmi snadnou identifikaci cílové skupiny díky výběru konkrétního druhu kulturní akce – divadelní představení, opera, koncert, film atd. [4]

Direct marketing

„Direct marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků.“ [21, s. 642] Direct marketing má několik výrazných výhod oproti ostatním nástrojům marketingové komunikace. Tři hlavní výhody jsou přesné zacílení, výrazná adaptace sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a vyvolání okamžité reakce oslovených jedinců. Na rozdíl například od reklamy umožňuje přímý marketing zaměření na výrazně užší segmenty nebo dokonce jednotlivce. Díky možnosti v obrovské množině stávajících a potenciálních zákazníků identifikovat ty nejperspektivnější lze eliminovat plýtvání prostředky na méně perspektivní zákazníky. Díky úzkému zaměření je snadné individuálně přizpůsobit konkrétní sdělení konkrétnímu jedinci nebo skupině a znásobit tak efektivitu tohoto sdělení. Přímý kontakt se zákazníkem poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a umožňuje bezprostřední hodnocení účinnosti akce. [19]

Nejpoužívanější formy přímého marketingu jsou direct mail, katalogový prodej, telemarketing, teleshopping, přímý prodej, specializované stánky s konkrétní nabídkou, e-mail, elektronické newslettery. Každá z těchto forem je jinak finančně a kapitálově náročná a každá je vhodná pro jiný druh produktu nebo služby, případně účel konkrétní komunikace.

Osobní prodej

Osobní prodej „zahrnuje oboustrannou komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím a uskutečňuje se nejen při bezprostředním osobním styku (tváří v tvář), ale s rozvojem telekomunikací a informačních technologií také jejich prostřednictvím.“ [6, s. 233] Cílem osobního prodeje je nejen prodat výrobek nebo poskytnout službu, ale zároveň vytvářet dlouhodobý pozitivní vztah podporující žádoucí image produktu i značky. Jeho využití je nejvhodnější u produktů, které vyžadují podrobnější instruktáž nebo odbornou instalaci.

3. GLOBUS ČR, K. S.

Globus Pardubice je jedním z 15 hypermarketů společnosti Globus ČR, k. s. Společnost patří do skupiny koncernových podniků Globus Holding GmbH & Co. KG. Koncern působí kromě České republiky také ve Spolkové republice Německo a v Rusku.



Obrázek 2: Logo společnosti Globus

Zdroj: [14]

Předmětem podnikání společnosti Globus ČR, k. s. je:

1. pekařství, cukrářství,
2. řeznictví a uzenářství,
3. hostinská činnost,
4. truhlářství a podlahářství,
5. projektová činnost ve výstavbě,
6. zlatnictví a klenotnictví,
7. silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3, 5 tuny včetně,
8. prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
9. provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
10. činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
11. výroba, obchod, služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
12. pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Sídlo společnosti je na adrese Kostelecká 822/75, 19600 Praha 9. Účetním obdobím je hospodářský rok začínající 1. 7. a končící 30. 6. následujícího roku. [45]

Globus je tradiční rodinná firma, která zahájila svoji činnost v roce 1828, když Franz Bruch založil v sárském St. Wendelu malý obchod s potravinami. Obchůdek prosperoval a rozrůstal se. Úspěch rodinné firmy stále rostl. V 60. letech 20. století byl v podniku zaveden samoobslužný prodej. Společnost se v rodině předává z generace na generaci.

Na území České republiky začala firma Globus působit v roce 1991, kdy byla založena společnost Globus Praha s.r.o. O dva roky později byla založena společnost Globus Brno s.r.o. 4. 11. 1996 byl společností Globus v Brně-Ivanovicích otevřen vůbec první hypermarket v České republice. Díky úspěchu, kterého zde první hypermarket dosáhl, se síť hypermarketů začala rozrůstat. V současné době je v ČR 15 hypermarketů Globus ve 13 městech: Praha (Černý Most, Čakovice, Zličín), Jenišov – Karlovy Vary, Olomouc, Opava, Pardubice, Chomutov, Trmice – Ústí nad Labem, Chotíkov – Plzeň, České Budějovice, Brno, Liberec, Ostrava, Havířov. Hypermarket Globus Pardubice byl otevřen 19. 7. 1998 jako první hypermarket v tomto městě. To mu výrazně pomohlo získat stálou skupinu zákazníků, kteří jsou hypermarketu loajální i přes současnou silnou konkurenci v podobě 4 dalších hypermarketů v Pardubicích.



Obrázek 3: Rozmístění hypermarketů Globus v ČR

Zdroj: [14]

Odpovědnost za řízení všech českých hypermarketů Globus má centrála v Praze – Čakovicích. Samotná centrála pak odpovídá německé centrále v St. Wendelu. Síť hypermarketů je tedy řízena centrálně a většina důležitých nařízení pochází z vedení v Praze. Ředitelé jednotlivých hypermarketů mají možnost vznášet připomínky k nařízením a plánům a podávat návrhy na potřebná opatření, zejména v oblasti sortimentu, cen, slevových akcí a lokální propagace. Poslední závazné rozhodnutí však má centrální vedení.

Hypermarket nabízí kompletní sortiment s cca 15000 druhy potravinářského a 45000 druhy nepotravinářského zboží. Na rozdíl od většiny ostatních hypermarketů nabízí Globus

vždy čerstvé produkty z vlastního řeznictví, uzenářství a pekárny. V hypermarketu je navíc velká restaurace Globus a v blízkosti hypermarketu je čerpací stanice Globus s mycí linkou, kterou v nájmu provozuje externí firma. [14]

4. ANALÝZA ODVĚTVÍ

Při hodnocení jakéhokoli aspektu podniku je nutné znát jeho okolí, a to okolí vnější i vnitřní. Analýza okolí organizace pomáhá, ba dokonce podmiňuje možnost správně pochopit fungování organizace, všechny zákonitosti její činnosti a vazby na prostředí. Nejčastěji se pro tento účel používá PESTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

4.1.PESTE analýza

PESTE představuje akronym složený z počátečních písmen názvů skupin faktorů, které působí na vnější okolí podniku. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, technické a technologické a v poslední době nově přidané ekologické faktory. Zkoumání a zhodnocení jednotlivých skupin faktorů je potřebné pro jakoukoli komplexní analýzu podniku.

4.1.1. Politické a legislativní faktory

Každé podnikání je od svého počátku až do ukončení ovlivněno v prvé řadě legislativní úpravou platnou v zemi působení. Zákony upravují většinu činností prováděných v rámci podnikatelské činnosti a mimo to stanovují také tresty za porušení těchto zákonných předpisů.

Samotné právo na svobodnou volbu povolání, tedy i právo podnikat, zajišťuje Listina základních práv a svobod, která je podle Ústavy České republiky součástí ústavního pořádku v České republice.

Stěžejní právní předpis pro podnikatelské subjekty představuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Obchodní zákoník definuje zejména práva a povinnosti podnikajících osob v souvislosti s provozováním podnikatelské činnosti, povinnosti ve vztahu k obchodnímu rejstříku a určitým orgánům státní správy.

V současné době se připravuje rozsáhlá rekodifikace soukromého práva, jejíž součástí je vydání nového občanského zákoníku a náhrada obchodního zákoníku zákonem o obchodních korporacích a zákonem o mezinárodním právu soukromém. Tuto změnu si vyžádal dynamický rozvoj podnikání a narůstající nepřehlednost často novelizovaného stávajícího obchodního zákoníku. Zásadní koncepční změna spočívá v přemístění některých oblastí z práva obchodního do práva občanského. Zákon o obchodních korporacích již bude upravovat pouze obchodní společnosti a družstva. Úprava nekalé soutěže, ustanovení o právnických osobách a obchodních smlouvách budou přesunuty do občanského zákoníku. Jednou z hlavních charakteristik chystaných změn je větší liberalizace úpravy činnosti

obchodních společností. [19] Je to přirozená reakce na vývoj a potřeby dnešního podnikatelského prostředí. Liberalizace se ponese v duchu principu „něco za něco,“ tedy jakékoli liberalizační opatření bude mít svůj ekvivalent ve zpřísnění jiného ustanovení. Zákon o obchodních korporacích by měl být v souladu se současnými předpisy Evropské unie, které musí ČR přijmout. Podle serveru Podnikatel.cz [48] se předpokládá, že zákon vejde v účinnost od ledna 2014.

Vykazování povinných informací určuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. S ním souvisí prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. Zákon o účetnictví předepisuje především povinnosti podnikajících osob v oblasti zaznamenávání účetních případů a jejich vykazování.

S účetnictvím souvisí daňové zákony, které určují použití a způsob výpočtu daní. Nejvýznamnější z nich jsou daň z příjmů a daň z přidané hodnoty. Rokem 2015 by měla vejít v účinnost dlouho připravovaná daňová reforma, která novelizuje mnoho daňových, pojistných a dalších zákonů ČR. Obsahuje změny v téměř 70 zákonných předpisech, mimo jiné mění zákon o dani z příjmů, zákon o loteriích a jiných podobných hrách, zákon o místních poplatcích, zákon o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Obchodních společností se dotkne změna zákona o dani z příjmů zejména v oblasti výpočtu mezd zaměstnanců. Základem daně z příjmů fyzických osob již nebude superhrubá mzda, nýbrž hrubá mzda a sazba daně se zvýší z 15% na 19%. Odvody zaměstnavatele za zaměstnance na sociální a zdravotní pojištění budou nahrazeny daní z úhrnu mezd ve výši 32,5%, to znamená 1,5% pokles oproti současné výši. Zrušena bude daň z dividend. [32] Některé dílčí změny nabývají účinnosti dříve. Od 1. 1. 2012 se například zvýšila snížená sazba DPH z 10% na 14%. Je to mezikrok směrem k zavedení jednotné daně z přidané hodnoty ve výši 17,5%, která by měla být účinná od 1. 1. 2013. [17] Sazba daně z příjmů právnických osob zůstane nezměněna ve výši 19%.

Oblast zaměstnávání lidských zdrojů nejvíce upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a některé další záležitosti postihuje i zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Zákoník práce vymezuje veškerá práva a povinnosti zaměstnavatelů a jejich zaměstnanců v souvislosti s pracovním poměrem a výkonem práce.

Výši minimální mzdy a podmínky pro její poskytování upravuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Zákon o zaměstnanosti se zabývá zejména zprostředkováním zaměstnání, zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, zaměstnáváním zaměstnanců ze zahraničí, kontrolní činností a dalšími oblastmi, které ale nemají na činnosti obchodních podniků zvláštní dopad. I zákoník práce byl v poslední době novelizován a některé již schválené změny teprve nabydou účinnosti. Nejvíce změn je v oblasti výpovědí. Zaměstnavatel nově může dát výpověď zaměstnanci, u kterého zjistí porušování léčebného režimu v dočasné pracovní neschopnosti. Další změna představuje zavedení ochranné lhůty pro těhotné zaměstnankyně a zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské dovolené v případě, kdy se firma ruší nebo stěhuje. Podle předchozí úpravy se na ně ochranná lhůta nevztahovala. V souvislosti s ukončením pracovněprávního vztahu se zavádí odstupné odstupňované podle odpracovaných let. Odstupné narůstá s délkou trvání pracovního poměru. Novela také určuje, že zaměstnanci, který okamžitě zruší pracovní poměr, nenáleží odstupné, ale náhrada mzdy za dobu, která odpovídá výpovědní době. Kromě ukončení pracovního poměru mění novela i další záležitosti. Maximální délka pracovního poměru na dobu určitou se zvyšuje na 3 roky s možností opakovat ji nebo prodloužit na celkem maximálně 9 let. Změny doznalo i čerpání dovolené. Tu je teď zaměstnavatel povinen naplánovat tak, aby ji zaměstnanec celou vyčerpal v roce, ve kterém právo na ni vzniklo. Výjimku tvoří překážky v práci na straně zaměstnance nebo naléhavé provozní důvody. [49] V souvislosti s výše zmíněnou úpravou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je třeba znát a dodržovat také zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, který určuje povinnosti orgánů státní správy, právnických a fyzických osob na úseku požární ochrany.

V případě úpadku společnosti se postupuje podle ustanovení v zákoně č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Tento zákon určuje postup při projednání úpadku, uplatňování pohledávek věřitelů, při konkursu, reorganizaci a oddlužení.

Při porušení předpisů se podniku dotknout legislativní opatření v oblasti trestního práva. Od 1. 1. 2010 nabyl účinnosti nový zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. Tento zákon stanovuje trestní odpovědnost, druhy trestných činů a výši možných trestů za jednotlivé trestné činy.

Dnem 1. 1. 2010 vstoupil v účinnost zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. Tento zákon měl chránit

dodavatele obchodních řetězců před zneužíváním jejich tržní síly. Tento zákon se setkal s velkou vlnou kritiky. Podnikatelská rada, meziresortní komise zástupců ministerstev financí, zemědělství, průmyslu a obchodu, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže a Národní ekonomická rada vlády doporučily zákon zrušit. [23] Na konci roku 2011 se začalo pracovat na návrhu na zrušení tohoto zákona a ten byl poté podán do vlády. Návrh plánuje zrušit zákon o významné tržní síle a některá jeho ustanovení zapracovat do již existujícího zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, který upravuje stejnou problematiku.

Zmínit je třeba také velmi důležitý zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Tento předpis stanovuje povinnosti obchodníků při prodeji výrobků a poskytování služeb, zakazuje jakkoli obchodovat s nebezpečnými výrobky a s výrobky určenými pro humanitární účely a definuje klamavé a agresivní obchodní praktiky.

Pro účely různých soutěží a věrnostních programů vyžadují obchodníci některé osobní údaje zákazníků. Pro tuto situaci platí zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Ten stanovuje zejména práva a povinnosti subjektů při zpracování osobních údajů. V současné době je velmi intenzivně používán direct marketing, a to hlavně díky možnostem, které poskytuje internet. V této souvislosti je třeba respektovat zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti, tzv. antispamový zákon, který mimo jiné zakazuje posílání nevyžádané pošty, tzv. spamu.

Bez právní úpravy není ani marketingový mix, tedy konkrétně některé jeho složky. Zejména v oblasti komunikace jsou v legislativě zakotvena některá opatření. Pravidla pro reklamu v televizi a rozhlasu upravuje zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání. Pro reklamu obecně je významný také zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů, který stanovuje pravidla a omezení pro reklamu na vybrané druhy zboží.

Velmi moderní a oblíbené formy propagace představuje tzv. product placement a sponzoring. Jejich užití je nově upraveno zákonem č. 132/2010 Sb., o audiovizuálních službách na požádání. Tento zákon je implementací evropské směrnice 2007/65 ES do českého právního řádu.

V současné době se diskutuje o povinné úpravě hlasitosti televizní reklamy. Televizní reklama bývá výrazně hlasitější, než program, do kterého je zařazena, a to za účelem získání bdělé pozornosti diváka. Ve fázi diskuzí je také zákaz stavění billboardů v okolí pozemních komunikací. Tyto reklamní plochy totiž odvádějí pozornost řidičů, kteří důsledkem toho mohou způsobit dopravní nehodu. Další nebezpečí, které billboardy představují, je náraz auta

do jejich konstrukce a zvýšení pravděpodobnosti těžkých zranění nebo úmrtí při takové nehodě.

Podoba aktuálních právních předpisů je do velké míry určována politickou situací ve státě. Stranická příslušnost členů vlády udává směr, kterým se připravované změny zákonů ubírají. Poslední volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky proběhly v roce 2010, příští by měly proběhnout v roce 2014. V současné době je vláda tvořena příslušníky středopravicových až pravicových stran. Vládní koalici tvoří ODS, TOP 09 a VV. 6 členů vlády je členem ODS, 4 členem TOP 09 a po 3 členech je ze strany Věci veřejné a ze skupiny poslanců bez politické příslušnosti. [44] V Poslanecké sněmovně má největší sílu Česká strana sociálně demokratická s 55 hlasy, následuje Občanská demokratická strana s 52 hlasy, TOP 09 a Starostové s 41 hlasy. Poslanecký klub Komunistické strany Čech a Moravy má 26 hlasů, poslanecký klub Věci veřejných 21 hlasů. Zbývajících 5 poslanců nemá politickou příslušnost. [37] Složení Senátu je následující: ČSSD má 37 zástupců. ODS 22 zástupců, TOP 09 1 zástupce, KSČM 2 zástupce, KDU-ČSL 4 zástupce, bez politické příslušnosti je 13 senátorů, S.cz má 1 senátora a STAN rovněž 1 senátora. [40]

Podle složení vládní koalice a rozložení sil v Parlamentu lze přibližně odhadovat, jakou tendenci budou mít prosazované novely a reformy v určitých oblastech. Od pravicové vlády se dá očekávat důraz na liberalizaci zákonných opatření v oblasti obchodu a podnikání, prosazování ekonomických cílů, jako je cenová stabilita, prosazování rovnosti příležitostí. Pravicová vláda bývá více zaměřena na otázky hospodářství, ekonomického růstu a podporu konkurenceschopnosti ekonomiky. Naproti tomu levice klade důraz na společnost, sociální politiku a sociální jistoty a zastává rovnost výsledků.

