

# **Analýza konkurenceschopnosti supermarketu Jednota Kyjov**

Hana Koplová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie  
akademický rok: 2014/2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Koplová**  
Osobní číslo: **M120207**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti supermarketu  
Jednota Kyjov**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky, zaměřené na problematiku konkurenceschopnosti firem.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti supermarketu Jednota Kyjov.
- Na základě provedené analýzy zpracujte návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti supermarketu Jednota Kyjov.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DOOLE, Isobel a Robin LOWE. International marketing strategy: analysis, development and implementation. 5th ed. London: Gengage Learning EMEA, 2008, 462 s. ISBN 978-1-84480-763-5.**

**FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 8024703858.**

**KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.5.2015

.....  
Koplová  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu a zhodnocení konkurenceschopnosti supermarketu Jednota Kyjov. V teoretické části jsou vymezeny hlavní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, dále se zabývá marketingovým výzkumem, který je stěžejní pro praktickou část bakalářské práce. V praktické části se SWOT analýza i benchmarking odvíjí právě od marketingového výzkumu. V závěru práce jsou navržena doporučení, jak zvýšit konkurenceschopnost supermarketu Jednota Kyjov, a jak zvládnout stále rostoucí konkurenci.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, analýza marketingového prostředí, SWOT analýza, IFE matice, EFE matice, benchmarking, marketingový výzkum.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis is focused on analysis and evaluation of the competitiveness of the supermarket Jednota Kyjov. The theoretical part defines key terms such as competition and competitiveness and also deals with market research, which is crucial for the practical part of this thesis. The SWOT analysis and benchmarking in the practical part are based on this market research. In conclusion of the thesis are suggested recommendations to increase the competitiveness of the supermarket Jednota Kyjov and to handle the constantly increasing competition.

Keywords: Competition, Competitiveness, Competitive Advantage, Market Environment Analysis, SWOT Analysis, IFE Matrix, EFE Matrix, Benchmarking, Market Research.

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D., za jeho vstřícnost, užitečné rady a věcné připomínky při zpracování mé práce.

Poděkovat bych chtěla i respondentům za jejich ochotu při vyplňování dotazníků, díky kterým jsem získala cenné informace.

Díky patří Jednotě Hodonín, která mi zpracování bakalářské práce umožnila a poskytla potřebné informace, a také všem, kteří mě v průběhu studia podporovali a pomáhali mi.

*„Ze země ke hvězdám nevede vyšlapaná cesta.“*

Seneca

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>11</b>
1.1 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	11
1.2 ANALÝZA KONKURENCE .....	11
1.2.1 Identifikace konkurence .....	11
1.2.2 Formy konkurence .....	12
<b>2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>16</b>
2.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	16
2.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	17
<b>3 ANALÝZA SWOT</b> .....	<b>20</b>
3.1 DĚLENÍ ANALÝZY SWOT.....	20
3.1.1 Interní analýza .....	20
3.1.2 Externí analýza.....	20
3.2 IFE MATICE .....	21
3.3 EFE MATICE.....	21
<b>4 BENCHMARKING</b> .....	<b>22</b>
4.1 HISTORIE BENCHMARKINGU .....	22
4.2 DĚLENÍ BENCHMARKINGU .....	22
4.2.1 Typy benchmarkingu .....	22
4.2.2 Modely benchmarkingu .....	23
<b>5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>26</b>
5.1 HISTORIE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	26
5.2 PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	26
5.2.1 Rozhodnutí a problémy k vyřešení .....	27
5.2.2 Cíle výzkumu .....	27
5.2.3 Informační reference .....	27
5.2.4 Přesnost .....	27
5.2.5 Návrhy a metody výzkumu .....	27
5.2.6 Zdroje .....	28
5.2.7 Časový rozvrh .....	28
5.2.8 Udržování kvality výzkumu .....	28
5.3 TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	29
5.4 TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	29
5.4.1 Dotazování .....	29
5.4.2 Pozorování.....	33
5.4.3 Experiment .....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI COOP</b> .....	<b>36</b>

6.1	JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO V HODONÍNĚ .....	36
6.2	JEDNOTA KYJOV .....	37
<b>7</b>	<b>KONKURENTI SUPERMARKETU JEDNOTA KYJOV .....</b>	<b>39</b>
7.1	HRUŠKA .....	39
7.2	LIDL .....	39
7.3	PENNY MARKET .....	40
7.4	KAUFLAND .....	40
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SWOT .....</b>	<b>41</b>
8.1	IFE MATICE .....	41
8.2	EFE MATICE .....	42
8.3	SWOT MATICE .....	42
<b>9</b>	<b>BENCHMARKING .....</b>	<b>45</b>
9.1	CENOVÁ NABÍDKA .....	45
9.2	DOSTUPNOST .....	45
9.3	OCHOTA PERSONÁLU .....	46
9.4	ŠÍŘKA SORTIMENTU ZBOŽÍ .....	46
9.5	KVALITA POTRAVIN .....	47
9.6	SLEVOVÉ AKCE .....	47
9.7	OTEVÍRACÍ DOBA .....	47
9.8	PROSTŘEDÍ PRODEJNY .....	47
9.9	REKLAMA .....	48
9.10	VĚRNOSTNÍ PROGRAM .....	48
9.11	PRODUKTY VLASTNÍ ZNAČKY .....	48
9.12	ZHODNOCENÍ BENCHMARKINGU .....	49
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>51</b>
10.1	VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	51
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

Pojem konkurence je v dnešní době velmi rozšířený. Trhy zboží a služeb jsou přesycené, zákazníci mají nepřehledné možnosti, za co a kde své peníze utratit. Pro někoho je prioritou kvalita, pro jiného cena, někdo dává přednost ověřeným výrobkům, jiný rád zkouší nové věci. Firmy musí držet krok s konkurencí a snažit se uspokojovat potřeby všech zákazníků, aby si je dokázaly udržet a nebyly vytlačeny z trhu silnějšími konkurenty.

Velký konkurenční boj svádí nejen výrobní společnosti, ale i supermarketů a obchodů celkově, a právě na toto téma je práce zaměřena. Na trhu se stále objevují nové obchodní řetězce, které se snaží svádět konkurenční boj s řetězci stávajícími.

Úbytek zákazníků a pokles tržeb je problémem i supermarketů v Kyjově především po otevření Kauflandu. Jednota Kyjov je oblíbeným supermarketem, ale za poslední roky byl v Kyjově otevřen Lidl, Penny Market, Kaufland a je tedy pochopitelné, že je na Jednotu Kyjov vyvíjen větší tlak konkurentů, kteří se chtějí prosadit. Proto je nutné zabývat se otázkou, co zákazníci chtějí, co oceňují a co je v silách Jednoty Kyjov vylepšit, nabídnout a změnit tak, aby získali konkurenční výhodu a zákazníci se rozhodli pro nákup právě tam.

V praktické části bylo úkolem analyzovat konkurenci pomocí dotazníkového šetření, SWOT analýzy a benchmarkingu určit výhody, jaké Jednota Kyjov má oproti jiným supermarketům, popřípadě zjistit nedostatky a pokusit se o jejich odstranění, nebo alespoň mírné potlačení.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma této bakalářské práce je velmi aktuální, jelikož nakupování se stává pro lidi koníčkem, nakupují téměř neustále, objíždí supermarkety, aby našli co nejvýhodnější cenovou nabídku a ušetřili co nejvíce peněz. Pro supermarkety je těžké získat stálé zákazníky, když lidé sledují převážně cenu. Pochopitelně ne všichni jsou takoví, někteří navštěvují daný supermarket z jiných důvodů, ať už je to sortiment zboží, kvalita potravin nebo to, že je prodejna v blízkosti jejich bydliště. Je otevírána spousta nových supermarketů, trh je jimi přesycený a velké obchody pomalu vytlačují z trhu ty menší a neustálý konkurenční boj se stává neoddělitelnou součástí.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit postavení Jednoty Kyjov na trhu a její největší konkurenty. Neméně důležité je také nalezení příčin, proč odchází zákazníci ke konkurenci, v čem je lepší a co tak lákavého jim nabízí. Dalším z cílů je nalézt nejen slabiny, ale i silné stránky, kterými proti konkurenci vyniká.

Pro zjištění těchto informací byla jako jednou z metod použita SWOT analýza a k ní přidružená IFE a EFE matice, které hodnotily interní a externí faktory působící na supermarket a jeho postavení na trhu. Další metodou pro analyzování konkurence byl benchmarking, jež ukázal stávající pozici Jednoty Kyjov mezi ostatními konkurenty. Aby byly zjištěny co nejpřesnější informace o supermarketech, bylo zvoleno dotazníkové šetření, díky kterému jsem získala odpovědi od lidí, kteří zde skutečně nakupují, a jejich pohled na ně je skutečně objektivní. Připravený dotazník jsem rozdala celkem 120 respondentům jak v Kyjově, tak i v okolních obcích. Validních dotazníků bylo vráceno celkem 96. Výzkum byl prováděn zhruba měsíc, od 23. února 2015 do 31. března 2015, což byla dostatečně dlouhá doba na provedení výzkumu. Na základě těchto analýz je v kapitole návrhy a doporučení provedena syntéza, umožňující navrhnout řešení pro boj s konkurencí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Pojem **konkurence** v mikroekonomii definuje Mikoláš (2005, s. 65) jako soupeření mezi prodávajícími nebo mezi kupujícími identického zboží, neboli jako konkurenci napříč trhem. Dochází zde k setkání nabídky a poptávky.

**Konkurenceschopnost** se řadí mezi dobré vlastnosti konkurenta a jedná se o jeho vzájemné působení na ostatní konkurenty v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 139) se může **konkurenceschopnost** spojovat s globalizací. Velký dopad na ni mají zvětšující se trhy, zvyšující se počet podnikatelských subjektů a v neposlední řadě i vývoj informačních a komunikačních technologií.

### 1.1 Konkurenční výhoda

Clemente (2004, s. 92) definuje **konkurenční výhodu** ve slovníku marketingu jako situaci, kdy je firma schopna odlišit se od svých konkurentů a pomocí toho je porazit. Společnost je schopna například poskytnout nejnižší ceny na trhu, nebo podat nejlepší výkon.

<sup>1</sup> Porter (1998, s. 33) říká o **konkurenční výhodě** to, že se nemůžeme dívat na firmu jako celek, ale že konkurenční výhoda pramení z mnoha samostatných aktivit, které firma provádí, aby podpořila prodej výrobku. Patří sem například projektování, výroba, marketing, dodávání na trh a podpora.

### 1.2 Analýza konkurence

Aby podnikatel dokázal udržet svůj prosperující podnik, jeho požadovanou dynamiku růstu a velikost tržního podílu, je důležité důkladně analyzovat své přímé i nepřímé konkurenty, ať už stávající, tak i nově příchozí, kteří se mohou objevit v budoucnosti.

#### 1.2.1 Identifikace konkurence

Aby mohla být konkurence identifikována, rozděluje se při marketingovém plánování do pěti kategorií, podle způsobu a rozsahu uspokojení potřeb zákazníků.

---

<sup>1</sup> Competitive advantage cannot be understood by looking at a firm as a whole. It stems from the many discrete activities a firm performs in designing, producing, marketing, delivering, and supporting its product.

1. *Konkurence variant výrobků* – jde o případ vnitřní konkurence, kde se stávají konkurenty jednotlivé varianty výrobku.
2. *Konkurence značek* – zákazník má možnost vybrat si mezi podobnými produkty, které uspokojují jeho potřeby, od různých dodavatelů.
3. *Konkurence různých technologií* – potřeba zákazníka je uspokojována různým způsobem, ale jedná se o výrobky, jež je možno zaměňovat.
4. *Konkurence průmyslového odvětví* – za konkurenty jsou považováni všichni výrobci a dodavatelé produktů ze stejného oboru.
5. *Rozpočtová konkurence* – konkurenty jsou veškeré organizace, bojující o určitou část zákazníků. (Bednarčík, 2007, s. 40-41)

### 1.2.2 Formy konkurence

Konkurence z hlediska mikroekonomie má spoustu různých forem a projevů. Rozeznávají se stupně a formy konkurence dle určitých předpokladů. Konkurenti mezi sebou mohou soupeřit pomocí ceny, reklamy apod., je to způsobeno například strukturou konkurence atd. (Mikoláš, 2005, s. 65)

V důkladnější analýze tržní konkurence se rozlišují tři základní typy konkurence a to **konkurenci na straně nabídky**, **konkurence na straně poptávky** a **konkurence napříč trhem**.

1. *Konkurence na straně nabídky* – všichni výrobci chtějí maximalizovat svůj zisk tím, že chtějí prodat co nejvíce svých výrobků při co nejvýhodnějších podmínkách. Firmy se také snaží získat co nejlepší pozici na trhu a své konkurenty postupně oslabovat, až je z procesu konkurence nakonec vyřadit.
2. *Konkurence na straně poptávky* – jedná se o konkurenci mezi spotřebiteli. Všichni spotřebitelé chtějí za co nejnižší cenu nakoupit co největší množství zboží a to bez ohledu na ostatní spotřebitele.
3. *Konkurence napříč trhem* – tato konkurence vzniká mezi nabídkou a poptávkou. Zájmy výrobců a spotřebitelů jsou však protichůdné. Spotřebitelé chtějí nakoupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu. Proti tomu výrobci chtějí prodat všechny své výrobky a dosáhnout co nejvyššího zisku. Řešením této situace je tzv. kompromis, který udává rovnovážnou cenu. Tato cena však není ani pro jednu stranu uspokojivá. Spotřebitelům se zdá cena vysoká a výrobcům nízká. (Dohnalová, 2011, s. 44-45)

Konkurenční boje výrobců se dělí na konkurenci **cenovou** a **necenovou**.

1. *Cenová konkurence* – pro odstranění konkurentů a získání daného trhu využívají výrobci podle Dohnalové (2011, s. 45) snižování ceny, kdy může docházet i ke ztrátám. Toto snižování cen a zisku je pouze dočasné.
2. *Necenová konkurence* – pro přilákání zákazníků od konkurentů používá podle Jurečky, Jánošíkové a kolektivu (2008, s. 133) konkurence necenová konkurenci kvalitou, konkurenci reklamou a konkurenci pomocí psychologických nástrojů.

Dalším dělením konkurence je na konkurenci **dokonalou** a **nedokonalou**, která rozděluje trh podle počtu účastníků na trhu a to, jak mohou ovlivňovat tržní cenu zboží.

1. *Dokonalá konkurence* – vyznačuje se velkým počtem prodávajících a kupujících, kteří nijak zásadně neovlivňují tvorbu tržní ceny. Obě strany musí cenu přijmout, říkáme o nich, že jsou příjemci ceny. (Dohnalová, 2011, s. 45, 96) Lukášková a Hoke (2012, s. 36-37) popisuje tvorbu rovnovážné ceny jako průsečík křivek nabídky a poptávky. V tomto bodě nevzniká přebytek ani nedostatek zboží, jelikož je nabízené množství rovno poptávanému množství. Stav rovnovážné ceny a zcela vyrovnané nabídky a poptávky je ve skutečnosti velmi vzácný, a pokud se objeví, většinou není dlouhodobým jevem.

#### **Znaky dokonalé konkurence:**

- a) *Homogenní produkt* – výrobky jsou stejné, spotřebitel nemá na výběr z několika výrobků, vždy zakoupí ten stejný.
  - b) *Mnoho prodejců/kupců na trhu* – cena se dlouhodobě nedá ovlivňovat, spotřebitelé si vybírají, kde nakoupí a výrobci se snaží, aby to bylo právě u nich.
  - c) *Maximalizace zisku* – v bodě střetu nákladů s mezním příjmem dochází k optimalizaci objemu produkce a k maximalizaci zisku, firmy hledají, kde by uspořily a jak by snížily cenu.
  - d) *Minimum překážek pro vstup/výstup* – na trhu se lze volně pohybovat, nejsou překážky pro vstup ani výstup.
  - e) *Dokonalé informace* – všichni na trhu jsou dokonale informováni. (Harasimová, 2010, s. 45-46)
2. *Nedokonalá konkurence* – v této formě konkurence jsou firmy tvůrci tržní ceny. Výrobky nejsou identické, ale liší se od sebe a není zde dostatek substitutů. Od dokonalé konkurence se liší tím, že buď kupující, nebo prodávající může cenu ovlivnit. (Dohnalová, 2011, s. 44-45, 96, 113)

Harasimová (2010, s. 46-47) uvádí **čtyři příčiny vzniku nedokonalé konkurence**:

- a) *Specifický produkt* – v dnešní době se na trhu nevyskytuje pouze jeden homogenní produkt, ale spotřebiteli je nabízeno velké množství výrobků.
- b) *Nákladové podmínky* – spočívá v tom, že průměrné náklady s růstem výroby klesají a tím jsou malé firmy vytlačovány velkými, které vyrábí levněji.
- c) *Bariéry konkurence* – počet firem na trhu je omezený, jsou zde určitá ochranná práva, jejichž vlastnictví umožňuje vyrábět daný produkt.
- d) *Další faktory* – stát zasahuje do tržního mechanismu, politické okolnosti, tržní subjekty nejsou důkladně informované, ale také může dojít k tomu, že jedna firma vlastní významný výrobní faktor.

