

MARKETING OBCHODNÍ FIRMY

M



**Marcela
Zamazalová**

- specifika marketingu v obchodní firmě
- charakteristické rysy současného obchodu
- rozhodování o sortimentu, distribuci a ceně
- nákupní chování zákazníka
- marketingová komunikace a její nástroje
- vytváření loajality zákazníků



MP
KM

Marketing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Ing. Marcela Zamazalová, Ph.D.

Marketing obchodní firmy

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3477. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Sazba Milan Vokál
Počet stran 240
První vydání, Praha 2009
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-2049-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6689-8 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorce	8
Předmluva	9
1. Obchod a jeho charakteristika	11
1.1 Funkce obchodu, jeho pozice ve vztahu k výrobě	12
1.1.1 Vymezení specifik obchodu	14
1.2 Charakteristické rysy současného obchodu	17
1.3 Životní cyklus maloobchodního podniku	19
1.4 Současnost (a budoucnost) obchodu v ČR	22
1.5 Obchod v době internetu	26
1.5.1 Předpoklady pro využití internetu	27
1.5.2 Elektronické obchodování	29
1.5.3 Elektronický obchod v ČR	31
2. Specifika marketingu v obchodní firmě	35
2.1 Marketing a jeho proměny	36
2.2 Vymezení pojmu marketingový mix	39
2.3 Specifika marketingového mixu obchodníka	41
2.4 Nákupní marketing	42
3. Marketingové prostředí obchodní firmy	47
3.1 Marketingové makroprostředí	49
3.2 Marketingové mikroprostředí	53
3.3 Vybrané demografické a ekonomické skutečnosti z ČR	56
4. Nákupní chování zákazníka	65
4.1 Zákazník, nebo spotřebitel?	67
4.1.1 Jaký je dnešní spotřebitel	68
4.2 Nákupní chování jako součást spotřebního chování	69
4.3 Faktory ovlivňující spotřební chování	72
4.3.1 Individuální charakteristiky spotřebitele („viditelné“)	72
4.3.2 Individuální charakteristiky spotřebitele („skryté“)	76

4.4	Nákupní rozhodnutí a co s ním souvisí	84
4.4.1	Typy kupních rozhodovacích procesů	90
4.4.2	Další možné pohledy na průběh kupního rozhodování	91
4.5	Nákupní akce	96
4.5.1	Situační vlivy	97
4.5.2	Ukázky možných pohybů doprovázejících nakupování	98
5.	Strategické rozhodování v obchodní firmě	101
5.1	Strategické marketingové řízení	102
5.2	Formulace strategie	103
5.2.1	Situační analýza, vize a poslání firmy	103
5.2.2	Vytyčení cílů	107
5.2.3	Identifikace zákazníků	109
5.2.4	Strategie – způsob dosažení cíle a specifické aktivity	110
5.2.5	Kontrola strategie	112
5.3	Typologie zákazníků	113
5.3.1	Typologie společnosti GfK	114
5.3.2	Typologie společnosti STEM/MARK	117
5.3.3	Další typologie	118
5.4	Positioning	120
6.	Rozhodování o distribuci v obchodní firmě	127
6.1	Rozhodování o volbě lokality	128
6.1.1	Rozhodnutí o volbě trhu	130
6.1.2	Rozhodnutí o lokalizaci v rámci vybraného státu	133
6.1.3	Rozhodnutí o umístění maloobchodní jednotky a o formě prodeje	136
6.2	Analýza chování spotřebitelů ve vztahu k prodejně	138
6.3	Co je také vhodné vědět v souvislosti (nejen) s volbou lokality	142
7.	Rozhodování o ceně v obchodní firmě	149
7.1	Specifika ceny obchodní firmy	150
7.2	Rozhodování o ceně	151
7.2.1	Cenové strategie	153
7.2.2	Metody tvorby cen	154
7.2.3	Obchodní marže (zisková přírážka)	156
7.3	Cenová elasticita	157