Vzhledem k lokálnímu působení hypermarketu Globus Pardubice je nutno zmínit také místní politické dění. Poslední komunální volby se uskutečnily v roce 2010. Za dobu existence pardubického Globusu neměla místní politika na jeho činnost žádný větší vliv. Vedení hypermarketu nikdy nemělo zvláštní výjimečné vztahy k žádné politické straně nebo konkrétnímu zastupiteli, tudíž aktuální vývoj komunální politiky nevidí jako příliš významný.

4.1.2. Ekonomické faktory

Po odeznění nejvážnějších následků nedávné globální hospodářské krize česká ekonomika roste. Tento růst se ale neustále zpomaluje. V roce 2011 se růst zpomaloval jak mezi jednotlivými čtvrtletími, tak meziročně. Reálný hrubý domácí produkt očištěný o sezónní vlivy a rozdílný počet pracovních dní se v roce 2011 zvýšil oproti roku 2010 o 1,7%. Tempo růstu se během roku zpomalovalo – v 1. čtvrtletí ekonomika vzrostla o 2,7%, ve 2. čtvrtletí

o 2%, ve třetím o 1,2% a ve 4. čtvrtletí o 0,9% meziročně. Zpomalení růstu bylo způsobeno výhradně domácími složkami HDP. Konečná spotřeba v roce 2011 klesla o 0,7%. Propad výdajů na spotřebu byl tvořen poklesem výdajů domácností o 0,5% a redukcí vládních výdajů o 1,4% ve srovnání s rokem 2010. Zajímavé je porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie. Pokles výdajů domácností totiž kromě ČR zaznamenaly jen země potýkající se s dluhovou krizí – Irsko a Portugalsko, dále Nizozemí a Slovensko. Pokles vládní spotřeby patří po Španělsku a Slovinsku mezi tři nejvýraznější v EU. Přitom zadluženost ČR patří mezi nejnižší v Evropské unii. Současné snížení výdajů domácností i vládního sektoru zaznamenaly kromě ČR pouze v zemích s velkými rozpočtovými problémy (Irsko, Španělsko, Maďarsko, Portugalsko), v Nizozemí a ve Slovinsku. Lze tedy říci, že české domácnosti a státní sektor jsou v ohledu výdajů více konzervativní a obezřetnější než v ostatních zemích Evropské unie s podobnou životní úrovní. Další příčinu zpomalení růstu hospodářství způsobil i nižší objem investic, a to o 1,2% v porovnání s rokem 2010. Tento vývoj je reakcí na pokles poptávky, oslabení stavebních investic a určitou opatrnost v dlouhodobé alokaci prostředků. Jedinou příčinou celkového růstu ekonomiky byl zahraniční obchod. Ačkoli tempo růstu zahraničního obchodu se meziročně zpomalilo, stále se udržel v růstovém trendu. Export v roce 2011 vzrostl o 11%, import o 7,5%.

Tržby v maloobchodu očištěné o vliv prodeje aut meziročně vzrostly o pouhých 0,4%, přičemž rostly pouze v prvním pololetí. Samotný prodej potravin v maloobchodě klesl o 1,2%. Od roku 2001 to byl první meziroční pokles v tomto sektoru. Tato skutečnost opět potvrzuje poměrně velký pesimismus českých domácností. Reálně poklesl i prodej knih, jídel v restauracích, léků a maloobchod s převahou potravin v nesespecializovaných prodejnách (v běžných cenách však tržby stouply o 3,3%, v případě velkých řetězců o 5,5%). Velký růst zaznamenal internetový prodej, a to 11,8% a prodej počítačů a mobilních telefonů (8,1% reálně, v nominálních hodnotách tržby v důsledku výrazných slev naopak klesly).

Vzhledem k novým legislativním opatřením zejména v oblasti daní a dalších reforem se dá očekávat pokračující trend poklesu tempa růstu ekonomiky v důsledku omezení výdajů domácností i vládního sektoru a poklesu investic.

Vzhledem k tomu, že všechny velké maloobchodní řetězce provozující hypermarkety v České republice jsou vlastněny zahraničními korporacemi, jsou účetní výkazy přepočítávány na měnu vlastníka. Česká měna dlouhodobě posiluje, vůči euru posílila v roce 2011 meziročně o 2,8% (průměrný kurz byl CZK/EUR 24,586) a vůči americkému dolaru dokonce o 7,4% (při průměrném kurzu CZK/USD 17,688). Takové posilování domácí měny

znevýhodňuje českou ekonomiku v obchodu se zahraničím a snižuje se tak její konkurenceschopnost.

Obecně ceny v roce 2011 rostly. V zemědělství se snižovalo tempo růstu cen u rostlinné produkce, zatímco dynamika růstu cen živočišné produkce stagnovala. Ceny rostlinných produktů na konci roku meziročně po významném propadu cen zeleniny a brambor stouply v celkovém výsledku o 3,1%. Živočišná výroba zdražila o 8,3%. Dynamika růstu cen se v druhé polovině roku snižovala, a to zejména díky dobré úrodě. V průmyslu vzrostly ceny o 5,6% v důsledku růstů v předchozích stupních cenového řetězce, které způsobil pětinnový růst cen v rafinériích a koksárenství. Ceny pro spotřebitele v průměru o 1,9% vzrostly. Je však třeba dodat, že tento výsledek je způsoben nepoměrem mezi růstem cen nezbytných produktů (výrazně rostly ceny potravin, nejvíce pekárenské produkty o 14%, ceny bydlení a energií stouply o 2,8%, ceny v dopravě o 2,8% a ceny pohonných hmot o 9,9%) a poklesem cen produktů, které nepatří do každodenní spotřeby (dovolené, bytové vybavení, oděvy a obuv).

Na trhu práce pokračoval trend předchozích období. Zatímco počet podnikajících osob vzrostl, zaměstnanců meziročně ubylo. Česká ekonomika se tedy potýká s nedostatkem pracovních míst. Díky zvýšení počtu podnikatelů míra nezaměstnanosti zjišťovaná Výběrovým šetřením pracovních sil podle Mezinárodní organizace práce a očištěná o sezónní vlivy klesla z 7% v 1. čtvrtletí na 6,6% ve 4. čtvrtletí. V Pardubickém kraji byla ve 3. čtvrtletí roku 2011 obecná míra nezaměstnanosti 5% (3,6% nezaměstnanost mužů, 6,9% nezaměstnanost žen). [7]

Průměrná měsíční nominální mzda za rok 2011 stoupla o 2,2%. Reálná mzda však vlivem inflace stoupla jen o 0,3%.

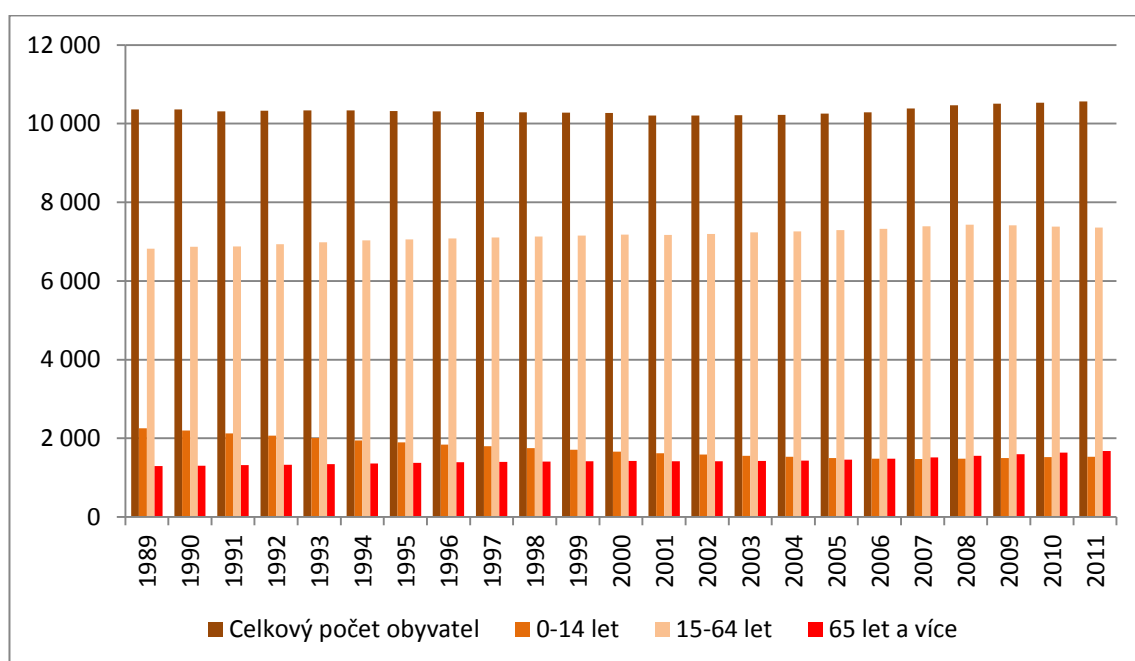
Již zmíněná obezřetnost české společnosti ve spotřebě, slabá nabídka volných pracovních míst a pomalý růst mezd se projevuje i v dluhové oblasti. Spotřební úvěry meziročně klesly o 1,6%. Úvěry na bydlení sice rostly, a to o 6,1% k prosinci 2011, oproti předchozímu roku se však růst zpomalil. Úrokové sazby úvěrů přitom meziročně mírně klesly. V půjčkách na bydlení to bylo z 4,55% na 3,94% a u půjček na spotřebu ze 14,05% na 13,58%. Úrokové míry soukromých vkladových bankovních produktů spíše stagnovaly, firemní vklady byly úročeny 5,1% (o 0,4 procentního bodu výše v porovnání s předchozím rokem). [8]

4.1.3. Sociální faktory

Maloobchodní činnost závisí výhradně na zákaznících, proto jsou při posuzování odvětví důležité také sociální a kulturní faktory. Podle výsledků sčítání lidu, domů a bytů

provedeného v roce 2011 [7] bylo v České republice 10 562 214 obyvatel, z toho 49% mužů a 51% žen. Z toho bylo 449 450 občanů cizích státních příslušníků.

Obecným trendem posledních desetiletí je stárnutí populace. Podíl lidí starších 65 let na celkovém počtu obyvatel se pomalu, ale neustále zvyšuje. Zatímco v roce 1989 tvořila tato skupina 12,5% celkové populace, v současné době to je již 15,9%. To způsobuje i růst průměrného věku obyvatel. Ten byl v roce 2010 40,8 let, zatímco v roce 1989 36,1 let. Dalším ukazatelem, který v důsledku stárnutí populace rychle roste, je index stáří, který představuje poměr počtu lidí starších 65 let k lidem mladším 14 let včetně. V roce 2010 byl tento index 107,8, v roce 1989 byl téměř o polovinu nižší, konkrétně 57,4. Popsaný trend vývoje bude v budoucnosti pokračovat a růst podílu starších lidí bude stoupat.



Obrázek 4: Demografický vývoj v ČR (v tis. obyvatel)

Zdroj: [7]

V Pardubickém kraji bylo 518 228 obyvatel. Poměr mužů a žen kopíruje celorepublikový stav. Cizinců bylo v kraji 12 723. Zajímavé je také věkové složení obyvatelstva. Z obyvatel Pardubického kraje tvoří 69% lidé mezi 15 a 64 lety, tedy lidé v tzv. produktivním věku. Cca 15% tvoří děti do 14 let včetně a 16% lidé starší 65 let. V kraji bylo v rámci sčítání zaznamenáno celkem 293 135 obydlených domů a bytů.

Zajímavé je i rozdělení obyvatelstva podle nejvyššího dokončeného vzdělání. Z osob starších 14 let bylo v Pardubickém kraji sčítáním zjištěno 18,4% lidí se základním vzděláním, 37,9% se středním vzděláním (bez maturity), 32,5% lidí s úplným středním vzděláním nebo vyšším odborným vzděláním, 10,6% lidí s vysokoškolským vzděláním a 0,6% bez vzdělání. Počet

vysokoškolsky vzdělaných se přitom za posledních 20 let více než zdvojnásobil. Lze předpokládat, že podíl vysokoškoláků bude nadále růst. Tento růst by mohla zastavit nebo zpomalit připravovaná reforma zákona o vysokých školách.

Pro maloobchod je důležité znát zákonitosti spotřebitelského chování a specifických zákaznických preferencí. Spotřebitelské chování se vyvíjí a mění. V poslední době ho výrazně ovlivnila celosvětová hospodářská krize, problémy eurozóny, rostoucí ceny pohonných hmot a zvyšování HDP. Kupní chování zákazníků značně závisí také na kultuře. Globálně pořádané průzkumy ukazují velké rozdíly zejména mezi jednotlivými světadíly. Spotřebitelé nyní více přemýšlejí o výdajích a větší nákupy plánují pečlivěji. Podle průzkumu společnosti Incoma [32] byla na konci roku 2011 spotřebitelská nálada nejhorší za posledních 5 let. Větší důraz se klade na kvalitu nebo kvantitu, nákupní rozhodnutí jsou obecně racionálnější. Nákupy se stále zmenšují, lidé jsou stále méně ochotni jezdit za nákupy autem a objem maloobchodu ve stálých cenách klesá. To nejvíce zasahuje velké obchody, které spoléhají na dojíždějící zákazníky a velké objemy nákupu. Stávající situace se také projevuje ve větší ovlivnitelnosti zákazníků propagačními aktivitami. Slevové akce jsou v poslední době spolehlivější v přilákání více zákazníků, projeví se ale v nižším růstu tržeb. Zajímavý je také průzkum společnosti Factum Invenio o důvěryhodnosti reklamy. Z něj vyplývá, že více než polovina Čechů nevěří reklamě. Plnou důvěru v reklamu má pouze 6% dotázaných. Spotřebitelé nejvíce věří tomu, co si mohou přímo ověřit, to znamená zejména v místě prodeje. Jsou to hlavně ochutnávky a propagace v prodejnách obecně. Naopak nejméně Češi věří SMS v mobilních telefonech, reklamě v kině, billboardům a reklamě v dopravních prostředcích. Z pohledu obsahu reklamního sdělení se jako nejméně důvěryhodné jeví zkušenosti konkrétních osob, a to především v oblasti finančních služeb (14% dotázaných takové reklamě nedůvěřuje). Zkušenosti s výrobky považují spotřebitelé za důvěryhodnější. [43]

4.1.4. Technické a technologické faktory

Současná doba je ve znaku častých inovací. Nové technologie se objevují ve stále kratších intervalech, a to nejvíce v oboru informačních a komunikačních technologií. Stávající produkty tak rychle zastarávají a je třeba je nahrazovat nejnovějšími trendy a držet krok s technologickým vývojem.

Velmi rychlý vývoj se odehrává například u mobilních telefonů. S nástupem takzvaných chytrých telefonů je přístup k internetu prakticky neomezený z kteréhokoli místa a v kteroukoli dobu, protože mobilní telefon u sebe lidé nosí neustále. Informovanost obyvatel

se tak ještě více prohlubuje, konkrétně z pohledu dostupnosti informací. Podobný efekt má rozšíření malých notebooků – netbooků. Ty díky svým malým rozměrům a nízké hmotnosti poskytují možnost nosit netbook s sebou kamkoli stejně jako mobilní telefon. Díky bluetooth technologii je možné se připojit k síti internet bez potřeby kabelů. Mnoho veřejných míst, jako jsou kavárny, restaurace, instituce (např. školy), obchodní centra, některé prostředky hromadné dopravy zavádějí tuto technologii ve snaze zvýšit komfort svých zákazníků a poskytnout jim další službu, obvykle zdarma.