Nedokonalá konkurence může nabývat **tří základních podob**:

- a) *Monopol* – Harasimová (2010, s. 47) odvozuje název monopolu od řeckého slova monos, což znamená jediný a polein, neboli prodávat. Tento druh konkurence tedy vzniká tehdy, pokud se na trhu nachází jen jedna firma, dodávající určitý produkt. Produkt není jednoduché nahradit substituty, a pokud se na trhu neobjeví její konkurent, může zneužít tohoto postavení a stanovit nepřiměřenou cenu produktu. Monopolní zisky lákají ke vstupu na trh další konkurenty, monopol není tedy dlouhodobou záležitostí. U monopolu není na firmu vyvíjen tlak ohledně snižování nákladů, proto ve většině případů dochází k plýtvání a neefektivnosti, za což zaplatí spotřebitelé. Stát může monopol regulovat prostřednictvím daně z monopolního zisku, cenového stropu, převedením majetku do státního vlastnictví a antimonopolními zákony. (Lukášková a Hoke, 2012, s. 40-41)

Dohnalová (2011, s. 114) shrnuje **znaky monopolu** do následujících čtyř bodů:

- Jediný prodávající na trhu.
  - Neexistují blízké substituty produkce monopolu.
  - Vstup pro další firmy na trh ovládaný monopolem je uzavřen.
  - Tvůrce tržní ceny produkce.
- b) *Oligopol* – podle Dohnalové (2011, s. 122) se na oligopolním trhu vyskytuje málo firem, které vyrábí stejný nebo lehce diferencovaný výrobek. Působící firmy jsou natolik silné, že každá může ovlivnit změnu ceny. Nachází se zde bariéry vstupu do odvětví jako například právní restrikce, úspory z rozsahu a ji-

né. V souvislosti s oligopolem se mluví o koluzivním oligopolu (kartel) nebo oligopolu s dominantní firmou.

- **Kartel** – je podle Lukáškové a Hoke (2012, s. 42) charakterizován jako trh se třemi firmami, které vedou konkurenční boj a ve snaze získat co nejvíce zákazníků snižují cenu a zkvalitňují produkt. Mezi firmami může dojít k uzavření tzv. kartelové dohody, která je nelegální, kde si firmy stanoví cenu, za kterou budou produkty nabízet, rozdělí si trh a zákazníci jsou nuceni tuto cenu zaplatit.
  - **Oligopol s dominantní firmou** – charakterizuje Dohnalová (2011, s. 123) jako trh, kde se vyskytuje jedna silná firma, která určuje cenu a množství vyráběné produkce, které musí několik dalších, slabších firem akceptovat. Ostatním firmám neboli konkurenčnímu lemu, je přenechána zbylá část tržní poptávky, kterou jsou nuceni respektovat.
- c) *Monopolní konkurence* – nejvíce se podobá konkurenci dokonalé, jelikož na trhu působí velké množství společností nabízejících stejný, nebo podobný produkt. V případě, že by chtěl některý prodejce zvýšit své zisky pomocí zvýšení ceny, musel by svůj výrobek od ostatních odlišit. Poptávající by neplatili vyšší cenu za výrobek, který mohou u konkurence sehnat levněji. (Lukášková a Hoke, 2012, s. 43)



## 2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

„Marketingové prostředí se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.“ (Kotler, 2007, s. 129)

Kotler (2007, s. 129), Šumberová a Kozák (2003, s. 40), se shodují, že je velmi důležité sledovat marketingové prostředí a jeho změny, jelikož představuje jak příležitosti, tak hrozby. Změnám je nutno se přizpůsobovat a ne je ignorovat a snažit se je potlačit.

Při analýze marketingového prostředí je nutné rozlišovat analýzu **mikroprostředí** a analýzu **makroprostředí**.

### 2.1 Analýza mikroprostředí společnosti

Jedná se o analýzu, soustředící se na účastníky, kteří jsou nejbližší firmě a mohou ovlivňovat schopnost orientovat se na trzích. Mezi tyto účastníky patří samotná *společnost, dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost*. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 43)

#### **Společnost**

Kotler (2007, s. 130) zmiňuje, že by se při tvorbě marketingových plánů nemělo zapomínat na důležité části firmy, jako je top management, finanční oddělení, účetnictví, výzkum a vývoj, oddělení nákupů a výroba.

I Šumberová a Kozák (2003, s. 42) říkají, že při analýze firmy by měly být předmětem zkoumání čtyři oblasti a to marketing, finance, výroba a organizace.

#### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou velmi důležití jedinci a firmy, kteří přinášejí zdroje, potřebné pro výrobu zboží a služeb. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 44; Kotler, 2007, s. 131)

Jakubíková (2013, s. 104) zmiňuje důležitá kritéria při analýze dodavatelů. Mezi tato kritéria patří například postavení na trhu, kvalita, komplexnost, včasnost a spolehlivost dodávek, certifikace, finanční zajištění, zkušenost, ceny a podobně.

#### **Tržní zprostředkovatelé**

Jedná se o firmy, jejichž úkolem je pomoc při propagaci, marketingové komunikaci, prodeji a distribuci. Hlavními tržními zprostředkovateli jsou marketingové agentury, finanční

zprostředkovatelé a fyzické distribuční společnosti. (Kotler, 2007, s. 131-132; Šumberová a Kozák, 2003, s. 44)

### **Zákazníci**

Důležitým úkolem každé společnosti je podle Kotlera (2007, s. 133) důkladně sledovat trh zákazníků. Šumberová a Kozák (2003, s. 44) uvádí pět typů spotřebitelských trhů a jedná se o trhy spotřebitelské, průmyslové, překupnické, mezinárodní a vládní a nevýdělečné.

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 105), chování a nákupní rozhodování zákazníků je nepředvídatelné a pro firmy jsou důležitými zákazníky ti loajální.

### **Konkurenti**

Kotler (2007, s. 133) má za to, že podle marketingové koncepce je klíčem k úspěchu poskytnutí vyšší hodnoty uspokojení pro zákazníka, než jaké by našel u konkurence. Stejně tak je nutné získat strategickou výhodu.

Analýza konkurentů spočívá v následujících otázkách: kdo je konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jaká je jeho síla, cíle, strategie, silné a slabé stránky, v jaké oblasti je konkurentem a podobně. (Jakubíková, 2013, s. 106)

### **Veřejnost**

Jde o skupinu, jež má vliv na schopnost organizace dosahovat svých plánů. Existuje několik skupin veřejnosti, se kterými firma přichází do styku: veřejnost finanční, vládní, občanská, interní, občanská sdružení, sdělovací prostředky. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 45; Kotler, 2007, s. 134)

## **2.2 Analýza makroprostředí společnosti**

Makroprostředí představuje pro firmu příležitosti a hrozby, které je nutné analyzovat a je tvořeno šesti nejdůležitějšími silami makroprostředí – *demografickou, ekonomickou, přírodní, technologickou, politickou a kulturní*. (Kotler, 2007, s. 135)

### **Demografické prostředí**

Společnost se zde zabývá analýzou lidské populace, kde je důležitým faktorem velikost populace, vzdělanost obyvatelstva, hustota a rozmístění osídlení, porodnost a migrace, věková skladba, charakter rodin a domácností a v neposlední řadě jaká je národnostní struktura. (Jakubíková, 2013, s. 101; Šumberová a Kozák, 2003, s. 40-41; Kotler, 2007, s. 135)

### **Ekonomické prostředí**

Podle Šumberové a Kozáka (2003, s. 41) se jedná o faktory ovlivňující kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitele.

Jakubíková (2013, s. 100) hodnotí ekonomické prostředí podle vývoje HDP, stavu platební bilance státu, ekonomického cyklu, úrokových sazeb, měnových kurzů, míry inflace, nezaměstnanosti a podobně.

### **Přírodní prostředí**

Kotler (2007, s. 148) hovoří o přírodním prostředí jako o vstupech, které společnost využívá, nebo které ovlivňuje. Klimatické podmínky, počasí a přírodní zdroje, to vše patří do přírodního prostředí podle Jakubíkové (2013, s. 101)

Šumberová a Kozák (2003, s. 41) zmiňují čtyři trendy, které jsou v přírodním prostředí patrné:

- Nedostatek surovin.
- Zvýšené náklady na energii.
- Zvýšený stupeň znečištění.
- Měnicí se úloha vlády při ochraně životního prostředí.

### **Technologické prostředí**

Prostředí technologické obsahuje činitele, kteří vytváří nové technologie, nové produkty a také nové příležitosti na trhu, jak dobré, tak i špatné. Pro firmy to znamená technologický pokrok a tím zlepšení hospodářských výsledků, zvýšení konkurenční schopnosti a humanizace práce. (Kotler, 2007, s. 152; Jakubíková, 2013, s. 101)

Šumberová a Kozák (2003, s. 42) zmiňují následujících pět trendů:

- Zrychlující se tempo technologických změn.
- Neomezené marketingové příležitosti.
- Výdaje na výzkum a vývoj.
- Orientace na menší zdokonalení.
- Rostoucí regulace technologických změn.

### **Politické prostředí**

„Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.“ (Kotler, 2007, s. 154)

Jakubíková (2013, s. 100) nabízí výčet následujících politických faktorů: politická a vládní stabilita, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, fiskální, sociální a vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění a další.

### **Kulturní prostředí**

Tvoří jej organizace ovlivňující základní hodnoty, preference, vnímání a chování společnosti. (Kotler, 2007, s. 156)

Jakubíková (2013, s. 100) nabízí rozdělení kulturních faktorů na faktory kulturní a sociální.

- **Kulturní faktory** – zahrnují spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání firem, společnosti, přírody, jazyk a další.
- **Sociální faktory** – zde patří sociální stratifikace společnosti, její uspořádání, sociálně-ekonomické zázemí zákazníků, příjmy, majetek a jiné.

### 3 ANALÝZA SWOT

Podle Kotlera (2007, s. 97) se jedná o metodu, určující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výsledky se zjišťují na základě strategického auditu, který nabízí velké množství dat odlišných významově a spolehlivostně.

Analýza SWOT může být využívána i při posuzování, srovnávání a klasifikaci podnikatelských záměrů společnosti. (Hadraba, 2004, s. 95)

Blažková (2007, s. 155) uvádí, že název analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů zkoumaných veličin:

- S = strengths = silné stránky
- W = weaknesses = slabé stránky
- O = opportunities = příležitosti
- T = threats = hrozby

#### 3.1 Dělení analýzy SWOT

Analýzu můžeme dělit na základě faktorů **interních** a **externích**.

##### 3.1.1 Interní analýza

Do této části spadají silné a slabé stránky podniku, které mohou být přímo ovlivňovány. Výčet by neměl být extrémně dlouhý, aby bylo rozlišeno, co je pro podnik skutečně důležité.

- **Silné stránky** – zde se jedná o dovednosti, schopnosti, ve kterých firma vyniká a je možné je považovat za konkurenční výhodu. Je nutné si dávat pozor na posuzování silných a slabých stránek, protože pokud je firma v něčem dobrá, ale konkurence je lepší, nelze to považovat za silnou stránku.
- **Slabé stránky** – mohou být považovány za opak silných stránek a v budoucnu by měly být eliminovány, až úplně odstraněny.

##### 3.1.2 Externí analýza

V externí analýze se objevují příležitosti a hrozby plynoucí zvenčí, které nemůžeme nijak ovlivnit. Důležité je však předvídat a podle toho jednat.

- **Příležitosti** – je nezbytné, aby manažer dokázal příležitosti identifikovat a rozhodnout, zda je díky nim pro firmu reálně dosáhnout úspěchu. Po učinění takového rozhodnutí musí být firma schopna je efektivně využít a získat tak výhodu vůči konkurenci.
- **Hrozby** – je opět na manažerovi, aby je identifikoval a poté vyhodnotil, zda jsou skutečně pro podnik hrozbou a popřípadě jaké škody by mohli způsobit. Podnik musí rychle jednat, aby hrozby, které ohrožují jeho činnost, minimalizoval a v lepším případě úplně odstranil. (Kotler, 2007, s. 97-99; Blažková, 2007, s. 155-156; Bartes, 2011, s. 25-26)

### 3.2 IFE matice

IFE matice je interní analýza, která určuje silné a slabé stránky podniku. Při hodnocení interní analýzy je nutné dodržovat určitá pravidla, aby IFE matice byla co nejvíce vypovídající. Tabulka interních faktorů by měla být sestavena ze silných a slabých stránek, které skutečně podnik ovlivňují. Dále je vhodné pro zachování symetrie matice použít stejný počet silných a slabých stránek. Při přiřazování váhy je nutné držet se v rozmezí 0,00 – 1,00 a součet vah silných a slabých stránek musí být 1,00. Poté jsou faktory hodnoceny na stupnici od 1 do 4 (4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka). Následuje roznásobení vah a stupňů důležitosti. Skóre, které roznásobením vyjde, určuje interní pozici podniku.

### 3.3 EFE matice

Matice EFE je používána kvůli hodnocení externích faktorů. Je důležité zvolit faktory, které podnik skutečně ovlivní a souvisí i časově se strategickým záměrem. Zpracování EFE matice je podobné jako u matice IFE. Opět je důležité pečlivé zvážení příležitostí a hrozeb, které skutečně ovlivňují strategický záměr. Stejně jako u IFE matice i zde je dobré dodržet zásadu symetrie a zvolit stejný počet příležitostí a hrozeb. Přiřazování vah je opět stejné od 0,00 do 1,00 a součet vah příležitostí a hrozeb dává opět 1,00. Hodnocení faktorů je od 1 do 4 (4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký). Následně se váhy roznásobí s bodovým ohodnocením a celkový součet udává externí pozici podniku. (Fotr, 2012, s. 41-44)

## 4 BENCHMARKING

Význam benchmarkingu spočívá podle Synka, Kopkáně a Kubáلكové (2009, s. 202) ve stanovení cílů za použití externích informací. Blažková (2007, s. 170) ve své knize uvádí, že podstatou je nalézt nejlepší podnikatelské praktiky, které jsou v určitém oboru dosahovány a umět je srovnat s výsledkem podniku vlastního.

### 4.1 Historie benchmarkingu

V sedmdesátých letech minulého století firma Xerox Corp zaznamenala ekonomické problémy kvůli vytlačování jejich kopírovacích strojů z trhu japonskou firmou. Společnost při analýze zjistila, že prodává kopírky ve stejné jakosti jako japonská firma a jejich výrobní náklady jsou ve stejné výši jako prodejní ceny kopírek japonských. Po další analýze zjistili, že velkou část nákladů zabírají náklady na skladování. Požádali tedy firmu L.L Bean, jelikož byla světovou špičkou v oblasti skladování, o porovnávací studii ohledně přístupů ke skladování. Tato studie se vydařila a tak vznikl benchmarking. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11)

### 4.2 Dělení benchmarkingu

#### 4.2.1 Typy benchmarkingu

Benchmarking je rozdělen na dva základní typy a to **interní** a **externí**. V tomto dělení se všichni autoři shodují a definují jej následovně:

1. *Interní benchmarking* – jedná se o benchmarking v rámci jedné firmy. Srovnávány jsou například pobočky, fakulty, obchodní řetězce atd. Je zde snaha dosáhnout nejlepšího standardu výkonnosti. Velkou výhodou je jednoduché, rychlé a levné získání interních informací. Jako nevýhodu považují autoři to, že nemusí být nalezena nejlepší praktika z důvodu omezeného sběru informací, a to pouze ve vlastní organizaci
2. *Externí benchmarking* – v tomto případě je prováděno srovnávání s jinými společnostmi, nejlepšími v oboru. Co se týká malých a středních firem, je to jediná možnost benchmarkingu, jelikož interní je pro ně neproveditelný. Výhodou je učení se od těch nejlepších a čerpání nových poznatků, které mohou být aplikovány v dané společnosti. Nevýhodou je složitější a zdlouhavější sběr dat, který prodlužuje dobu

celé analýzy. (Blažková, 2007, s. 172; Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 24-25)

Další dělení benchmarkingu jsou lehce odlišná, zatímco Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 20) rozlišují tři typy benchmarkingu a to *výkonový*, *funkcionální* a *procesní*, Blažková (2007, s. 172) k těmto třem typům ještě přidává benchmarking *strategický* a *mezinárodní*.

1. *Výkonový benchmarking* – důležité zde jsou výkonové parametry hlavních výrobků a služeb. Tento typ benchmarkingu je prováděn mezi firmami ze stejného odvětví, nebo vyrábějících stejných, či podobných produktů. Společnosti mohou vzájemně spolupracovat a účastnit se tak benchmarkingového projektu, kde je výsledkem srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.
2. *Funkcionální benchmarking* – nejčastěji organizace v oblasti služeb a v neziskovém sektoru z různých odvětví srovnávají jednotlivé funkce. Funkcionálním benchmarkingem můžeme dosáhnout nejrůznějších inovací a zlepšení jak v oblasti funkcí, tak v oblasti procesů.
3. *Procesní benchmarking* – často je pojmenováván jako generický. Zde je pozornost věnována měření kritických procesů a akcí. Procesní benchmarking se zpravidla provádí vůči jakékoli vhodné organizaci dodávající podobné služby. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 21-23; Blažková, 2007, s. 172)
4. *Strategický benchmarking* – využití pro vylepšení výkonnosti organizace zkoumáním dlouhodobých strategií, primárních schopností, apod. Nevýhodou je náročná realizace, která trvá déle.
5. *Mezinárodní benchmarking* – aby se firmy nemusely soustředit pouze na tuzemský trh, kde může být počet firem pro srovnávání omezen, tak jsou společnosti pro benchmarking identifikovány všude na světě. Mezinárodní srovnání nám je možné díky globalizaci, je však náročné na čas a na zdroje. (Blažková, 2007, s. 172)

#### 4.2.2 Modely benchmarkingu

Kromě dělení benchmarkingu podle typů, se dělí i na modely. Podle třech nejvýznamnějších organizací v oblasti benchmarkingu zmiňuje Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 27-32) model *benchmarkingu firmy Xerox*, model *benchmarkingu APQC* a model *benchmarkingu EFQM*.