7.4	Další možnosti práce s cenou	158
7.4.1	Systém slev a srážek	158
7.5	Cenová orientace zákazníků	160
8.	Rozhodování o sortimentu v obchodní firmě	165
8.1	Rozhodování o celkovém sortimentním zaměření	166
8.1.1	Typologie obchodních jednotek	170
8.2	Rozhodování o změnách sortimentu	171
8.3	Rozhodování o vlastních značkách	172
8.4	Rozhodování o službách	175
8.5	Category management	176
8.6	Merchandising	177
9.	Rozhodování o komunikaci v obchodní firmě	181
9.1	Marketingová komunikace	182
9.1.1	Komunikační proces	184
9.1.2	Komunikační mix	185
9.2	Marketingová komunikace v obchodní firmě	186
9.2.1	Strategie push a pull	187
9.2.2	Metody tvorby rozpočtu na marketingovou komunikaci ...	188
9.2.3	Specifika komunikace obchodní firmy	189
9.2.4	Nástroje komunikace obchodní firmy	190
9.3	Externí nástroje komunikace obchodní firmy	192
9.3.1	Reklama	192
9.3.2	Další externí nástroje marketingové komunikace	200
9.4	Interní nástroje komunikace obchodní firmy	202
9.4.1	Podpora prodeje	203
9.4.2	Osobní prodej	205
9.4.3	P-O-P reklama	206
9.4.4	Atmosféra prodejny	210
10.	Budování loajality zákazníků	213
10.1	Spokojenost zákazníka	214
10.2	Věrnost zákazníka	218
10.2.1	Vytváření věrnosti zákazníků	222
10.2.2	Věrnostní systémy	224
	Literatura	229

O autorce

Ing. Marcela Zamazalová, Ph.D.

Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty obchodní. Po ukončení studia pracovala na katedře vnitřního obchodu VŠE v Praze, věnovala se problematice řízení obchodních firem. Vystudovala doktorské studium obor mezinárodní ekonomické vztahy. V současné době působí jako vedoucí katedry marketingu na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Zabývá se problematikou spotřebního marketingu a marketingové komunikace. Je členkou České marketingové společnosti.



Předmluva

Dostává se vám do rukou kniha věnovaná podstatě a souvislostem fungování marketingových principů řízení obchodní firmy. Úmyslem je přiblížit logiku a základní filozofii marketingu, nikoliv podat vyčerpávající přehled o veškerých jeho metodách a technikách používaných v obchodních firmách.

Kniha je určena pro široký okruh čtenářské obce. Měla by promlouvat jak k začátečníkům v tomto oboru, tak ke čtenářům již s marketingem obeznámeným. Měla by oslovit studenty ekonomických oborů vysokých škol, poučení by v ní měli najít absolventi s praxí v oboru, měla by být inspirací pro manažery obchodních firem i pro samostatné podnikatele. Vychází z moderních teoretických poznatků aplikovaných v USA i v Evropě a přibližuje prostředí moderních maloobchodních (retailingových) firem. V textu jsou promítnuty rovněž výsledky výzkumného záměru Nová teorie ekonomiky a managementu organizací i jejich adaptační procesy MSM 6138439905.

Jeden z marketingových odborníků, R. Hasty, položil rovnítko mezi marketing a retailing. Pro tuto myšlenku najdeme logické vysvětlení. Kdo může mít k zákazníkovi blíže než obchodník, kdo může lépe znát jeho potřeby a přání? Obchod se svým specifickým postavením v národní ekonomice nemůže mechanicky přebírat marketingové instrumentarium aplikované ve výrobních podnicích, nutně je musí přizpůsobit charakteru své činnosti. Tak se v uplatňování marketingových myšlenek v obchodě odráží postavení obchodu jako distributora – prostředníka, který napomáhá zajištění pohybu zboží od výrobce ke spotřebiteli a obstarává naplňování distribuční funkce výrobce – i postavení subjektu, který sleduje naplnění svých vlastních cílů. Obchod přichází do bezprostředního kontaktu se spotřebitelem, vykazuje specifické výkony, podílí se na dotváření podoby měst a má velký podíl živé práce ve své činnosti. Všechny tyto skutečnosti se promítají v aplikaci jednotlivých marketingových nástrojů i v jejich vzájemném propojení.

Výklad je uspořádán do deseti poměrně samostatných částí. Struktura členění textu do jednotlivých kapitol a podkapitol se snaží poskytnout čtenáři snazší orientaci při studiu konkrétních bodů a pojmů. Kapitoly jsou řazeny s ohledem na logickou posloupnost výkladu. Čtenář se v první z nich seznámí s charakteristikou obchodu, s jeho hlavní funkcí i se specifickým postavením v národní ekonomice, ze kterého se v následujícím textu odvíjí vysvětlení fungování marketingových principů v tomto odvětví. V druhé kapitole jsou přiblíženy základní modifikace marketingového instrumentaria. Následující kapitola je věnována marketingovému prostředí

obchodní firmy s přihlédnutím k rychlým a zásadním změnám, kterých jsme v současnosti svědky a jež se promítají do změn podstaty marketingu. Nákupnímu chování zákazníků, jehož znalost je předpokladem správné aplikace vhodných nástrojů, je věnován dostatečný prostor ve čtvrté kapitole. Vysvětlujeme i kupní rozhodování spotřebitele a faktory, které je utvářejí. Taktické řízení vychází ze strategické orientace firmy, která je vysvětlena v páté kapitole. V dalších čtyřech kapitolách jsou charakterizovány jednotlivé marketingové nástroje obchodníka v pořadí, které vystihuje jejich důležitost právě v obchodě. Zabývají se distribucí, cenou, sortimentem a komunikací. Poslední kapitola je věnována budování vztahů se stálými zákazníky.

