

ABSTRAKT	3
1. ÚVOD	3
2. CÍLE PRÁCE	4
3. NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ	5
3.1. Nákupní chování a motivace	5
3.1.1. Výběr centra	5
3.1.2. Vývoj preferencí zákazníka v České Republice	6
4. DĚLENÍ PRODEJEN	6
4.1. Supermarket	6
4.2. Diskontní prodejna	7
4.3. Hypermarket	7
5. GEOGRAFIE MALOOBCHODU	7
5.1. Geografie maloobchodu	7
5.2. Geografie poptávky	8
6. VLIV MALOOBCHODNÍ VÝSTAVBY NA OKOLÍ	8
6.1. Hodnocení dopadů maloobchodní výstavby	8
6.1.1. Environmentální otázky	9
6.2. Studie RIA	10
7. UMÍSTĚNÍ POTRAVIN V PROSTORU	11
7.1. Teorie lokace potravin v prostoru	11
7.2. Cíl programování umístění výrobků	13
7.3. Prostorová pružnost	13
7.3.1. Rozdíly v pružnosti	14
7.4. Studie Bearmana o čerstvém ovoci a zelenině	14
7.4.1. Kvalita	16
7.4.2. Sezónnost produktů	16
7.4.3. Rozmístění potravin	17
7.4.4. Zavedení nového produktu do prodeje	18
7.4.5. Skladování potravin	18
7.4.6. Zvýšení zisku	20
8. METODA VÝZKUMU A POPIS MATERIÁLU	21
8.1. Popis zkoumaného vzorku a jeho výběr	21
8.2. Metoda sběru dat	22
8.3. Etika	23
8.4. Výzkumný proces	23
8.4.1. První fáze výzkumu	23
8.4.2. Druhá fáze výzkumu	23

8.4.3.	Třetí fáze výzkumu	24
9.	VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE	25
9.1.	První výzkum	25
9.1.1.	Závěr prvního výzkumu	28
9.2.	Druhý výzkum.....	29
9.2.1.	Závěr druhého výzkumu	33
10.	DISKUZE	33
11.	ZÁVĚR	34
12.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	36

ABSTRAKT

This bachelor thesis represents systematic study of spacial positioning of groceries in supermarkets. It is extended by interview with management of stores, in which the reasearch was conducted. Thesis concerns various systems of placemenet of groceries in space. I target three supermarkets with various country of origin of owner company. I research factors influencing customer when choosing store, factors influencing placement of groceries and circumstances of changing placement of groceries.

I have compared placement of groceries in the fruits and vegetables sections by using photographies taken in three stores. Furthermore I have conducted interview with three managers of the said stores. Results of visual analysis were compared with respondent's replies

Results show, that each supermarket chain places groceries according to their own system. Said system is dependent on target group of customer for each supermarket chain. Research results bring insight into strictness of rules of grocery placement in space of store

1. ÚVOD

Nakupování potravin je součástí běžného dne. Při nakupování potravin v supermarketech rozdílných vlastníků můžeme pozorovat rozdíly v prostorovém uspořádání zboží. Rozmístění potravin v prostoru polic je pro supermarkety klíčovým faktorem, jak dosáhnout co nejvyššího zisku. Zákazník nevědomě vnímá prostorové uspořádání v regálu a při správném umístění výrobku je vyšší pravděpodobnost jeho prodeje. Rozmístění potravin v regálech ovlivňuje mnoho faktorů. Nejdůležitějším je velikost plochy, dále pak oblíbenost značky u zákazníků nebo aktuální nabídka řetězce (akční zboží).

Každý obchod má svou vlastní strategii, jak přimět zákazníka k nákupu největšího množství potravin. Do této strategie bych řadila geografické umístění prodejny. V oblasti s nízkou konkurencí se zvyšuje prodejnost. Dále pak prodejnost ovlivňuje dobrá dostupnost pomocí automobilu nebo hromadné dopravy nebo kvalitní zákaznický servis a velká šíře sortimentu. Šíře sortimentu obsahuje i dnes velmi oblíbené BIO potraviny, exotické zboží nebo potraviny se značkou Klasa. Klasa je značka české kvality, která je pod zárukou Státního zemědělského intervenčního fondu. Zákazníci si v posledních letech vybírají obchody hlavně podle kvality potravin. Obchod, který nabízí dobrou kvalitu svých výrobků a tato kvalita si udržuje stále stejnou úroveň, nebude mít o zákazníky nouzi.

2. CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jak supermarkety s vlastníky různé národnosti dělí své potraviny do regálů. Podle jakého klíče je uspořádávají. Tedy zda nařízení týkající se rozmístění potravin v obchodě jsou pro všechny prodejny stejná nebo zda je možnost jejich úpravy. A pokud existuje možnost úpravy těchto směrnic, tak za jakých podmínek je možné provést změnu rozmístění potravin. Dále jsem zjišťovala, jak prodejny skladují své potraviny a jaký mají systém na doplňování potravin do regálů.

Výzkum byl proveden ve třech supermarketech rozdílných vlastníků. Prvním výzkumem bylo vizuálně porovnat umístění zeleniny a ovoce v prodejnách. V každé prodejně jsem pořídila fotografie čerstvého ovoce a zeleniny a porovnávala jejich umístění v rámci prodejny a mezi sebou navzájem. Na důvod proč jsou potraviny umístovány tímto způsobem, jsem se následně ptala managementu prodejny. Jako respondenty vhodné pro dotazování jsem vybrala management z každé prodejny. Dotazování managementu prodejny bylo mým druhým výzkumem. Každému respondentu byla položena stejná baterie

základních otázek. Podle odpovědí jsem přizpůsobovala dodatečné otázky, abych byla schopna zjistit co nejpřesnější informace. Rozhovory byly nahrávány na záznamové zařízení a později přepsány.

3. NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ

3.1. Nákupní chování a motivace

Při výběru obchodního centra či prodejny pro nákup jsou zákazníci ovlivněni různými faktory. Těmi nejzákladnějšími bývají vzdálenost prodejny od místa bydliště a šíře nákupu. Pokud se jedná jen o nákup potravin obvykle zákazníci vybírají nejbližší supermarket. Pokud bude zákazník chtít koupit navíc i textilní zboží, vybere si nejčastěji obchodní centrum.

Dle Spilkové (2012: 118) je nákupní chování ovlivněno mnoha faktory. Dělí je na subjektivní a objektivní proměnné. Subjektivní proměnné, které nás ovlivňují, jsou: image nákupního centra, subjektivní vzdálenost, důvěrnost, preference. Mezi objektivní proměnné řadí: vzdálenost, dostupnost a cenu. Zákazníci se častěji nechávají ovlivňovat subjektivními proměnnými než objektivními proměnnými. To znamená, že většina zákazníků se obvykle nechová racionálně ale ovlivňuje je hlavně kvalita obsluhy, nabízené služby, přátelskost prostředí image a nebo atmosféra místa.

3.1.1. Výběr centra

Při výběru nákupního centra se zákazníci orientují podle nabídky obchodů v daném obchodním centru. Obvykle vyhledávají ta, která disponují jejich oblíbenými značkami a prodejny. Dle Spilkové (2012: 117) se atributy, které ovlivňují náš výběr, liší i mezi muži a ženami. Ženy dávají přednost místu, které je dobře osvětlené a má volný prostor, aby se cítily vzdušně. Dále je ovlivňuje kvalita obsluhy, rozmanitost sortimentu, čistota centra a dávají důraz hlavně na atmosféru prodejny.