1. *Model benchmarkingu firmy Xerox* – podle firmy Xerox má benchmarking 4 základní fáze a to plánování, analýza, integrace a realizace.
  - a) *Plánování* – ve fázi plánování je vybrána firma, se kterou se bude daná organizace srovnávat a čerpat od ní inspiraci. Dále je navržena metoda, jak budou data sbírána, a finálním krokem je sběr dat.
  - b) *Analýza* – nyní se sesbíraná data zpracovávají a po dokončení musí být zřejmé, v čem jsou slabiny organizace a na co by se měla zaměřit v rámci zlepšení. Posledním krokem je předání zpracovaných dat a návrhů vrcholového vedení.
  - c) *Integrace* – vrcholoví pracovníci zhodnotí zjištění výzkumných pracovníků benchmarkingu, projednají je a nakonec rozhodnou o tom, v čem se bude společnost skutečně zlepšovat, co vidí jako nejlepší cíl.
  - d) *Realizace* – nyní se stanovené cíle zlepšení realizují.
2. *Model benchmarkingu APQC* – metoda Amerického centra pro produktivitu a jakost spolu se společnostmi Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Motorola, Inc. a také Xerox Corp. vytvořili tým specialistů, který zpracoval základní rámec benchmarkingu tvořený čtyřmi kvadranty.
  - a) *Co se bude porovnávat?* Stanoví se slabé stránky, sestaví se tým a je jmenován vedoucí, dále se vybere konkrétní oblast zkoumání a nakonec se zanalyzují změny, které budou provedeny benchmarkingem a jejich vnímání okolím.
  - b) *Jak to děláme my?* Zkoumaný proces je detailně popsán a jsou vybrána měřítka pro porovnávání a měření.
  - c) *Kdo je v tom nejlepší?* Hledání nejlepší společnosti v porovnávaném procesu
  - d) *Jak to dělají oni?* Je popsán proces nejlepší organizace a zjištěno, jak oni měří výkonnosti svých procesů.
3. *Model benchmarkingu EFQM* – Evropská nadace pro management jakosti shromáždila skupinu expertů a rozjela projekt, kde se porovnávaly úrovně služeb organizací ve veřejném sektoru. Byla vytvořena metoda, která se začala využívat i v jiných odvětvích.
  - a) *Plánuj* – konkretizován benchmarkingový výzkum, nalezení vhodných organizací pro porovnávání, je navázán kontakt s partnery a vše je pečlivě naplánováno. Je zde i možnost vytvoření benchmarkingového týmu ze zástupců více firem, jež budou navzájem hledat inspiraci.

- b) *Shromažďuj* – v této fázi je prováděn sběr dat, kde je základním zdrojem informací dotazník. Je ověřena správnost a množství dat.
- c) *Analyzuj* – data jsou analyzována, jsou zjištěny rozdíly ve výkonnosti jednotlivých účastníků benchmarkingu a posuzuje se, zda je možné adaptovat procesy partnerů do vlastní organizace.
- d) *Adaptuj* – jsou realizovány aktivity, které mají za úkol provádět proces neustálého zlepšování. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 28-32)

## 5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

<sup>2</sup> Marketingový výzkum může být definován jako systematické shromažďování, zaznamenávání a interpretace dat o problémech týkajících se marketingu zboží a služeb. (Doole a Lowe, 2008, s. 104)

Při marketingovém výzkumu je důležitý systematický sběr dat, jejich úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které pomohou podniku nebo organizaci při hledání a řešení rozličných marketingových situací. (Malý, 2008, s. 6)

### 5.1 Historie marketingového výzkumu

Historie marketingového výzkumu sahá až do roku 1824, kdy byl v USA proveden empirický výzkum chování a rozhodování voličů v prezidentských volbách. G. Gallup a E. Roper o sto let později přidali k výzkumu i statistické postupy výběru vzorku.

P. F. Lazarsfeld a B. R. Berelson uveřejnili v monografiích *Voting a The People's Choice* první explanační vzor chování. V publikaci šlo o to, jak mohou názoroví lídři působit na rozhodování voličů. Tyto výsledky výzkumu se přenesly do marketingu, konkrétně do chování a rozhodování spotřebitelů. Výzkumy o chování a rozhodování voličů jsou tedy brány jako základ marketingových výzkumů. (Foret a Stávková, 2003, s. 13)

### 5.2 Plánování marketingového výzkumu

U marketingového výzkumu je velmi důležité plánování. Před prováděním výzkumu se musí pečlivě definovat cíle, musí se zvolit odpovídající metody a podobně. Plánování se musí věnovat dostatečná pozornost.

Mezi hlavní složky plánování marketingového výzkumu patří *rozhodnutí a problémy k vyřešení, cíle průzkumu, informační reference, úroveň preciznosti, metody průzkumu, zdroje, časový rozvrh, otázky kvality*. (Hague, 2003, s. 27)

---

<sup>2</sup> Marketing research can be defined as the systematic gathering, recording, analysis and interpretation of data on problems relating to the marketing of goods and analysis.

### 5.2.1 Rozhodnutí a problémy k vyřešení

Hague (2003, s. 28) říká, že se má pamatovat na to, že marketingový výzkum slouží k tržnímu rozhodování, identifikaci a řešení problémů, které poté přispívají k rozhodování. Průzkum má přinést hodnotné výsledky a z toho důvodu by měl projít důležitostním testem.

Mít jasně definovaný problém je podle Malého (2006, s. 11) jednou z nejdůležitějších věcí celého výzkumu. Jak ve své knize uvádí, pokud problém správně definujeme, máme jej napůl vyřešen.

### 5.2.2 Cíle výzkumu

Mít jasně definovaný cíl, je základem každého výzkumu, protože nám říká, proč výzkum provádíme. Veškeré další aspekty plánování a provádění výzkumu se odvíjí právě od tohoto daného cíle. V případě, že se nepodílí na dopracování se k cíli, neměly by se provádět. (Hague, 2003, s. 29-30)

### 5.2.3 Informační reference

Další fáze výzkumu řeší, jaké informace jsou užitečné, jaké jsou dostupné a jaké se musí zjistit. (Malý, 2006, s. 12)

Hague (2003, s. 30-31) říká, že kvůli snaze dosáhnout všech cílů výzkumu bude nutné vytvořit určitou skupinu informací, jež bude později základem pro závěrečná rozhodnutí.

### 5.2.4 Přesnost

Při plánování se také musí zvážit úroveň přesnosti, kde se rozhoduje o metodě použité při výzkumu, o velikosti vzorku, a také o volbě kvalitativní nebo kvantitativní metody. (Hague, 2003, s. 32)

### 5.2.5 Návrhy a metody výzkumu

Metody výzkumu jsou vybírány na základě cíle a typu výzkumu. Musí být vhodně kombinovány s technikou výzkumu a podobně. (Malý, 2006, s. 12)

Úplně základním rozhodnutím v metodách výzkumu je volba mezi primárním a sekundárním výzkumem. Primární výzkum je prováděn v terénu, zatímco sekundární je prováděn takzvaně od stolu.

Sekundární výzkum může být prováděn přímo podnikem, nebo jej může zadat externímu dodavateli. Informace potřebné k tomuto druhu výzkumu mohou být z velké části, nebo i úplně, zjištěny ze zdrojů, jež jsou volně přístupné. Sekundární výzkum je vždy méně finančně a časově náročný, než primární.

Po provedení výzkumu sekundárního se přejde na výzkum primární, kde se zjistí zbytek potřebných informací, které se nepodařilo získat v sekundárním výzkumu. (Hague, 2003, s. 33-34)

### **5.2.6 Zdroje**

Množství peněz velmi ovlivňuje dostupné zdroje a ty poté metody průzkumu. Jak velký by měl rozpočet být, není jasně definované, ale při nejmenším by měl stačit k dosažení všech stanovených cílů, získání potřebných informací a zvýšení přesnosti informací. Musí se však brát v úvahu kapitál, kterým společnost disponuje, a který je ochotna na průzkum použít.

### **5.2.7 Časový rozvrh**

Pro uskutečnění plánu výzkumu je nutné znát časový rozvrh a mít určen termín, do kterého má být výzkum zpracován, aby nedocházelo ke zbytečným průtahům. Zdroje mohou ovlivňovat dobu zpracování a provedení plánovaných aktivit, zatímco díky zkušenostem s připravovanými metodami se dá odhadnout délka každé fáze.

Lhůta pro vypracování výzkumu je závislá i na vnějším okolí a časovou kostrou. Plán je třeba urychlit nebo zpomalit v závislosti na situaci, se kterou se má shodovat. Například se založením podniku, účetním obdobím, nebo projednáním obchodního plánu na další rok

### **5.2.8 Udržování kvality výzkumu**

Aby se dalo podle výzkumu řádně rozhodovat, je nezbytné, aby výsledky odpovídaly požadovaným parametrům o spolehlivosti a otázky kvality o zajištění dat korespondovaly s účelem.

Mezi čtyři hlavní oblasti organizačního aspektu kvality výzkumu patří:

1. *Kvalifikace* – před provedením výzkumu je nutné se přesvědčit, zda jsou lidé, kteří budou provádět výzkum, dostatečně kvalifikováni – ověření znalostí, zkušeností a dovedností.

2. *Pracovní postup* – pro pracovníky jsou nezbytná školení a disciplína účinného pracovního postupu, z důvodu dlouhodobého udržení kvality. Vše je závislé na povaze, charakteru a velikosti firmy, pro kterou pracují.
3. *Prověření* – ukáže, jestli se dá průzkum plně provést v praxi a jestli je možné obstarat, aby byly v pracovních postupech zahrnuty rozličné typy ověřování.
4. *Potvrzení platnosti* – pro velké množství vědních oborů je určení platnosti věcí replikace. To znamená provedení průzkumu ještě jednou – při použití stejné metody by se mělo dosáhnout stejného výsledku ( $\pm$  chyba vzorku). Může však docházet ke změně preferencí u dotazovaných, což značí, že prověření replikací není v praxi ideální řešení. Dále se nabízí možnost porovnání výsledku průzkumu s tím, co se očekávalo na začátku – zde je však na potvrzení platnosti již pozdě, jelikož výzkum už byl použit. Potvrzení platnosti patří mezi problematické záležitosti, je nutné zaměřit se na ostatní části kontroly kvality a ujišťování. (Hague, 2003, s. 35-37)

### 5.3 Typy marketingového výzkumu

Podle zaměření výzkumu lze volit mezi čtyřmi typy marketingového výzkumu:

1. Monitorovací
2. Explorativní
3. Deskriptivní
4. Kauzální

### 5.4 Techniky marketingového výzkumu

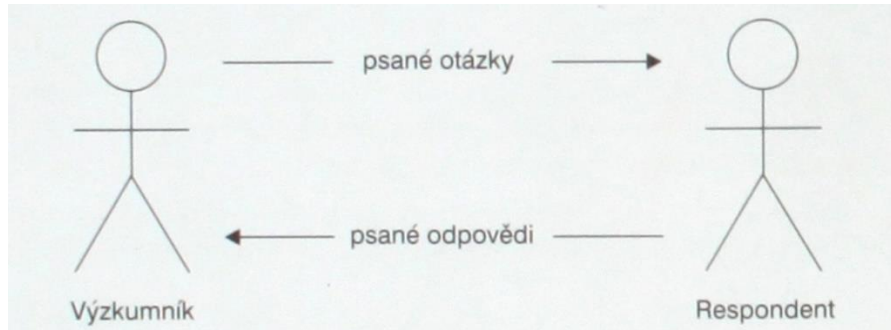
Jedná se o druh sběru primárních dat, které zaznamenávají výskyt jevů i chování lidí, odhalují jejich názory, postoje a motivy. Marketingový výzkum má tři základní techniky – dotazování, pozorování, experiment. (Foret a Stávková, 2002, s. 32)

#### 5.4.1 Dotazování

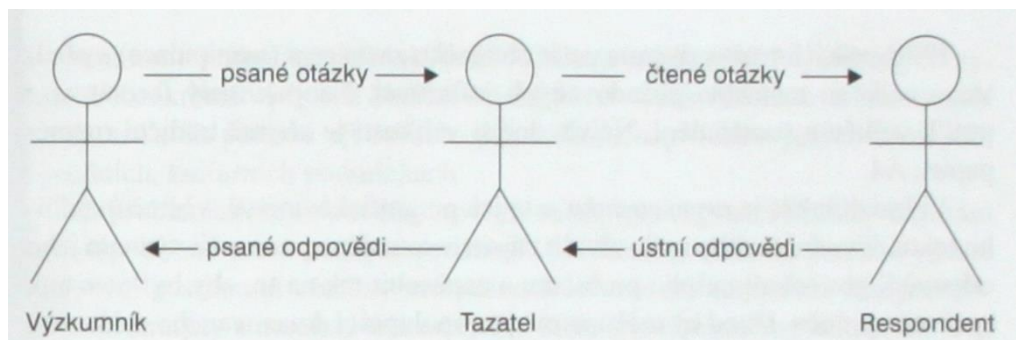
Dotazování, jinými slovy šetření je podle Malého (2006, s. 54) nejrozšířenější a nejpoužívanější mezi metodami průzkumu. Někdy bývá označováno jako královská metoda marketingového výzkumu.

Provádí se pomocí dotazníků a záznamových archů, a také správného kontaktu s respondentem.

Kontakt s respondentem může být dvojího typu a to buď přímý, neboli bezprostřední, nebo zprostředkovaný tazatelem. Tazatel se nachází mezi výzkumníkem a dotazovaným, jak u osobního, tak u telefonického dotazování. (Foret a Stávková, 2003, s. 32)



Obr. 1 Přímé písemné dotazování (Foret a Stávková, 2003, s. 32)



Obr. 2 Zprostředkované dotazování (Foret a Stávková, 2003, s. 33)

### Písemný kontakt

Písemný kontakt může probíhat formou dotazníku, nebo ankety.

#### **Dotazník**

Jedná se o jednu z nejstarších metod výzkumu, která slouží ke sběru primárních informací. (Malý, 2006, s. 65)

Foret a Stávková (2003, s. 33) uvádí, že pro vytváření dotazníků je důležitá jeho správná skladba. Pokud by byl sestaven dotazník špatně, mohlo by dojít k tomu, že by získané informace neodpovídaly potřebám a cílům výzkumu, nebo by mohly být zpochybněny.

Na dotazník jsou kladeny dva **hlavní nároky**:

- **Účelově technické** – formulace otázek tak, aby respondent odpovídal co možná nejpřesněji a na to, co je opravdu potřeba vědět.

- **Psychologické** – při dotazování by mělo být vytvořena příjemná atmosféra, která přesvědčí dotazovaného o tom, že úkol je snadný a žádoucí.

Výše zmíněné požadavky dělíme na **čtyři body**:

- 1) *Celkový dojem* – Foret a Stávková (2003, s. 33-34) se shodují s Malým (2006, s. 69), že celkový vzhled dotazníku je velmi důležitý, protože musí respondent na první pohled zaujmout. Dbát by se mělo na barvu a kvalitu papíru, formát, kde nejvhodnější velikostí je A4, sled otázek v dotazníku a způsob vyplňování dotazníku – kroužkování, křížkování. Stejně významné jako vzhled je i uspořádání otázek. Ty by měly být uspořádány přehledně, nemělo by dojít k přeskokování otázek a měl by být dán dostatečný prostor pro odpověď v otevřených otázkách.
- 2) *Formulace otázek* – otázky by měly respondent nutit vzpomínat, nikoli hádat či odhadovat. Hlavním principem je ptát se co možná nejkonkrétněji, potom dostaneme jasnou odpověď. Mezi další rysy správné formulace otázek patří validita, reliabilita, užití eufemismů a projektivních otázek, vyhnutí se otázkám „proč“ a sugestivních otázek. (Foret a Stávková, 2003, s. 34-35)
- 3) *Typologie otázek* – užívají se otázky otevřené, uzavřené, nebo jejich kombinace polootevřené.
  - a) *Otevřené otázky* – výhodou otevřených otázek je podle Malého (2006, s. 67) to, že respondent není omezen předem připravenými odpověďmi. Jsou vhodné zejména tam, kde nelze odpovědi předvídat. Mezi nevýhody patří složitá interpretace výsledků, která zvyšuje náklady i čas.
  - b) *Uzavřené otázky* – nabízí respondentovi několik možností odpovědi. Výhodou je jednodušší zpracování odpovědí, rychlé a snadné vyplnění dotazníku. Nevýhodou je limitování respondenta pouze na předem vytvořené odpovědi, které nemusí odpovídat jeho skutečným pocitům a přáním a někdy mohou působit až sugestivně. (Foret a Stávková, 2003, s. 37).Uzavřené otázky se dále dělí podle Malého (2006, s. 68) na dichotomické, trichotomické a polytomické.

V uzavřených otázkách může být využito škálování, které pomáhá měřit názory a postoje. Rozeznáváme pět druhů škál a to hodnotící škálu, grafickou hodnotící škálu, škálu pořadí, škálu konstantní sumy a sémantický diferencál.