Přínos internetu v marketingové komunikaci vzniká díky skutečnosti, že k síti internet má přístup stále více domácností i jednotlivců. Podle Českého statistického úřadu mělo v roce 2010 59,3% českých domácností vlastní osobní počítač a 56% českých domácností připojení k internetu. Tento podíl postupně roste, ačkoli se růst mírně zpomaluje.

V souvislosti s technologiemi a internetem je nutné zmínit současný boom sociálních sítí. V ČR je nejpoužívanější sociální síť Facebook. Český statistický úřad uvádí, že v lednu 2012 bylo v ČR registrováno 3 552 000 uživatelů této sítě, z toho 57% ve věku 18-34 let, 21% ve věkové skupině 35-54 let, 17% mladí lidé do 17 let a zbylých 5% tvořily osoby starší 55 let. Za předchozích 6 měsíců se přitom meziměsíční přírůstek uživatelů pohyboval mezi 30 000 a 50 000 nových uživatelů.

Inovace se tedy netýkají pouze samotných prodávaných produktů, ale také nástrojů komunikace. Chytré telefony s připojením k internetu zviditelňují internetovou reklamu i bez počítače. Sociální sítě zase poskytují nové příležitosti propagace a komunikace s veřejností.

Jednoznačně největší vliv na obchod má internet díky elektronickému obchodu. Jak bylo uvedeno výše, internetový prodej zaznamenal v loňském roce více než 11% růst. E-shopy poskytují zákazníkům pohodlí nákupů z domova, kde mohou důkladně prozkoumat nabídku, porovnat jednotlivé produkty podle stanovených kritérií a porovnat ceny jednotlivých výrobců či distributorů. Elektronický obchod se využívá především pro nákupy nepotravinářského zboží. V Evropě je již úspěšně zaveden internetový prodej i v potravinářském sortimentu a lze tedy očekávat, že tento trend budou následovat i obchody v České republice. Například společnost Tesco, která má s tímto způsobem prodeje bohaté kladné zkušenosti z Velké Británie, plánuje na jaře roku 2012 začít testovat internetový obchod potravinami ve vybrané lokalitě a následně jej rozšířit na území celé republiky. [42]

Velkou popularitu si získaly slevové servery. Ty nabízejí časově a množstevně limitované slevy na nejrůznější produkty a služby. Nejčastěji se jedná o různé druhy zájezdů, zážitkových pobytů a akcí, pohostinství, šperky nebo wellness procedury a pobyty. Princip spočívá ve

stimulaci poptávky díky zveřejnění slevových voucherů, které si zákazník rezervuje na daném serveru a následně uplatní při koupi vybraného výrobku či služby. Tyto servery poskytují slevy až 80% a jsou velice efektivní ve zvýšení počtu zákazníků, nicméně vliv velkých slev se projeví na tržbách z prodaných produktů.

Ve světě se rychle rozšiřuje nový způsob platby – platba mobilním telefonem. V loňském roce tento způsob platby testovaly vybrané hypermarkety Globus. Velký zájem o problematiku projevila i společnost T-Mobile. Odborníci předpokládají, že plně se do České republiky platby prostřednictvím platebních karet nahraných na SIM kartu telefonu dostanou v průběhu roku 2012. [16]

4.1.5. Ekologické faktory

V současnosti velmi diskutované téma představují environmentální aspekty. Kromě problému globálního oteplování si lidská společnost začala uvědomovat důsledky stále rostoucí spotřeby a z toho pramenící rostoucí množství odpadů. Tato problematika skýtá pro obchodní společnosti jak negativní, tak pozitivní efekty.

Negativní efekty vznikají z nutnosti eliminovat množství odpadů a klást důraz na efektivní odpadové hospodářství. Omezení se týkají také provozu dopravních prostředků, které musejí splňovat emisní normy. Celosvětově se společnosti snaží v co největší možné míře omezovat použití plastů, které silně znečišťují životní prostředí, protože nejsou přirozeně rozložitelné a zatěžují přírodu desítky let. Velmi problematické jsou například plastové PET lahve, které představují naprostou většinu lahví, ve kterých jsou prodávány prakticky všechny druhy nápojů. Maloobchody byly v nedávné době zasaženy tlakem na omezení poskytování plastových tašek u pokladen. Obchodní řetězce se k tomuto problému postavily různě. Většina řetězců plastové tašky zpoplatnila a snížila tak jejich spotřebu až o polovinu. [2] Společnost Tesco začala vyrábět a prodávat ekologické tašky. Hypermarkety Globus jsou už jediné, kde se plastové tašky stále rozdávají zdarma. Tyto tašky jsou však stoprocentně rozložitelné a po 3 letech se rozpadnou na vodu, oxid uhličitý a biomasu.

Přínos tlaku na udržitelnost životního prostředí spočívá v příležitostech využití ekologických aspektů v obchodu. Pro výrobce je zde možnost vstoupit do perspektivního odvětví výroby zařízení podporujících snižování znečištění životního prostředí.

Používání zásad pro ochranu životního prostředí používají mnohé firmy pro svou propagaci. Může se jednat o použití recyklovaných a recyklovatelných materiálů (v maloobchodu například reklamní letáky nebo účtenkový papír), podporu environmentálně

zaměřených projektů, provoz v souladu s mezinárodními normami o ochraně životního prostředí nebo šetrné energetické hospodářství.

4.2.Porterův pětifaktorový model

Na prostředí, ve kterém firma působí, má významný vliv struktura odvětví. Porter vyvinul strukturální analýzu odvětví, dnes známou jako Porterův pětifaktorový model pěti sil. Tento model analyzuje vnější mikroprostředí podniku a pomáhá získat přehled o intenzitě konkurence v dotčeném odvětví. Jedná se o analýzu hrozby nově vstupujících konkurentů, vyjednávacího vlivu odběratelů a dodavatelů, analýzu hrozby substitučních produktů a analýzu soupeření mezi stávajícími účastníky konkurenčního boje.

4.2.1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

V současnosti lze předpokládat, že vstup nového hypermarketu na trh v Pardubicích je velmi nepravděpodobný. Všechny řetězce, které v České republice provozují hypermarkety, zde už své zástupce mají. Jedinou výjimku představuje obchodní společnost Tesco, které v Pardubicích provozuje pouze obchodní dům. Nicméně vzhledem ke strategickému umístění obchodního domu Tesco City Pardubice v obchodním centru Afi Palace si myslím, že bude společnost Tesco tento obchodní dům udržovat a nebude uvažovat o jeho nahrazení hypermarketem umístěným mimo centrum města. Vybudování hypermarketu současně se zachováním obchodního domu je téměř nemyslitelné; trh hypermarketů v Pardubicích považují za nasycený a získání dostatečného tržního podílu pro splnění ziskovosti takové investice by bylo nesmírně náročné. Jedinou možností by byl vstup nového maloobchodního řetězce na český trh. V současnosti ale žádný řetězec veřejně nepředpokládá vstup na český trh.

Nejčastějšími překážkami na vstupu jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost a nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu produkce. Dá se předpokládat, že případným novým konkurentem by byl jeden z již dobře zavedených velkých obchodních řetězců, kterým nechybí kapitál, na vybudování tak velkého hypermarketu, který by generoval i úspory z rozsahu. Takovým společností obvykle nechybí ani potřebné technologie, přístup k distribučním kanálům a výhoda zkušeností a know-how.

Problém na současném trhu hypermarketů představuje možnost diferenciací. Všechny řetězce mají velmi podobný, téměř totožný sortiment, jak v oblasti druhů produktů, tak jejich značek. Je tedy velice těžké dosáhnout jakékoli diferenciací. V posledních letech se proto

značně vyvinuly privátní značky, které poskytují jednu z mála výraznějších možností na alespoň nějakou diferenciaci svého sortimentu.

V případě vstupu nového hypermarketu by se tento konkurent musel vypořádat s potřebou získání kvalifikovaného personálu. Při současné míře nezaměstnanosti je disponibilních potenciálních zájemců o práci dostatečné množství a podnik by tak neměl mít problémy zajistit dostatek lidských zdrojů podle svých kritérií. Navíc by mohl využít skutečnost, že poskytl práci například více než 100 lidem, ve prospěch získání dobrého jména a kladné publicity. Lidské zdroje tedy nepředstavují významnou vstupní bariéru.

Legislativní rámec České republiky nestanovuje žádné výrazné překážky pro vstup na tento trh. Jediné omezení lze najít v podobě územního plánu rozvoje města Pardubice. Nynější podoba územního plánu neposkytuje podle mého názoru žádnou vhodnou strategickou pozici pro vybudování hypermarketu a potřebných přilehlých prostor, jako je parkoviště a příjezdová komunikace pro zásobování. Nicméně v současné době se připravuje nový územní plán, který bude platný od roku 2015. Tento plán bude poskytovat větší volnost ve využití jednotlivých pozemků. Oproti současnému plánu, ve kterém je poměrně úzce vymezen účel využití dané plochy, bude v novém plánu méně kategorií, což poskytne více možností pro využití každé plochy. [33]

Další bariéru představuje případné překonání zavedených značek. Současné hypermarkety mají již zavedenou pozici ve veřejném mínění a případný nový konkurent (nová značka) by musel tuto bariéru velmi obtížně překonat. Ředitel hypermarketu Globus Pardubice například uvádí, že hypermarket Globus zná cca 95% obyvatel Pardubic.

Na základě uvedených argumentů lze říci, že pokud se výrazně pozitivně nezmění hospodářský vývoj země, který by rapidně zvýšil koupěschopnost poptávky, nebyl by vstup nového hypermarketu na trh v Pardubicích příliš perspektivní a nelze ho tedy ani předpokládat.

4.2.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Jak již bylo řečeno, trh hypermarketů v Pardubicích je nasycený, navíc je zde poměrně velké ohrožení ze strany substitutů, a tak je intenzita soupeření mezi jednotlivými hypermarkety velká. Soupeření se děje prostřednictvím reklamních kampaní, cenové konkurence a dalších nástrojů především v rámci komunikačního mixu. V Pardubicích je 5 hypermarketů – Globus, Interspar, Albert a 2 hypermarkety společnosti Kaufland. Všechny

hypermarkety jsou víceméně vyrovnané, co se týká sortimentu produktů a služeb a všechny soupeří o stejné kategorie zákazníků.

Intenzitu soupeření podporují i výstupní bariéry v podobě úzce specializovaných aktiv a fixních nákladů výstupu (náklady na přemístění nebo likvidaci). V případě, že by ekonomické výsledky jednoho z hypermarketů byly nepřijatelně negativní a došlo by k nutnosti prodeje zrušit, představovalo by to pro společnost mnoho peněžních prostředků, které by nepříznivou situací výrazně prohloubily. Proto se hypermarkety snaží udržet prosperitu za každou cenu. Jediným způsobem je získání konkurenčních výhod na úkor konkurentů. Počet obyvatel v Pardubicích totiž neroste a zákazníků je tak stále přibližně stejné omezené množství. Navíc zákazníci mají obvykle svůj oblíbený hypermarket a získat nového stálého zákazníka narušením jeho preference vůči jinému hypermarketu je nesmírně obtížné.

Na druhou stranu díky současné hospodářské situaci státu jsou zákazníci citlivější především na cenu, ale i na další faktory, a tak mají větší sklony měnit své preference vůči hypermarketu na základě aktuální nabídky. Hypermarkety se kromě ceny snaží získávat nové a udržovat stávající zákazníky i dalšími nástroji marketingové mixu. Rozdíly lze vidět například v marketingové komunikaci. Hypermarket Globus využívá v konkurenčním boji právě zejména necenové faktory, jako je kvalita, čerstvost, různé druhy záruk a široký sortiment služeb.

S ohledem na předchozí text lze konstatovat, že intenzita soupeření je v oblasti hypermarketů v Pardubicích vysoká.

4.2.3. Tlak ze strany substitutů

Substituty pro hypermarket představují menší prodejny v podobě supermarketů, diskontních prodejen a malých samoobslužných prodejen. Jedná se například o maloobchody Lidl, Billa, Penny Market, Tesco, Albert a Coop. Diskontní prodejny, jako je Lidl a Penny Market konkurují hypermarketům zejména v oblasti ceny. Velkou výhodou těchto menších prodejen a důvodem jejich nezanedbatelné oblíbenosti je jejich snadnější dostupnost. Zejména malé samoobslužné prodejny, jako je Coop, jsou zastoupeny v mnoha malých městech nebo v okrajových městských částech, jejichž obyvatelé díky tomu nemusejí na každý nákup dojíždět do města. O to větší hrozbu pro hypermarkety představují, protože přechodové náklady jsou prakticky nulové, někdy tím zákazník dokonce ušetří za cestu do města. Zmíněné maloobchodní řetězce mají podobnou skladbu komunikačního mixu jako většina

hypermarketů – hojně distribuují reklamní letáky s akčními nabídkami, využívají televizní reklamu a reklamu na billboardech. O to je pro hypermarkety těžší se od nich odlišit.

Na poli nepotravinových produktů představuje obrovskou hrozbu stále oblíbenější nakupování prostřednictvím internetu. Jedná se zejména o elektroniku. Tu si zákazník nepotřebuje vyzkoušet, jako třeba oděv nebo obuv, a klidný výběr v pohodlí domova a snadný nákup na internetu je pro něj mnohem pohodlnější než cesta do hypermarketu a pohyb mezi někdy velkým množstvím ostatních zákazníků.

Nezanedbatelným substitutem jsou také obchodní centra typu Afi Palace na Masarykově náměstí. Tyto centra plní jak funkci obchodní, tak zábavní a jsou velmi atraktivní zejména pro mladé lidi a rodiny s dětmi. Poskytují v podstatě ten samý sortiment jako hypermarkety a navíc i zábavní hodnotu v podobě kaváren, pizzerií, kina a příležitostných zábavních akcí. Dá se říci, že tam zákazník najde opravdu téměř vše, co může běžně potřebovat. Nelze zapomenout ani na fakt, že konkrétně Afi Palace je v centru města, kam je nejlepší dostupnost městskou hromadnou dopravou ze všech městských částí a pro dopravu osobním automobilem slouží podzemní parkoviště.

Tlak ze strany substitutů je tedy velice silný a hypermarkety musí neustále vymýšlet nové taktiky a snažit se poskytovat zákazníkům srovnatelnou nebo vyšší hodnotu například prostřednictvím rozšíření sortimentu nebo rozšíření služeb poskytovaných s produktem. Bez neustálé intenzivní reklamy by zákazníci mohli přesunout své preference na stranu popsaných substitutů a taková ztráta zákazníků by pro hypermarkety představovala vážný problém.

4.2.4. Vyjednávací vliv odběratelů

Zákazník má v současné době velmi silnou vyjednávací pozici v naprosté většině odvětví. Zatímco na počátku minulého století neměli lidé velkou možnost výběru mezi prodejci, dnes mají možnosti velmi pestré. Hypermarketů je naprostý dostatek a přechodové náklady jsou zanedbatelné. Vzhledem k tomu, že všechny hypermarkety jsou umístěny jen nedaleko od sebe, představují i dopravní náklady nevýznamný faktor v řádu jednotek korun. Dnešní informační společnost poskytuje zákazníkům výhodu téměř dokonalé informovanosti. Zákazníci mají díky možnostem internetu přesný přehled o cenách a akcích v jednotlivých hypermarketech a jejich substitutech. Díky internetu se také snadno a rychle šíří negativní publicita.

Hypermarkety bojují o každého zákazníka, důsledkem čehož jsou nuceny dbát především na absolutní zákaznickou spokojenost. Tím mají zákazníci moc tlačit ceny dolů, požadovat vyšší kvalitu a tím posiluje už tak silné konkurenční prostředí.

Stejně jako v ostatních odvětvích i zde platí, že mnohem levnější je zákazníka si udržet, než získat nového. To totiž znamená přetáhnout zákazníka od konkurence, narušit jeho stávající preference vůči jiné značce a získat si jeho loajalitu. Proto je velice důležité vyhnout se negativní publicitě. Je dokázáno, že nespokojený zákazník se podělí o svou negativní zkušenost s mnohem více lidmi, než kterým sdělí svou pozitivní zkušenost spokojený zákazník. Negativní publicita tudíž znamená velmi pravděpodobně ztrátu současných zákazníků a k tomu rovněž bariéru při získávání nových.