Pro oživení a snazší pochopení výkladu jsou v textu zařazeny schémata a obrázky. Teoretický výklad je doplněn praktickými ukázkami a příklady z českého prostředí, které přispívají k osvětlení „suché“ teorie. Každá kapitola je zakončena souborem otázek k zamyšlení nad vysvětlenou problematikou.

Marketing je především o hledání způsobů, jak za předpokladu přísné racionality úspěšně realizovat nové nápady, řešení a modely. Snad k tomu napomůže i tato kniha.

Praha, srpen 2008

Marcela Zamazalová



Obchod a jeho charakteristika

Klíčová slova:

obchod, maloobchod, retailing, koncentrace, diverzifikace, tržní dominance, internacionalizace, životní cyklus maloobchodního podniku, internet, *e-commerce*

„Uzavřeli jsme dobrý obchod.“ Takové konstatování můžeme slyšet po podpisu smlouvy na stvrzení výhodné transakce. „Doběhni do obchodu pro pár rohlíků,“ posílá rodič potomka. „Obchod se nám dnes nevedl,“ konstatuje prodáváč na sklonku dne. „Podíl obchodu na národní ekonomice se dále zvyšuje,“ hlásají titulky v novinách. Co se tedy vlastně pod označením obchod skrývá?

Ohlédneme-li se daleko do historie, obchod vznikl v době, kdy si lidé začali mezi sebou vyměňovat výrobky. Obchod tedy vznikl v důsledku společenské dělby práce jako **specializovaná činnost**. Zabývají se jí především specializované subjekty – prostředníci ekonomických transakcí. Úkolem obchodu jako prostředníka je zajistit efektivní směnu zboží a služeb mezi zúčastněnými ekonomickými subjekty (více viz například transakční teorie). Obchod jako činnost tedy znamená uskutečňování **nákupu a prodeje zboží** v nejširším slova smyslu. Předmětem obchodní činnosti nemusejí být pouze hmotné produkty, mohou to být i „produkty nehmotné“ podle Kotlerova širokého pojetí výrobku, tedy služby. Pro některé subjekty se stává obchod hlavní činností, stávají se z nich specialisté na obchodní transakce – obchodníci. Tyto specializované subjekty, které se zabývají obchodem v rámci své hlavní činnosti, představují **obchod jako instituci**. V užším pojetí jsou obchodními institucemi chápány jen subjekty, které se zabývají nákupem fyzického zboží a jeho dalším prodejem bez větší úpravy.

Také další subjekty obchodují, aniž je to jejich hlavní náplní a účelem – výrobci. Pro výrobní podniky je obchodní činnost nezbytná pro zajištění výrobních vstupů a výstupů. Ovšem i v těchto podnicích je obchodní činnost, nákup a prodej, zpravidla vyčleněna do specializovaných oddělení.

> 1.1 Funkce obchodu, jeho pozice ve vztahu k výrobě

Obchod jako prostředník plní následující **funkce**:¹

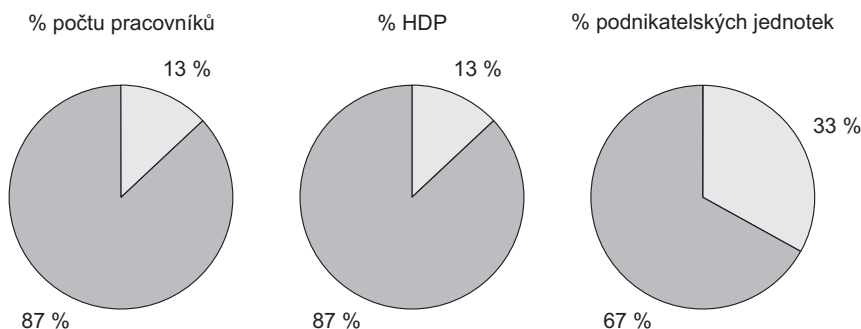
- přeměna výrobního (zpravidla úzkého) sortimentu na sortiment obchodní (zpravidla široký);
- překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje;
- překonání časového nesouladu – mezi časem výroby a časem nákupu zboží;
- záruka kvality nabízeného zboží (volbou dodavatelů);

¹ Cimler, P., Zadražilová, D. a kol.: Retail management. Management Press, Praha 2007, str. 13.

- iniciativní ovlivňování výroby podle poptávky;
- logistická funkce – zajišťování racionálních zásobovacích cest;
- zajišťování rychlejší úhrady dodavatelům.