- c) *Polootevřené otázky* – vychází z otázky uzavřené, kde jsou nabízeny odpovědi. Jedna z odpovědí obsahuje slovo „jiné“, které je otevřenou otázkou a respondent zde může doplnit otázku o svoji vlastní odpověď, kterou považuje za nejvhodnější.
- 4) *Manipulace s dotazníkem* – rozdání dotazníku může být formou jak osobní předání, což je dražší, tak zaslání poštou představující variantu levnější. Při vracení dotazníků jsou opět možnosti návratu osobní, nebo poštou. Osobní předání vyplněného dotazníku má větší návratnost, než vracení poštou, ale dotazovaný může ztratit pocit anonymity. (Foret a Stávková, 2003, s. 37-43)

### **Ankety**

Malý (2006, s. 57) považuje anketu za oblíbený druh výzkumu, kde jsou otázky sepsány v dotaznících, vyplnění je dobrovolné a vyznačuje se malou návratností.

Anketa se skládá nejčastěji z jedné nebo z několika málo otázek na dané téma. Ankety se používají z důvodu oslovení a seznámení se s veřejností a bývají uveřejněny v časopisech, novinách, nebo rozdávány při nákupu. Zvýšení návratnosti zajistí příslib zařazení vyplněných a odevzdaných lístků do slosování o hodnotné ceny. U anket bývá problém výběr respondentů, jelikož je vyplňují zejména lidé, kteří mají čas – důchodci, ženy na mateřské dovolené, školáci atd., zatímco lidé zaměstnaní, podnikatelé a podobně, se takových anket z důvodu nedostatku času většinou nezúčastňují. (Foret a Stávková, 2003, s. 43)

### **Osobní rozhovor**

#### ***Interview***

Rozhovor je prováděn jen s jedním dotazovaným, kde tazatel čte otázky a v některých případech i výzkumníkem připravené odpovědi. Nevýhodou rozhovorů je v porovnání s dotazníky časová, finanční i organizační náročnost. Nejprve se musí zaškolit tazatelé, poté zajistit respondenti a nakonec vyslat tazatele provést s respondenty rozhovor. Mezi další nevýhody osobního rozhovoru patří ovlivnění respondentů tazatelem, ať už pozitivně nebo negativně a v neposlední řadě i částečná ztráta anonymity. Naopak výhodami je jistě výběr dotazovaných, který lze přizpůsobit potřebám, dovysvětlit případné nejasnosti, také se snáze získá důvěra respondenta a ten se může vyjádřit konkrétněji a lépe, než v dotazníku. Rozhovor se dá též spojit s pozorováním.

Rozhovor lze provést dvěma následujícími způsoby:

- **Standardizovaný rozhovor** – tazatel má rozhovor předem připraven, otázky klade v jasně stanoveném pořadí a přesně dodržuje formulace otázek připravených výzkumníkem.
- **Nestandardizovaný rozhovor** – tento typ rozhovoru je také předem připraven a řádně promyšlen, ale není striktně stanoveno pořadí a formulace otázek. Má za úkol se co nejvíce přiblížit rozhovoru volnému.

### *Skupinový rozhovor*

Ve skupinovém rozhovoru působí marketingový výzkumník nebo moderátor, který probírá daný problém se s dotazovanou skupinou cca 6 – 10 lidí. Na výzkumníka, či moderátora jsou kladeny nároky jako objektivnost, znalost řešeného problému a umění pracovat se skupinou lidí. Tazatel zaznamenává celou debatu buď do písemných poznámek, nebo ji nahrává na magnetofon, popřípadě natáčí video. Vše je poté podrobně studováno. Skupinový rozhovor by se měl uskutečnit již v předvýzkumu, nebo při závěrečné interpretaci při určitých nejasnostech.

### *Telefonické dotazování*

Jedná se o operativní techniku. Velkou výhodou je nízká cena, rychlost získání informací a anonymita respondenta, který se může více otevřít a nebát se upřímnosti. Nevýhodou je nutná stručnost a rychlost tohoto rozhovoru. (Foret a Stávková, 2003, s. 43-46)

## **5.4.2 Pozorování**

„Pozorování je proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval.“ (Malý, 2006, s. 46)

Foret a Stávková (2003, s. 47) upozorňují, že pozorování mohou vykonávat pouze zkušení a vyškolení výzkumníci, neboli pozorovatelé, kteří tak získávají primární informace – sledují reakce a způsoby chování.

Při pozorování si musí pozorovatel zachovávat objektivitu, nezávislost a v žádném případě nesmí pozorovaného jakkoli ovlivňovat.

Malý (2006, s. 46-47) se shoduje s Foretem a Stávkovou (2003, s. 47-48) v rozdělení pozorování na následující typy:

- **Standardizované a nestandardizované** – při standardizovaném pozorování jsou jasně stanoveny skutečnosti, které má pozorovatel sledovat, jak je má sledovat, zařazovat, zaznamenávat, a jak se má u pozorování chovat. U nestandardizovaného pozorování je ponecháno na pozorovateli, jak bude pozorování probíhat, zde je stanoven pouze cíl pozorování. (Foret a Stávková, 2003, s. 47)
- **Zjevné a skryté** – u zjevného pozorování se pozorovatel nesnaží skrývat a občas na sebe i upozorňuje, aby bylo patrné, že průzkum provádí. Pozorovaní vědí, že jsou pozorováni. Skryté pozorování je prováděno v případě, že by přítomnost výzkumníka mohla pozorování narušit.

Další typ pozorování je podle Malého (2006, s. 48) rozdělen na *osobní* a *mechanický*.

- **Osobní a mechanické** – u osobního pozorování je využíváno zejména papíru a tužky, veškeré jevy a celý průběh jsou systematicky zaznamenávány. Mechanické pozorování probíhá pomocí filmové kamery, audiometru atd.

U Foreta a Stávkové (2003, s. 47) se můžeme dozvědět o dalších dvou typech pozorování.

- **Zúčastněné a nezúčastněné** – zúčastněné se provádí v případě, kdy pozorovatel musí zatajit svoji úlohu, aby bylo chování pozorovaných co nejvíce přirozené.

### 5.4.3 Experiment

U experimentálních metod je snaha zaznamenat reakci na nově vzniklou situaci, která nikdy předtím nenastala a vysvětlit dané chování.

Rozdělení experimentů lze na experimenty **laboratorní**, prováděné ve speciálním, umělém prostředí např. v laboratoři a experimenty **terénní**, probíhající v prostředí přirozeném, nijak nenarušeném. (Foret a Stávková, 2003, s. 32-48)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI COOP



*Obr. 3 Logo společnosti COOP (COOP, 2010)*

Skupina COOP je tvořena 49 spotřebními družstvy sdruženými ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev. Mezi společnosti s majetkovou účastí v SČMSD patří Czech Rent a Car, Družstevní leasingová společnost, COOP energy a COOP mobil. Firma má dvě nákupní aliance a to COOP Centrum v Praze, která je držitelem národní ceny ČR za jakost 2007 a COOP Morava v Brně. Manažerský institut COOP a jeho jedenáct družstevních škol jsou držiteli Certifikátu systému managementu kvality. Dále je nositelem ocenění Zlatý dukát 2009 v kategorii Obchod.

Skupinu COOP tvoří téměř 2 800 prodejen na prodejní ploše 350 000 m<sup>2</sup> a pět řetězců prodejen – COOP TUTY, COOP TIP, COOP TERNO, COOP DISKONT, COOP STAVEBNINY. Celkový maloobchodní obrat spotřebních družstev v roce 2013 byl 26 mld. CZK. Společnost zaměstnává zhruba 15 000 zaměstnanců a členů družstva je celkem 250 000.

### 6.1 Jednota, spotřební družstvo v Hodoníně

Svou tradicí navazuje na tradici spotřebního družstevnictví, které se v České republice datuje od roku 1847. Předchůdcem byl Lidový konzum pro Hodonín a okolí v Hodoníně, zapsané společenstvo s omezeným ručením, založený v roce 1920, a na jehož činnost navázala v roce 1943 Slovácká svépomoc, konzumní, výrobní a úsporné družstvo v Hodoníně. Od roku 1956 byl název změněn na Jednota, lidové spotřební družstvo v Hodoníně a byl ponechán do roku 1978, kdy byl název upraven na Jednota, spotřební družstvo v Hodoníně.

V současné době provozuje 123 maloobchodních prodejen a hlavní náplní je maloobchodní prodej potravin, nápojů, průmyslového a drogistického zboží denní potřeby. Od roku 2005 probíhá zásobování prodejen Distribučním a logistickým centrem v Napajedlích. Reklama probíhá zejména formou letáků a z malé části také reklamním spotem v komerčních televizích. Velká část finančních prostředků je vynakládána do rozvoje družstva a rozšíření jeho

činnosti. Prodejny jsou rozšiřovány, modernizovány a také jsou inovována zařízení. Prostory družstva, které nejsou využívány, jsou pronajímány jiným podnikatelům.

## 6.2 Jednota Kyjov

Supermarket Jednota Kyjov, jehož konkurenceschopnost analyzují, se nachází na ulici Kollárova v Kyjově již od roku 1997. Celková plocha budovy je 1410 m<sup>2</sup>, z toho 900 m<sup>2</sup> tvoří prodejní plocha, skladová plocha je 300 m<sup>2</sup> a ostatní prostory, tedy 310 m<sup>2</sup> je plocha, kterou poskytují k pronájmu. Před prodejnou se nachází parkoviště zdarma, o rozloze 700 m<sup>2</sup>. V roce 2008 byla prodejna kompletně modernizována a v roce 2012 získala prostřednictvím programu Česká kvalita certifikát Q21 – prodejna 21. století. Prodejna nabízí skoro 7700 položek zboží jak potravinářského, drogistického, tak průmyslového a zákazníkům nabízí i čerstvé pečivo, které je dopékáno na prodejně. Jsou poskytovány i další služby zákazníkům jako akceptace platby stravenkami, eury, platební kartou, služba cashback, věrnostní program, soutěže pro zákazníky o hodnotné ceny, dobíjení mobilních telefonů pomocí terminálu a bankomat u vstupu do prodejny.

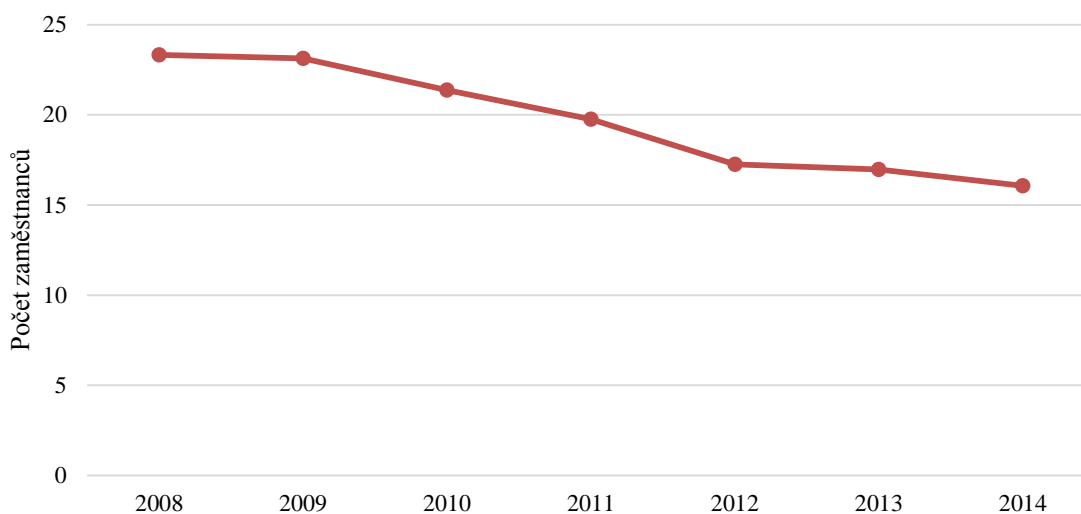


Obr. 4 Supermarket Jednota Kyjov (Firmy.cz, ©1996-2015)

V následujících dvou grafech je znázorněn vývoj tržeb od roku 2008 do roku 2014 a dále zaznamenán počet zaměstnanců, také za posledních 8 let.

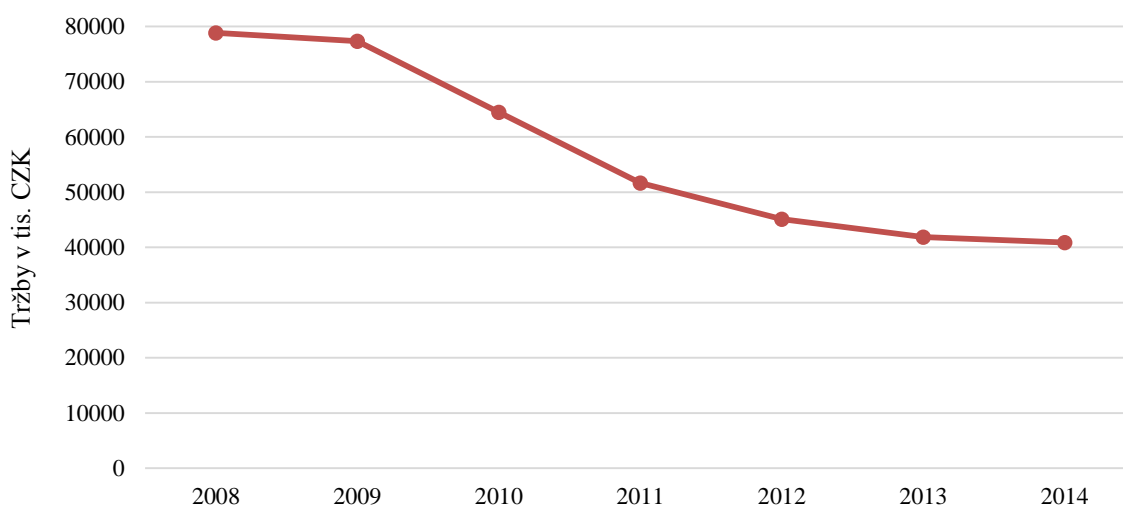
Počet zaměstnanců prodejny klesá, je však ve většině případů regulován pouze přirozenou cestou, jako je odchod zaměstnanců do důchodu, odchod na mateřskou dovolenou, odchod

zaměstnanců do nového zaměstnání, popřípadě přesun na jinou prodejnu. Od roku 2008 do roku 2014 se počet zaměstnanců prodejny snížil o sedm.



Obr. 5 Počet zaměstnanců supermarketu Jednota Kyjov za posledních 8 let

Z grafu lze vyčíst, že tržby od roku 2008 zaznamenaly pokles téměř o polovinu, což může být způsobeno jak otevřením nových obchodních řetězců a s tím související odchod zákazníků ke konkurenci, tak i hospodářskou krizí, která se na tržbách též projevila. Pokles tržeb může být způsoben i snížením objemu průměrného nákupního košíku.



Obr. 6 Tržby supermarketu Jednota Kyjov za posledních 8 let v tis. CZK

## 7 KONKURENTI SUPERMARKETU JEDNOTA KYJOV

V jedenáctitisícovém městě Kyjově se nachází celá řada prodejen potravin a supermarketů. Kyjov je v okolí největším městem, do kterého lidé jezdí jak za prací, tak i za nákupy a zábavou. Autobusové a vlakové nádraží slouží jako přestupní místo do okolních měst a vesnic. Z tohoto důvodu jsou zde situovány supermarkety, které jsou hojně navštěvovány obyvateli Kyjova a okolních obcí.

V Kyjově se vystřídaly různé značky obchodních řetězců jako je Mana, později Albert, Enapo a také zde dříve bylo více soukromníků s malými prodejny, kteří byli časem z trhu vytlačeni právě většími supermarkety.

### 7.1 Hruška

V Kyjově se nachází dva supermarkety Hruška a další dvě prodejny, s názvem Vracovjanka a IPO-S a.s., a svoji činnost provozují právě pod záštitou maloobchodní sítě Hruška. Tento supermarket se prezentuje reklamními letáky, které jsou roznášeny především v Kyjově a v okolních obcích jen občas, což není pro prodejny úplně ideální.

Svým zákazníkům nabízí zejména potraviny a drogistické zboží.

### 7.2 Lidl

Firma Lidl byla založena ve Švábsku ve 30. letech minulého století. Dnes je německý Lidl rozšířen téměř ve všech evropských zemích. Na trhu v České republice se objevil poprvé v roce 2003 a dnes zaměstnává přes 5 tisíc zaměstnanců.

Lidl se nachází hned vedle autobusového nádraží, což je velkou výhodou. Prodává potraviny, drogistické zboží, bioprodukty a v jeho sortimentu nalezneme i bytové doplňky, kuchyňské potřeby, květiny a v neposlední řadě i široký výběr oblečení pro sport, zahradničení, domácí oblečení a podobně.

Prodejna láká zákazníky na čerstvé pečivo, které si peče sama ze zmrazených polotovarů. Od pondělí do soboty je otevírací doba od 7:00 do 20:00, pouze v neděli má otevřeno od 8:00 do 20:00.



### **7.3 Penny Market**

Penny Market je dceřinou společností obchodního řetězce REWE. Od roku 1997 se začal zaměřovat i na český trh, kde otevřel již 350 prodejen a nyní zaměstnává přes 7 tisíc lidí.

Penny Market byl otevřen na ulici Brandlova a zaměřuje se především na prodej potravin, dále drogistického zboží, biopotravin, volně prodejných léčivých přípravků, květin a šířka jeho sortimentu je přes 1500 položek jen v nabídce potravin.