Vzhledem k tomu, že sortiment produktů je u všech hypermarketů prakticky stejný, jednu z mála možností diferenciací představují doplňkové služby. Zákazník zvyklý na špičkovou kvalitu služeb a pohodlí při nákupu v jednom svém preferovaném hypermarketu nebude tolik náchylný k přechodu ke konkurenci. Naopak zákazníka konkurenta, který neposkytuje velký počet nebo příliš kvalitní služby, bude snazší získat pro sebe. Na druhou stranu poskytování špičkových služeb znamená závazek poskytovat takovou úroveň služeb neustále, protože při poklesu standardu, na který si zákazník zvykne, bude opět náchylnější k přechodu ke konkurenci.

Z uvedeného jasně vyplývá, že vyjednávací pozice zákazníků je silná. Hypermarkety jsou závislé na svých zákaznících, jakožto hlavním zdroji příjmů, a proto musejí plnit jejich požadavky, jak umí nejlépe a snažit se tyto požadavky navíc plnit lépe než jejich konkurence.

4.2.5. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelů je velké množství a síla jednotlivců je tedy malá. Hypermarkety si mohou vybrat mezi spoustou dodavatelů a je tak na dodavatelích, aby se snažili získat smluvní vztah s hypermarketem. Ty si mohou určovat pro dodavatele mnohdy nepříliš výhodné podmínky spolupráce. Hypermarkety představují zejména ve větších městech a jejich okolí největší podíl na prodeji především v oblasti potravinových produktů, takže jejich vyjednávací pozice je vůči dodavatelům silná. Bez hypermarketů by dodavatelé ztratili velkou část svého odbytu. Přechodové náklady k jinému dodavateli nebývají pro obchodní řetězec nijak ohrožující a to také posiluje jejich pozici ve vyjednávání.

Opak platí pro velké dodavatelské korporace, které mají natolik silnou pozici na trhu a obvykle celosvětový odbyt, že maloobchodní řetězce musejí přijímat jimi stanovené podmínky, které je těžké ovlivnit.

Ve prospěch dodavatelů působí zákonná opatření pro zabránění zneužití významné tržní síly velkými obchodními řetězci, která byla popsána výše.

Můžeme tedy říci, že vyjednávací síla dodavatelů je malá.

5. MARKETINGOVÝ MIX HYPERMARKETU GLOBUS PARDUBICE

Tato kapitola analyzuje marketingový mix hypermarketu Globus v Pardubicích a způsob použití jednotlivých nástrojů. Pokud není uvedeno jinak, zdrojem informací pro zpracování kapitol o hypermarketu Globus jsou internetové stránky společnosti [14] a informace a materiály poskytnuté vedením hypermarketu Globus Pardubice.

5.1. Produkt

Hypermarket Globus Pardubice nabízí velmi široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží. Právě širě sortimentu je jeden z prvků, na kterých společnost zakládá svou image. Jak bylo zmíněno výše, sortiment tvoří cca 15000 druhů potravinářského a 45000 druhů nepotravinářského zboží.

V rámci potravinářského sortimentu prodává hypermarket trvanlivé potraviny, jako jsou například mouky, cukr, luštěniny, čaje, káva, cukrovinky, koření, dochucovadla, kompoty a další konzervované potraviny. Nápojové centrum poskytuje také obsáhlý sortiment alkoholických i nealkoholických nápojů. Sekci čerstvých potravin zastupuje ovoce a zelenina, vlastní i externě dodávané pekařské výrobky, mléčné a mražené potraviny, vlastní masné produkty, uzeniny, ryby, sýry.

Nepotravinářský sortiment tvoří velké oddělení elektronického zboží obsahující bílou i černou elektroniku. Další velké oddělení představují oděvy, bytový textil a obuv. Přibližně stejně velký prostor je věnován hračkám, sportovním potřebám, papírnictví a knižní sekci. Do nepotravinářské části sortimentu patří také veškeré domácí potřeby, drogerie a potřeby pro chov zvířat. Mimo hlavní prodejní plochu je zlatnictví a Jeans shop, které rovněž provozuje společnost Globus.

Na všechny produkty poskytuje Globus systém záruk, kterými se snaží podpořit důvěru a loajalitu zákazníků a vytvářet jednotný obraz firmy ve vztahu ke kvalitě přístupu k zákazníkům a kvalitě a čerstvosti zboží. Systém záruk zahrnuje záruku čerstvosti, záruku nejnižší ceny, záruku nevyčerpatelné nabídky, záruku rychlého zaplacení a záruku výměny zboží.

V rámci uvedeného sortimentu je třeba samostatně pohlížet na privátní značku Globus. Tu společnost zavedla v roce 2009 jako poslední maloobchodní řetězec působící v ČR. V současné době má privátní značka 4 kategorie.

Nejnižší cena – Značka Korrekt s heslem „kvalita za nejnižší ceny“. Tyto výrobky mají jednotný oranžový obal a jsou tak snadno identifikovatelné mezi ostatními výrobky. Značku Nejnižší cena nesou produkty, které zaručují nejnižší cenu na trhu a zároveň nejlepší poměr mezi cenou a kvalitou. Tato značka v současné době zahrnuje vybrané produkty ze sortimentních skupin trvanlivých, mražených a mléčných potravin a ve skupině drogistického zboží.



Obrázek 5: Logo privátní značky Korrekt

Zdroj: [14]

Globus – Kvalita, která si zaslouží naše jméno. Značka Globus představuje hlavní kategorii privátní značky tohoto řetězce a je znázorněna přímo logem společnosti. V případě výrobků se značkou Globus se společnost zaručuje za jejich výbornou kvalitu díky vlastní účasti na vývoji i výrobě. Tato značka představuje velmi kvalitní výrobky za cenu relativně nižší než je průměr srovnatelných konkurenčních výrobků. Značku nesou výrobky z oblasti trvanlivých, mléčných, chlazených a mražených potravin, nápojů a drogerie. Důvěru ve značku Globus podporuje i možnost vrátit produkt a dostat zpět peníze v případě, že zákazník nebude s produktem spokojen.



Obrázek 6: Logo privátní značky Globus

Zdroj: [14]

Natuvell – Tato značka je věnována pouze drogistické části sortimentu a nabízí kvalitu za nízké ceny. V úrovni kvality se pohybuje mezi předchozími dvěma značkami.



Obrázek 7: Logo privátní značky Natuvell

Zdroj: Upraveno z [15]

Globus Gold – Značka Globus Gold zahrnuje výrobky prvotřídní kvality za odpovídající vyšší ceny. Je přiřazena jen úzké skupině produktů v sortimentu ovoce a zeleniny.



Obrázek 8: Logo privátní značky Globus Gold

Zdroj: Upraveno z [41]

Bez jmenovité značky, ale výhradně produkované podnikem Globus jsou jeho vlastní masné výrobky, uzeniny a pečivo.

Hypermarket Globus Pardubice také nabízí svým zákazníkům soubor rozšiřujících služeb:

- *Restaurace Globus* – Mimo prodejní plochu v klidné okrajové části hypermarketu je vyhrazen částečně oddělený prostor pro samostatnou restauraci. Toto stravovací zařízení nabízí jak možnost nákupu rychlého občerstvení, tak výběr jídel klasické restaurace – studená i teplá kuchyně, včetně dezertů a speciálně pro děti připravených jídel, studené i teplé nápoje. Aktuální jídelní lístek je vždy k prohlédnutí na internetových stránkách hypermarketu. Provozní doba restaurace je shodná s otevírací dobou hypermarketu. Zákazníkům zpříjemňuje posezení v restauraci také možnost bezplatného připojení k internetu prostřednictvím WiFi.
- *Čerpací stanice* – Stanice pro čerpání pohonných hmot je určena pro podporu spokojenosti největší skupiny zákazníků, kteří se na nákup dopravují automobilem. Kromě pohonných hmot zde může zákazník pořídit potřeby pro motoristy, dálniční

známky, noviny, časopisy, mapy, cigarety a základní občerstvení. K dispozici je také externí firmou provozovaná mycí linka a pneuservis.

- *On-line objednávání masných produktů a uzenin* – Zákazník má možnost se na internetových stránkách Globusu zaregistrovat a objednat si produkty vlastního řeznictví Globus a bezlepkové výrobky, které si pak ve vybrané době vyzvedne přímo v prodejně. Nyní firma pracuje na přípravě možnosti takto objednávat i elektrospotřebiče.
- *Fotoslužby* – Po registraci na internetových stránkách Globusu může zákazník upravit a zaslat fotografie v digitálním formátu a objednat si zhotovení tištěných fotografií nebo výrobků z bohatého výběru fotodárků. Zboží si pak vyzvedne v hypermarketu. Tam je k dispozici také automat Picture Express, který vyhotovuje fotografie z přineseného média ihned na místě.
- *Rozvozy plus* – Tato služba nabízí zákazníkům možnost bezplatného odvozu většího zboží (jako jsou zejména větší elektrospotřebiče) po celé České republice. Od roku 2010 je služba rozšířena o následný servis při zapojení, připojení výrobků, a to za poplatek. Za poplatek zahrnuje služba Rozvozy plus i odnos do bytu, odvoz obalů ze zakoupeného spotřebiče nebo odvoz starého spotřebiče při zakoupení nového.
- *Dobíjení kreditu do mobilních telefonů* – U všech pokladen v hypermarketu je možné dobít si kredit zakoupením speciální dobíjecí karty a zadáním telefonního čísla. Dobíjená částka se přičte k ceně běžného nákupu. Využívání této služby rapidně vzrostlo při problémech společnosti Sazka a. s., která poskytuje stejnou službu prostřednictvím terminálů pro své loterijní soutěže.
- *Finanční služby* – Ve spolupráci se společností Cetelem ČR, a. s. se nabízí například možnost nákupu na splátky, spotřebitelských úvěrů, založení Globus karty se zvýhodněným úrokem a doplňkové pojišťovací služby. Z finančních služeb lze jmenovat možnost platby všemi druhy platebních karet a možnost zakoupení dárkových karet pro nákup v hypermarketu. Dále je zde služba Cash Back, kterou Globus poskytuje od roku 2008, kdy ji začal provozovat jako první řetězec v ČR. Zákazník platící kartou, která podporuje tuto službu, může na pokladně při placení nákupu v minimální hodnotě 300 Kč požádat o výběr hotovosti až do výše 1500 Kč.

Kromě výše jmenovaných služeb nabízí Globus i další menší služby, jako je možnost využít bankomat České spořitelny, ČSOB, GE Bank, poštovní schránku, sběrnou Sazka-Sportka, montáž a záruční opravy zde zakoupených kol, opravy a čištění šperků ve zlatnictví Globus. Lze také využít přebalovací box, telefonní automat, odkládací boxy na zavazadla, sběrnou fotoprací, půjčovnu navigací, čerpací stanici pohonných hmot.

5.2.Cena

Cena je významnou součástí marketingového mixu a představuje nejsnadnější, avšak pouze krátkodobý způsob ovlivnění výše prodeje. Vzhledem k tomu, že hypermarket Globus se soustředí především na budování celkové image, dobrého jména a loajality svých zákazníků, nezakládá svou strategii na poskytování odvětvově nejnižší ceny, ale na spolehlivosti a důvěryhodnosti prodáváných výrobků a poskytovaných služeb. Cena je proto i v rámci propagace komunikována až jako sekundární faktor. Dá se říci, že Globus se snaží nabízet spíše nejlepší poměr ceny vůči kvalitě.

Na úroveň cen se zaměřují privátní značky. Značka Nejnižší cena garantuje nejnižší cenu na trhu. Značka Globus Gold pak představuje prvotřídní kvalitu za odpovídající vyšší cenu. Tyto značky byly podrobně popsány v předcházející podkapitole.

Jako maloobchodní řetězec má Globus jen omezený vliv na cenu. K nákupní ceně připočítává ziskovou marži. Vzhledem k tomu, že Globus je velký řetězec, má určitou výhodu ve vyjednávání s výrobcí a dalšími předcházejícími články distribučního řetězce. I když je maloobchodních řetězců v České republice mnoho, ukončení nebo nenačání spolupráce s každým z nich by pro výrobce nebo distributora znamenalo ztrátu významné části tržeb. Díky tomu je vyjednávací síla dodavatelů v oblasti ceny značně oslabena, jak popisuje Porterův model pěti sil.

5.3.Distribuce

Hypermarket Globus Pardubice představuje poslední článek distribučního řetězce. Je součástí intenzivní distribuce širokého sortimentu produktů potravin i nepotravinářského zboží. Hypermarket je maloobchodní jednotka fungující na bázi samoobslužného prodeje.

Hypermarket Globus Pardubice je umístěn na severozápadním okraji Pardubic (viz Obrázek 9) na komunikaci vedoucí do Lázní Bohdaneč a dále na Chlumec nad Cidlinou a v bezprostřední blízkosti hlavního silničního tahu do Hradce Králové s příjezdem k dálnici D11. Ze všech hypermarketů v Pardubicích je Globus nejvíce vzdálen od centra města. Tento

nedostatek však částečně zmírňuje dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou. Nejčastější spoj z centra města poskytuje trolejbusová linka č. 3, která jezdí ze zastávky Hlavní nádraží do Lázní Bohdaneč. Dále obsluhují zastávku Globus linka č. 7 z městské části Dukla a linka č. 11 ze sídliště Dubina.

S hypermarketem Globus sousedí Baumarkt, který představuje formát populárních hobbymarketů a je také součástí sítě Globus.



Obrázek 9: Umístění hypermarketu Globus Pardubice

Zdroj:[39]

Sortiment prodejny Globus vhodně doplňují nájemci provozované obchody mimo hlavní prodejní plochu a ve venkovních prostorách areálu. Tabulka 1 uvádí přehled těchto obchodů:

Tabulka 1: Služby a prodejny v prostoru hypermarketu

Telefonica O2	mobilní telefony
Minit, s.r.o.	opravna obuvi, výroba klíčů, rytectví
Novolékárna	
Pneuservis Lukáš Mamiňák	
Mycí linka	osobní a nákladní automobily
Lunettes optika, s.r.o.	
Andy West (Bushman)	obchod s oděvy
ZOO Panda	chovatelské potřeby, prodej zvířat, akvaristika
Geco Tabak	časopisy, tisk, tabákové výrobky
Vodafone	mobilní telefony

Cetelem ČR, a.s.	úvěry, splátkový prodej, Globus karta
Česká spořitelna	komplexní bankovní služby
BL Květinka, s.r.o.	prodej květin, zahradních doplňků
Česká pošta	
Picture Express	automat na tisk fotografií

Zdroj: [14]

5.4.Propagace

Společnost Globus je v oblasti marketingové komunikace velice aktivní. V celkovém rozpočtu je cca 8,6% vyhrazeno na propagační účely. Všechny komunikační nástroje jsou zaměřeny na vytvoření jednotné image a na komunikaci tří aspektů: cenové výhodnosti, čerstvosti a nejširšího sortimentu. Cílem propagace společnosti Globus je jak udržení stávající skupiny zákazníků, tak získání zákazníků nových.

Pro tvorbu konkrétních materiálů využívá společnost spolupráci se specializovanými komunikačními a reklamními agenturami a PR specialisty. Stejně tak úspěšnost a efekty použitých nástrojů jsou podrobně analyzovány externími společnostmi.

5.4.1. Reklama

Reklamní kampaně hypermarketů Globus jsou komplexně zaměřeny na image. Probíhají vždy dvoufázově. První fáze probíhá na podzim pro vánoční sezónu a na ní navazuje druhá připomínková fáze na jaře. Cílem reklamních kampaní je především komunikovat vlastnosti značky – zaprvé čerstvost a široký sortiment, zadruhé cenu a kvalitu personálu. Komunikaci ceny primárně zařizují reklamní letáky distribuované do poštovních schránek.

Reklamní kampaň má základ v půlminutových reklamních spotech v první fázi, které jsou pak v kratší podobě připomínány v jarní fázi kampaně. Reklamní spoty jsou nápadité a kreativní, tak aby diváka zaujaly a vhodným způsobem plnily svůj účel. Globus prostřednictvím mediální agentury spolupracuje s televizí Nova a kromě ní jsou reklamní spoty vysílány i na televizi Barrandov. Tím je zajištěno potřebné zacílení na vybrané skupiny diváků. Reklamní kampaň je doplněna out-door reklamou (billboardy) a spoty v rozhlasu, které jsou využívány zejména k prezentaci zvláštních akcí. Lokálně je mediálním partnerem hypermarketu v Pardubicích Český rozhlas Pardubice.