Oproti tomu muži se zaměřují na parkování, zastřešení, velikost nebo rozvržení centra, jedná se o kvalitativní prvky centra.

3.1.2. Vývoj preferencí zákazníka v České Republice

Supermarkety, hypermarkety a diskontní prodejny se za dobu své existence rozšířily po celé republice. Nárůst jejich výstavby v posledních letech je několikanásobný oproti minulosti (v posledních letech je bráno cca od roku 2002). Preference zákazníků jednotlivých prodejen se v průběhu času měnily záleželo, jaký typ prodejny přišel aktuálně na trh.

„Supermarkety začaly podléhat rostoucímu nátlaku hypermarketů, které byly cca od roku 2000 preferovány českými zákazníky (hlavně vlastníky automobilů). V tomto období vzrostla preference hypermarketů z 20% na 29% v roce 2001, přičemž ke kulminaci došlo v roce 2003, kdy je jako hlavní nákupní místo uvedlo 37% nakupujících. Ve stejné době vstupuje na trh další významný aktér, tj. Diskontní prodejna. Rok 2003 byl prvním rokem, kdy diskontní prodejna a supermarket přitahovaly stejné procento zákazníků. Od roku 2003 je již supermarket poražen diskontní prodejnou, která nabývá na významu z hlediska zákaznických preferencí. Na konci roku 2005 byla diskontní prodejna hlavním nákupním místem již pro 24% českých domácností.“ (Spilková 2012: 109)

4. DĚLENÍ PRODEJEN

4.1. Supermarket

V mé práci se budu zabývat převážně supermarkety, které mají různé zahraniční vlastníky. Považuji za nezbytné si nejprve říci definici toho, co supermarket je. Supermarket je obchod o velikosti 400–25.000m². Jedná se o prodej potravin, který může dosahovat až 10.000 položek. Supermarket může být rozšířen i o nepotravinářské zboží (do 20% prodejní plochy), například o kosmetiku nebo tisk. Jedná se o samoobslužný prodej, který je doplněn o úseky s obsluhou. Je zde

minimum služeb (Mikulčická 2013: 12-13).

4.2. Diskontní prodejna

Diskontní prodejny mají prodejní plochu 400 až 1000 m². Je zde omezený sortiment zboží s vysokou poptávkou a tedy rychlým obratem. Mívají prodlouženou prodejní dobu a minimální služby pro zákazníky. Charakteristickou je pro ně nízká cena potravin. (Mikulčická 2013: 12- 13)

4.3. Hypermarket

Hypermarkety se liší velikostí plochy, která dosahuje 2.500 – 5.000 m², mají otevřeno sedm dní v týdnu a sortiment je rozšířen o nepotravinářské zboží, specializované prodejny a služby. Díky jejich velikosti bývají umístěny na okrajích měst. (Mikulčická 2013: 12-13)

5. GEOGRAFIE MALOOBCHODU

5.1. Geografie maloobchodu

Geografie maloobchodu se věnuje jak oblasti nabídky, tak oblasti poptávky a je doplněna o oblast sledování nákupního chování. Geografie nabídky sleduje prostorové chování a aspekty jednotlivých aktérů distribučního systému – tj. nabídkové strany maloobchodu. Zabývá se především:

- Celkovými charakteristikami distribučního systému ve sledovaném území (fungování maloobchodu, objemy prodeje, dovozů, vývozu, zahraničních investic, ekonomická úspěšnost, obraty. Ekonomické charakteristiky maloobchodu, hustota maloobchodní sítě, prodejní plochy apod).
- Strukturou a rozmístěním maloobchodní sítě ve sledovaném území.
- Vývojem a současným stavem trhu.
- Sledování TOP hráčů na trhu a jejich organizační strukturu.

- Internacionalizací maloobchodu a jednotlivými formami rozvojových strategií maloobchodních řetězců, franchisingovými formami, fúzemí jednotlivých maloobchodních firem.
- Lokalizačními strategiemi maloobchodních firem a lokalizačním rozhodováním v různém prostředí. (Spilková 2012: 15-16)

5.2. Geografie poptávky

Geografie poptávky se zabývá složením a charakteristikami zákazníku v daném prostředí.

Geografie poptávky sleduje:

- Lokalizační aspekty trhu: klíčová je zde velikost trhu. Na velikosti trhu závisí specializace podnikání. Velikost trhu je měřena počtem obyvatel v dané oblasti nebo počtem domácností v dané oblasti.
- Příjmová klasifikace: rozdělení obyvatel do příjmových skupin napomáhá obchodníku při rozhodnutí o zaměření jeho prodejny. Příjem ovlivňuje spotřebu domácnosti. Příkladem může být diskontní prodejna, která se zaměřuje na obyvatele s nižším příjmem.
- Demografická stratifikace: rozdělení trhu dle pohlaví a věku. Určitý sortiment v obchodě může být určen pouze pro vybrané pohlaví nebo vybranou věkovou kategorii, která bude mít o tyto produkty zájem.
- Dělení dle životního stylu: jedná se o malé skupiny se specializací na určitý sortiment, který je k dostání jen ve specializovaných prodejnách. (Spilková 2012: 16)

6. VLIV MALOOBCHODNÍ VÝSTAVBY NA OKOLÍ

6.1. Hodnocení dopadů maloobchodní výstavby

Hodnocení dopadů výstavby maloobchodních zařízení jsou hlavně ve velkých městech aktuálními otázkami. Postupné zastavování veřejných ploch, jako jsou parky, se setkává s protestem obyvatel daného místa. Jiří Koželouh se věnuje problematice zástavby ploch v Brně. Dle jeho práce: Návrh pravidel pro rozvoj maloobchodu na území města Brna, je

největším problémem benevolentnost při výstavbě. Územní plán města Brna obsahuje příliš volná pravidla pro výstavbu. Proto lze prodejnu postavit téměř všude. Územní plán navíc nabízí pro výstavbu prodejen celou řadu nezastavěných ploch od okrajů města, až po místa u hlavních silnic a dálnic (Koželouh 2011: 1-3). Řešení expanze výstavby je tedy regulace této výstavby, respektive zpřísnění pravidel pro stavbu nových prodejen.

Vyspělé země také řeší dopad výstavby velkoplošných maloobchodních projektů na životní prostředí a na oblast dopravy. Tyto země se snaží brát v úvahu ekonomické a fiskální dopady těchto projektů. Ekonomický dopad zahrnuje ovlivnění zaměstnanosti, mezd a místního podnikání. Přesněji, dopady výstavby nových prodejen na ty již existující. Zda zaniknou nebo zda je na trhu dostatek místa pro oba prodejce. Dále se zaměřují na zmíněnou zaměstnanost, nová pracovní místa vzniklá novým projektem versus zaniklá stávající pracovní místa. Fiskální dopad zahrnuje ovlivnění daňových příjmů a vládních nákladů (Spilková 2012: 75-76).