Otevírací doba Penny Marketu je od pondělí do neděle od 7:00 do 20:00.

### **7.4 Kaufland**

Patří mezi německý potravinářský řetězec, který funguje v Německu již od roku 1930. V České Republice byl první supermarket otevřen roku 1998. Kaufland je dále rozšířen v Chorvatsku, Polsku, Rumunsku, Bulharsku a na Slovensku

Kaufland svým otevřením zapříčinil pokles tržeb všech okolních supermarketů a maloobchodů. Nabízí rozsáhlý sortiment zboží, od potravin, přes zboží drogistické, doplňky pro domácnosti a zahrady, oblečení, obuv, květiny a další.

Prodejna stejně jako Lidl připravuje pečivo ze zmrazených polotovarů. Otevírací doba je od 7:00 do 22:00 sedm dní v týdnu.

## 8 ANALÝZA SWOT

Pomocí SWOT analýzy získáme informace o vnitřních (silné stránky, slabé stránky) a vnějších faktorech (příležitosti, hrozby) a situaci, ve které se supermarket nachází. Důležitým krokem po vyhodnocení analýzy je podporovat silné stránky, využívat možné příležitosti a naopak se snažit minimalizovat stránky slabé a snažit se uniknout případným hrozbám. IFE matice hodnotí interní faktory a EFE matice faktory externí. Mezi jednotlivé faktory v IFE a EFE matici byla na základě expertního odhadu, za pomoci pracovníka Jednoty Hodonín, rozdělena celková váha faktoru 1. Dále jim byly přiřazeny body od 1 do 4.

### 8.1 IFE matice

V IFE matici vidíme čtyři faktory silných stránek a čtyři faktory stránek slabých. Největší váha byla přiřazena slevovým akcím, sortimentu zboží a reklamě, umístěných ve slabých stránkách. Naopak v silných stránkách bylo váhové rozdělení poněkud menší, pohybovalo se od 0,06 do 0,09. Body byly přiřazeny podle následujícího pravidla – 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka. Po roznásobení vah s přiřazenými body a následném sečtení, vyšel výsledek 2,02, který lze posoudit jako mírně pod průměrem, tudíž pozice na trhu není tolik silná a měly by být odstraněny slabé stránky, aby se postavení supermarketu na trhu zlepšilo.

Tab. 1 IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Dobré umístění prodejny	0,09	4	0,36
S2	Dlouholetá tradice a značka kvality	0,06	3	0,18
S3	Tradiční potraviny	0,08	3	0,24
S4	Věrnostní program	0,07	4	0,28
W1	Malé parkoviště	0,05	2	0,10
W2	Reklama	0,20	1	0,20
W3	Slevové akce	0,24	1	0,24
W4	Sortiment zboží	0,21	2	0,42
S/W	Celkem	1		2,02

## 8.2 EFE matice

U EFE matice byly jak u příležitostí, tak u hrozeb uvedeny opět čtyři kritéria, kterým bylo váhové ohodnocení přiděleno stejným způsobem jako u IFE matice. Z tabulky lze vyčíst, že nejsilnější váha byla přiřazena odchodu slabších konkurentů z trhu, sezónním vlivům, které nalezneme v příležitostech. Mezi hrozby s váhou 0,19 patří vstup nových konkurentů na trh, který by mohl Jednotu Kyjov ohrozit. Bodové hodnocení bylo přiřazeno podle následujícího pravidla 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký. Při vyhodnocení vidíme, že vyšel lehce nadprůměrný výsledek a to 2,70, což indikuje zvýšenou citlivost podniku na působení externích vlivů.

Tab. 2 EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Sezónní vlivy	0,20	2	0,40
O2	Odchod slabších konkurentů z trhu	0,21	4	0,84
O3	Zlepšení finanční situace zákazníků	0,09	3	0,27
O4	Chybná strategie konkurenčních supermarketů	0,04	2	0,08
T1	Vstup nových konkurentů na trh	0,19	3	0,57
T2	Negativní demografický vývoj	0,15	2	0,30
T3	Změna preferencí zákazníků	0,09	2	0,18
T4	Jízda na nákupy autem	0,03	2	0,06
O/T	Celkem	1		2,70

## 8.3 SWOT matice

Na základě SWOT analýzy jsme zjistili silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby supermarketu a jejich bodové hodnocení. Co se týká interní analýzy, supermarket je mírně pod průměrným hodnocením s 2,02 body, zatímco při analýze externí byl zjištěn výsledek lehce nadprůměrný a to 2,70 bodu. V následující tabulce jsou jednotlivé faktory rozděleny do SWOT matice podle silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb a jednotlivé faktory jsou popsány.

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky supermarketu patří kromě dobrého umístění prodejny vedle autobusového nádraží a okolních bytů i dlouholetá tradice a značka kvality. Značka COOP je na trhu již dlouho, proto jí spousta lidí věří více než novým supermarketům. Další silnou stránkou jsou tradiční potraviny. Pokud potřebujete koupit skutečně tradiční a ověřené zboží, které není jinde k dostání, v Jednotě Kyjov jej určitě naleznete, protože spíše než zavádění novinek, dává supermarket přednost tradičním potravinám. Věrnostní program je velmi dobře propracovaný, nabízí zákazníkům nejrůznější zboží výměnou za body (1 bod = 100 CZK). Nyní je nově zaveden e-shop, kde lze objednat zboží, které chcete směnit za body, přímo na prodejnu, kterou si vyberete.

### **Slabé stránky**

Nevýhodou supermarketu v zástavbě je nemožnost libovolného rozšiřování jak prodejny, tak i právě parkoviště. Spousta zákazníků jezdí na velké nákupy autem a počet parkovacích míst je hodně omezen. Co se týká reklamy, nejdůležitější je reklama formou letáků. Lidé si doma prohlíží letáky se slevovými akcemi a podle toho volí supermarket. Také je velmi ovlivňuje reklama v televizi, kterou by bylo dobré nalákat spíše mladé lidi. Slevové akce jsou velkým lákadlem, tudíž by mělo být snahou dát do akce co nejatraktivnější potraviny a snížit cenu co nejvíce, lidé přijdou a nakoupí nejen zboží akční, ale i to, které v akci není. Slabou stránkou, jež je nutno zlepšit je i sortiment zboží, který by měl být rozšířen o potraviny, které jsou nyní v módě, například přidat koutek se zdravou stravou a podobně.

### **Příležitosti**

V příležitostech jsou na druhém místě v hodnocení sezónní vlivy ovlivňující prodej. Například v létě by měl být sortiment rozšířen o zahradní a grilovací vybavení, nejrůznější vychytávky pro zahradní slavnosti a další věci v tomto stylu. Prodejna by měla využít co nejvíce možných tematických svátků jako Velikonoce, Vánoce a rozhodně by se nemělo zapomínat na svátky přicházející z ciziny, jelikož mladí lidé jsou tímto velmi ovlivňováni, takže jako další můžeme zmínit například Valentýn a Halloween. Supermarketu by také mohl pomoci odchod konkurentů z trhu, nebo použití chybné strategie konkurentů, což by mělo jistě za následek příchod nových zákazníků. Velký vliv na zvýšení tržeb by mělo i zlepšení finanční situace zákazníků, kteří by si mohli dovolit utracet více peněz.

### Hrozby

Do hrozeb lze přiřadit vstup nových konkurentů na trh. Pokud by byl v Kyjově otevřen další supermarket, určitě by to snížilo počet zákazníků, kteří by měli opět zvýšenou možnost výběru. Nákupy může ohrozit například i negativní demografický vývoj a změna preferencí zákazníků, kteří již nebudou chtít tradiční a ověřené potraviny, ale budou se spíše přiklánět k nákupu potravin nových značek, nebo nebudou stát o menší supermarkety, ale budou preferovat supermarkety velké s širokým sortimentem zboží.

Tab. 3 SWOT matice

<b>Silné stránky</b>		<b>Slabé stránky</b>	
Dobré umístění prodejny	0,36	Malé parkoviště	0,10
Dlouholetá tradice a značka kvality	0,18	Reklama	0,20
Tradiční potraviny	0,24	Slevové akce	0,24
Věrnostní program	0,28	Sortiment zboží	0,42
<b>Příležitosti</b>		<b>Hrozby</b>	
Sezónní vlivy	0,40	Vstup nových konkurentů na trh	0,57
Odchod slabších konkurentů z trhu	0,84	Negativní demografický vývoj	0,30
Zlepšení finanční situace zákazníků	0,27	Změna preferencí zákazníků	0,18
Chybná strategie konkurenčních supermarketů	0,08	Jízda na nákupy autem	0,06

## 9 BENCHMARKING

Při zpracování benchmarkingu jsem vycházela z dotazníků, aby bylo bodování jednotlivých kritérií co nejpřesnější. Srovnala jsem zde Jednotu Kyjov s jejími čtyřmi největšími konkurenty a menšími samoobsluhami. Hodnotící škálu jsem nastavila od 1 do 8, kde 1 představuje variantu nejhorší, pouze jeden bod a 8 naopak hodnocení nejlepší, osm bodů. Body byly jednotlivým obchodům přiřazovány podle výsledného průměru škál od 1 do 5 z dotazníkového šetření. Čísla jsem zaokrouhlila na jedno desetinné místo a využila následující tabulku hodnocení:

*Tab. 4 Benchmarkingové bodování*

<b>Škála</b>	1-1,5	1,6-2	2,1-2,5	2,6-3	3,1-3,5	3,6-4	4,1-4,5	4,6-5
<b>Body</b>	8	7	6	5	4	3	2	1

### 9.1 Cenová nabídka

Ceny byly nejlépe hodnoceny u Kauflandu, číslem 7, kde jsou podle respondentů nejpříznivější. S šesti body, jako druhý, cenově nejlepší supermarket je Lidl a třetí s 5 body je Penny Market. Jednota Kyjov a menší samoobsluhy získaly body 4 a Hruška pouze body tři. Srovnávání cen nebylo v dotazníku nijak více specifikováno, tudíž byly srovnávány výrobky různých značek, kde se ceny někdy opravdu výrazně odlišují. Pokud bychom však měli u jednotlivých supermarketů srovnávat ceny produktů stejných značek, tak by se bodování téměř nelišilo, jelikož ceny jsou zhruba na stejné úrovni.

### 9.2 Dostupnost

Nejlépe dostupnými supermarkety jsou Lidl a Jednota Kyjov, kteří mají za toto kritérium 7 bodů. Lidl se nachází vedle autobusového nádraží, tudíž je lehce dostupný pro lidi, kteří cestují do Kyjova autobusem a ne autem. Jednota Kyjov se nachází kousek od nádraží a to přes silnici. Oba supermarkety jsou i blízko centra Kyjova, což je také výhodou. Jelikož oba supermarkety mají omezené prostory z důvodu okolních obchodů, bytů a podobně, je nevýhodou menší parkoviště.

Zbytek supermarketů dostal po pěti bodech. Hruška se v Kyjově nachází na 3 místech. Dva ze tří supermarketů se nachází přímo na Masarykově náměstí, které je velmi frekventova-

né. Bohužel za svoji strategickou pozici platí malým, popřípadě žádným parkovištěm. Třetí Hrušku můžeme najít na třídě Komenského, která vede směrem k vlakovému nádraží. Je v blízkosti střední školy a vlakového nádraží, jedná se však o malý obchod bez parkoviště. Penny Market nalezneme na ulici Brandlova, je obklopen rodinnými domy, sídlišti a je zde možnost pohodlného parkování. Kaufland na ulici Svatoborská v nákupní zóně Vendo Park je u výjezdu z Kyjova. Dostupnost není příliš dobrá, město Kyjov zavedlo do Vendo Parku linkovou dopravu, frekvence spojů však není optimální. Lidé ale jezdí na velké nákupy nejčastěji autem a Vendo Park nabízí velké parkoviště, kde zákazníci Kauflandu mohou zaparkovat. Menší samoobsluhy v Kyjově, jako večerky na sídlištích a podobně, jsou spíše lokální a navštěvují je lidé, žijící v blízkosti.

### 9.3 Ochota personálu

Hodnocení personálu dopadlo většinou průměrně s pětibodovým hodnocením u Lidlu, Jednoty Kyjov, Kauflandu i menších samoobsluh. Pouze u dvou supermarketů, Penny Marketu a Hrušky, bylo bodováno čtyřmi body. Toto průměrné hodnocení není úplně uspokojivé a na druhou stranu je to šance pro Jednotu Kyjov k využití tohoto nedostatku ve svůj prospěch. Mohou svým zaměstnancům zařídit školení, kde se dozví, jak se chovat ke svým zákazníkům, jak s nimi jednat i v nepříjemných situacích a další poznatky z psychologie. Bylo by dobré získat v této slabině výhodu, aby si supermarket dokázal udržet svoji klientelu.

### 9.4 Šířka sortimentu zboží

V šířce sortimentu zboží získal nejlepší bodové ohodnocení Kaufland a to 7 bodů, čímž má dvoubodový náskok před Jednotou Kyjov a Lidlem s 5 body. Kaufland je zde ve výhodě, jelikož se jedná rozlohou o mnohem větší supermarket, než jsou ostatní, a jeho prostory mu tento široký sortiment zboží umožňují. Jednota Kyjov by se měla snažit nabídnout zákazníkům i zboží netradiční, různé novinky, které zákazníky nalákají. V případě rozšiřování sortimentu má omezené prostory, ale určitě by nebylo od věci se o to pokusit.

Hruška a Penny Market získali v šířce sortimentu po 4 bodech a menší samoobsluhy body 3, což je pochopitelné.

## 9.5 Kvalita potravin

Nejvíce kvalitní potraviny nalezneme v Jednotě Kyjov, Kauflandu a Lidlu se 6 body. Základní potraviny v supermarketech jsou většinou od stejných dodavatelů. Pokud se tedy bavíme o kvalitě potravin, jedná se zejména o potraviny vlastních značek, nebo o potraviny dovážené výhradně do daného supermarketu. Menší samoobsluhy a Hruška získali po 5 bodech a nejhůře se umístil Penny Market se 4 body.

## 9.6 Slevové akce

Dalším kritériem, které je v dnešní době pro lidi velmi důležité a vybírají si podle něj, kam půjdou nakupovat, jsou slevové akce. Jelikož se slevové akce řadí mezi opravdu silné faktory, není dobré, že Jednota Kyjov získala pouze 5 bodů, zatímco Kaufland 7 bodů a Lidl bodů 6. Již při srovnání reklamních letáků vidíme, že Kaufland a Lidl mají letáky velikosti novin, tudíž své potenciální zákazníky, kteří reklamním letákem listují, nalákají již na množství zlevněného zboží. Jednota Kyjov má leták jednoduchý s pár stránkami a drží se svého stylu.

## 9.7 Otevírací doba

Plný počet bodů, tedy 8, získal za otevírací dobu Kaufland, který má otevřeno sedm dní v týdnu od 7:00 do 22:00. Tato otevírací doba je pro zákazníky opravdu pohodlná, jelikož mohou jít nakupovat kdykoli v průběhu dne nebo večer. Dále jsou na tom dobře Lidl a Penny Market s 6 body. Oba dva supermarkety mají otevřeno od pondělí do neděle od 7:00 do 20:00, pouze výjimkou je u Lidlu nedělní otevírací doba, kdy otevírají v 8:00. Jednota Kyjov a Hruška získaly bodů 5. Otevírací doba Jednoty Kyjov je od pondělí do pátku od 6:30 do 18:30, v sobotu od 6:30 do 13:00 a v neděli od 8:00 do 14:00, což je podle mého názoru postačující, ale lidé si navykli na nákupy v pozdějších hodinách a bez ohledu na to, jestli je všední den, nebo víkend.

## 9.8 Prostředí prodejny

V dnešní době jsou prodejny většinou již modernizované, snaží se o to, jelikož zákazníci chtějí nakupovat a cítit se u toho příjemně a snahou všech řetězců je, aby zákazník vydržel v obchodě co nejdéle, udělal co největší nákup a v krásné prodejně s příjemnou atmosférou to bude určitě snazší. Kaufland získal bodů 6, Jednota Kyjov, Lidl a Penny Market bodů 5. Maloobchod Hruška a menší samoobsluhy jen body 4.



## 9.9 Reklama

Reklama jde ruku v ruce se slevovými akcemi, jelikož se většinou reklamuje právě zboží, dané do akce. V reklamě opět vyniká Kaufland a Lidl, kteří dosáhli na 7 bodů. Oba dva supermarkety můžeme vidět v reklamě v televizi, kde mají velmi chytlavý reklamní spot. Také jejich letáky vypadají spíše jako noviny, jelikož to není pouze pár stránek, ale skutečně promyšlená reklama. Na druhém místě se umístil Penny Market s 6 body, jehož reklamu můžeme také vidat v televizi a letáky jsou též na dobré úrovni. Jednota Kyjov získala pouze bodů 5. I COOP míval televizní reklamu, bohužel se již delší dobu nevyskytuje, snažili se nalákat na tradici, ale možná by bylo lepší zkusit vtipnou a zajímavou reklamu, co lidi přiměje o supermarketu mluvit a posléze jej i navštívit. Jejich letáky jsou úspornější, než letáky předchozích jmenovaných supermarketů a na tom by také bylo dobré zapracovat. Hruška a menší samoobsluhy dopadly s reklamou nejhůře se 4 a 3 body.