Jako podpůrný nástroj slouží i tisková inzerce, kterou ale Globus využívá jen zřídka, opět hlavně na podporu zvláštních akcí a výprodejů. Jako doplněk podzimní fáze reklamní kampaně se centrálně používá tisková reklama v celostátním tisku (MF Dnes, Lidové noviny,

Blesk), v lifestylových časopisech (Apetit, Food, Gourmet) a časopisech pro ženy (Vlasta, Katka, Žena a život, Blesk pro ženy).

Kromě již zmíněného je imageová reklamní kampaň podporována billboardy, kterých je na podzim v lokalitě každého hypermarketu pronajato kolem 80. Tyto slouží také pro propagaci zvláštních událostí. V Pardubicích je dále rozmístěno 8 navigačních billboardů doplněných dopravní navigací na sloupech veřejného osvětlení. Reklamní panely se objevují i na sportovních akcích, které společnost sponzoruje, tedy na dostihovém závodišti a na zimním stadionu.

Další částí reklamní kampaně hypermarketu Globus Pardubice je reklama ve formě polepu trolejbusu městské hromadné dopravy zajišťované Dopravním podnikem města Pardubic a.s. V rámci propagace jsou logem Globus označeny i dodávkové automobily služby Rozvozy plus a automobily předávané v charitativní akci Auta bez bariér.

5.4.2. Podpora prodeje

Hypermarket Globus Pardubice je otevřen 7 dní v týdnu vždy od 8 do 21 hodin. Prodejna prošla mezi lety 2006 a 2008 rozsáhlou rekonstrukcí a v současné době má prodejní plocha rozlohu cca 9700m². Zákazníkům je k dispozici přibližně 1200 parkovacích míst na nově rozšířeném parkovišti.

Prodejna je rozvržena a upravena tak, aby zákazníkovi poskytovala maximální komfort a dobrý zážitek z nákupu. Jednotlivá oddělení jsou přehledně odlišena od ostatních, mezi regály jsou dostatečně široké uličky, a ačkoli má prodejní plocha poměrně velkou rozlohu 9700m², orientace v prodejně je snadná. Obchod na pohled působí prostorně a přehledně.

K původnímu vchodu na hlavní prodejní plochu byl v zájmu zvýšení komfortu pro zákazníka nedávno přidán druhý vchod na opačné straně řady pokladen. Hlavní vchod je umístěn u infocentra na protilehlé straně vůči oddělení s potravinami. Zákazník je tak nucen projít veškerými ostatními odděleními a je pravděpodobné, že cestou učiní i původně neplánovaný nákup, ke kterému nejvíce láká sezónní zboží umístěné v prostoru přímo za vchodem. Nový vchod je určen pro zákazníky, kteří chtějí ušetřit čas a mít rychlejší a snadnější přístup do oddělení potravin. Navíc jsou oba vchody nyní vhodně umístěny vzhledem ke vchodům do samotného hypermarketu z přilehlého parkoviště. Všechny v nedávné době provedené změny jasně naznačují orientaci obchodu na zákazníka a jeho spokojenost.

V hypermarketu je k dispozici 34 pokladen. Z toho jedna pokladna je uzpůsobena pro nadměrné zboží tak, že má k dispozici širší uličku. Jedna pokladna také slouží jako expresní. To znamená, že zákazník by měl na tuto pokladnu čekat kratší dobu, protože obsluhuje pouze zákazníky s nákupem do 10 položek, a proto jsou nákupy na této pokladně odbavovány rychleji.

K celkové atmosféře v obchodu do velké míry přispívá sezónní výzdoba zejména v prostoru podél pokladen. Jedná se o výzdobu při příležitosti svátku svatého Valentýna, Velikonoc a samozřejmě Vánoc. Pomocí reproduktorů je zážitek z nákupu podporován také hudební kulisou, do které jsou vkládány reklamní rádiové spoty a další pro zákazníky zajímavé informace.

Podporu prodeje v hypermarketech Globus tvoří ochutnávky a demonstrace, věrnostní program, spotřebitelské soutěže, sampling, point of sale materiály, kupóning a event marketing.

Ochutnávky se konají obvykle jako součást akce Čerstvá ofenzíva, jejímž záměrem je získání důvěry zákazníků v čerstvost a kvalitu prodávaných potravin a seznámit zákazníka například se specifickými druhy potravin, jako je exotické ovoce nebo nejrůznější druhy sýrů, vín apod. Zákazníkům je v rámci Čerstvé ofenzívy nabízena bezplatná ochutnávka vybraných potravin. Tyto akce jsou oznamovány v letákové příloze Čerstvé noviny. Kromě těchto centrálně organizovaných akcí může hypermarket v Pardubicích pořádat i vlastní ochutnávkové nebo předváděcí akce (např. knihy, kuchyňské nádobí).

Věrnostní program funguje v Globusu na bázi orientace na úzce vymezený segment zákazníků, kterým jsou rodiny s malými dětmi. Zákaznický klub s názvem Mimi klub započal svou činnost v roce 2009. Mohou se do něj přihlásit nastávající maminky a rodiče dětí do 3 let. Členství v klubu končí 3. narozeninami dítěte. Členové klubu mají při nákupu vybraných výrobků pro děti této věkové kategorie 20% slevu. Hypermarket Globus se tak snaží získat zákazníky z velmi perspektivní skupiny mladých rodin a pozitivně zapůsobit i na jejich příbuzné a známé. Členové Mimi klubu pravidelně dostávají newsletter a mohou využívat samostatných internetových stránek Mimi klubu a profilu na sociální síti Facebook.

Určitou formou věrnostního programu, který má za cíl zajistit opakované nákupy a podporu loajality zákazníků, jsou hrací karty, na které zákazník sbírá body podle hodnoty svého nákupu. Při určitém počtu nasbíraných bodů pak může uplatnit velmi atraktivní slevu na určitý druh zboží.

Spotřebitelské soutěže pořádají hypermarkety Globus nepravidelně a ne příliš často, obvykle v souvislosti se zvláštní událostí, jako je otevření nového hypermarketu nebo výročí otevření hypermarketu. V minulosti se uskutečnily například soutěže Chléb roku, Uzenina roku nebo Vyhraj tolik uzenin, kolik vážíš. Samotný hypermarket Globus může zorganizovat vlastní menší soutěže, které většinou bývají orientovány na děti, které přivedou do hypermarketu také jejich rodinu.

Čerstvost potravin je propagována také prostřednictvím street samplingu v místech s dojezdovou vzdáleností od hypermarketu do půl hodiny. Point of sale materiály v prodejnách slouží k upozornění na různé akce a události, většinou s cílem připomenout něco, co je primárně komunikováno i jinde. Jedná se o polepy prostoru pro odkládání zboží po registraci pokladnou, nákupních vozíků, polepy na podlaze, použití in-store rádia, regálových zastavovačů, plakátů, bannerů, leporel, brožur k seminářům nebo pozvánek na různé události. Mimo vnitřek hypermarketu jsou point of sale materiály použity na přístřešcích pro nákupní vozíky, na venkovních zdech hypermarketu, v city-light vitrínách na parkovišti.

Dalším nástrojem, který hypermarkety Globus používají, je kupóning, a to ve dvou podobách. První je Šeková knížka Globus, kterou zákazník obdrží při nákupu a která obsahuje slevové kupóny, jež může zákazník využít při dalších nákupech do stanoveného data. Druhou podobou kupóningu je akce Joker. V předvánočním týdnu obdrží zákazníci s nákupem v hodnotě vyšší než 1000 Kč slevový kupón se slevou 24%, kterou mohou uplatnit na nákup 26. a 27. prosince. Cílem této akce je vyhnout se velkému poklesu prodejů bezprostředně po Štědrém dnu. Tuto akci oznamuje pouze pravidelný týdenní leták.

Globus organizuje každý rok již tradiční Grilmánii, která je jedinou centrálně pořádanou akcí v rámci event marketingu. Jde o celorepublikově uznávanou odbornou akci zaměřenou na grilování. Grilmánie se stala oficiálním otevřeným Mistrovstvím České republiky v grilování s mezinárodní účastí. Cílem je vybrat nejlepší český grilovací tým. Součástí eventu je bohatý doprovodný program pro celou rodinu. Grilmánie pomáhá budovat jednotnou image společnosti a zvyšovat povědomí veřejnosti o hypermarketech Globus. Hypermarket v Pardubicích pořádá i své vlastní menší akce, jako je Dětský den, Čarodějnice v Globusu, Drakiáda, dopravně-výchovné akce, zábavné letní víkendy a vánoční a velikonoční jarmarky spojené s charitativní sbírkou. Kromě toho hypermarket organizuje větší akci k výročí svého otevření. Uvnitř hypermarketu se konají zejména tematické semináře pro zákazníky se zaměřením na určitou sortimentní skupinu. Jako příklad lze uvést

bezlepkové potraviny. V areálu Globusu jsou pořádány i jiné akce organizované externími společnostmi zaměřené na zákazníky hypermarketu (roadshow časopisu Dieta). Mimo vlastní areál se pardubický Globus reprezentuje prostřednictvím stánků s občerstvením na důležitých regionálních sportovních akcích, jako jsou domácí zápasy HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a větší akce na dostihovém závodišti v Pardubicích.

5.4.3. Public relations

Aktivní činnost v rámci tohoto marketingového nástroje na regionální úrovni je minimální. Celopodnikové PR zajišťuje centrála v Praze a předně ředitel marketingu, který je současně tiskovým mluvčím firmy. Společnost Globus nemá vytvořenu žádnou strategii v oblasti public relations a aktivně tento nástroj příliš nevyužívá. PR aktivity jsou řízeny ve spolupráci se specializovanou agenturou, která vydává zaměstnanecký časopis, tiskové zprávy pro média a tisková prohlášení. V roce 2010 zařadil Globus mezi své aktivity vydávání PR článků zejména v rámci Globus TV. Novinářům jsou také prostřednictvím Globus TV rozesílány měsíční newslettery s novinkami o Globusu.

Současná činnost v oblasti PR se ve společnosti Globus zaměřuje na představení firmy jako dobrého zaměstnavatele s dobrým vztahem k jeho zaměstnancům i jejich rodinám. Kromě toho se Globus prezentuje i jako kvalitní prodejce, což dokazují ocenění a certifikáty zveřejněné na internetových stránkách. Firma pracuje také na konceptu corporate social responsibility, který by měl být zdrojem další pozitivní publicity.

Jedinou významnější akcí na podporu vztahů s veřejností je Globus z druhé strany. Skupina zákazníků je pozvána do hypermarketu a seznámena s historií firmy, provozem hypermarketu a technologií výroby vlastních výrobků. Účelem této akce je opět podpora důvěry zákazníků jak k samotnému podniku, tak k jeho produktům.

Lokálně lze v rámci public relations najít podporu místních projektů a organizací. Kromě sponzoringu, o kterém pojednává následující kapitola, se jedná o finanční příspěvek městskému obvodu Pardubice-Rosice nad Labem na úpravu silniční komunikace k areálu hypermarketu v roce 2006 a každoroční příspěvek na podporu tohoto městského obvodu, finanční příspěvek magistrátu města Pardubic na podporu Městských slavností, spolupráci s Dostihovým spolkem Pardubice, Východočeským divadlem Pardubice, městskou i státní policií nebo s HZS Pardubice.

5.4.4. Sponzoring

Společnost Globus podporuje prostřednictvím sponzoringu výhradně charitativní projekty a organizace a sport.

Centrálně řízený sponzoring se týká nadace Charty 77 – Konta Bariéry. Na účet této nadace přispívá 1 Kč za každou prodanou igelitovou nákupní tašku. Za celou dobu podpory Konta Bariéry přispěl Globus částkou přes 11,5 milionu Kč. O podpoře nadace především informují internetové stránky a přitom je zdůrazněno, že hlavní zásluhu na této pomoci mají sami zákazníci. Kromě příspěvků na účet daruje firma ve spolupráci s Kontem Bariéry speciálně upravený automobil vybraným organizacím. Dosud bylo darováno 16 automobilů. Tuto tradici založilo vedení hypermarketu Globus Pardubice.

Hypermarket v Pardubicích má vyčleněnu část rozpočtu na lokální sponzoring. Největší sponzoringový projekt představuje podpora hokejového klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice. Za to je pak na ledové ploše a dresech hráčů prezentováno logo hypermarketu a během televizních přenosů ho může vidět široká veřejnost. Kromě toho je v komerčních přestávkách na kostce nad ledovou plochou promítán reklamní spot Globusu.

Kromě finanční podpory pomáhá hypermarket v Pardubicích i formou materiální pomoci charitativním projektům a organizacím, jako je například speciální škola Svítání, SPID handicap – obecně prospěšná společnost pro tělesně postižené, Centrum sociální pomoci – Okresní ústav sociálních služeb Pardubice, Oblastní charita Pardubice, Fond ohrožených dětí Klokánek, Kojenecký ústav Veská a Záchraná stanice a ekocentrum Pasíčka.

5.4.5. Direct marketing

Nástroji direct marketingu, které společnost Globus používá, jsou především reklamní letáky, časopis Globus Mini a Zelená linka.

Výdaje na letáky představují přes 50% marketingového rozpočtu Globusu. Mají dvě podoby. První jsou Naše noviny vydávané jednou týdně v nákladu cca 2 mil. kusů. Jejich obsahem jsou především aktuální akční ceny, slevy a výprodeje, pozvánky na různé akce, tipy a recepty. Naše noviny jsou tvořeny centrálně, lokálně jsou však uváděny regionální odlišnosti. V Našich novinách bývají přiloženy přílohy Naše tipy, představující vybraný nepotravinářský sortiment související s aktuálním tématem nebo obdobím, a Čerstvé noviny, které podporují téma čerstvosti a poskytují související rady nebo recepty. Tyto pravidelné noviny jsou tištěny na celobarevném novinovém papíře. Příležitostně vychází Náš katalog, který je vkládán do Našich novin. Představuje tematickou nebo sezónní nabídku jako doplněk

Našich novin. Je tištěn na kvalitnější papír a na rozdíl od Našich novin platí dva týdny nebo i déle. Všechny letáky jsou distribuovány do poštovních schránek domácností ve vybraných oblastech, ze kterých je dojezdová doba do nejbližšího hypermarketu Globus do 45 minut. Tyto oblasti jsou aktualizovány podle změn například v podobě nových konkurenčních hypermarketů v dosahu nebo nových pozemních komunikací.

Časopis Globus Mini je vydáván čtvrtletně v nákladu 121 000 kusů. Asi čtvrtinová část z toho je k dostání na informacích v každém hypermarketu jako dárek za nákup přesahující hodnotu 1 000 Kč. Tři čtvrtiny nákladu jsou přikládány do vybraných periodik. Globus Mini obsahuje tipy na nákup, novinky o hypermarketech Globus, lifestyleové a vzdělávací články, informace o soutěžích a také sekci pro děti.

Zelená linka je pasivní nástroj telemarketingu. Na telefonním čísle 800241242 je nepřetržitě v provozu hlasový automat poskytující základní provozní informace. Od 8 do 21 hodin jsou k dispozici školení operátoři, kteří okamžitě vyřizují dotazy zákazníků. Na Zelené lince mohou zákazníci zanechávat náměty a připomínky, a to nejen prostřednictvím telefonu, ale také prostřednictvím formuláře dostupného na internetových stránkách hypermarketu. Zelená linka podporuje budování důvěry a spokojenosti zákazníků.

5.4.6. Elektronické formy propagace

Využití nových médií je v současné době nezbytností. Internet je v poměru velikosti zasažené cílové skupiny k nákladům na propagaci velmi efektivní.

V roce 1997 vznikly internetové stránky společnosti Globus. Od té doby prošly mnoha úpravami ve prospěch lepší přehlednosti a zvýšení grafické atraktivnosti. Stránky spravuje centrála v Praze, od poslední změny stránek je však vyhrazen prostor pro regionální úpravy vedenými jednotlivých hypermarketů. Návštěvník stránek si může nastavit domovský hypermarket a tím je ještě podpořeno regionální zaměření stránek. Lze zde najít aktuální ceny pohonných hmot, týdenní menu restaurace Globus, speciální cenové nabídky, doplňkové obchody v hypermarketu, připravované události nebo celostátně platný aktuální leták. Na internetových stránkách zákazníci mohou také využít možnosti objednání masa nebo bezlepkových produktů, které si pak ve vybranou dobu mohou vyzvednout připravené v prodejně. Kromě toho mohou využít i služby internetové fotosběrny, přihlásit se k odběru newsletterů nebo informativních SMS s akční nabídkou.