6.1.1. Environmentální otázky

Nejpalčivější otázkou, co se týče výstavby maloobchodních zařízení, je vliv výstavby na okolní krajinu. Nezávislé Sociálně Ekologické Hnutí (NESEHNUTÍ) vypracovalo v roce 2007 výzkum týkající se prostorové expanze velkoplošného maloobchodu a jeho environmentální dopady. V roce 2007 bylo naplánováno celkem 140 velkoplošných maloobchodních zařízení. Z těchto zařízení největší část zaujaly diskontní prodejny, hypermarkety a supermarkety. V 52 procentech případů byl zjištěn velký vliv výstavby na obyvatelstvo. Většina maloobchodních jednotek byla plánovaná na okrajích měst. 79 záměrů plánovalo zabránění zemědělské půdní plochy, celkově to činí 855 000 metrů čtvereční plochy. Celých 25 procent záměrů na výstavbu počítá s vlivem na chráněné prvky v území z hlediska ochrany přírody krajiny (Koželouh 2007: 4-26).

Do environmentálních otázek můžeme dále zahrnout i vliv na historické památky, krajinou scenérii nebo dopad na komunitu. Při rozhodování o výstavbě je potřeba vypracovat studii o dopadech výstavby na okolí. Nejznámější studií je studie RIA. Projekt na výstavbu může například projít, pokud vypracovaná studie RIA ukáže, že daný projekt nebude mít negativní dopady, popřípadě že tyto nepříznivé dopady budou převáženy konečnými výhodami, plynoucími z realizace tohoto projektu. Pokud takováto studie není k dispozici, obce se obvykle rozhodují na základě zavádějící studie od developera projektu o zaměstnanosti a daňové výnosnosti (Spilková 2012: 75-76).

6.2. Studie RIA

„Studie RIA (*Regulatory Impact Assessment* nebo *Regulatory Impact Analysis*) je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro zvyšování kvality regulace. Jedná se o soustavu analytických metod hodnotící negativní a pozitivní dopady navrhovaných právních předpisů v hospodářské, sociální nebo environmentální oblasti. Nejedná se pouze o číselné vyjádření dopadů projektu, ale o diskuzi nad možnými alternativními cestami pro daný projekt (Vavera: 1-3).

Politika regulace maloobchodu by měla zajistit, aby podmínky pro výstavbu nových projektů byly spravedlivé. Lokalita by měla být vybraná tak, aby měla dostatek zákazníků a neničila již existující maloobchodní prodejny a zároveň aby existovala zdravá konkurence výhodná pro jejich zákazníky. Regulací tedy není myšleno ovlivňování konkurenceschopnosti, ale její podpora. Dále pak je zde snaha zajistit dostatečně dobrou síť hromadné dopravy do daného místa, aby se co nejvíce omezil počet osobních automobilů. Výstavba mimo město, na loukách apod. by měla být povolena pouze v případech, kdy lokality v centru nebo na okraji centra již nejsou dostupná, eventuálně pokud by na tyto místa nemohla být zajištěna vhodná dopravní obslužnost (Spilková 2012: 80).

7. UMÍSTĚNÍ POTRAVIN V PROSTORU

7.1. Teorie lokace potravin v prostoru

Při výběru potravin se zákazníci zaměřují na jejich cenu a umístění v prodejně. Cena produktu je obvykle hlavním klíčem, jakou značku si vybrat. Zákazníci, kteří jsou loajální k jedné značce, málo kdy mění její výběr. Většina jich vybírá produkt podle aktuální ceny. Tedy pokud jejich oblíbená značka cenu zvyšuje a konkurence zůstává na stejné cenové hladině, pak většina zákazníků přejde ke konkurenci s přívětivější cenou.

Dalším faktorem, který ovlivňuje zákazníka je prostor, na kterém je výrobek prodáván, přesněji regály. Dle Curhana jsou zákazníci citliví na počet prodaných kusů v regálech. (Curhan 1972: 406) Pokud počet odebraných výrobků v regálu daného produktu převyšuje počet odebraných kusů produktu konkurence, zákazníci si vybírají obvykle výrobek, který je prodávanější.

V supermarketech nakupují zákazníci výrobky bez pomoci personálu. Všechny dostupné výrobky jsou vystaveny a výrobek se tedy musí prodat sám. Viditelnost výrobku v rámci konkurence je základním faktorem jeho prodeje. To zapříčiňuje, že velikost prostoru přiděleného pro výrobek a jeho umístění ovlivňuje jeho zaregistrování, čímž je ovlivněna i prodejnost výrobku. Jinými slovy, prodejnost výrobku je prostorově pružná (Hansen 1979: 474).

Vzhledem k tomu, že přidělovaný policový prostor je velmi omezený, supermarkety jsou denně vystavovány problému určení velikosti přiděleného prostoru pro daný výrobek. To má za následek, že ne každý supermarket může prodávat každý výrobek, který mu byl navrhnout. Pro spotřebitele je nyní dostupných přibližně 60. 000 produktů, přičemž v roce 1970 to byl podle *Progressive Grocer* sortiment o 7. 000 produktech (Hansen 1979: 474).

Hansen (1979: 474) uvádí ve své práci několik teorií o přidělování policového prostoru a výpočtu nejefektivnějšího uspořádání. Grashof zmiňuje rostoucí tlak na policový prostor, který je potvrzen rostoucím průměrným počtem výrobků na FT2 prodejní plochy. Již několik autorů poukázalo, že efektivní využití regálů má za následek zlepšení ziskovosti obchodu a pár autorů se snažilo poukázat na to, jak by měl management přidělovat prostor v regálech. Dále Lee navrhl metodu pro výpočet využití prostoru přiděleného pro výrobek v regálu, aby ztráty z prodeje byly co nejmenší. Jeho teorie bohužel nebere v úvahu, že policový prostor je omezený. Cairns navrhl grafické řešení problému přidělování skladových prostor dvěma výrobkům v závislosti na maximalizaci jejich hrubého zisku, přičemž bral v úvahu prostorovou pružnost. Známy COSMOS I balíček využívá pravidlo navržené Buzzellem a spol. Přerozdělení dostupného prostoru mezi skupiny výrobků tak, že vezmeme nejméně ziskový produkty a na jejich místo dáme ty nejziskovější. (Hansen 1979: 474)

Lotfi, Rabbani a Ghaderi navrhovali program pro správné plánování, doplňování a rozdělení prostoru v supermarketech. V jejich práci jsou brány v úvahu dva protichůdné cíle a to co největší ziskovost a vysoká úroveň služeb pro zákazníka. Dále berou v úvahu faktory jako jsou velikost prostoru, rozpočet prodejny a trvanlivost výrobků. Aby byla dosažena co největší poptávka, je zde důraz na přidělený prostor a pohyblivost cen potravin. V jejich práci jsou dále například zmíněné teorie Zufrydena, Borina a spol. a Reyese a Fraizera. Zufryden (1986) navrhl použití dynamického programu ming jako řešení problému přidělování prostoru v regálech. Umožňuje použití obecných objektivních funkcí a poskytuje celočíselné řešení.