Obchod je **prostředníkem** mezi výrobcem a spotřebitelem. Znamená to, že jeho postavení se vyvíjí současně se změnou postavení obou dalších subjektů a v relaci k nim. Je to dáno řadou okolností: poměrem nabídky a poptávky na trhu, charakterem konkurenčního prostředí, vývojem všech složek marketingového prostředí a dalšími vlivy. Velice zjednodušeně se podívejme, jak se vzájemná pozice výrobce, obchodu a zákazníka (spotřebitele) vyvíjela. Půjdeme-li do historie, zpočátku se lidé obešli bez obchodu; jednoduše každý spotřeboval, co vyrobil. Poté začalo docházet k oddělování výroby od spotřeby: jeden výrobky vyráběl, druhý je kupoval a spotřeboval. S narůstajícím objemem obchodu postupně vznikla potřeba specializovaného subjektu, který by se obchodem zabýval. Postavení jednotlivých subjektů bylo zpočátku rovné. S růstem velikosti a finanční síly výrobců se postupně posilovalo jejich postavení na trhu – můžeme hovořit až o jejich dominanci. Obchod a spotřebitel zaujíмали podřízené postavení. Obchodní firmy ovšem rostly také a posilovaly své ekonomické postavení, až se ve druhé polovině minulého století staly rovnocennými partnery výrobních podniků. Jejich rozvoj a růst pokračoval a jejich postavení na trhu se měnilo v dominantní. V současné době podmínky nové ekonomiky vytvářejí příznivé předpoklady pro posílení suverenity spotřebitele a začínají se objevovat názory o dominanci zákazníka.

Na obrázku 1.1 je patrné začlenění obchodu v národním hospodářství a jeho současný význam pro rozvoj ekonomiky. Podíl obchodu (r. 2006) na HDP činí 12,5 % (v EU v průměru 14,6 %), na počtu pracovníků 12,9 % a na počtu podnikatelských jednotek 33,3 %.



Obr. 1.1 Postavení obchodu v národním hospodářství

1.1.1 VYMEZENÍ SPECIFIK OBCHODU

Při hodnocení veškerých činností obchodníka, a tedy i jeho marketingových aktivit musíme vycházet ze specifického postavení obchodu v rámci národní ekonomiky. Původ a charakter těchto specifík je dán působením obchodu v roli prostředníka mezi výrobcem a spotřebitelem.

- **Obchod jako prostředník**

Obchod poskytuje služby oběma subjektům a zajišťuje jejich efektivní spojení. Oběma usnadňuje jejich role. Jako takový je obchod vystaven tlakům z obou stran; jak ze strany výrobce, tak ze strany spotřebitele. Každý ze zúčastněných subjektů logicky upřednostňuje své zájmy a na obchodu je, aby hledal kompromisní řešení.

- **Obchod jako barometr zdraví ekonomiky**

Úroveň obchodu, hustota a kvalita obchodní sítě, vybavenost obchodů po stránce sortimentní, pestrost nabídky, čerstvost zboží, úroveň cen, chování a odborná způsobilost prodávačů i další faktory způsobují, že je nejviditelnějším měřítkem ekonomické a kulturní úrovně země (a barometrem zdraví ekonomiky).

- **Městotvorná funkce**

Obchod působí na dotváření charakteru měst. Začlenění prodejen a nákupních středisek do městské zástavby vtiskuje městům tvář podobně jako jejich architektonické řešení či historické památky.

- **Bezprostřední kontakt se spotřebitelem**

Obchod vstupuje denně do kontaktu se spotřebiteli, má příležitost sledovat jejich chování a reakce na určité podněty. Může je hodnotit z hlediska jejich nákupních zvyklostí, z hlediska sociodemografických charakteristik. Výrobce tyto možnosti bezprostředního kontaktu nemá (odhlédneme-li od nepříliš častých kontaktů se zákazníky například ve vlastních prodejnách apod.).

- **Mimořádný význam živé práce**

V obchodě je významně zastoupena živá práce, přestože je v současnosti řada obchodních formátů (hypermarkety, supermarkety) řešena formou samoobslužného prodeje. Nemožnost osobního kontaktu s prodávacem, určité „odosobnění“ těchto velkoplošných prodejen může být pro určité segmenty spotřebitelů nepříjemné. Proto je snaha osobní kontakty poskytovat alespoň prostřednictvím různých informátorů.