Vedle hlavní internetové prezentace společnosti na adrese www.globus.cz jsou Globusem provozovány také další internetové stránky. Poctivý nákup na adrese www.poctivy-nakup.cz

doplňuje hlavní prezentaci a zaměřuje se na čerstvost a kvalitu prodávaných potravin vlastní výroby v hypermarketu. Dále jsou zde internetové stránky Mimi klubu na www.mimi-klub.cz, náborová kampaň Dobřej flek na adrese www.dobrejflek.cz a firemní internetová televizní stanice Globus TV na adrese www.globustv.cz, která zákazníkovi zprostředkovává informace v atraktivnější podobě.

Globus se prezentuje také prostřednictvím klasické internetové reklamy, ačkoli jen zřídka. Obvykle ji používá jen jako doplněk podzimní části reklamní kampaně a stejně jako ostatní reklamy je zaměřena na budování image firmy. Při umístování bannerů je dbáno na tematickou souvislost s dotčenými internetovými stránkami. Společnost používá výhradně statickou formu, protože interaktivní forma reklamy je uživateli internetu vnímána velmi negativně.

Firma pro svou propagaci využívá i sociální síť Facebook. Má zde celkem 4 profily, a to Globus jako celek, dále Mimi klub, Grilmánie a Dobřej flek. Profil Globus však není dostatečně aktivně spravován a propagaci firmy příliš neslouží.

6. ANALÝZA KONKURENCE – ALBERT HYPERMARKET

Pro splnění cíle této diplomové práce – identifikaci konkurenční výhody a vytvoření návrhů na zlepšení – bude použita metoda benchmarkingu. Marketingový mix hypermarketu Globus Pardubice bude konfrontován s marketingovým mixem svého konkurenta. Po předběžné analýze marketingových mixů všech hypermarketů v Pardubicích byl za největšího konkurenta hypermarketu Globus označen hypermarket Albert, jehož marketingový mix se hypermarketu Globus blíží nejvíce. Pokud není uvedeno jinak, zdrojem informací pro tuto kapitolu jsou internetové stránky řetězce Albert. [1]

Ahold, a.s., mateřská společnost hypermarketů a supermarketů Albert, je na českém trhu od roku 1990, kdy začal v Československu provozovat síť supermarketů Mana. O 11 let později se supermarket Mana a Sezam přejmenovaly na Albert a prodejny Prima na Hypernova. V létě 2009 pak došlo k přejmenování všech prodejen Hypernova na Albert hypermarket.



Obrázek 10: Logo hypermarketu Albert

Zdroj:[1]

Hypernova (dnes Albert hypermarket) byla v Pardubicích vybudována v roce 2002.

Řetězec supermarketů a hypermarketů Albert si klade za cíl získat pozici nejsilnější značky na maloobchodním trhu s potravinami v České republice. Za nejvýznamnější skupinu zákazníků považuje rodiny s dětmi. Jejich potřebám je přizpůsobována firemní strategie. Společnost se zavazuje nabízet skvělé potraviny a věci každodenní potřeby za nízké ceny, a to každý den.

6.1. Produkt

Hypermarket Albert v Pardubicích nabízí kompletní sortiment potravinářských produktů a vybrané skupiny nepotravinového zboží. Oddělení potravin tvoří pekařské výrobky, snídaňové položky, koloniál, mléčné výrobky, mražené výrobky, maso, ryby a drůbež, ovoce

a zelenina, lahůdky, nápoje. Nepotravinový sortiment tvoří zejména drogerie a kosmetika a další méně významné skupiny zboží.

Sortiment hypermarketu Albert je doplněn pronajímanými obchody umístěnými mimo hlavní prodejní plochu. Nabídka Albertu je tak rozšířena o další služby a obchody, jejichž přehled uvádí Tabulka 2.

V prostorách mimo hlavní prodejní plochu lze také využít výkup lahví, automat s teplými nápoji, bankomat Komerční banky a občerstvovací koutek s dvěma fast foody. Na pokladnách lze využít službu cashback a možnost koupě dárkových poukázek na nákup v prodejnách Albert.

Kromě běžně dostupných produktů nabízí hypermarket Albert zboží vlastních privátních značek Albert Excellent, Albert Bio, Albert Quality a Euro Shopper. Tyto značky se liší v kvalitě, ceně a sortimentu a umožňují tak zákazníkům dostatečný výběr, ať už preferují výběr podle kvality, nebo ceny. Pod privátními značkami nabízí společnost především nejčastěji vyhledávané zboží.

Albert Excellent představuje výrobky prvotřídní kvality za odpovídající cenu. Tato řada pokrývá vybrané uzeniny, paštiky, ovocné šťávy, hotová jídla a sladkosti. U hotových jídel je vždy podrobný návod na přípravu pokrmu.



Obrázek 11: Logo privátní značky Albert Excellent

Zdroj: [1]

Albert Bio představuje reakci na současný trend návratu k přírodní stravě bez chemických přísad. Tato řada zahrnuje produkty vyrobené z čistě přírodních zdrojů. Výrobky pocházejí od cca 40 dodavatelů a jsou certifikované jednou z odpovědných organizací pod záštitou Ministerstva zemědělství. Značku Albert Bio nesou různé druhy ovoce, zeleniny, vybrané uzeniny, luštěniny, pečivo, nápoje, cukrovinky, čaje. Řada se neustále průběžně doplňuje o další sortiment. Momentálně obsahuje kolem 70 druhů zboží a dalších cca 30 je připraveno pro zavedení v průběhu roku 2012, a to např. jogurty, sušenky, rýže, těstoviny.



Obrázek 12: Logo privátní značky Albert Bio

Zdroj: [1]

Albert Quality patří k nejúspěšnějším značkám. Představuje nabídku takových produktů, které zachovávají dobrou kvalitu, avšak za snáze dosažitelnou cenu. Sortiment v rámci této řady je široký a zahrnuje pečivo, maso, hotová jídla, ovoce a zeleninu, mléčné výrobky, mražené potraviny, nápoje, drogistické zboží atd.



Obrázek 13: Logo privátní značky Albert Quality

Zdroj: [1]

Euro Shopper je v České republice již dlouho zavedená značka. Je to řada kvalitativně průměrných produktů se zárukou nejnižší ceny ve své kategorii. Díky jednotnému snadno odlišitelnému červenobílému designu a umístění vždy v dolních policích prodejních regálů jsou snadno vyhledatelné a identifikovatelné. Sortiment obsahuje množství základních velmi často nakupovaných druhů zboží.



Obrázek 14: Logo značky Euro Shopper

Zdroj: [12]

6.2. Cena

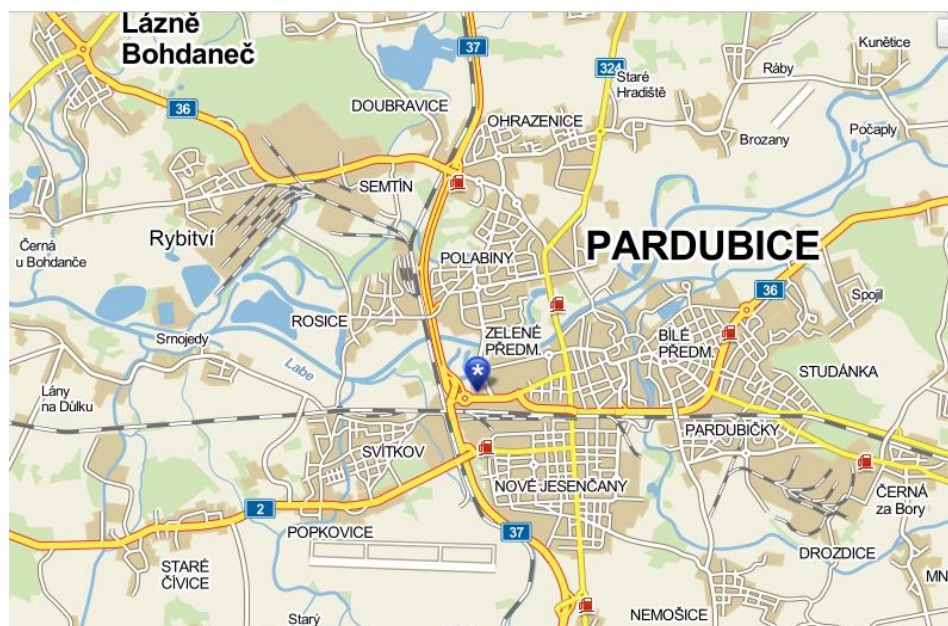
Albert hypermarket nabízí zboží v celém spektru cenových kategorií. I samotné privátní značky Albert zastupují nejvyšší, střední i nejnižší cenovou kategorii zboží. Nízká cena je jednou z garancí, které společnost svým zákazníkům poskytuje a na kterých staví svou marketingovou komunikační strategii.

O slevových akcích je zákazník pravidelně informován prostřednictvím reklamních letáků. Tím naplňuje hypermarket jedno ze svých poslání – úsporu peněz zákazníků, a to zveřejňováním aktuálních a chystaných slev. Kromě běžných slevových akcí poskytuje hypermarket Albert také cenové zvýhodnění 1 Kč za litr na nákup pohonných hmot na čerpací stanici Albert ke každému nákupu přesahujícím 400 Kč.

Výsledek strategie nízkých cen, resp. zanedbatelných cenových rozdílů od konkurence, vidí firma v tom, že zákazník tak nemá důvod přecházet ke konkurenčním společnostem.

6.3. Distribuce

Hypermarket je situován ve strategicky výhodné oblasti v západní části města v blízkosti rozsáhlého sídliště Polabiny, vlakového a autobusového nádraží u křižovatky třídy Palackého a ulice Kpt. Bartoše. Dostupnost prodejny je vynikající ze všech částí města. Okolí hypermarketu je také obsluhováno městskou hromadnou dopravou. Zastávky Hlavní nádraží – Albert HM, Hlavní nádraží a Polabiny – Albert HM obsluhují linky 2, 3, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 23, 24, 26, 88.



Obrázek 15: Umístění hypermarketu Albert

Zdroj: [39]

Na sousedním pozemku provozuje svůj hobbymarket řetězec Obi s vlastním velkým parkovištěm. Parkovací plochy obou řetězců jsou propojena silnicí. V roce 2011 byla v okrajové části parkoviště hypermarketu otevřena restaurace McDonald's a McDrive.

Celé okolí hypermarketu Albert projde během příštích dvou let rozsáhlými změnami v souvislosti s realizací již schváleného projektu přestavby přednádraží. Tento prostor se má stát multimodálním dopravním uzlem. Bezprostředně před vlakovým nádražím vznikne moderní terminál pro městskou hromadnou i meziměstskou linkovou autobusovou dopravu. Podle návrhu bude také vybudována nová komunikace navazující na ulici Hlaváčovu, pokračující za současným autobusovým nádražím a areálem lihovaru. Bude se napojovat na nový kruhový objezd v ulici Kpt. Bartoše v místě styku parkovišť hypermarketu Albert a hobbymarketu Obi. Účel této silnice je snížit dopravní zatížení prostoru před nádražím. [33]

V létě roku 2012 bude také otevřen nový nákupní blok mezi hypermarketem a čerpací stanicí Albert. Obsahuje 4 obchody, a to Cyklo Point, Zooshop Benji, Kik textil-diskont a Style.

Tabulka 2: Služby a prodejny v prostoru hypermarketu

Atlantic	spodní prádlo
Zvěrokruh	chovatelské potřeby
Fortuna	sázková kancelář
Klier	kadeřnický salon
Jones	obuv a kožená galanterie
Vinotéka	
Květinářství	
Minit, s.r.o.	opravna obuvi, výroba klíčů, rytectví
A3 sport	sportovní oblečení a sportovní potřeby
Lunettes	optika
Marionaud	parfumerie
Trafika	
Orsay	dámská konfekce
Fadia	vlasové doplňky a bižuterie
Sam 73	jeans shop
GE Money Bank	pobočka banky a bankomat
Kenvelo	značkové oblečení
Směnárna	
Electro World	elektronika a elektrospotřebiče
Indeco	skříně na míru
Dr. Max	lékárna
Dráčik	hračkářství
levná DVD	

6.4.Propagace

Společnost Ahold provozující síť hypermarketů a supermarketů Albert věnuje marketingovým komunikačním aktivitám velkou pozornost. Veškeré aktivity v této oblasti směřují k naplnění firemního sloganu „Jsme tu pro vás.“ Využívá velké množství nástrojů marketingové komunikace, prostřednictvím kterých se zaměřuje především na nejdůležitější skupinu svých zákazníků – rodiny s dětmi.

6.4.1. Reklama

Reklamní činnost společnosti Ahold se zaměřuje na komunikaci ceny a kvality prodávaného sortimentu. Hlavní nástroj představuje televizní reklama. Vysílané televizní spoty jsou originální a zábavné. V posledních několika letech hrají v reklamní kampani tohoto obchodního řetězce hlavní roli tzv. cenoví agenti, kteří dohlíží na srovnání cen s konkurencí a na kvalitu a čerstvost potravin. V kampani se projevuje i zaměření na děti. V souvislosti s uvedením nového filmu Šmoulové do kin v létě roku 2011 byly tyto kreslené postavičky zakomponovány do reklamních spotů jako pomocníci cenových agentů. Na jaře roku 2012 byla součástí reklamní kampaně vybraná zvířata z českých zoologických zahrad.

Jako podpora televizní kampaně slouží tisková reklama, používaná zejména k upozornění na důležité akce, a billboardy.

6.4.2. Podpora prodeje

Hypermarket Albert je otevřen 7 dní v týdnu vždy od 7 do 22 hodin. Spolu s 10 dalšími hypermarkety Albert prošel na podzim roku 2009 rozsáhlou rekonstrukcí. Řetězec se rozhodl v hypermarketech o 8000 až 1000 m² prodejní plochy tuto plochu snížit přibližně na polovinu. [34] Plochu, o kterou byla prodejna zmenšena, nyní zabírá obchod Electro World. Hypermarket Albert disponuje venkovním a podzemním parkovištěm.

Zákazníky odbavuje 11 pokladních terminálů. U vchodu na samotnou prodejní plochu je umístěno infocentrum. Bezprostředně za vchodem bývá vystavováno akční zboží a speciální nabídky. Následuje sekce nepotravinového zboží, jehož nabídka byla výrazně zúžena při rekonstrukci v roce 2009. Po délce prodejní plochy jsou umístěny obsluhované i samoobslužné pulty s pečivem, masem a uzeninami, sýry a lahůdkami. Celá prodejna působí

prostorně a umožňuje zákazníkovi pohodlný a rychlý nákup. Atmosféru obchodu podporuje interní rozhlas.

Další aktivity v oblasti podpory prodeje jsou různé ochutnávkové akce, typické point of sale materiály v prostoru prodejny, na nákupních koších a pokladnách. V hypermarketu jsou pořádány také příležitostné event-marketingové akce. V minulosti to byla například spolupráce s rozhlasovou stanicí Černá hora na její akci Darujte dětem úsměv. V hypermarketu byl umístěn stánek rádia, kde si lidé mohli vyzvednout vánoční přání dětí z vybraných dětských domovů. Po pořízení příslušného dárku ho odevzdali zpět u stánku a rádio Černá hora nakonec slavnostně předávalo dárky dětem.

Výše zmíněná reklamní kampaň se zvířaty z českých zoologických zahrad souvisí s jarní kampaní Hrátky se zvířátky. V prodejnách Albert byla k dostání sběratelská alba s motivy zvířat a informacemi o nich. Za každých 200 Kč za nákup v prodejně Albert obdržel zákazník balíček se 2 kartičkami do sběratelského alba. Pro sběratele byly také uspořádány tzv. měnárny – celorepubliková akce ve všech prodejnách Albert, kde si lidé mohli kartičky vyměňovat. Celou tuto kampaň provázela i výrazná in-store komunikace.

Do aktivit podpory prodeje spadá také časopis Albert v kuchyni, který je zdarma k dostání v prodejnách Albert. Tento měsíčník obsahuje nejrůznější kulinářské tipy a recepty pro všední i slavnosti a sezónní příležitosti. Recepty jsou zveřejněny i na internetových stránkách společnosti.