Borin a spol. (1994) studoval problém společně stanoveného prodejního sortimentu položek a přidělování optimálního prostoru v regálech. Navrhli nelineární nulový programovací model se dvěma

základními rozhodovacími proměnnými: položka sortimentu a přidělení pevného místa položky v sortimentu. Vyvinuli simulovaný postup, jak toto řešit. Cílem bylo maximalizovat návratnost investic bez omezení prostoru (Lotfi,Rabbani, Ghaderi 2011: 1129).

Reyes a Fraizer (2007) navrhli nelineární celé číslo - hlavní cíl programu pro alokaci skladových prostor. Problém, který umožňuje vyhodnotit kompromis mezi dvěma protichůdnými cíly: ziskovost a zákaznický servis. Určují, jak velká část celkového, předem stanoveného prostoru v regálu, by měla být přiřazena ke každé položce. Navrhli také alternativní přístup namísto cílového programování (Lotfi, Ghaderi 2011: 1129).

Vedení police, přesněji umístění potravin v regálu, se někdy označuje jako mikro-reklamní prodej (*merchandising*). Místo toho, aby se prodejna spoléhala na regály, jako celek, využívá mikro-merchandising jako prodejní taktiku (Drèze, Hoch,Purk 1994: 3).

7.2. Cíl programování umístění výrobků

Cíl programování je analytický přístup, jak navrhnout řešení problémů při rozhodování, kdy některé cíle mají dosáhnout několika atributů a kdy výrobce má zájem o minimalizaci neúspěchu u příslušných cílů. Klíčovým prvkem modelu programování je dosažení funkce, která reprezentuje matematické vyjádření nežádoucích odchylek proměnných. Tato funkce je typická svým vyjádřením „méně je lépe“.

7.3. Prostorová pružnost

Prostorová pružnost je definována, jako poměr relativních změn v prodeji vůči relativním změnám v prostoru police: kde U je prodejní jednotka a S je police prostor. (Curhan 1972: 406)

$$E = \frac{(U_{t_1} - U_{t_0})/U_{t_0}}{(S_{t_1} - S_{t_0})/S_{t_0}}$$

7.3.1. Rozdíly v pružnosti

Vztah mezi regály a prodanými kusy není rovnoměrný, liší se obdobím, aktuálními produkty a obchody. Prostorového uspořádání regálu se liší v závislosti na geografii regionu a obchodů, v rámci regionu stejně jako i na velikosti obchodu. (Curhan 1972: 406-407)

Cox našel slabou lineární vazbu mezi policovým prostorem a prodejností každého produktu. Bates objevil lineární vazbu pro většinu prostorově pružných produktů. (Curhan 1972: 407)

Ve velkých dobře řízených supermarketech je většině položek přidělen dostatečný policový prostor pro jejich umístění, který je relativně dostatečně vzdálený pro jednotlivé produkty. (Curhan 1972: 407)

7.4. Studie Bearmana o čerstvém ovoci a zelenině

Dále bych se věnovala studii Bobby G. Bearmana, která se věnuje čerstvému ovoci a zelenině a jejich rozmístění v supermarketech. Výzkum se zaměřuje na případové studie maloobchodů státu Virginie. V roce 1980 ubývaly zisky z tradičního zemědělství, farmáři se začali zaměřovat na výrobu čerstvého ovoce a zeleninu jako kompenzaci tohoto úbytku zisků. (Bearman, Preston 1991: 23)

Za rozšíření čerstvých potravin jsou odpovědní sami spotřebitelé, jejichž poptávka se zvyšovala. Následovala otázka, jakým způsobem umístit tyto potraviny do supermarketu. Nechat různé druhy salátu u sebe, a nebo experimentovat. Podle McLaughlina kontrola rozmístění potravin v prostoru polic je pouze záležitostí prodejce. Tato kontrola nemůže být jakkoli ovlivněna ze strany dodavatele potravin. Dodavatelé tedy musí pracovat a vyrábět produkty podle nařízení a přání maloobchodníků. Dle

Rogerse a Caswella je zapotřebí, aby vztah mezi dodavatelem a maloobchodníkem byl vyrovnaný. (Bearman, Preston 1991: 24)

Bearman a Preston (1991. 24) řadí mezi základní potraviny: jablka, banány, brokolice, zelí, celer, houby apod. Základní potraviny jsou klasické velkoobjemové zboží, které tvoří základ v americké kuchyni. V české kuchyni by se jednalo o velmi podobný výčet potravin až na banány, které se řadí spíše mezi exotické ovoce. Dále bych výčet rozšířila o mrkev, cibuli nebo petržel.

Speciální potraviny jsou naopak potraviny, které se prodávají v menším množství. Může se jednat o novou odrůdu nebo druh potraviny. Na tyto potraviny se obvykle zaměřují noví pěstitelé. Na trhu se s nimi dokáže prodejce prosadit mnohem lépe, než s potravinami základními. Jejich výhoda je ta, že se potraviny pěstují v menším množství, čímž odpadá problém se skladováním a malí místní výrobci jsou schopni pokrýt poptávku v jejich okolí (Bearman, Preston 1991: 24-25). Do této kategorie bychom řadili pórek, jarní cibulku nebo třeba i rajčata díky velkému množství jejich odrůd, tedy i více možnostem specializace na určitý druh a možnost prosazení se s ním.

Výzkumnou metodou práce byl osobní rozhovor. V maloobchodě je silná konkurenceschopnost, proto byl osobní rozhovor vybrán jako výzkumná metoda, usnadňující diskuzi o citlivých otázkách a umožňující rozvoj vztahu. Rozhovory se zaměřovaly na řízení a strukturu firmy, podmínky skladování, objednávání a doprava potravin apod. Firemní strategie ovlivňují produkci výrobku a jeho dostupnost pro zákazníky. Dojem, o který firma usiluje, je nabídka nejkvalitnějších a nejlevnějších výrobků. Tyto dvě vlastnosti mohou být vzájemně neslučitelné. Firma, která se snaží o komplexní servis, se bude prezentovat rozsáhlým výběrem, vysokou kvalitou a výborným zákaznickým servisem. Oproti tomu firma, která se zaměří na nejnižší cenu potravin, se bude prezentovat právě touto nízkou cenou. Nabídka produktů bude mít

základní rámec a služby zákazníkům budou taky omezeného rozsahu (Bearman, Preston 1991: 25). Takovéto rozdělení prodejen, týkající se jejich zaměření, se traduje i u nás. Obchody se zaměřují na určitou skupinu zákazníků. Prodejna s nízkou cenou potravin a vysokým komfortem poskytnutý zákazníkům je opravdu ojedinělá.

7.4.1. Kvalita

Ze všech faktorů, které ovlivňují úspěch marketu, je nejdůležitější kvalita. Pokud má zákazník špatnou zkušenost s kvalitou produktů, šance opětovného navštívení prodejny se snižuje. Dnes je zákazník ochoten si za kvalitu připlatit a proto se i úroveň kvality potravin postupně zvyšuje. V porovnání s jinými státy Evropské unie máme stále co dohánět, ale v posledních letech se kvalita prodávaného zboží výrazně zlepšila. Všichni dotazovaní se v Bearman, Preston výzkumu (1991: 28-29) shodli, že důležitá je nejen kvalita potravin, ale hlavně stálost této úrovně kvality je podstatný faktor co ovlivní zákazníky. Kvalita se nevztahuje jen na velikost či zralost produktu, jedná se i o jakost produktu a dobu spotřeby. Pro obchodníky je také důležité snížit teplotu výrobku v co nejkratší době po sklizni. Produkt i po sklizni „dýchá“, proto je třeba, aby se zabránilo kazení výrobku v co nejkratším čase, snížením teploty a tím se prodlouží doba spotřeby (Bearman, Preston 1991: 28-29).