## 9.10 Věrnostní program

Nejvíce bodů získal Penny Market, který nabízí svým zákazníkům věrnostní kartu, díky které mohou akční zboží nakoupit ještě levněji i bez sbírání bodů za hodnotu nákupu, stačí pouze být vlastníkem karty. Jednota Kyjov společně s Kauflandem získala 7 bodů. Věrnostní program Jednoty Kyjov spočívá v tom, že na zákaznickou kartu sbíráte body a za každých 100 CZK získáte 1 bod. Tyto body můžete poté vyměnit za nejrůznější zboží, od kuchyňského vybavení, přes hračky pro děti, až po zahradnické potřeby. Jednota Hodonín nyní spustila i e-shop, díky kterému se již nemusí zboží ze zákaznického klubu objednávat přímo v prodejně, ale lze jej objednat na internetu a doručí jej do prodejny, kterou si zákazník vybere. V Kauflandu nepotřebujete žádnou zákaznickou kartu, za každých 100 CZK nákupu získáte 1 bod, ten nalepíte do věrnostní karty, kterou získáte u pokladny nebo na informacích a po nabírání 20 nálepek si můžete vybrat odměnu v podobě slevy na dané zboží.

Supermarket Lidl, maloobchod Hruška a menší samoobsluhy nemají žádné věrnostní programy, které by svým zákazníkům mohli nabídnout.

## 9.11 Produkty vlastní značky

Co se týká produktů vlastních značek, získaly supermarkety Jednota Kyjov, Kaufland, Lidl i Penny Market stejný počet bodů, a to 6, jelikož všechny nabízí zboží vlastních značek za výhodné ceny a jedná se o nejrůznější výrobky, sladkosti, koření, přílohy a další potraviny,

a také drogistické zboží. Mezi vlastní značky Jednoty Kyjov patří například COOP Klasik, COOP Premium, Dolcezza, Dle Gusta, Ranko a další. V Kauflandu se můžeme setkat například s K-Classic, K-Purland a dalšími, v Lidlu zase se značkou Linessa a Dulano a v Penny Marketu se značkami Penny, BabyTime, Boni a podobně.

## 9.12 Zhodnocení benchmarkingu

Po vyhodnocení vidíme, že nejsilnějším konkurentem Jednoty Kyjov je Kaufland, který předčil všechny ostatní supermarkety a získal celkem 70 bodů z 88 možných. S 60 body je na druhém místě Lidl a po něm následuje Jednota Kyjov s 59 body. Penny Market ztrácí na Jednotu Kyjov pouze body dva a má 57 bodů. Pozadu zůstává už jen Hruška se 40 body a menší samoobsluhy s 38 body.

Důležité tedy je zaměřit se především na Kaufland a jeho přednosti, které z něj dělají mezi lidmi jeden z nejoblíbenějších supermarketů, a zjistit, co udělat, aby se zákazníci přesunuli z Kauflandu do Jednoty Kyjov. Pozor by si měla Jednota Kyjov dávat i na Lidl a Penny Market, jelikož je s nimi na zhruba stejné úrovni a mohlo by se stát, že by jim v boji o zákazníky nemusela stačit.

Z benchmarkingu je patrné zaostávání v cenové nabídce, otevírací době a ve slevových akcích. Naopak vyšší bodové hodnocení je zaznamenáno v dostupnosti, kvalitě potravin, věrnostním programu a vlastní značce zboží. Ostatní kritéria jsou průměrná a bylo by dobré na nich zapracovat, viz návrhy a doporučení.

Tab. 5 Benchmarking

Kritéria	Konkurenti					
	Jednota Kyjov	Hruška	Kaufland	Lidl	Penny Market	Menší samoobsluhy
Cenová nabídka	4	3	7	6	5	4
Dostupnost	7	5	5	7	5	5
Ochota personálu	5	4	5	5	4	5
Šířka sortimentu zboží	5	4	7	5	4	3
Kvalita potravin	6	5	6	6	4	5
Slevové akce	5	4	7	6	5	3
Otevírací doba	5	5	8	6	6	4
Prostředí prodejny	5	4	6	5	5	4
Reklama	5	4	7	7	6	3
Věrnostní program	6	1	6	1	7	1
Produkty vlastní značky	6	1	6	6	6	1
<b>Body celkem</b>	<b>59</b>	<b>40</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>38</b>

## 10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V rámci marketingového výzkumu bylo osloveno v Kyjově a jeho okolí celkem 120 respondentů, avšak validních dotazníků bylo vráceno 96. Návratnost dotazníkového šetření tedy byla 80 %. Průzkum probíhal od 23. února 2015 do 31. března 2015. Dotazníkové šetření jsem zvolila, protože jsem byla přesvědčena o tom, že jde o nejspolehlivější způsob, jak získat co nejpřesnější odpovědi na otázky, týkající se kyjovských supermarketů a jejich vnímání okolím. Co se zákazníkům na supermarketech líbí, a co se naopak řadí mezi slabé stránky. Respondentům bylo kladeno celkem 9 otázek, z toho 5 bylo identifikačních. Ostatní otázky byly formou škál a týkaly se každého supermarketu zvlášť, viz příloha 1.

### 10.1 Vyhodnocení marketingového výzkumu

V první otázce bylo cílem zjistit, jak často navštěvují respondenti konkrétní supermarkety, jelikož se jedná o jednu z nejdůležitějších informací.

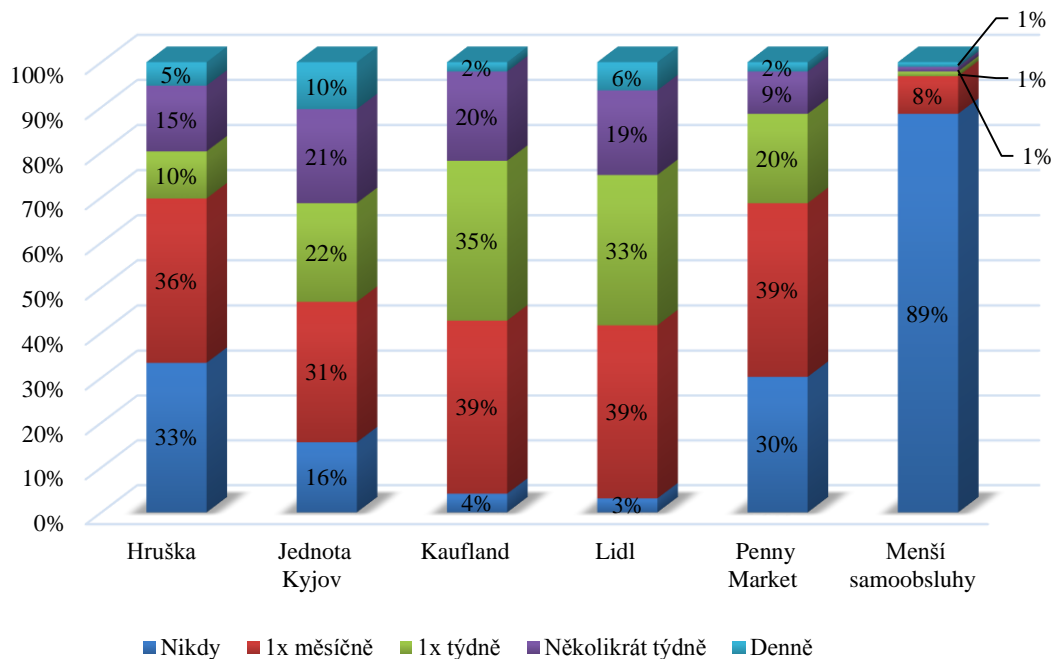
Supermarket Jednota Kyjov navštěvuje denně 10 % respondentů, což je zhruba 10 lidí a oproti ostatním konkurentům je to úspěch, jelikož Hrušku navštěvuje denně pouze 5 % respondentů, Kaufland a Penny Market 2 % dotazovaných, Lidl 6 % a menší samoobsluhy pouze 1 % respondentů. S denní návštěvností je na tom nejlépe Jednota Kyjov a Lidl, což je nejspíš díky výhodné poloze obou supermarketů, nacházejících se v blízkosti autobusového nádraží.

Návštěvnost několikrát týdně oproti denní návštěvnosti vzrostla. U Jednoty Kyjov konkrétně o 11 % a je tedy s 21% návštěvností několikrát týdně opět napřed před ostatními. Hned za ní ztrácí pouze 1 % Kaufland s návštěvností 20 %, a má tak jednocentní náskok před Lidlem, který navštěvuje několikrát týdně 19 % lidí. Hrušku navštěvuje několikrát za týden 15 % dotazovaných, Penny Market 9 % a menší samoobsluhy jsou na tom opět nejhůře s 1 % respondentů.

Když se podíváme na nákupy probíhající jednou týdně, procenta vzrostla zejména u větších supermarketů, jako je Kaufland, Lidl a Penny Market. Jedná se především o větší nákupy v pátek, či sobotu, kterým Češi holdují. Nejlépe je na tom tedy Kaufland s 35 %, poté Lidl s 33 %, dále Jednota Kyjov s 22 %, Penny těsně za Jednotou Kyjov s 20 %, Hruška pak s 10% návštěvností a menší samoobsluhy pouze s 1% týdenní návštěvností.

Měsíční návštěvnost opět procentuálně roste a pohybuje se mezi 30 – 39 %. Dokonce vzrostla návštěvnost i menších samoobsluh, pouze však na 8 %.

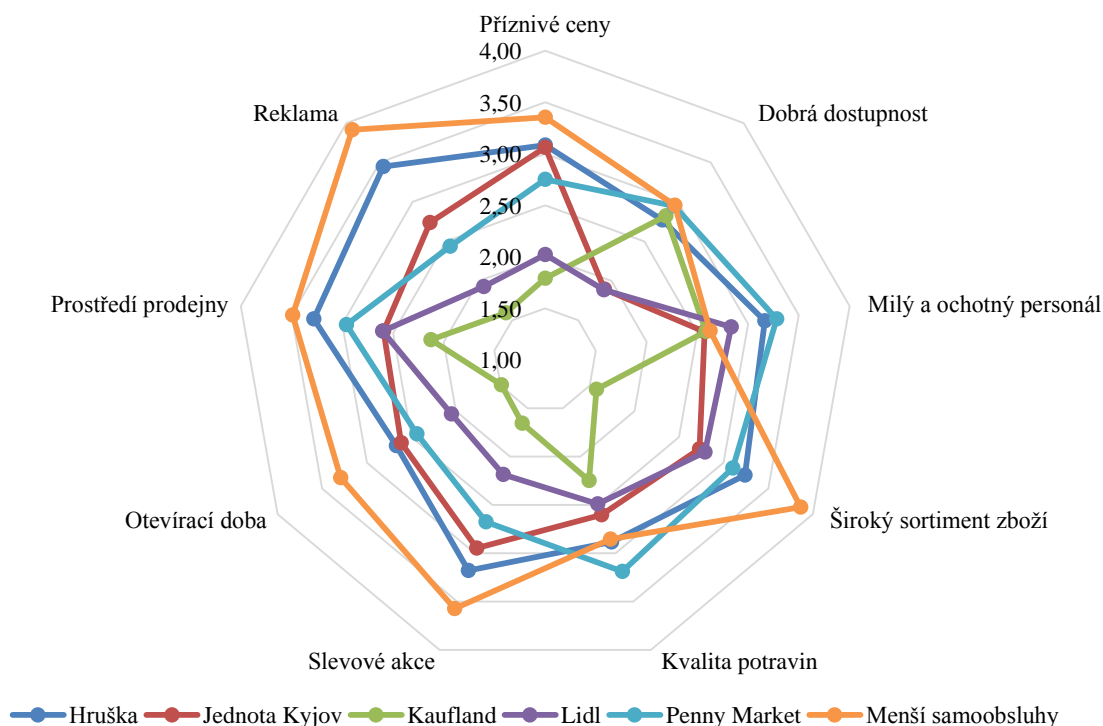
Nyní se dostáváme k možnosti „Nikdy“, u které oceníme čísla nižší. Nejnižší procenta jsem zaznamenala u Lidlu – 3 % a Kauflandu – 4 %. U Jednoty Kyjov již počet respondentů nenavštěvujících supermarket narůstá a to na 16 %. Procento dotazovaných, kteří nenavštěvují Penny Market a Hrušku roste téměř o dvojnásobek a to u Penny Marketu na 30 % a u Hrušky na 33 %. Menší samoobsluhy jsou na tom opět nejhůře, nenavštěvuje je téměř 89 % respondentů, což je opravdu enormně vysoké číslo. Zde se potvrzuje fakt, že lidé dávají v dnešní době přednost spíše velkým supermarketům, před malými, soukromými prodejny a večerkami.



Obr. 7 Marketingový výzkum otázka č. 1.

Druhá otázka měla za úkol oznámkovat jednotlivé supermarkety na škále 1 až 5 jako ve škole. V paprskovém grafu můžeme vidět hodnotící kritéria a supermarkety, které jsou představovány různě barevnými paprsky. Nejlepším možným výsledkem, který supermarket mohl získat, bylo 1 u každého kritéria, z čehož vyplývá, že supermarket, jehož paprsek je nejbližše středu, dopadl v hodnocení nejlépe. Od pohledu je zřejmé, že nejlépe si vedl Kaufland, na druhém místě Lidl a na třetím Jednota Kyjov. Penny Market dopadl hůře než Jednota Kyjov, ale neřadí se mezi nejhorší. Nejhůře na tom jsou potom menší samoobsluhy a maloobchod Hruška.

Kaufland je označen zeleným paprskem a je patrné, že si nejlépe vede v oblasti reklamy, otevírací doby, slevových akcí, příznivých cen, širokého sortimentu zboží a kvalitě potravin, což je šest z devíti kategorií, hodnocených u druhé otázky. Fialovou barvou je vyznačen supermarket Lidl, který je na tom v hodnocení nejlépe, hned za Kauflandem. Oproti Jednotě Kyjov je lepší v reklamě, příznivých cenách, slevových akcích a otevírací době. Jednota Kyjov je označena barvou červenou a z grafu lze vyčíst, že v ničem nevyniká, ale ani není úplně nejhorší. Mohli bychom ji zařadit mezi průměr, ale aby získala větší klientelu, musí se něčím odlišit a vylepšit své výsledky a hodnocení. Penny Market by na tom podle grafu mohl být zhruba stejně, nebo o něco málo hůře, než Jednota Kyjov, stále je však napřed v reklamě, příznivosti cen, slevových akcích a otevírací době. Nejhůře jsou na tom potom Hruška a menší samoobsluhy, jež nebyly hodnoceny nejlépe a nevynikaly v žádných kategoriích.

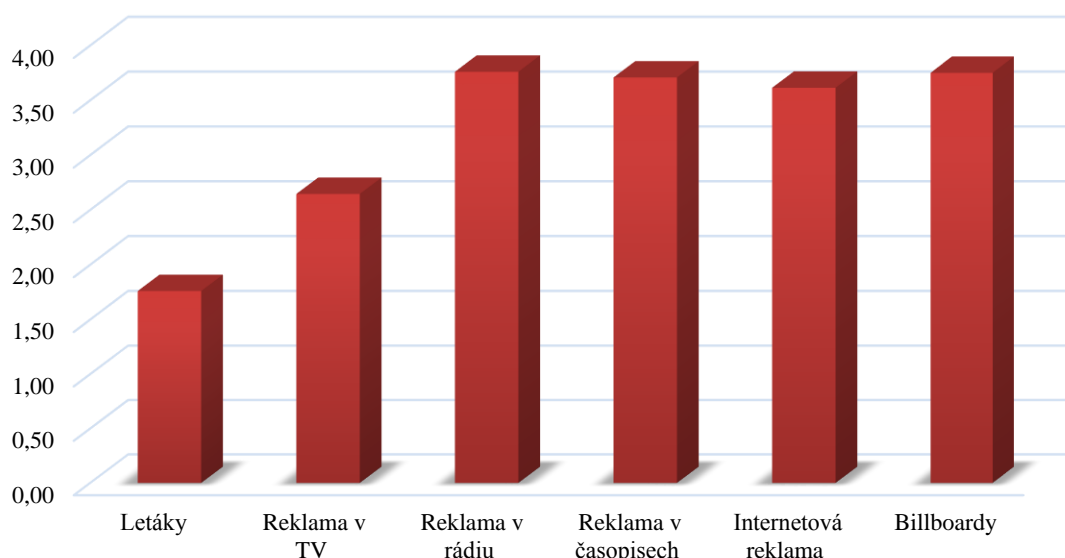


Obr. 8 Marketingový výzkum otázka č. 2.

Při vyhodnocování otázky třetí, která obsahovala škálu od 1 do 5, jsem tuto škálu zprůměrovala a zaokrouhlila na dvě desetinná místa. Můžeme si všimnout, že lidé jsou nejvíce ovlivňováni reklamou formou letáků, kde pravidelně sledují týdenní akce jednotlivých supermarketů, a poté navštěvují právě supermarkety s nejlepší akční nabídkou.

Na druhém místě v ovlivňování dotazovaných je reklama v televizi. Lidé v dnešní době televizi sledují ve svém volném čase a reklamní spoty jsou pro ně mnohdy inspirací co, kde a za kolik peněz koupit. Značka se tak dostává do podvědomí diváka a je mnohem větší pravděpodobnost, že supermarket, viděný v televizi, navštíví.

Reklama v rádiu, časopisech a na internetu není pro respondenty tak důležitá a ovlivňuje je nejméně.



Obr. 9 Marketingový výzkum otázka č. 3.

Čtvrtá otázka měla za cíl zjistit, v jaké hodnotě se pohybuje běžný nákup respondentů v jednotlivých supermarketech.