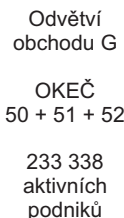
- **Specifika výkonů**

Problémem v obchodě je měřitelnost výkonů. Hlavním ukazatelem výkonu obchodní firmy jsou tržby. Tržby však nemohou postihnout všechny okolnosti související s vlastním prodejem, kvalitu a množství poskytnutých informací, ochotu, zdvořilost, předvedení a vyzkoušení produktu. Navíc řada výkonů je oddělitelná od hlavního výkonu (prodeje). Tyto doprovodné činnosti (předvedení výrobku, poskytování různých služeb jako například řezání dřevařských výrobků na míru, dárkové balení atd.) se mohou stát diferenčiacním kritériem, na jehož základě bude obchodník budovat svou pozici na trhu.

Obchod je **možné klasifikovat** podle mnoha kritérií:

- velkoobchod;
- maloobchod;
- maloobchod v síti prodejen (store retail);
- maloobchod mimo síť prodejen (non store retail);
- potravinářský maloobchod;
- nepotravinářský maloobchod;
- specializovaný maloobchod;
- univerzální maloobchod;
- stánkový prodej;
- tržiště.

Pro účely statistického sledování se používá **statistické členění obchodních činností**. Základem je třídění všech činností prováděných právníky nebo fyzickými osobami. Odvětvová klasifikace ekonomických činností OKEČ je součástí Jednotné soustavy sociálně ekonomických klasifikací a číselníků. Obchod je zde zařazen v části G.



Obr. 1.2 Struktury obchodu podle statistiky IV. čtvrtletí 2005 (průměrné počty aktivních podniků a jejich podíly na tržbách bez DPH v b. c.). Dělení podle kritérií MSP (aproximativní propočet).

Zdroj: Cimler, P., Zadražilová, D. a kol.: Retail management. Management Press, Praha 2007, str. 269.

V dalším výkladu se nebudeme zabývat činností velkoobchodníků, která má svá specifika, zaměříme se na činnost maloobchodní. „**Maloobchodní činnost** (*retailing*) zahrnuje všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití. Maloobchodník (*retailer*) nebo

maloobchod je jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem prodeje pochází převážně z maloobchodní činnosti.“²

Maloobchodní činnost byla původně chápána a realizována v regionálních podmínkách, výraznějšího mezinárodního rozměru začala nabývat ve druhé polovině 20. století. Z malých obchodních firem s lokální působností začaly postupně vznikat ekonomicky silné subjekty, které se odhodlaly podnikat na zahraničních trzích. Kolem 70. let minulého století nastal ve vývoji obchodu kvalitativní zlom. Obchodní firmy získávaly ekonomicky silné postavení a kontrolu nad distribučními procesy. Nakupovaly ve velkém, a to i zboží ze zahraničí, zajišťovaly logistické činnosti a vykonávaly další aktivity, které nebyly dříve pro maloobchodní podniky běžné. Dá se říci, že komplexně řešily veškerý pohyb zboží.

Tyto velké maloobchodní firmy se označují jako retailingové. **Retailing** je charakterizován jako „...mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem“.³ Retailingové firmy se staly přirozenou součástí našeho maloobchodního trhu.

> 1.2 Charakteristické rysy současného obchodu

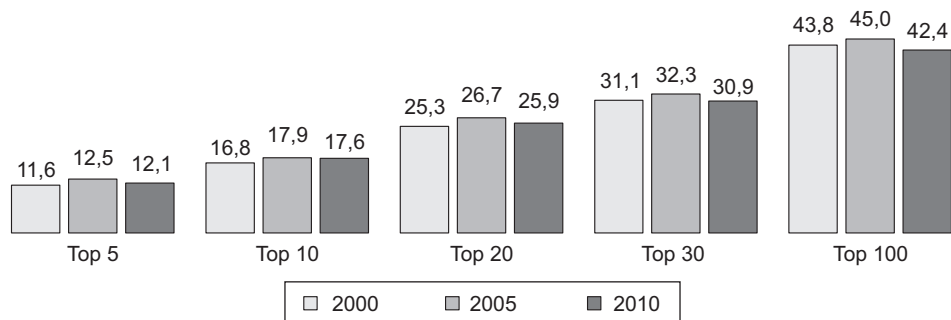
V posledních desetiletích dochází v oblasti obchodu k významným vývojovým posunům v důsledku změny ekonomických, politických, technologických, společenských a dalších podmínek. Mezi hlavní vývojové trendy je možné zařadit procesy koncentrace, internacionalizace, tržní dominance a diverzifikace.

Proces **koncentrace obchodu** je dán snahou obchodních firem posílit své postavení na trhu vůči konkurenci i výrobcům (dodavatelům). Koncentrace umožňuje obchodním firmám podobně jako výrobním dosahovat značných úspor z rozsahu a tím vyšší efektivnosti. Koncentrace probíhá na různých úrovních: organizační, prostorové a provozní. Postupně nabývá koncentrace obchodních firem takového rozsahu, že se ze strany vlád a dalších institucí začínají uplatňovat regulační opatření k omezení jejich dominantního postavení na trhu.

² Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Grada Publishing, Praha 2007, str. 542.

³ Pražská, L., Jindra, J. a kol.: Obchodní podnikání, Retail management. Management Press, Praha 2001, str. 30.





Obr. 1.3 Koncentrace maloobchodních firem

Zdroj: www.planetretail.net

K nejvýznamnějším formám koncentrace náleží procesy integrace a kooperace. Koncentrační procesy nejsou v poslední době záležitostí jen největších světových obchodníků, ke slučování firem začíná docházet také u středně velkých společností v rámci obranné strategie proti vstupu zahraničních maloobchodních řetězců na místní trh (v r. 2006 došlo například ke sloučení řetězců Edeka a Spar na německém trhu).

Tržní dominance znamená určující postavení obchodních firem na trhu vzhledem k výrobním (dodavatelským) firmám a zákazníkovi. Rostoucí velikost obchodních firem, jejich finanční síla i koncentrace a internacionalizace činností souvisejících s obchodem (skladování, doprava, nákup zboží atd.) umožňuje obchodním, respektive retailingovým, firmám uplatňovat vliv vůči dodavatelům. Dá se říci, že obchodní společnosti svým způsobem určují, co se bude vyrábět a co se bude prodávat. Tržní dominance se rovněž projevuje orientací obchodních firem na trhy, na nichž dosahují vysokého tržního podílu a dominantního postavení. Mohou tak realizovat úspory z rozsahu a mají silnou vyjednávací pozici vůči dodavatelům. Pokud mají společnosti na trhu malý podíl, náklady na provoz obchodní sítě rostou, a podnikání se může stát málo efektivním.

Internacionalizace obchodu znamená rozšiřování činnosti obchodní firmy z mateřské země do zahraničí. S tímto procesem se u obchodních firem setkáváme až od druhé poloviny minulého století především z důvodu překážek obchodně-politických a právních, ale i z důvodu vysokých logistických, investičních a dalších nákladů. Internacionalizační procesy započaly z důvodu nasycení domácích trhů a legislativních překážek (zákaz překročení určité hranice tržního podílu v zemi). Procesu internacionalizace napomohl vliv globalizace a v jeho rámci proces sbližování spotřebního chování v různých zemích a rovněž rozvoj moderních technologií a internetu. Strategického významu dnes pro obchodní firmy nabývá získání podílu na asijských trzích (Čína, Indie, Rusko). Vstup obchodních firem na zahraniční trhy se děje různými

formami: akvizice, fúze, investice „na zelené louce“, společné podnikání (*joint ventures*), strategické aliance, franchising, zpětný leasing (*sale and lease back*).

Tab. 1.1 Významné retailingové firmy (2005)

Název společnosti	Země původu	Roční obrat (mld. \$)	% prodejů v zahraničí	% podíl na globálním trhu
Wal-Mart	USA	338,744	22,4	6,1
Carrefour	Francie	117,175	52,4	2,1
Metro	Německo	82,237	51,7	1,5
Tesco	Velká Británie	77,171	23,1	1,4
Ahold	Nizozemsko	76,774	82,0	1,4

Zdroj: www.carrefour.com

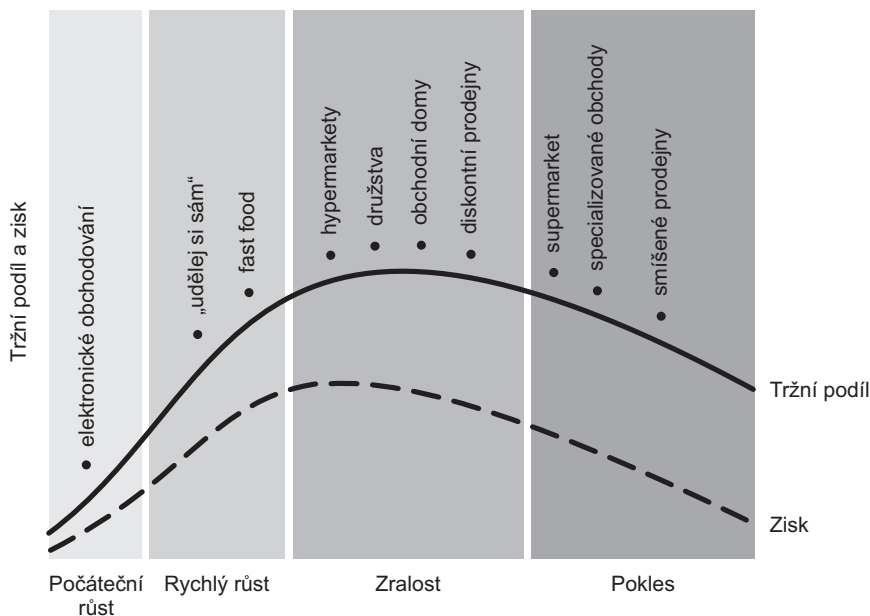
Diverzifikace obchodních činností umožňuje obchodním firmám lépe se přizpůsobovat potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků a aplikovat segmentovaný přístup k trhu. Znamená to zaměřit své úsilí určitým směrem, tedy specializovat se sortimentem, cenou, způsobem prodeje, velikostí prodejny atd. Společnosti se snaží tímto způsobem rozložit rizika plynoucí z podnikatelské činnosti a rozvíjejí několik obchodních konceptů včetně související nabídky doprovodných služeb. Nejčastěji provozovanými obchodními formáty jsou supermarket, hypermarket, diskontní prodejna. Účelem diverzifikace může být i získání maximálního podílu na trhu pokrytím co největšího množství tržních segmentů.