7.4.2. Sezónnost produktů

Sezónnost produktů je dalším významným faktorem. Výběr se mění každým obdobím. Podle toho jaké produkty mají sezónu sklizně. Stejně tak záleží i na úrodě. I když může být sezóna určitého výrobku, stejně se nemusí objevit na pultech ve velkém množství z důvodu nízké či skoro žádné úrody. Nebo naopak úroda byla bohatá a sezóna výrobku se může velmi prodloužit (Bearman, Preston 1991: 29). Sezóna nebo přesněji roční období je jedním z faktorů, co ovlivňuje prostorové rozmístění potravin v supermarketu. Jak je výše uvedeno délka sezóny, přesněji

úrodnost produktů ovlivňují, jak dlouho bude změněno rozmístění produktů v obchodu

7.4.3. Rozmístění potravin

Správné rozmístění produktů je klíčovým k prodejnosti výrobku. Je důležité, aby byl výrobek dobře viditelný a aby měl dostatek místa v polici. Pokud bude umístění splňovat tyto faktory, je pravděpodobnost jeho prodeje vysoká.

Při umístění produktu prodejce zvažuje pět faktorů. Prvním je umístění produktů, jejichž místo se nemění, jejich místo je pevně dané. Dále pak umístění celé kategorie tohoto výrobku, umístění výrobku v rámci kategorie a nakonec umístění výrobku na stojanu anebo mimo něj tedy mimo hlavní prodejní plochu (Zameer, Waheed, Mahasin 2012: 356).

Rozdělení prostoru v policích je obvykle na základě počítačového programu, který se soustředí na určení nejvíce ziskového rozdělení prostoru. Dále pomáhá vypočítat náklady na jednu pracovní sílu použitou na různé položky. Nejčastějším kritériem pro přidělení velikosti prostoru pro produkt je velikost, pohyb, prodej produktu. Obchodníci berou zřetel na jeden produkt (procenta z marže produktu), proto nejvíce místa v regálu mají výrobky, které se prodávají nejvíce. Objem prodaného výrobku je tedy hlavním kritériem pro přidělení velikosti místa v regálu. Stejně tak objem prodaných kusů ovlivňuje i prostor ve skladu. Prostory ve skladu jsou omezené, proto pokud produkt bude držet určitou míru objemu prodeje, obchod si tuto položku ponechá bez ohledu na přímý příspěvek k zisku. Dalším faktorem, co ovlivňuje prostorové rozmístění potravin, je jejich trvanlivost. Produkty, které podléhají rychlé zkáze, mají v prostorovém rozmístění v policích menší přidělený prostor než produkty, které jsou dlouhodobě trvanlivé (Zameer, Waheed, Mahasin 2012: 357-358).

Pro prodejce je důležité, aby se do regálů dostalo co nejvíce privátních a velkých dodavatelů, ale stejně tak se chtějí na trh dostat menší výrobci, s ne tak velkou produkcí. Menší výrobci pak napadají obchod v domněnání, že velkovýrobci přidělují lukrativnější místa v prostorovém rozmístění potravin (Zameer, Waheed, Mahasin 2012: 359-360).

7.4.4. Zavedení nového produktu do prodeje

Nové produkty se zavádějí do prodeje po žádosti zákazníka. Pokud má zákazník přání, kterému z dosavadního výběru produktů nemůže být vyhověno, tedy daný produkt prodejce nemá v nabídce, obchodníci se snaží co nejvíce žádosti vyhovět. V obvyklých případech je potřeba více jak jedna žádost, aby se požadavkem zabýval management podniku, ale mohou nastat případy, kdy i jeden požadavek je dostačující.

Prvotní kontakt zákazníka bývá s managerem pobočky nebo managerem skladu. Tato žádost se pak komunikuje dál v řetězci, až se dostane k řediteli pobočky. Ten pak rozhoduje, zda žádost o produkt není v rozporu s image firmy (některé řetězce se nesespecializují na rozsah nabídky, ale na cenu produktu) a zda je dostatečně odůvodněná (Bearman, Preston 1991: 30).

Dalším krokem je zjištění dostupnosti produktu. Pokud je možné výrobek odebírat v dostatečném množství a v dostatečné kvalitě, řetězec produkt zavede do své nabídky. Výrobek může být zaveden do všech nebo jen do některých prodejen řetězce, záleží podle poptávky či prodejnosti. Druhou možností jak uvést nový produkt do stávající nabídky, je podnět přímo od dodavatele. Pokud bude splňovat všechny náležitosti a požadavky prodejny, může být produkt uveden do jejich obchodu (Bearman, Preston 1991: 30).

7.4.5. Skladování potravin

Skladování potravin je hlavní faktor, který ovlivní jejich vzhled. Při nedostatku místa, mohou potraviny tzv. dýchat a vypadají stále čerstvě. Pokud ale řetězec disponuje malými prostory, pak potraviny nemají dostatek místa, nahnívají a jsou potlučené. Samozřejmě nejkvalitnější potraviny jsou v obchodech, které jsou zásobovány denně a potraviny jdou ihned na pult.

Každý řetězec obvykle vlastní velkosklad. Tento sklad může být buď v jejich osobním vlastnictví nebo ve vlastnictví nezávislého velkoobchodního distributora (Bearman, Preston 1991: 31).

Pokud jde o přímou dodávku potravin do obchodu, obchodníci ji kritizují z důvodu ztráty kontroly na kvalitu potravin. Dodané potraviny přijímají bez možnosti kontroly spodních vrstev ovoce a zeleniny (Bearman, Preston 1991: 31-32).

Přímé dodávky potravin se využívají hlavně na potraviny, které se rychle kazí, mají krátkou dobu spotřeby. Jednotlivé balíčky ve skladu musí být jasně označeny jménem dodavatele, datem sklizně a datem spotřeby (Bearman, Preston 1991: 31-32).

Každý větší supermarket čelí otázce, jak správně rozdělit skladovací prostory. Obvykle má každá prodejna 45.000 různých výrobků. Každý nový produkt čelí problému, kam ho přesně umístit a jak velký prostor mu v regálu přidělit (Drèze, Hoch, Purk 1994: 4).

Náklady na suché potraviny jsou 20 dolarů za metr čtvereční, pro mlékárny to činí 50 dolarů za metr čtvereční a mražené výrobky 70 dolarů za metr čtvereční. Náklady pro výrobce jsou dost vysoké a proto je důležitý správně přidělený prostor pro danou potravinu. Pokud není prostor optimální, může to zničit výrobek předtím, než dosáhne plného prodeje. Většina dodavatelů je ochotna zaplatit, v obchodu, vysokou

pojistku za poskytnutí co nejlepšího místa pro jejich produkt a naopak, prodejci jsou ochotni toto místo poskytnout za pro ně optimální cenu. Drtivá většina obchodů využívá jako hlavní reklamní plochu pro výrobek přední stěny regálů, boční konce regálů a jejich křídla (Drèze, Hoch, Purk 1994: 4).