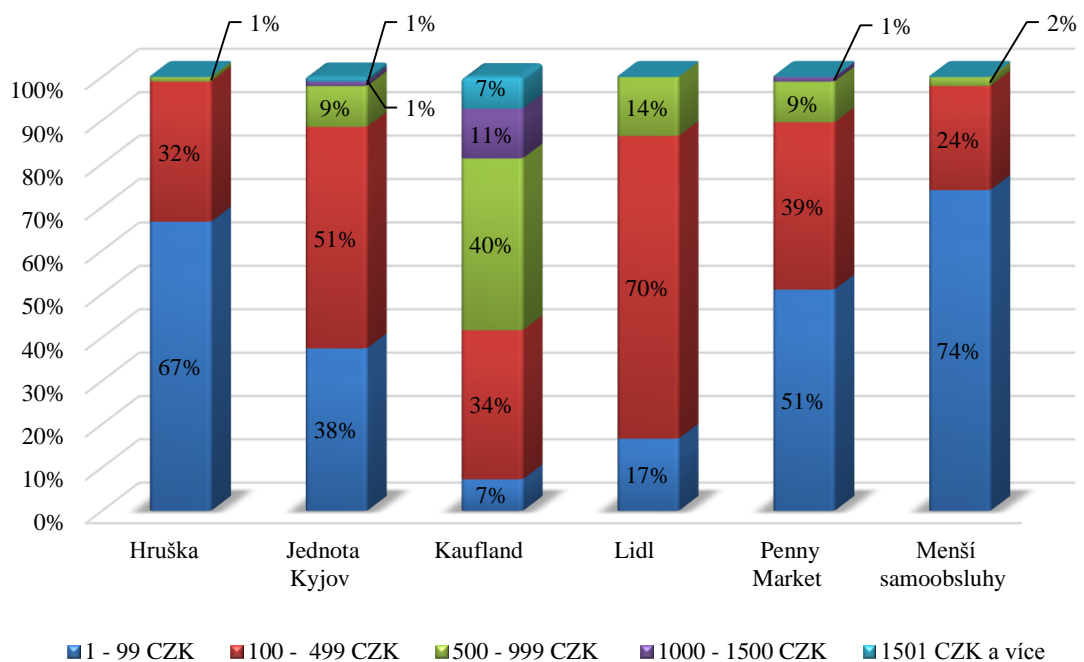
Nejmenší částkou bylo rozmezí 1 až 99 CZK, kde jednoznačně vedou menší samoobsluhy se 74 %. Druhé místo zaujímá Hruška, kde 67 % dotázaných nakupuje pouze v hodnotě 1 – 99 CZK. Nejlépe na tom není ani Penny Market, kde tak malou tržbu tvoří téměř 51 % respondentů. Jednota Kyjov na tom není nejhůře, ale procento zákazníků, nakupujících v nízké částce, se blíží skoro 40 %, přesně je to 38 %. Další dva supermarkety, Kaufland a Lidl, mají o poznání lepší výsledky. Procento lidí, vytvářejících tržbu 1 až 99 CZK je 17 % u Lidlu a pouhých 7 % u Kauflandu.

Částka v rozmezí 100 až 499 CZK byla velmi častou odpovědí a to především u Lidlu, kde tuto sumu utratí rovných 70 % dotazovaných a na druhém místě u Jednoty Kyjov s 51 % respondentů. Tato částka je velmi často vybírána i u Penny Marketu, Kauflandu a Hrušky,

kde se odpovědi pohybují mezi 32 – 39 %. I v menších samoobsluhách tuto částku utratí poměrně dost respondentů, konkrétně 24 %.

Poslední peněžní sumu, kterou můžeme nalézt ještě u všech supermarketů, je 500 – 999 CZK. Nejvíce takto lidé utrací v Kauflandu, který má před ostatními supermarkety velký náskok se 40 %. Na druhém místě je Lidl, kde takto zaplatí 13 % dotazovaných. Jednota Kyjov a Penny Market dosahují 9 %. V maloobchodní síti Hruška a menších samoobsluhách, takto utrací mizivé 1 % respondentů. Rozmezí 1000 – 1500 CZK se vyskytuje u Kauflandu, Jednoty Kyjov a Penny Marketu. Přední místo zaujímá Kaufland, kde takto odpovědělo 12 % dotazovaných. V Jednotě Kyjov a Penny Marketu takto nakupuje pouze 1 % respondentů.

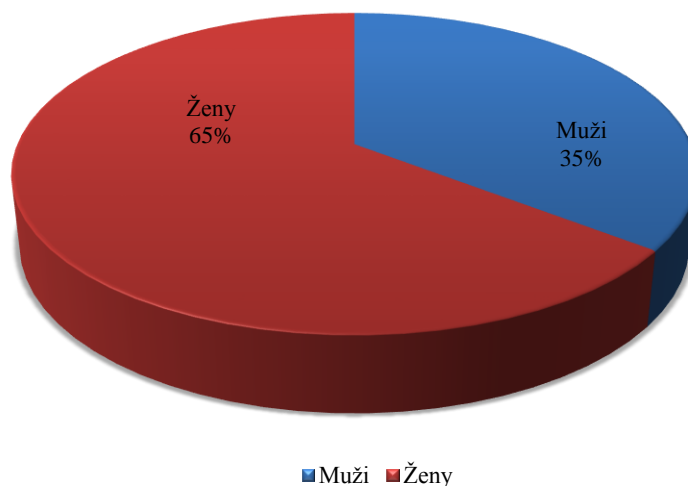
Poslední částkou je 1500 CZK a více. Tuto odpověď nalezneme pouze u Kauflandu s 7 % a u Jednoty Kyjov, kde takto odpovědělo jen 1 % dotázaných.



Obr. 10 Marketingový výzkum otázka č. 4.

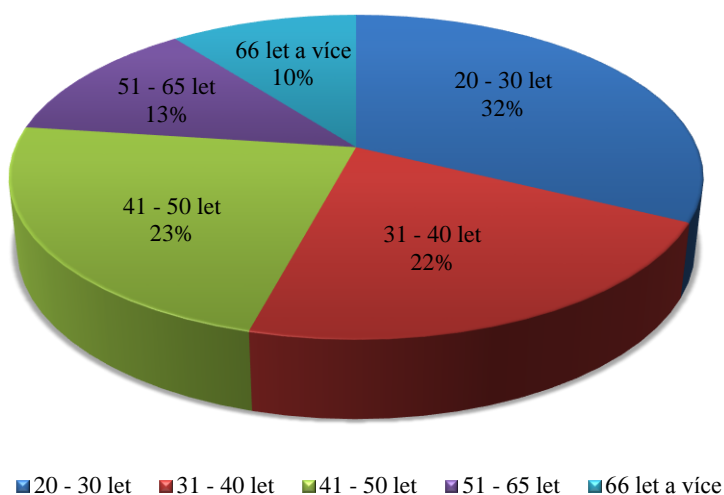
Jak můžeme vidět z grafu, mezi dotazovanými převažují zejména ženy, kterých bylo 65 % a mužů jen 34 %. Když jsem chtěla vyplnit dotazník po mužích, velmi často odpovídali, že neví, co mají odpovídat, jelikož nakupuje jejich manželka, popřípadě přítelkyně. Z toho důvodu je mezi respondenty patrná převaha žen.





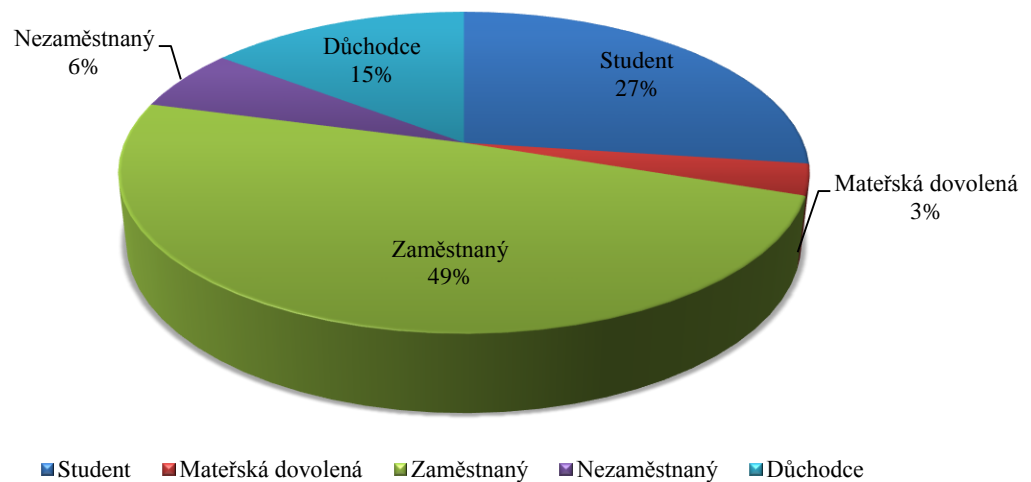
Obr. 11 Marketingový výzkum otázka č. 5.

V identifikační otázce číslo 6 jsem se dotazovala na věk. Největší skupinu tvořili lidé ve věku 20 až 30 let, celkem jich na dotazník odpovídalo 32 %. Věková skupina 31 až 40 let a 41 až 50 let byla zastoupená téměř stejně a to 22 % a 23 % respondentů. Nejméně dotazovaných bylo ve věku 51 až 65 let – 13 % respondentů a 66 let a více – 10 % respondentů.



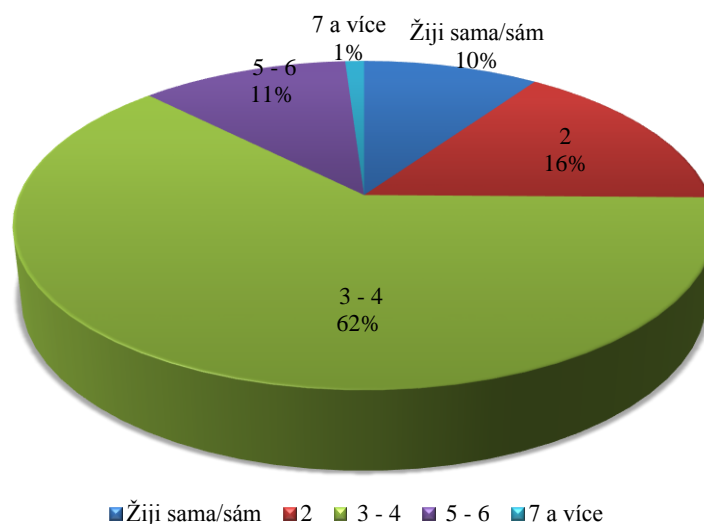
Obr. 12 Marketingový výzkum otázka č. 6.

Při dotazování na statut se mi podařilo oslovit pouze 3 % žen na mateřské dovolené a 6 % nezaměstnaných. Málo oslovených bylo i mezi důchodci, kteří tvořili skupinu 15 % lidí. Nejvíce bylo zaměstnaných a to celkem 49 %. Na druhém místě v počtu dotázaných byli studenti, kterých bylo celkem 27 %.



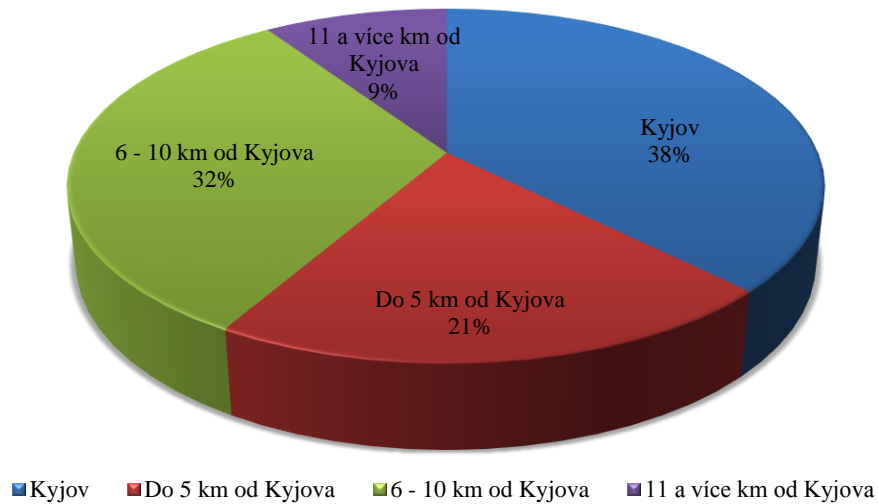
Obr. 13 Marketingový výzkum otázka č. 7.

V osmé otázce jsem zjistila, že se mi dařilo oslovovat typické české domácnosti o 3 až 4 členech. Tato skupina tvoří necelých 63 % dotázaných. Rodiny, ve kterých bylo více, či méně členů nejsou ve výsledcích zastoupeny tak často. Sedmi a více členná rodina byla pouze 1 a tvoří tak 1 %. Pěti až šesti členná rodina je zde zastoupena 11 %. Druhý, nejčastěji oslovovaný respondent, žije ve dvoučlenné rodině a bylo jich osloveno 16 %. Lidí, kteří žijí sami, bylo dotázáno 10 %.



Obr. 14 Marketingový výzkum otázka č. 8.

Poslední identifikační otázkou číslo 9 byla otázka na bydliště. Většina, tedy 38 % dotazovaných, žije v Kyjově. Druhý nejvyšší počet respondentů byl z okolí 6 až 10 km od Kyjova a to 32 %. Lidí, žijících do 5 km od Kyjova bylo osloveno 21 % a lidí, kteří bydlí 11 a více km od Kyjova pouze 9 %.



Obr. 15 Marketingový výzkum otázka č. 9.

## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedení všech analýz a jejich zhodnocení získala Jednota Kyjov důležité informace o své konkurenci, o jejich silných a slabých stránkách, kdo je největším konkurentem a jak sami můžou zvýšit konkurenceschopnost svého supermarketu, aby zde zákazníci byli spokojenější, chodili častěji, utráceli více peněz a stali se zákazníky stálými.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že Jednota Kyjov je supermarket, který navštěvuje 10 % lidí denně, což je největší denní návštěvnost ze všech supermarketů. Tito zákazníci sice navštěvují supermarket denně, ale utratí zde jen pár korun za malý nákup. To je patrné i ze čtvrté otázky marketingového průzkumu, která zjistila, že 38 % zákazníků nakupuje pouze v hodnotě 1 – 99 CZK. Bylo by dobré přimět zákazníky dělat větší nákupy a to například použitím štítku, informujícím o diskontní ceně zboží, nebo zavedením rozhlasu v prodejně, který by informoval o právě probíhající akci, nebo jiných, zajímavých nabídkách výrobků, které by mohli zákazníci zakoupit navíc, k původně plánovanému nákupu. Tento jednoduchý a nepříliš nákladný krok by zajistil určitě celkové zvýšení tržeb a také zvětšení objemu průměrného nákupního košíku. Zavedení těchto štítků není zvlášť nákladné a mohlo by být prvním krokem k tomu, aby si zákazníci více všímali zboží a stalo se pro ně lákavější. Představovalo by to práci navíc pro zaměstnance na prodejně, kteří by štítky museli rozmístit, ale určitě by to nebylo extrémně časově náročné.

Dalším kritickým bodem podle respondentů, kde se bodové hodnocení Jednoty Kyjov pohybuje stejně jako Penny Marketu, ale až za Kauflandem a Lidlem, jsou slevové akce, které nejsou příliš lákavé a příznivé. Navrhovala bych udělat další průzkum trhu, aby bylo zjištěno, co nejvíce lidé nakupují ve slevových akcích, nebo co by nakupovat chtěli. Poté vyjednat s dodavateli příznivou cenu a dostat tak zákazníky na svoji stranu. Průzkum trhu je již více časově a finančně náročný, ale pokud by byl proveden online dotazníky, náklady by nebyly příliš vysoké jako při osobním dotazování, kde by museli být placeni výzkumníci, dále by dotazníky musely být tištěny a následné vyhodnocení by bylo náročnější. Dotazování online snižuje náklady a zajišťuje větší rychlost a přehled o výsledcích již v průběhu průzkumu, proto bych se přikláněla spíše k tomuto řešení. V případě, že by vyjednání akcí s dodavateli, na zákazníky preferované zboží, bylo úspěšné, opět by to přilákalo do prodejny nové zákazníky a tím by se jistě zvýšila i velikost tržeb. Dalším problémem slevových akcí Jednoty Kyjov je to, že když dodavatel nabídne supermarketům slevu na vybrané zboží, tak Kaufland je schopen jít s cenou ještě níž a pokud akce probíhají ve

stejný týden, dochází ke ztrátě zákazníků. Tyto cenové rozdíly je nutné si pohlídat a předvídat slevové akce ostatních supermarketů a o kolik mohou jít s cenou níž, aby bylo předcházeno tomuto zbytečnému odchodu zákazníků do jiného supermarketu.