> 1.3 Životní cyklus maloobchodního podniku

Jako každý jiný podnik i obchodní firmy procházejí různými fázemi vývoje, které lze popsat jako životní cyklus maloobchodní firmy. Délka fází životního cyklu může být u jednotlivých obchodních formátů různá. Hypermarkety například měly krátké období růstu – dosáhly fáze zralosti během deseti let. Obchodní domy naopak rostly pomaleji, do fáze zralosti dospěly po asi osmdesáti letech.⁴ Životní cyklus

⁴ Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Grada Publishing, Praha 2007, str. 542.

nových forem maloobchodních podniků se zkracuje. (Z maloobchodních prodejců, kteří byli na vrcholu v r. 1962, dnes neexistuje ani jeden.)⁵



Obr. 1.4 Životní cyklus maloobchodního podniku

Zdroj: Upraveno dle Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W.: Marketing. Homewood, Boston 1989, str. 426.

Jak maloobchodní podnik prochází jednotlivými fázemi životního cyklu, mění se jeho úroveň cen, úroveň jím poskytovaných služeb a samozřejmě i jeho vnímání spotřebiteli – positioning.

Podobně můžeme tento cyklus vidět znázorněn na obrázku 1.5, kde jsou viditelné jednotlivé fáze života podniku a po uplynutí celého cyklu vstup nové formy maloobchodního podniku. Tato teorie se nazývá **teorie vývoje maloobchodu** (*wheel of retailing concept*).

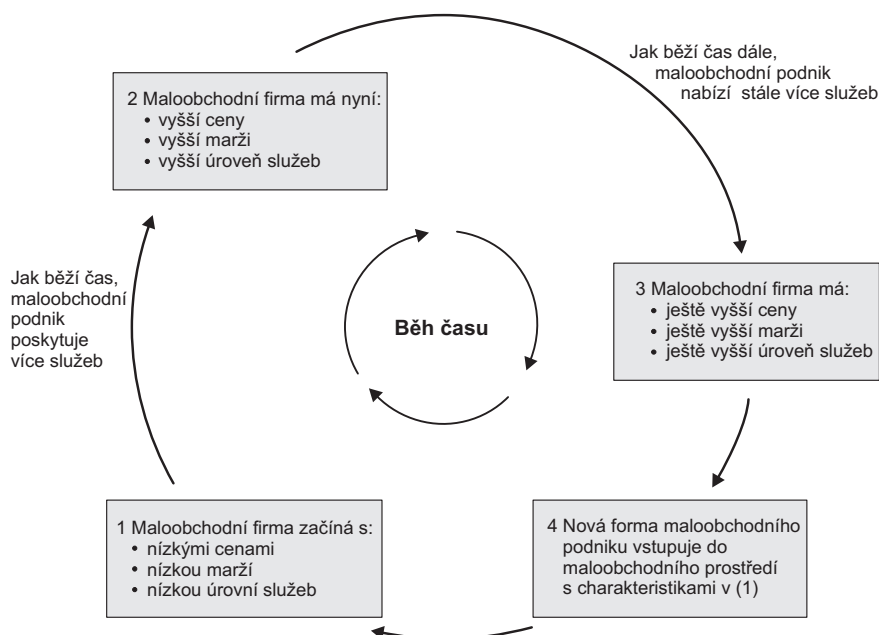
Je postavena na následujících hypotézách:⁶

- nové maloobchodní podniky – inovátoři – začínají pronikat do odvětví obchodu prostřednictvím strategie nízkých cen;

⁵ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Grada Publishing, Praha 2004, str. 605.

⁶ Mason, J. B., Mayer, M. L.: Modern Retailing. Theory and Practice. Irwin, Boston 1990.