Změny v prostorovém uspořádání může zavinit například nedostatek zásob ve skladu. Je samozřejmé, že prodejce nemůže prodávat něco, co sám nemá. Dalším vlivem na změny v prostorovém uspořádání může být záměr zaujmout zákazníka. Pokud změni rozmístění potravin v prostoru, klienta to donutí prohlédnout si celý regál, což může mít za následek koupi dalších výrobků, o kterých by dříve nemusel uvažovat nebo by o nich ani nevěděl (Drèze, Hoch, Purk 1994: 4-5).

7.4.6. Zvýšení zisku

Aby byla poptávka zákazníků uspokojena, je potřeba rozšiřovat sortiment. V letech 1970 a 1980 vzrostl výběr produktů o 20 procent a v letech 1980 a 1990 to bylo již o 75 procent. Dle Federální rezervní banky v roce 1980 představovaly tržby z potravin 73 procent zisku. V roce 1994 to bylo již jen 24 procent zisku. Proto se musely supermarketů zaměřit na zlepšení zákaznického servisu, aby se v konkurenci udržely. Provozní doba se rázem zvýšila na 19 hodin denně. Prodejci snížili počet prodavačů, ale na druhou stranu museli navýšit počet pokladen, pokladních a rozšířit sortiment. Ve skutečnosti se díky těmto faktorům navýšily provozní náklady několikanásobně (Murray, Talukdar, Gosavi 2010: 3-4).

Maloobchodníci mohou zvýšit zisk buď snížením nákladů, nebo zvýšením prodeje. Redukovat náklady lze dosáhnout efektivním skladováním, dobrým managementem a využitím technologií. Zvýšit zisk lze buď přilákáním nových zákazníků do obchodu nebo stávající zákazníci začnou nakupovat častěji v daném obchodu.

Zákazníci si všímají, zda prodejce má v nabídce i národní značky. Obzvláště v dnešní době se jedná o aktuální téma. Český zákazník se více než dříve zaměřuje na koupi českého výrobku, aby mohl podpořit národní ekonomiku. Výrobky, které pocházejí ze země prodeje, jsou oblíbenější i z důvodu přesvědčení o jejich kvalitě, oproti jiným výrobkům pocházejícím ze zahraničních zemí se špatnou pověstí. Pro prodejce může být tedy velmi důležitým faktorem, jak přesvědčit zákazníka o návštěvě jeho obchodu právě fakt, že nabízí české výrobky a ne jen dovozové.

Z logiky věci vyplývá, že pokud je výrobku přidělen větší prostor na polici, zvýší se tím i jeho prodej. Dále je potřeba zmínit že dodavatelé, kteří nabízí lepší služby prodejcům, jsou často odměněni větším podílem prostoru v regálech. Pro zákazníky je obvykle hlavním rozhodovacím faktorem cena výrobku. Proto pokud jsou vedle sebe národní výrobek a výrobek prodávaný pod značkou supermarketu je srovnání mnohem jednodušší. Hodně obchodníků dává své výrobky k pravé straně regálu, protože většina lidí je pravorukých. Většina nakupujících se nezmýlí ani při podobnosti etikety či tvaru výrobku. V dnešní době čím dál tím častěji zákazníci čtou etikety a složení výrobku a na základě kvality nabízených výrobků se pak často rozhodují o další návštěvě (Nogales, Suarez 2005: 207-209).

8. METODA VÝZKUMU A POPIS MATERIÁLU

8.1. Popis zkoumaného vzorku a jeho výběr

Pro účely výzkumu jsem vybrala tři řetězce prodejen potravin. Jedná se o Albert, Tesco a Glóbus. Tyto prodejny byly vybrány díky různým národnostem jejich majitelů, respektive firmy, které je vlastní, pocházejí z různých zemí. Albert vlastní firma AHOLD, pocházející z Holandska, Tesco vlastní Delamare Luxemburg S.à r.l, jejichž většinový podíl vlastní Lucembursko a Glóbus patří německé společnosti REWE Group. Vzorek se může zdát malý, ale více zemí vlastníci řetězec supermarketů

neexistuje. Podstatnou část trhu vlastní německé společnosti.

V každém, z výše zmíněných řetězců, jsem si telefonicky dohodla schůzku s managemerem prodejny. Prodejny jsem vybírala náhodně podle toho, zda si někdo byl ochotný na mě udělat čas. Mluvila jsem s jedním mužem a dvěma ženami. Respondenti byli ve věku 28-39 let a všichni pracovali ve firmě na dané pozici déle jak dva roky.

Druhý výzkum byl zaměřen na vizuální srovnání podobností či rozdílností uspořádání potravin. Oblast sortimentu, kterou jsem zkoumala byla čerstvá zelenina a ovoce. Tento sortiment je dnes velmi často kritizován pro svou špatnou kvalitu. Potravin y bývají potlučené, nahnílé či někdy dokonce shnilé. Na základě vizuálního výzkumu jsem rozšířila své rozhovory o část týkající se ukládání potravin ve skladu, jejich doplňování a systém dopravy do prodejny.

8.2. Metoda sběru dat

Sběr dat probíhal v období prosinec 2014 až březen 2015. K získání fotografií byl použit digitální fotoaparát. Zboží bylo foceno podle oddělení a v návaznosti na sebe, tak abych následně mohla vytvořit náčrt. Pomocí těchto složek jsem mohla porovnávat uspořádání potravin nejen z hlediska jejich přidělení do určité kategorie, ale i z hlediska jejich umístění v prostoru supermarketu.

Respondenti byli vybráni na základě jejich pozice ve firmě, délky let odpracovaných ve firmě a hlavně na základě jejich časových možností. Rozhovory se uskutečnily v kanceláři, přímo v prodejně a v blízké kavárně. Interview trvala v rozmezí 15 minut až 35 minut, podle časových možností respondenta. Všem účastníkům byla položena stejná základní baterie otázek. Dle odpovědí jsem doplňovala pomocné otázky. Rozhovory byly nahrány pomocí zvukového nahrávacího zařízení a následně přepsány do počítače. Protože základní baterie otázek byla pro

všechny stejná, mohla jsem pak porovnávat postupně jednotlivé odpovědi. Nestandardní odpovědi byly vypsány zvlášť.

8.3. Etika

Respondenti byli poučeni, kde bude výzkum uveden a na jejich přání zde nebudu uvádět jména. Budou označováni dle příslušného řetězce, ve kterém pracují. Všichni poskytli informovaný souhlas o nahrávání našeho rozhovoru, přepisu jejich odpovědí a následném použití do této práce. Respondenti se zúčastnili výzkumu bez nároku na honorář. Stejně mi byl poskytnut informovaný souhlas o pořízení fotografií a jejich využití k této práci.

8.4. Výzkumný proces

8.4.1. První fáze výzkumu

První fáze výzkumu měla poskytnout základ pro druhý výzkum. Tedy nejdříve jsem šla do prodejen a pořídila fotografie pro prvotní srovnání umístění potravin. V této fázi jsem se snažila najít základní shody či rozdílnosti v uspořádání, abych se následně mohla dotázat respondentů na získané informace.