6.4.3. Public relations

PR aktivity jsou zastoupeny především komunikací s médii v souvislosti s aktuálními událostmi, které se řetězce nějakým způsobem dotýkají. Společnost také sama vydává aktuální zprávy a prohlášení na svých internetových stránkách. Na nich informuje veřejnost o svých výsledcích hospodaření, o konaných akcích, o důležitých momentech v průběhu činnosti řetězce a dalších důležitých informacích.

6.4.4. Sponzoring

Po reklamě a reklamních letácích je veřejností pravděpodobně nejvíce vnímána sponzorská činnost řetězce Albert. Veškeré sponzorské aktivity se odehrávají pod záštitou Nadačního fondu Albert. Cílem fondu je podpora zdravého životního stylu dětí a jejich rodičů a podpora vzdělávání, integrace a rozvoje dětí ze sociálně znevýhodněných skupin. Fond se účastní například vydávání edukativních materiálů a podporuje a organizuje samostatné projekty. Jedním z projektů je Zdravá Pětka. Jedná se o program, který pomáhá zejména dětem

osvojit si správné stravovací návyky a který dokonce používají při výuce některé mateřské a základní školy.

Nejznámější projekt je S Bertíkem za dětským úsměvem. Prostřednictvím této akce dává Albert zákazníkům možnost účastnit se pomoci dětem v dětských domovech. Princip spočívá ve sbírání žetonů v hodnotě 50 haléřů za každých 100 Kč hodnoty nákupu. Tyto žetony se vhazují do boxů za pokladnami. Za 12 let fungování získal projekt přes 80 mil. Kč na pomoc dětem. [30] Z prostředků získaných tímto projektem je pořádána i Albert triatlon tour – blíž ke svému snu. Děti z dětských domovů se účastní série triatlonových závodů pod záštitou Nadačního fondu Albert ve spolupráci s triatlonistou Tomášem Slavatou. Cílem je podnítit v dětech zájem o sport, podpořit jejich sebevědomí, motivovat a pobavit.

V rámci tří grantových programů Albert pro zdraví, Albert pomáhá a Nadační fond Albert dětem bylo podpořeno už mnoho různých projektů, nejčastěji to byla pomoc mateřským školám, dětským domovům a podobným zařízením.

6.4.5. Direct marketing

Stěžejní nástroj přímého marketingu představují reklamní letáky pravidelně distribuované do poštovních schránek ve vybraných lokalitách. Albert vydává oddělené letáky zvlášť pro své supermarkety a hypermarkety. Pravidelné letáky jsou příležitostně doplněny katalogy s nabídkou sezónního sortimentu. Letáky slouží jako primární komunikátor ceny, zejména akčního zboží, speciálních a sezónních nabídek.

Souhrnně pro celý řetězec je v provozu zákaznická linka s číslem 800402402, která slouží k zodpovídání dotazů a příjem připomínek zákazníků. Ty je možné klást i elektronickou formou prostřednictvím jednoduchého formuláře na internetových stránkách společnosti v sekci Rádce zákazníka.

6.4.6. Elektronické formy propagace

Hlavním pilířem elektronické komunikace Alberta jsou internetové stránky s URL www.albert.cz. Na nich najde zákazník bohaté informace o společnosti, její historii i současnosti, o nabízeném sortimentu a službách, mapu prodejen, aktuální ceny pohonných hmot na čerpacích stanicích Albert, informace o aktivitách společnosti a v neposlední řadě podobu aktuálních letáků. Stránky jsou poutavé, přehledné a barevně řešené v souladu s barevným provedením loga řetězce Albert.

Druhý nejdůležitější nástroj je profil na sociální síti Facebook. Ten byl vytvořen na konci března 2011. Řetězec na něm informuje o aktuálních událostech a akcích a aktivně komunikuje se svými zákazníky. Kromě centrálního profilu byly nově vytvořeny i samostatné profily pro vybrané prodejny, hypermarket Pardubice mezi nimi však není.

Vedle vlastních firemních internetových stránek provozuje Albert i stránky již zmíněného projektu Zdravá Pětka a stránky Nadačního fondu Albert.

7. KONKURENČNÍ VÝHODA HYPERMARKETU GLOBUS

V předchozích kapitolách byla provedena základní analýza jednotlivých složek marketingových mixů hypermarketu Globus a hypermarketu Albert a analýza prostředí, ve kterém oba hypermarkety působí. Díky provedeným analýzám je možné identifikovat konkrétní konkurenční výhody hypermarketu Globus v Pardubicích.

7.1. Tradice

Konkurenční výhoda inovativní formy distribuce je velmi významným faktorem pro udržení věrnosti získaných zákazníků. Hypermarket Globus má v Pardubicích ze všech hypermarketů nejdelší tradici. Konkurenční Hypernova (dnes Albert hypermarket) byla otevřena až o 4 roky později než Globus.

V období konce 90. let minulého století zažívaly hypermarkety v České republice velký boom. Představovaly naprosto nový formát maloobchodu. Do té doby byl maloobchod znám především v podobě menších samoobslužných prodejen typu dnešního řetězce COOP, menších supermarketů a malých rodinných obchodů se smíšeným zbožím.

Když se ve větších městech začaly hypermarkety objevovat, poutaly na sebe velkou pozornost veřejnosti. Velké množství zákazníků přitahovala především zvědavost. Lidé si nový typ prodejen oblíbili a na trh začaly vstupovat další řetězce. Vzhledem k tomu, že u zrodu hypermarketů v Pardubicích stál právě Globus, prvotní vlna zvědavosti a nadšení z novinky mířila právě tam. Otevření hypermarketu bylo doprovázeno intenzivní reklamní kampaní tak, aby se značka řetězce dostala do povědomí co nejširšího publika. Díky tomu znají v Pardubicích Globus téměř všichni obyvatelé.

Lidé, kterým způsob nákupu ve velké prodejně vyhovoval, začali v hypermarketu pravidelně nakupovat. Tak měl Globus možnost vybudovat pevnou základnu spokojených a loajálních zákazníků. V okamžiku, kdy konkurence přišla, záleželo na preferencích a právě síle věrnosti zákazníků. Loajální zůstali především lidé, kteří nemají rádi změnu a mají averzi k riziku. Přesvědčit takové zákazníky z vyzkoušení nové značky je nejtěžší. V tomto bodě je právě konkurenční výhoda hypermarketu Globus. Zatímco ostatní řetězce musely vynakládat mnoho sil na odlákání zákazníků z již zavedeného obchodu, Globus už své zákazníky měl, musel se „jen“ snažit je udržet na své straně. Globus již od svého počátku naplňoval image spolehlivého prodejce kvalitního zboží a nikdy ho nepostihl žádný větší problém, který by byl zdrojem silné negativní publicity. To by vedlo ke zpochybnění důvěryhodnosti celého řetězce, a to zejména v počátku, kdy se mýnění o značce teprve tvoří.

7.2. Velikost prodejní plochy a šíře sortimentu

S necelými 10 000 m² prodejní plochy je hypermarket Globus zdaleka největší maloobchodní prodejnou v Pardubicích. To mu poskytuje konkurenční výhodu diferenciací od ostatních hypermarketů, které jsou výrazně menší.

Hypermarkety jsou využívány především na rodinné týdenní nákupy. Na takový nákup obvykle lidé jezdí nejméně ve dvou a mladé rodiny často nakupují se svými dětmi. Pro pohodlí a celkově dobrý pocit z nákupu je třeba, aby prodejna byla prostorná a i v nejméně frekventovaných dnech, jako je pátek a sobota, poskytovala dostatek místa pro pohodlný pohyb i s objemným nákupním vozíkem. V opačném případě by byl výrazně negativně ovlivněn zážitek z nákupu a ohrožena loajalita zákazníků. Velká rozloha hypermarketu Globus zmírňuje pocit stísněnosti i v době největšího počtu zákazníků. Uličky mohou být dostatečně široké a poskytují prostor pro pohyb vozíků oběma směry i příležitostné zastavení vozíků u okraje. Vzhledem k tomu, že prodejna obsahuje několik oddělení (např. klasické regály, pultový prodej, úsek ovoce a zeleniny, pečivo), velký prostor umožňuje tato oddělení od sebe mírně designově odlišit, vyhnout se monotónní podobě celé plochy a zaujmout zákazníka přechodem z jednoho oddělení do dalšího tak, aby některé oddělení nemohl snadno přehlédnout.

Rozloha prodejny je zdrojem ještě jedné konkurenční výhody, a to velká šíře sortimentu. Díky velké ploše má hypermarket možnost nabídnout minimálně stejný počet oddělení, jako jeho konkurenti, ale především širší sortiment v rámci jednotlivých oddělení.

Tato konkurenční výhoda má dva aspekty. Prvním z nich je úspora času zákazníka. Dnešní doba se vyznačuje rychlejším životním tempem, trávení více času zaměstnáním na úkor volného času a kvalitního rodinného života. Lidé pak hledají různé způsoby, jak ušetřit čas nezbytnými aktivitami, jako je například nákup. V hypermarketu Globus sice zákazníci stráví více času, než celou prodejnu projdou, na druhou stranu zde ale nakoupí téměř vše, co mohou potřebovat a nemusí jezdit do specializovaných prodejen. Tím způsobem šetří Globus jak čas, tak peníze svých zákazníků v podobě úspory spotřebovaných pohonných hmot na cestu na nákup.

Druhým aspektem této konkurenční výhody je možnost velkého výběru. Vzhledem k velké konkurenci ve většině odvětví se firmy předhánějí v lepší nabídce produktů. Mezi možnostmi, jak nabídnout zákazníkům něco víc, než konkurence, je poskytnout co nejširší výběr. Zákazníci si tak obecně zvykají na ty nejlepší služby a možnost volby. Zákazník tak není limitován omezeným množstvím značek a produktů a s největší pravděpodobností najde

přesně ten produkt, který poptává. To výrazně přispívá ke spokojenosti zákazníka s nákupem a jeho vůli se do hypermarketu vracet.

7.3.Čerstvost

Současná doba má ještě další výraznou vlastnost v souvislosti se spotřebitelským chováním. Lidé požadují stále větší kvalitu. Jak již bylo zmíněno výše, konkurenční boj nutí podniky poskytovat svým zákazníkům lepší nabídku, než jim poskytují konkurenční podniky. Zákazníci si na současnou úroveň kvality služeb zvyknou a nižší kvalita je pak odradí. Tak se kvalita musí stále zlepšovat, aby zákazníci byli spokojeni, protože spokojenost zákazníka je to nejdůležitější pro zachování jeho loajality. Čerstvost potravin je pro většinu zákazníků pravděpodobně jeden z klíčových faktorů pro posouzení kvality takového zboží.

Požadavek kvalitních potravin vychází i z trendu následování zdravé výživy. Děti jsou vedeny ke zdravému stravování již od mateřské školky a veřejnost je také ovlivněna osvětovými programy, reklamními kampaněmi a mnoha dalšími zdroji informací o potřebě dbát na správnou životosprávu, které patří kvalitní potraviny. Vliv těchto činností usilujících o šíření osvěty je dnes umocněn skutečností, že žijeme v informační společnosti, jejíž základ tvoří téměř neomezený přístup k informacím. Svou roli v požadavku na nejvyšší kvalitu potravin může hrát i touha po prestiži a možnost dovolit si to nejlepší.

Hypermarket Globus se již od svého založení prezentuje jako poskytovatel čerstvých potravin, přičemž čerstvost je primárním faktorem, který společnost komunikuje ve svých reklamních a propagačních kampaních. Důvěryhodnost těchto tvrzení podporuje fakt, že se společnost nikdy nesetkala se žádným velkým skandálem způsobeným nekvalitním zbožím nebo službami, který by byl zdrojem výrazné negativní publicity a pravděpodobně by způsobil vážné poškození pověsti řetězce a ztrátu části zákazníků, nebo alespoň oslabení jejich loajality.

Globus se pyšní především vlastním řeznictvím a pekařstvím, takže zákazníci dostávají ty nejčerstvější potraviny, jak je možné. Čerstvost je stejná, jako ve specializovaných prodejnách, nebo dokonce lepší, protože i některé prodejny pečiva jsou jen prodejny a pečivo dovážejí z jinde umístěné výroby. Jiné hypermarkety sice také nabízejí čerstvé ještě teplé pečivo, které ale nebylo vyrobené přímo v prodejně, nýbrž pouze dopečené ze stádia zmrazeného polotovaru. Obzvláště u pečiva silně působí smyslové vjemy teploty a vůně opravdu čerstvého pečiva. Navíc pečivo, uzeniny a maso jsou denně konzumovanými potravinami a zákazník si kvalitu výrobků z Globusu připomíná každý den.

8. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po identifikaci konkurenčních výhod lze z provedených analýz odvodit i konkurenční nevýhody, tedy slabé stránky a prostor pro zlepšení.

8.1. Facebook

Jako velký nedostatek vidím nedostatečné využití možností, které poskytují sociální sítě. Aby podnik nezaostával za konkurencí, musí následovat a využívat ve svůj prospěch nové trendy, ať už v oblasti technologické, nebo společenské, a sociální sítě jsou bezesporu největším novým trendem v komunikaci posledních let. Nejpopulárnější sociální síť Facebook má v současnosti více než 3 500 000 uživatelů a jejich meziměsíční přírůstek se pohybuje okolo 40 000 nových uživatelů. Systém této sociální sítě má velký potenciál jakožto prostředek marketingové komunikace. 78% uživatelů patří do věkové skupiny 18-54 let. Hypermarket Globus označil jako hlavní skupinu svých zákazníků rodiny s dětmi. Naprostá většina rodičů s malými dětmi patří právě do této věkové skupiny, proto považují využití Facebooku pro marketingové účely za velice efektivní prostředek zejména ke snadnému udržení značky v povědomí veřejnosti.

Řetězec Globus má na sociální síti založen profil, avšak bez jakékoli další aktivity. Profil by měl být denně aktivně spravován pracovníkem marketingového oddělení na centrále v Praze.

Jako první by mělo být doplněno co nejvíce informací o řetězci tak, aby měli zákazníci potřebné informace vždy na dosah. V informační textové části by měl být stručný popis společnosti, jejího poslání a vize. Užitečné by byly také základní informace o jednotlivých hypermarketech, jako je otevírací doba, adresa a kontaktní informace.

Pro poutavost by měly být hojně využívány fotografie. V novém typu profilu Timeline by měl být použit obrázek v podobě loga společnosti. Jako úvodní obrázek by mohla společnost použít pečlivě naaranžovanou fotografii s čerstvými potravinami z hypermarketu, například směs ovoce a zeleniny, pečiva a uzenin. Do fotogalerie by bylo vhodné doplnit množství obrázků, které budou evokovat atmosféru hypermarketu, jeho činnost a historii. Doporučila bych založit individuální fotoalbum pro každý hypermarket. Toto fotoalbum by obsahovalo fotografie ze stavby prodejny, fotodokumentaci slavnostního otevření, prostor hypermarketu a chronologicky řazených událostí tak, aby každé album tvořilo jakousi kroniku jednoho hypermarketu.

Po tomto základním vybavení profilu následuje aktivní spravování. Marketingové oddělení by doplňovalo informace o aktuálních událostech v hypermarketech. To představuje možnost připomínat zákazníkovi značku Globus každý den. Pravidelně by byl zveřejňován obrázek a odkaz na reklamní leták v elektronické podobě. Z důvodu jejich velkého množství v poštovních schránkách mnoho lidí reklamní letáky obecně ignoruje nebo dokonce zakazuje jejich vhazování do schránek. Pokud by byl leták zveřejňován na zdi v profilu hypermarketu, lidé by byli ochotnější si ho prohlédnout, než při jeho hledání mezi 20 dalšími reklamními letáky a katalogy běžně doručovanými do poštovních schránek.

Doporučovala bych věnovat pozornost také frekvenci příspěvků na zdi profilu. Příliš časté příspěvky by mohly fanoušky profilu obtěžovat a ti by mohli mít sklon zobrazování příspěvků na své zdi zablokovat. Tím by využití Facebooku coby silného komunikačního nástroje ztratilo svůj smysl. Myslím, že by bylo vhodné zveřejňovat jeden příspěvek denně, do kterého nejsou počítány reakce na dotazy návštěvníků profilu.