- nízké ceny dosahují redukci nákladů, nízkou úroveň služeb a malou vybaveností prodejen;
- poté, co proniknou do odvětví, zvyšují ceny i úroveň služeb, současně přicházejí noví maloobchodníci – inovátoři;
- příčinou vzniku nových maloobchodních podniků (formátů) je zvyšování obchodní úrovně podnikání.



Obr. 1.5 Teorie vývoje maloobchodu (*wheel of retailing concept*)

Zdroj: Upraveno dle Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W.: Marketing. Irwin, Boston 1989, str. 425.

Většina maloobchodníků začíná s nízkými prodeji, nízkými cenami a s nízkou úrovní služeb. Konkuruje tak zavedeným maloobchodníkům s vyššími cenami. Postupně s růstem obrátu a zisku zvyšují úroveň podnikání i úroveň služeb a nasazují vyšší ceny. Posléze se dostanou do pozice, kdy budou nahrazeni novými obchody s nižšími cenami, nižší úrovní služeb atd. a vše začíná znovu...⁷

⁷ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Grada Publishing, Praha 2004, str. 605.

> 1.4 Současnost (a budoucnost) obchodu v ČR

Současný obchod se vyvíjí velmi dynamicky a trochu nepředvídatelně. Před dvěma desítkami let jsme si tak prudký rozvoj obchodu a velkoplošných prodejních formátů neuměli představit. Jaké inovativní obchodní formáty vystřídají stávající maloobchodníky? Vyvíjí se nejen obchod, ale i zákazník, rychle se mění podmínky prostředí. Začíná se rozvíjet elektronický obchod. Pokud budeme sledovat vývoj obchodu v České republice od počátku 90. let až do současnosti, můžeme vyčlenit několik specifických období.⁸

- **První etapa (1990–1994)**

Začátkem tohoto období se česká ekonomika otevřela zahraničním firmám a na český trh začaly pronikat zahraniční retailingové firmy. Mezi prvními vstoupily do ČR Euronova, Kmart, Billa, Plus Discount, Baumax. Tyto firmy si brzy začaly konkurovat a svádět boj o zákazníka.

- **Druhá etapa (1995–1998)**

Počátek tohoto odvětví je charakteristický vstupem hypermarketů na český trh (kolem r. 1996). Kulminace této fáze nastala v druhé polovině devadesátých let minulého století. V této době se v ČR začaly rozvíjet další obchodní formáty – diskontní prodejny a supermarkety. Vlivem silné konkurence postprivatizační řetězce a nezávislý obchod stagnovaly a utlumovaly svou činnost. Nabídka začala převyšovat poptávku a vyvíjel se trh zákazníka.

- **Třetí etapa (1999–2002)**

Obliba nákupu ve velkoplošných prodejnách rychle roste. Více než polovina českých domácností v těchto letech upřednostňuje nákupy v moderních typech prodejen (hypermarkety, supermarkety, diskonty). Začínají se stavět nákupní centra, která kromě nákupů nabízejí i zábavu. Začíná tak vznikat nový trend nakupování. Kolem r. 2000 začíná pozice supermarketů slábnout. Tento rok je zlomový. Rozvoj hypermarketů začíná stagnovat, vhodné lokality pro jejich výstavbu jsou vyčerpány.

⁸ Cimler, P., Zadrazilová, D. a kol.: Retail management. Management Press, Praha 2007, str. 272.

- **Čtvrtá etapa (2003–dosud)**

Na značném významu začínají nabývat diskontní prodejny se strategií nízkých cen (v r. 2003 přichází Lidl). Nabídka v některých lokalitách převyšuje poptávku, což se začíná projevovat ve změnách chování spotřebitelů. Rostou nároky na kvalitu zboží a služeb. Na přelomu let 2005 a 2006 začínají z českého trhu odcházet zahraniční řetězce Carrefour a Julius Meinl. V této době začíná opětovný rozvoj hypermarketů, vzhledem k vyčerpaným lokalitám ve velkých městech se začínají soustředit na města střední velikosti. Významnou událostí v těchto letech jsou fúze zahraničních firem v desítku největších firem. To znamená další růst koncentrace obchodu.

	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06
Ahold (Euronova)																
Billa																
Delvita																
Plus Discount																
Edeka																
Norma																
Julius Meinl																
Tesco																
Globus																
Interspar																
Penny Market																
Makro																
Kaufland																
Carrefour																
Lidl																

Obr. 1.6 *Expanze mezinárodních řetězců na českém trhu*

Zdroj: INCOMA Research + GfK Praha, Shopping Monitor 2006

V současnosti patří český maloobchodní trh mezi nejvíce koncentrované ve střední a východní Evropě. Hypermarkety, supermarkety a diskonty mají podle průzkumu