8.4.2. Druhá fáze výzkumu

V druhé fázi výzkumu jsem již hovořila s respondenty. Data pro účel této fáze výzkumu byla shromažďována dva měsíce. Respondenti byli dotázáni na předem připravené otázky a jejich odpovědi zaznamenány na nahrávací zařízení.

Otázky položené respondentům byly:

- **Co je vaše hlavní ideologie? Hlavní zaměření vašeho supermarketu?**
- **Kdo má na starost ve vašem supermarketu systém rozmístění**

potravin, respektive ovoce a zeleniny?

- **Které faktory jsou zodpovědné za systém rozmístění potravin?**
- **Mění se po určité době nařízení týkající se rozmístění potravin?**
- **Týkají se tyto nařízení pouze České Republiky nebo jsou pro všechny země společné?**
- **Mají zaměstnanci možnost ovlivnit systém rozmístění? Pokud mají zaměstnanci možnost ovlivnit systém rozmístění potravin, tak kteří?**
- **Máte cílovou skupinu svých zákazníků? Jaká skupina to je? Jakým způsobem se na tuto skupinu zaměřujete? Ovlivňuje tato skupina systém rozmístění potravin v supermarketu?**
- **Jakým způsobem dovážíte zboží a jak jej skladujete?**

Tyto otázky byly položeny všem respondentům a podle časových možností jsem se následně doptávala. Nejkratší rozhovor trval okolo patnácti minut a nejdelší třicet pět minut.

8.4.3. Třetí fáze výzkumu

V třetí fázi výzkumu jsem analyzovala jednotlivé rozhovory. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se skládá z řady pečlivě formulovaných otázek, na které jednotliví respondenti odpovídají. Tento typ rozhovorů je používán pokud je potřeba omezit variaci otázek kladených respondentům. Tím se minimalizuje možnost, že se data získané v jednotlivých rozhovorech budou strukturně lišit. Lokalizace jednotlivých témat v rozhovoru, při přepisu, je snazší než u nestrukturovaných rozhovorů. K analýze konverzace jsou potřeba detailní textové protokoly nebo audiozáznam (Hendl 2008: 173, 265).

Rozhovory jsem přepisovala z nahrávacího zařízení do počítače. Po přepisu jsem si barevně oddělila odpovědi na základní otázky a na doplňující otázky. Zajímavosti a nestandardní odpovědi jsem si podtrhávala. Za nestandardní odpověď jsem považovala informace, které

se výrazně neshodovaly s informacemi získaných od ostatních respondentů. V této fázi jsem si pak vypsala podle odpovědí respondentů a podle pořízených fotografií, shody a rozdílnosti v dělení potravin a v jejich umístování v prodejně

9. VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE

9.1. První výzkum

Prvním výzkumem bylo vizuálně porovnat uspořádání potravin v již zmíněných třech řetězcích. Nejdříve byly pořízeny fotografie regálů s ovocem a zeleninou a následně jsem porovnávala jejich rozmístění. Rozmístění se lišilo podle velikosti sekce ovoce a zelenina. Tesco i Albert řadily k sobě kořenovou zeleninu jakou mrkev, petržel, celer a poblíž jsou umístěny brambory cibule a česnek. Glóbus má zvláštní ostrůvek, kde umístil brambory cibuli a česnek. Kořenová zelenina byla umístěna v dalším regálu. Jako jediní mají kořenovou zeleninu umístěnou společně s pórkem, saláty a jarní cibulkou. Rajčata měl Albert ve společné sekci s okurkami a parikami. Tesco i Glóbus mají pro rajčata speciální ostrůvek, kde najdeme jak keříčková rajčata tak odrůdy cherry rajčátek. Všechny odrůdy paprik má Tesco umístěno společně s okurkami na zvláštním ostrůvku. Glóbus je naopak dělí. Papriky má na jednom stanovišti a okurky zase jinde. Veškeré ovoce má Albert pospolu v jednom větším regále. Tesco a Glóbus je naopak dělí. Mají zvláštní sekci citrusy, kde najdeme pomeranče, mandarinky, grepy a pomela a dále jsou zvlášť umístěny banány. Sekce jablek má taky vlastní umístění. Tesco má umístění stejné jako Glóbus se zvláštní sekcí na exotické potraviny, kde můžeme najít kokosy, ananasy, lichi apod.



1 Albert, umístění rajčat.



2 Tesco, umístění rajčat



3Glóbus, umístění rajčat

Zahrnu do této kapitoly i část druhého výzkumu, rozhovory s respondenty, přesněji jen části související s plošným rozmístěním potravin. Během rozhovorů jsem se doptávala, proč umisťují potraviny k sobě dle jejich klíče. Albert mění potraviny jen v úvodním regálu, který je viditelný hned při vstupu do obchodu. Do tohoto regálu dávají potraviny, které jsou málo dostupné, nebo jsou sezónní. Tesco má klíč daný a neměnný. Jediná sekce která se obnovuje, je buď sekce sezónního zboží nebo exotického ovoce. Podle toho co mají aktuálně na skladu. Managera z Tesca jsem se ptala na umístění paprik. Všechny odrůdy mají u sebe a nejsou oddělené barevně, aby se člověk mohl lépe orientovat. Druhy červených papriky splývají do jednoho velkého ostrovu. Tesco má striktně dané umístění každé potraviny a každé odrůdy. I kdyby změnu chtěli provést, nebyla by možná bez schválení vedení.

Glóbus umisťuje ovoce a zeleninu kolem stanoviště na jejich vážení. Jejich strategií je, aby byly základní potraviny co nejbližší středu, tedy co nejbližší stanovišti s vážením a potraviny které jsou sezónní nebo

exotické dávají ke krajům, kolem kterých musejí zákazníci projít. Snaží se je tímto krokem nalákat ke koupi právě těchto potravin, které jsou cenově dražší. Umístěním základních potravin ke středu chtějí zákazníkovi ulehčit pohyb v sekci ovoce zelenina při nákupu těchto potravin.

9.1.1. Závěr prvního výzkumu

Albert, na základě pořízených fotografií i na základě druhého výzkumu tedy, odpovědí respondentů, má v oblasti ovoce zelenina nejmenší výběr. Dává k sobě potraviny podle aktuální nabídky a vždy najdeme v jeho prodejně jeden regál pouze se zeleninou a jeden s ovocem. Tesco i Glóbus mají sortiment širší, proto i jejich dělení potravin je složitější. Oba mají vlastní sekce citrusy, exotické ovoce a sezónní zboží ale v umístění základních potravin se liší. Glóbus dává základní potraviny doprostřed plochy ovoce zelenina. Tesco má základní potraviny různě rozmístěny od krajních regálu až po prostředek sekce ovoce a zelenina. Mají i rozdílné pravidla v uspořádání. Glóbus hledí i na vizuální stránku a proto mohou zaměstnanci umístit potravinu tak, aby se barevně od sebe jednotlivé odrůdy oddělily. Tesco má pravidla striktně daná a umístění není možné měnit i přes vizuální splývání jednotlivých odrůd.

Na strategii uspořádání potravin v obchodě má největší vliv velikost místa přiděleného pro sekci ovoce a zelenina. Albert, jehož prodejny jsou velikostí nejmenší, má i malou přidělenou část pro ovoce a zeleninu, proto je jeho šíře sortimentu omezená a velmi se liší v prostorovém uspořádání oproti Tescu a Glóbusu.