Mým dalším návrhem je pravidelné aktivní vyzvání zákazníků – fanoušků profilu – k vyjadřování svých návrhů a připomínek. Například každý první den v měsíci by byl na zdi profilu vyvěšen příspěvek s názvem Kniha přání a stížností s ilustračním obrázkem a zákazníci by byli pobídnuti psát, co jim v hypermarketech Globus chybí, co oceňují a co jim vadí. Možnost sdělovat své připomínky sice už zákazníci mají v podobě Zelené linky a elektronického formuláře na internetových stránkách, ty ale zákazníci musí aktivně vyhledat. Větší pravděpodobnost získání jejich názoru vidím ve vyvinutí vlastní iniciativy ze strany hypermarketu a vyzvání zákazníků k vyslovení názoru. Společnost by se tímto způsobem snažila přesvědčit zákazníky, že je zde pro ně a naplnila by tak význam svého předchozího firemního sloganu: Globus – svět, který se točí okolo Vás.

8.2. Dětský koutek

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost považuje za hlavní skupinu zákazníků rodiny s dětmi. Přizpůsobení marketingového mixu, zejména propagace a vybavení prodejny vidím jako nedostatečné. Nejvýznamnější aktivita v oblasti zahrnutí dětské části rodiny do marketingového mixu je provozování Mimi klubu, který ale není nijak výrazně propagován.

Prostor pro zlepšení spatřuji v přizpůsobení prodejny rodičům nakupujícím i s dětmi, například pomocí vytvoření dětského koutku. Do hypermarketu jezdí rodiny nejčastěji na větší týdenní nákupy. Lze tedy předpokládat, že nákup zabere poměrně velké množství času, někdy i více než hodinu. Pro rodiče může být stresující soustředit se na řízení nákupního

vozíku, hledání potřebného zboží a věnování pozornosti potomkovi, kterého nechtějí nechat doma samotného. Hypermarket by mohl vyjít rodičům vstříc a zařídit pro ně hlídání po dobu nákupu.

Dětský koutek by měl být umístěn v nějaké klidnější části hypermarketu. Jako možnost vidím vyhrazení prostoru v restauraci nebo využití vypršení nájemní smlouvy jednoho z málo navštěvovaných pronajímaných obchodů a přeměnit ho na dětský koutek. V případě vymezení dětského koutku v prostorách restaurace Globus by byl koutek bezpečně ohraničen spolehlivým interiérovým plůtkem nebo stěnou tak, aby svěřené děti neměly možnost se samovolně dostat ven. Pokud by byl na dětský koutek přebudován jeden z obchodů, byly by stěny pokryty pestrými barvami a kresbami dětských motivů. Koutek by mohl mít cca 20 m² a měl by být přizpůsoben různým věkovým skupinám dětí. Podlahovou krytinu by představoval měkký koberec určený do dětských heren a pokojů. Koutek by byl vybaven dvěma menšími a dvěma většími stolečky, židlemi a kreslicími potřebami. Vhodné by bylo i pořízení dětských obrázkových knížek. Součástí koutku by mohla být i menší televizní obrazovka, kde by byly vysílány oblíbené dětské kreslené seriály. Před televizí by byly malé židličky. Další prostor v dětském koutku by byl vyhrazen pro hraní s hračkami, jako jsou plyšová zvířátka, panenky, autíčka. Pro větší děti by mohla být k dispozici podlahová podoba některé z jednoduchých stolních her, například Člověče, nezlob se. Celkově by měl být koutek vybaven především s ohledem na bezpečnost dětí, proto bych nedoporučovala využití různých interiérových prolézaček, skluzavek a podobných atrakcí, při kterých je bezpodmínečně nutný neustálý dohled dospělé osoby.

Aby mohli rodiče bez starostí nakupovat, dostali by při předávání dítěte pager (malé telekomunikační zařízení, které umožňuje přijímat krátké textové zprávy), který by měli během nákupu u sebe a v případě problému se svěřeným dítětem by byli obsluhou přes pager informováni a vyzváni k příchodu do dětského koutku.

Na obsluhu koutku by byly najaty brigádnice, největší zájem o takové místo by mohl být z řad studentek. V zájmu zvýšení důvěry v bezpečí svěřených dětí by obsluha měla projít zaškolením v oboru hlídání dětí. Pro zvýšení zájmu o toto pracovní místo bych zvolila najmutí více brigádníků, kteří by nemuseli pracovat po celou běžnou směnu, ale mohli by si zvolit počet hodin podle svých preferencí a časových možností při zajištění požadovaného počtu přítomných pečovatелů v dětském koutku. V průběhu činnosti by měly být vedeny záznamy o počtu hlídaných dětí a podle statistik pro jednotlivé dny v týdnu, roční období,

svátky a denní dobu by byl určen potřebných počet pečovatelů tak, aby byla pracovní síla využita v čase co nejefektivněji.

V rámci přilákání co nejvíce zákazníků do hypermarketu bych doporučila tuto službu poskytovat zdarma nebo za malý poplatek do 50 Kč na jedno dítě bez časového omezení. Při stanovení příliš velké ceny by hrozilo, že přidanou hodnotu v podobě poskytnutí nové služby ohodnotí zákazníci níže, než by se pohybovala cena a efekt vytvoření konkurenční výhody by se ztratil.

8.3. Elektronický obchod

Všechny složky marketingového mixu se v průběhu času vyvíjejí a poskytují stále více možností. Mezi nimi tedy i distribuce. V posledních několika letech se začínají vyvíjet a testovat například nové druhy plateb (pomocí mobilních telefonů) nebo rozšíření elektronického obchodu také do oblastí potravin. Tento projekt letos zahájil řetězec Tesco, který s ním má dobré zkušenosti ve Velké Británii, společnost Ahold s ním počítá do budoucnosti, společnost Globus s ním zatím nepočítá vůbec. [42]

Abby společnost Globus nezaostala za svou silnou konkurencí, měla by sledovat nové trendy a v případě náznačky jejich úspěchu je rychle následovat. Nevýhodou hypermarketu Globus Pardubice je, že je ze všech zdejších hypermarketů nejvíce vzdálen od centra města. Ačkoli to nemusí být případ ostatních hypermarketů v rámci řetězce a změny takového rozsahu by se pravděpodobně musely týkat všech hypermarketů společnosti, v případě hypermarketu Globus v Pardubicích by mohla být nevýhoda vzdálenosti od většiny obyvatel eliminována tím, že by Globus „přijel za nimi.“

Tento projekt by vyžadoval především vytvoření elektronického katalogu zboží. Na internetových stránkách společnosti by se zákazník zaregistroval a vybral si domovský hypermarket tak, jak je možné již nyní. Pro poutavost vzhledu a navození pocitu opravdového nákupu bych zvolila úvodní stránku katalogu v podobě názorného plánu zvolené prodejny. Po kliknutí na příslušné oddělení by se objevila klasická katalogová stránka s nabídkou zboží v příslušném oddělení. Na výběr by mělo být obrázkové i pouze textové zobrazení nabídky a řazení podle značky, ceny a oblíbenosti produktu (počet zákazníků, kteří si produkt kupují). Zákazník by měl neustále přehled o ceně a mohl by položky z nákupního seznamu odstranit a měnit jejich počet. Po dokončení nákupu by měl zákazník možnost vybrat způsob platby. Do té by patřila okamžitá platba prostřednictvím elektronické platební karty nebo platba při přejímce zboží, a to v hotovosti, nebo platební kartou přes přenosný platební terminál.

Zboží by bylo doručováno v požadovaný den, nejdříve ale následující pracovní den. Pro doručování by byla použita vlastní nebo externí dodávková služba vybavená vozy s chladicím prostorem pro bezpečný převoz potravin. Řidič by si každý den naplánoval trasu rozvozu a telefonicky by si ověřil vhodnost termínu a místo dodávky se zákazníkem.

Zpoplatnění dopravy by vycházelo z aktuálních nákladů na pohonné hmoty a údržbu vozů. Na základě průzkumu cen běžných balíkových služeb a plánované ceny konkurenční služby řetězce Tesco bych doporučila rozvrhnout cenu podle vzdálenosti například 69 Kč při dovozu do města Pardubice a Rosic nad Labem a 99 Kč při dovozu do dalších spádových oblastí.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala analýze marketingového mixu hypermarketu Globus v Pardubicích.

První část byla zaměřena na souhrn teoretických poznatků o konkurenčních strategiích a konkurenční výhodě. K doplnění teoretických základů potřebných pro druhou část diplomové práce byla do první části zařazena také kapitola o marketingovém mixu a jeho nástrojích, jejichž analýza umožňuje identifikovat konkurenční výhodu analyzovaného podniku.

Aplikační část diplomové práce se věnovala rozboru hypermarketu Globus Pardubice. Nejprve byla společnost obecně představena. Následovala analýza odvětví, ve kterém zvolený hypermarket působí. K tomu byla použita analýza PESTE a Porterův model pěti sil. Poté byl identifikován objekt pro srovnání, kterým byl zvolen hypermarket Albert, a byla provedena jeho analýza.

Z provedených zkoumání lze konstatovat, že hypermarket Globus je na maloobchodním trhu v Pardubicích silným hráčem a jeho pozici není snadné výrazně oslabit. Řetězec věnuje velkou pozornost budování dobré image a uvědomuje si, že jediným klíčem k úspěchu je spokojený zákazník. Získání jeho důvěry přizpůsobuje veškeré své úsilí. Globus staví svou image na čerstvosti a kvalitě potravin, které zatím nebyly nikdy znehodnoceny výraznou negativní publicitou. Společnost nepodceňuje ani potřebu komunikace s veřejností a intenzivně využívá množství nástrojů komunikačního mixu, které zajišťují šíření povědomí o značce a udržování její tržní pozice.

Pro účely komparace analyzovaný hypermarket Albert se v mnoha aspektech přibližuje hypermarketu Globus. Nabízí velmi podobný sortiment fyzického zboží i služeb a jeho komunikační mix je také srovnatelný. Nejvýraznějším rozdílem je zmenšení prodejní plochy a zúžení některých nepotravinových částí sortimentu.

Z porovnání marketingových mixů obou hypermarketů s uvážením vlivů prostředí prozkoumaných v PESTE analýze a Porterově modelu pěti sil vyplynuly přednosti hypermarketu Globus. Jako nejvýznamnější konkurenční výhody byla identifikována dlouhá tradice, čerstvost potravin a velikost plochy v kombinaci se širí nabízeného sortimentu. Dále byly popsány návrhy na posílení tržní pozice hypermarketu a odstranění slabých stránek. Bylo doporučeno zvýšit aktivitu řetězce na velmi populární sociální síti Facebook jakožto jednoho z efektivních nástrojů komunikačního mixu. Dalším doporučením bylo vybudování dětského

koutku, které by znamenalo spokojenější zákazníky v hlavní zákaznické skupině. V souvislosti s pravděpodobným novým trendem v oblasti maloobchodu byl navrhnout vývoj internetového obchodu s veškerým sortimentem hypermarketu za účelem udržení kroku a včasného přizpůsobení se technologickému rozvoji a změnám situace na trhu.

Na závěr lze konstatovat, že hypermarket Globus je velmi úspěšná společnost se stabilní pozicí na trhu, její slabinou však mohou být pomalejší reakce na moderní trendy.

Identifikované konkurenční výhody a návrhy naplňují cíl této diplomové práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AHOLD, Czech Republic, a.s. *Albert* [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/>
- [2] Aktivisté rozdávali v Praze papírové tašky. Snaží se tak omezit spotřebu plastů. *Český rozhlas* [online]. 27.12.2011 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/_zprava/aktiviste-rozdavali-v-praze-papirove-tasky-snazi-se-tak-omezit-spotrebu-plastu--995321
- [3] ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, c2005. *Marketing: An Introduction: International Edition*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Education. ISBN 0-13-127312-4.
- [4] BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a Milan POSTLER, 2009. *Retail Marketing*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [5] BEARDEN, William O., INGRAM, Thomas N. a Raymond W. LAFORGE, 1995. *Marketing: Principles and Perspectives*. Chicago: Irwin. ISBN 0-256-11319-X.
- [6] BOUČKOVÁ, Jana, a kol., 2003. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- [7] *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: www.czso.cz
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2011*. Český statistický úřad, 2012. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2533/\\$File/110911q4a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2533/$File/110911q4a.pdf)
- [9] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Vydání první. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
- [10] ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2005. 64 s. Třídící znak 01 0300.
- [11] DRUCKER, Peter F., 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Butterworth – Heinemann. ISBN 0-7506-4389-7.
- [12] EURO SHOPPER: Detailed trademark information from the official European Union trademark database (CTM). *Markify* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://trademark.markify.com/trademarks/ctm/euro+shopper/001518067>

- [13] FRY, W. Darryl. *The Holy Grail of Customer Contentment*. Mortgage Banking. 1995, č. 10. Dostupné z: <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>.
- [14] *Globus* [online]. ©2001 - 2012 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.globus.cz>
- [15] *Globus. Facebook* [online]. 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Globus.de/timeline>
- [16] Hypermarkety Globus testují platby mobilem. *Česká televize* [online]. 20.7.2011 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/130685-hypermarkety-globus-testuji-platby-mobilem/>
- [17] ICV. *Informační centrum vlády* [online]. ©2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://icv.vlada.cz>
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [19] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [20] KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.
- [21] KOTLER, Philip a Kevin Keller, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [22] KOŽENÁ, Marcela, 2007. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. První vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [23] Kritizovaný zákon o významné tržní síle brzy zmizí. *Česká televize* [online]. 15.9.2011 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/136418-kritizovany-zakon-o-vyznamne-trzni-sile-brzy-zmizi/>
- [24] MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing*. 2., rozšíření vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1678-X.
- [25] MALLYA, Thadeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [26] *Materiály poskytnuté vedením hypermarketu Globus Pardubice*. 2012.

- [27] MELDRUM, Mike a Malcolm MCDONALD, 2007. *Marketing in a nutshell: key concepts for non-specialists*. First edition. Oxford: Butterworth – Heinemann. ISBN 978-0-7506-8133-9.
- [28] MERCER, David, 1996. *Marketing*. Second edition. Oxford. Blackwell Publishers. ISBN 0-631-19638-2.
- [29] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Nový občanský zákoník* [online]. [2011] [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/uvodni-stranka.html>
- [30] Nadační fond Albert hlásí návrat úspěšných Bertíků do prodejen Albert. *Marketingové noviny* [online]. 2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=11330
- [31] Nová daňová reforma. *Česká republika* [online]. 30.11.2011 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Nova-danova-reforma-v-CR>
- [32] Obchod v ČR v roce 2011: období stability a změn nákupního chování. *Marketingové noviny* [online]. 3.4.2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=11108&obchod-v-cr-v-roce-2011-obdobi-stability-a-zmen-nakupniho-chovani
- [33] PARDUBICE. *Oficiální stránky statutárního města Pardubice* [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.pardubice.eu>
- [34] Pětina hypermarketů Albert se zmenší na polovinu. *E15* [online]. 2009 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/petina-hypermarketu-albert-se-zmensi-na-polovinu>.
- [35] PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- [36] PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- [37] Poslanecké kluby. *Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna* [online]. [2012] [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/organy2.sqw?k=1>
- [38] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

- [39] SEZNAM.CZ. *Mapy.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>
- [40] Seznam senátorů. *Senát Parlamentu České republiky* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.senat.cz/senatori/index.php?lng=cz&ke_dni=28.03.2012&O=8&par_2=3
- [41] Spitzenqualität für Geniesser. *Globus* [online]. 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: http://www.globus.de/de_de/marken/globus-gold/
- [42] Tesco v Česku zprovozní internetový obchod s potravinami. *Finanční noviny: Zpravodajský server ČTK* [online]. 5.1.2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/tesco-v-cesku-zprovozni-internetovy-obchod-s-potravinami/736614>
- [43] Věří Češi reklamě? Nevěří ji především lidé analyticky zaměřeni. *Marketingové noviny* [online]. 24.2.2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=10945&veri-cesi-reklame--neveri-ji-predevsim-lide-analyticky-zamereni
- [44] *Vláda České republiky* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz>
- [45] *Výroční zpráva za období od 1.7.2010 do 30.6.2011*. Praha: Globus ČR, k. s., 2011.
- [46] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2007. *Psychologie reklamy*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2196-5.
- [47] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3492-7.
- [48] Zákon o obchodních korporacích prošel sněmovnou. *Podnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zakon-o-obchodnich-korporacich-prosel-snemovnou/>
- [49] Zákoník práce 2012: Velký rozcestník připravovaných změn. *Podnikatel.cz* [online]. 16.9.2011 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zakonik-prace-2012-pripravovane-zmeny/>
- [50] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.