Se slevovými akcemi velmi úzce souvisí i reklama a právě prezentování těchto akcí. Z dotazníků jasně vyplynulo, že nejvíce dotazované ovlivňují reklamní letáky, které lidé naleznou ve svých poštovních schránkách. Jednota Kyjov má oproti Kauflandu, Lidlu a Penny Marketu reklamní letáky úsporné o pár stránkách. V letáčích bych doporučila více zdůrazňovat o kolik procent, nebo o kolik korun je zboží zlevněno a kolik zákazníci při nákupu tohoto zboží ušetří. Toto označení by mělo být umístěno i v supermarketu na štítku akčního zboží. Letáky jsou laděny do oranžovo-bílé barvy, která koresponduje s logem COOP, nebylo by špatné navrhnout letáky tak, aby byly živější a lákaly více k prohlížení. Dalším návrhem jak udělat leták atraktivnější, je umístit do něj například malou křížovku, potenciální zákazníci tak u reklamního letáku stráví více času, než jen rychlé prolistování a všimnou si třeba i výrobku, který je původně nezaujal. Reklamou, která hned za reklamními letáky nejvíce respondenty oslovuje, je televizní reklama. Skupina COOP měla televizní spot, který lákal zákazníky zejména na tradici. Pro získání nových, především mladších zákazníků by měla být televizní reklama spíše vtipná, aby si ji lidé nenechali ujít a rádi se na ni podívali. I když reklamy nejsou u televizních diváků oblíbené, jsou i takové, které dokážou zaujmout a hesla z reklamy se stávají běžnou součástí konverzace a tím se značka supermarketu dostane více do podvědomí okolí. Proto bych televizní reklamu směřovala spíše na vtip, než na tradici. Televizní reklamy jsou velmi nákladné a pohybují se v desítkách tisíc korun, cena se odvíjí od vysílacího času reklamy, proto je nutné zvážit všechna pro a proti, které televizní reklama přinese.

Se získáním nových zákazníků nám může pomoci i věrnostní program, který je na dobré úrovni, ale vždy je co zlepšovat. Zákazníci získávají za každých 100 CZK nákupu 1 bod, který je jim přičítán na věrnostní kartu. Za nasbírané body si zákazníci mohou vybrat nej-různější zboží v zákaznickém klubu. Nejmenší počet bodů je 50 a zde je nabízena například forma na bábovku, sluchátka s doplatkem od 59 CZK do 109 CZK. V nejvyšší kategorii za 600 bodů je připravena trampolína s doplatkem 2599 CZK. Nabídka je opravdu široká, vyberou si zde všechny věkové kategorie s různými zájmy. Zboží pro děti je ale značně omezené. Myslím si, že k získání nové skupiny zákazníků by měl být vytvořen speciální program pro děti. V dnešní době je trend takový, že rodiče dost často poslouchají své děti a pokud bude vymyšlena speciální věrnostní akce pro děti, budou chtít tento super-

market navštěvovat i ony a rodiče se v mnoha případech podřídí. Děti by například mohly za každých 100 CZK získat samolepku do sběratelské kolekce, zaměřené na oblíbené dětské pohádky, hry a podobně. Dále by mohla být v zákaznickém klubu vymyšlena speciální sekce pro děti, kde by byly stejné podmínky sbírání bodů jako u kolekce stávající, ale byly by nabízeny hračky, dětské hry, zboží s motivem pohádek a tak dále. Tato dětská kolekce by mohla být v supermarketu vystavena, aby si děti mohly za body vybrat odměnu, která se jim nejvíce líbí, přímo v prodejně. Tímto by získali zákaznickou skupinu rodin s dětmi. Akce zavedení dětské kolekce by nebyla nijak zvlášť nákladná, nejednalo by se totiž o zavedení žádné novinky, jen by byl rozšířen sortiment v zákaznickém klubu o více dětského zboží.

Pro zákazníky je důležitá i šířka sortimentu. Jak už bylo řečeno, Jednota Kyjov se prezentuje tradicí a naleznete zde spoustu tradičních potravin, které se v ostatních supermarketech nevyskytují. Posunem vpřed by určitě byl prodej nových výrobků, aby si přišli na své i zákazníci, hledající netradiční produkty a speciality a šli do Jednoty Kyjov s tím, že zde právě toto zboží naleznou. Jelikož jsou v supermarketu omezené prostory, zboží by mohlo být nabízeno v tematických akcích a bylo by jim vyčleněno určité místo v supermarketu. Toto zboží by bylo limitováno vždy na dobu jednoho týdne a objevilo by se v reklamním letáku akčního zboží. Mohlo by se jednat o tematické akce typu světových kuchyní různých zemí a akce podobného typu. Zavedení tematických akcí by bylo více nákladné než ostatní návrhy. Zvýšily by se náklady na tisk letáků, které by byly rozšířeny o tuto nabídku a k této nabídce by v reklamním letáku mohly být připojeny i speciální recepty na jídla, jež si z nabízených surovin mohou zákazníci připravit. Vzrostly by i náklady na skladování a v neposlední řadě náklady související se zbožím, které by se nestihlo prodat. Kromě tematických akcí, by měla být pozornost zaměřena například též na svátky, které budou probíhat, nejen klasické svátky jako Vánoce a Velikonoce, ale i ty zahraniční jako Valentýn, Halloween a tak dále. Neměly by být opomenuty ani sezónní akce, například v létě zahradní oslavy a grilování, měl by být nabízen sortiment zboží právě pro tyto příležitosti, dále různé sportovní události jako jsou světové šampionáty a mistrovství světa v hokeji, ve fotbale a podobně. Těmito příležitostmi by Jednota Kyjov dokázala získat zejména mladé zákazníky, kteří se o takové události zajímají a mají o nich přehled.

Otevírací doba je v porovnání s ostatními supermarkety kratší, což může mít také za následek úbytek zákazníků především v sobotu a neděli. Nyní by bylo prodloužení otevírací doby nejspíš zbytečné a k tomuto řešení bych přistoupila až později, po zavedení předcho-

zích návrhů a tím získání nových zákazníků. Vhodné by bylo i provedení průzkumu, zda by vůbec lidé prodlouženou otevírací dobu ocenili. Prodloužení otevírací doby by zvýšilo náklady o mzdy zaměstnanců, ke kterým by byly započítány příplatky za práci v sobotu a neděli, které činí 10 %. Zvedly by se i náklady na provoz prodejny. Supermarket by si prodloužením otevírací doby zajistil růst tržeb. Zvýšení nákladů by nebylo úplně zanedbatelné, z toho důvodu bych otevírací dobu zatím neměnila a k tomuto návrhu bych se přiklonila až po zjištění úspěšnosti předchozích opatření a při znatelném nárůstu zákazníků.

Pokud by se podařilo získat nové zákazníky, měl by být určitě navýšen počet parkovacích míst. Vzhledem k omezeným možnostem rozšíření parkoviště, je nutné vypracování projektu a navržení parkoviště odborníkem. V případě, že by bylo parkoviště rozšířeno, doporučila bych zavést parkovací automat, aby zde neparkovali lidé, kteří nejsou zákazníky. Vzhledem k velikosti supermarketu by byla hodina parkovného zdarma a každá další započatá hodina by již byla zpoplatněna, tisk lístku a následný výběr poplatku by zajišťoval již zmiňovaný automat. Nákladnost rozšíření parkoviště je vysoká a realizovatelnost není jednoduchá. Tento projekt by měl být realizován až po úspěšném zavedení předcházejících návrhů, získání nových, stálých zákazníků a výrazném zvýšení tržeb. Do té doby je stávající parkoviště dostačující a projekt by se nevyplatil.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl zanalyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost supermarketu Jednota Kyjov, poté doporučit návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti tak, aby byly realizovatelné a podpořily zvýšení tržeb Jednoty Kyjov.

Teoretická část zpracovávala téma konkurence a konkurenceschopnosti. Poté také analýzu SWOT, IFE a EFE matici, benchmarking a marketingový výzkum. Všechny tyto nástroje byly využity v praktické části.

Při analyzování pozice na trhu, bylo využito SWOT analýzy, která identifikovala silné a slabé stránky a jejich možné odstranění bylo následně doporučeno v návrzích a doporučeních. Pomocí benchmarkingu byla zjištěna pozice na trhu v porovnání s konkurencí a Jednota Kyjov získala třetí nejvyšší počet bodů a to 59 z 88 možných.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největším konkurentem Jednoty Kyjov je Kaufland, který je v okolí největším supermarketem a stal se mezi lidmi velmi oblíbeným. Druhým největším konkurentem je Lidl a s Penny Marketem je Jednota Kyjov zhruba na stejné úrovni. Hruška a menší samoobsluhy by neměly být velkými hrozbami.

Aby získala Jednota Kyjov pozici lídra mezi kyjovskými supermarkety, má před sebou dlouhou cestu a měla by se zaměřit především na supermarket Kaufland a na jeho nabídku slevových akcí, sortimentu zboží, jeho služby zákazníkům a podobně. Neměla by však zapomínat ani na ostatní supermarkety, aby ji při snaze ovládnout trh, neohrozili slabší konkurenti.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CLEMENTE, Mark N, 2004. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 378 s. ISBN 8025102289.

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

DOHNALOVÁ, Zuzana, 2011. *Mikroekonomie I: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 201 s. ISBN 978-80-7318-986-0.

DOOLE, Isobel a Robin LOWE, 2008. *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. 5th ed. London: Gengage Learning EMEA, 462 p. ISBN 978-1-84480-763-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 215 s. ISBN 80-86473-89-9.

HAGUE, Paul N, 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

HARASIMOVÁ, Soňa, 2010. *Makro a mikroekonomie: [studijní text pro kombinované studium Veřejná správa a regionální politika]*. Vyd. 1. Opava: Optys, 136 s. ISBN 978-80-85819-78-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Vyd. 2., rozš., Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

Jednota, spotřební družstvo v Hodoníně – COOP. 2015. *Katalog firem a institucí • Firmy.cz* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2176662-jednota-spotrebni-druzstvo-v-hodonine-coop-kyjov.html>

JUREČKA, Václav a Ivana JÁNOŠÍKOVÁ, 2005. *Mikroekonomie: učební text pro bakalářské studium*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 315 s. ISBN 80-248-0910-9.

Lidl v České republice. 2015. *Lidl v České republice. Lidl - správná volba. Kvalita je u nás na 1. místě*. [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>

Loga a grafika ke stažení. 2010. *COOP* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/cz/Loga-a-grafika-ke-stazeni>

LUKÁŠKOVÁ, Eva a Eva HOKE, 2012. *Základy ekonomie*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 137 s. ISBN 978-80-7454-235-0.

MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

MALÝ, Václav, 2004. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 8024507617.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

O nás | Jednota Hodonín. 2015. *Jednota, spotřební družstvo v Hodoníně - síť maloobchodních prodejen* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: [http://www.jednotahodonin.eu/sekce.php?id\\_sekce=3](http://www.jednotahodonin.eu/sekce.php?id_sekce=3)

O nás. 2015. *PENNY CZ* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: [http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O\\_n%C3%A1s/O\\_n%C3%A1s/\\_pe\\_DefaultContent1.aspx](http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/_pe_DefaultContent1.aspx)

PORTER, Michael E, 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: The Free Press, 557 p. ISBN 0-684-84146-0.

Skupina COOP. 2010. *COOP* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/cz/O-skupine/Jihomoravsky/Clanek/209-Skupina-COOP>

Skupina Kaufland, 2015. *Skupina Kaufland - Kaufland.cz* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: [http://www.kaufland.cz/Home/05\\_Spolecnost/006\\_Skupina\\_Kaufland/index.jsp](http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/index.jsp)

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK, 2003. *Základy marketingu*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 101 s. ISBN 80-7318-167-3.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

APQC	American Productivity and Quality Center
EFQM	European Foundation for Quality Management
IFE	Internal Factor Evaluation
EFE	External Factor Evaluation
Inc.	Incorporation
Corp.	Corporation
SČMSD	Svaz českých a moravských spotřebních družstev
Mld.	Miliarda
CZK	Česká koruna

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Přímé písemné dotazování (Foret a Stávková, 2003, s. 32) .....	30
Obr. 2 Zprostředkované dotazování (Foret a Stávková, 2003, s. 33) .....	30
Obr. 3 Logo společnosti COOP (COOP, 2010).....	36
Obr. 4 Supermarket Jednota Kyjov (Firmy.cz, ©1996-2015) .....	37
Obr. 5 Počet zaměstnanců supermarketu Jednota Kyjov za posledních 8 let.....	38
Obr. 6 Tržby supermarketu Jednota Kyjov za posledních 8 let v tis. CZK .....	38
Obr. 7 Marketingový výzkum otázka č. 1. ....	52
Obr. 8 Marketingový výzkum otázka č. 2. ....	53
Obr. 9 Marketingový výzkum otázka č. 3. ....	54
Obr. 10 Marketingový výzkum otázka č. 4. ....	55
Obr. 11 Marketingový výzkum otázka č. 5. ....	56
Obr. 12 Marketingový výzkum otázka č. 6. ....	56
Obr. 13 Marketingový výzkum otázka č. 7. ....	57
Obr. 14 Marketingový výzkum otázka č. 8. ....	57
Obr. 15 Marketingový výzkum otázka č. 9. ....	58

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 IFE matice.....	41
Tab. 2 EFE matice .....	42
Tab. 3 SWOT matice .....	44
Tab. 4 Benchmarkingové bodování .....	45
Tab. 5 Benchmarking.....	50

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám bakalářskou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti supermarketu Jednota Kyjov. Chtěla bych Vás požádat, abyste věnovali pár minut vyplnění dotazníku, který je velmi důležitým zdrojem dat pro moji práci.

Dotazník prosím vyplňujte co nejpravdivěji a odpovědi zakroužkujte. Dotazník je anonymní. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

1) Zakřížkujte, jak často navštěvujete jednotlivé supermarkety.

	Denně	Několikrát týdne	1x týdně	1x měsíčně	Nikdy
Hruška					
Jednota Kyjov					
Kaufland					
Lidl					
Penny market					
Menší samoobsluhy					

2) Na stupnici od 1 do 5 označte, co byste v jednotlivých supermarketech ocenili a s čím naopak nejste spokojeni. Při hodnocení na stupnici oznámujte jako ve škole 1 – velmi spokojeni, 5 – velmi nespokojeni.

### Hruška

Příznivé ceny	1	2	3	4	5
Dobrá dostupnost	1	2	3	4	5
Milý a ochotný personál	1	2	3	4	5
Široký sortiment zboží	1	2	3	4	5
Kvalitní potraviny	1	2	3	4	5
Slevové akce	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Prostředí prodejny	1	2	3	4	5
Reklama	1	2	3	4	5

### Jednota Kyjov

Příznivé ceny	1	2	3	4	5
Dobrá dostupnost	1	2	3	4	5
Milý a ochotný personál	1	2	3	4	5
Široký sortiment zboží	1	2	3	4	5
Kvalitní potraviny	1	2	3	4	5
Slevové akce	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Prostředí prodejny	1	2	3	4	5
Reklama	1	2	3	4	5

**Kaufland**

Příznivé ceny	1	2	3	4	5
Dobrá dostupnost	1	2	3	4	5
Milý a ochotný personál	1	2	3	4	5
Široký sortiment zboží	1	2	3	4	5
Kvalitní potraviny	1	2	3	4	5
Slevové akce	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Prostředí prodejny	1	2	3	4	5
Reklama	1	2	3	4	5

**Lidl**

Příznivé ceny	1	2	3	4	5
Dobrá dostupnost	1	2	3	4	5
Milý a ochotný personál	1	2	3	4	5
Široký sortiment zboží	1	2	3	4	5
Kvalitní potraviny	1	2	3	4	5
Slevové akce	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Prostředí prodejny	1	2	3	4	5
Reklama	1	2	3	4	5

**Penny Market**

Příznivé ceny	1	2	3	4	5
Dobrá dostupnost	1	2	3	4	5
Milý a ochotný personál	1	2	3	4	5
Široký sortiment zboží	1	2	3	4	5
Kvalitní potraviny	1	2	3	4	5
Slevové akce	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Prostředí prodejny	1	2	3	4	5
Reklama	1	2	3	4	5

**Menší samoobsluhy**

Příznivé ceny	1	2	3	4	5
Dobrá dostupnost	1	2	3	4	5
Milý a ochotný personál	1	2	3	4	5
Široký sortiment zboží	1	2	3	4	5
Kvalitní potraviny	1	2	3	4	5
Slevové akce	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Prostředí prodejny	1	2	3	4	5
Reklama	1	2	3	4	5



3) Na stupnici od 1 do 5 označte, jaká forma reklamy Vás nejvíce osloví? Jednotlivé formy reklamy hodnotěte jako: 1 – velmi mne ovlivňuje, 5 – vůbec mne neovlivňuje.

Letáky	1	2	3	4	5
Reklama v TV	1	2	3	4	5
Reklama v rádiu	1	2	3	4	5
Reklama v časopisech	1	2	3	4	5
Internetová reklama	1	2	3	4	5
Billboardy	1	2	3	4	5

4) Křížkem označte, v jaké hodnotě se pohybuje Váš běžný nákup v jednotlivých supermarketech.

	1 – 99 CZK	100 – 499 CZK	500 – 999 CZK	1000 – 1500 CZK	1500 CZK a více
Hruška					
Jednota Kyjov					
Kaufland					
Lidl					
Penny market					
Menší samoobsluhy					

5) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

6) Zakroužkujte, prosím, Vaši věkovou skupinu.

- a) 20 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – 65 let
- e) 66 let a více

7) Jaký je Váš statut?

- a) Student
- b) Mateřská dovolená
- c) Zaměstnaný
- d) Nezaměstnaný
- e) Důchodce

8) Označte, prosím, počet členů v domácnosti.

- a) žiji sama/sám
- b) 2
- c) 3-4
- d) 5-6
- e) 7 a více

9) Kde se nachází Vaše bydliště?

- a) Kyjov
- b) do 5km od Kyjova
- c) 6 – 10km od Kyjova
- d) 11 a více km od Kyjova