Tesco má největší přidělený prostor pro sekci ovoce a zelenina a nejširší výběr produktů z této oblasti. Proto má i většinu potravin oddělenou a jednotlivé potraviny se dělí do částí, ve kterých najdete základní typy potravin i jejich speciální odrůdy.

Glóbus má o něco menší prostor pro ovoce a zeleninu než Tesco. Přesto je jejich sortiment velmi široký. Z těchto tří řetězců má Glóbus rozmístění potravin neobvyklé, možná až trochu chaotické. Zákazník by se při první návštěvě mohl nechat snadno zmást, že určitý druh potravin nemají jen proto, že jeho umístění je neobvyklé. Potraviny jsou zde velmi natěsnané a uličky velmi úzké. Na tak široký sortiment ovoce a zeleniny by se hodilo tuto sekci prostorově rozšířit, aby si zde zákazníci navzájem nepřekáželi.

9.2. Druhý výzkum

Druhým výzkumem byly rozhovory s managementem prodejen. V obecné rovině se odpovědi všech respondentů shodovaly, stejně jako umístění potravin v prodejně. Na otázku, co je hlavní ideologií supermarketů, se všichni respondenti shodli, že chtějí docílit co největší kvality za co nejpříznivější cenu. Tesco si hodně zakládalo na šíři sortimentu své nabídky, je pro ně podstatná co největší paleta potravin za dobrou cenu. Kvalitu považují také za podstatnou, ale ve srovnání s ostatními dvěma řetězci ji tolik nezdůrazňovaly. Albert jako jediný se v této otázce zmínil i o snaze nabídnout co nejvíce českých výrobků z oblasti ovoce a zelenina. Zákazníci si o to údajně čím dál častěji žádají.

Druhá otázka, kdo má na starost rozmístění potravin. Rozmístění a uspořádání potravin má na starost management prodejny. Protože všechny řetězce jsou nadnárodní, mají směrnice dané. Pokud jsou potřeba udělat změny, jsou možné. Základní rámec, jak by obchod měl vypadat, je pro všechny stejný. Drobné úpravy jsou povolené. Glóbus dává základní potraviny jako jsou brambory, cibule apod. k sobě a jsou umístěny poblíž pultů s masem. Tak má zákazník co si šel nakoupit masný výrobek blízko k těmto potravinám. Naopak druhou část, dle mého názoru, základních potravin jako jsou rajčata, papriky mají na druhé straně. Tím docílí průchodu celým oddělením ovoce, zelenina, čímž se zvyšuje pravděpodobnost koupě dalších výrobků. Exotické

ovoce a zeleninu dávají k sobě na kraje oddělení.

Albert oproti Glóbusu má směrnice volnější. Jak mi bylo řečeno jejich prodejny jsou různých tvarů a velikostí, proto záleží na managerovi pobočky, jak bude uspořádána. Jejich oddělení ovoce a zelenina jsou poměrně malé a proto dávají různé potraviny k sobě bez zvláštního systému. Zákazníky se snaží nalákat pomocí regálů, které jsou viděny jako první a do těchto regálů dávají obvykle sezónní ovoce a zeleninu, které nejsou tak často k dostání a na boky umisťují základní potraviny.

Tesco má oddělení ovoce a zeleniny nejrozsáhlejší. Tento řetězec má směrnice dané pro všechny pobočky. Jejich ideologie je rychlá orientace zákazníka ve všech jejich pobočkách. Proto, ať navštívíte jakoukoli pobočku, měli byste ihned vědět, kde co najdete. Jejich plocha pro ovoce a zeleninu má tvar čtverce. Po bocích nalezneme základní potraviny od brambor až po mrkev. Uprostřed jsou tzv. ostrůvky a každý ostrůvek je specifický. Například v jednom najdeme oddělení paprik všech odrůd. Jako jediní nedělí potraviny i barevně, aby nalákali zákazníka vizuálně. Z důvodu velkého množství produktů nacházejících se v regálech, se jednotlivé oddělení míchají a vizuálně splývají.

Na třetí otázku odpověděli všichni téměř shodně. Jako hlavní faktor ke změně systému rozmístění potravin je považována nízká prodejnost. Pokud se potraviny neprodávají v dostatečném objemu, nastává snaha změnit jejich umístění tak, aby byl prostor přehlednější. Druhým faktorem může být sezóna. Podle ročního období se mění i nabídka prodejen. Podle sezóny se mění i prostorové umístění potravin. Do popředí jdou aktuální produkty a spíše k bokům umisťují základní, celoroční potraviny.

Čtvrtá otázka souvisela s předchozí a je rozepsaná viz. výše. Tedy jak jsem zmiňovala, na rozmístění potravin má vliv sezóna a objem prodaných produktů. Poslední možností, kdy se mění nařízení, je období rekonstrukce prodejny nebo změna místa prodejny.

Co se týče páté otázky. Překvapivě si respondenti nebyli jisti, zda jsou nařízení pro všechny země, ve kterých prodejna působí stejné nebo ne. V závěru se ale všichni shodli, že tomu tak bude a že nařízení budou pro všechny země minimálně podobné. Respondenti se sami řídí směrnicemi, které obdrželi z ředitelství a tyto směrnice by měly být jen překládány do různých jazyků. Směrnice pro Českou Republiku nebude aktuální pro všechny prodejny v Evropě, ale každá si jej bude přizpůsobovat podle sezónní nabídky.

Zaměstnanci mají možnost ovlivnit rozmístění potravin v Albertu. Albert dá na doporučení svých zaměstnanců, protože ti se dostávají do kontaktu se zákazníky a mají od nich zpětnou vazbu. Proto pokud se hromadí stížnosti na nedostatek určité potraviny a nebo na těžší nalezení vybrané potraviny v regálu, snaží se tento řetězec vyhovět svým zákazníkům a přestavět, podle těchto žádostí, své oddělení ovoce, zelenina. Tesco a Glóbus mají umístění dané a jediná možnost, jak změnit současné rozmístění, je rozhodnutí z vedení. Tyto dva řetězce nemění uspořádání na žádost zákazníka, ale jsou ochotni svůj sortiment rozšířit. Pokud od zaměstnanců dostávají informace o časté poptávce po určitém produktu a vedení uzná častost těchto žádostí za dostačující, jde požadavek dál a v managementu řetězce je buď schválen a produkt se dostane do sortimentu a nebo neschválen. Bez žádostí svých klientů samovolně nerozšiřují nabídku ani nemění prostorové uspořádání potravin.

Cílová skupina zákazníků je pro řetězec Albert střední vrstva nebo nižší střední vrstva. Dle jejich ekonomické strategie, mít co nejnižší ceny, se zaměřují právě na skupinu lidí s nižšími příjmy. Tato skupina rozmístění potravin přímo neovlivňuje, ale ovlivňuje nabídku sortimentu. Albert nenabízí nijak exotické potraviny, soustředí se na základní potraviny pro každodenní využití a snaží se o udržení co nejnižší ceny. Glóbus a Tesco se zaměřují jak na nižší příjmovou vrstvu, tak i na vyšší

příjmové vrstvy. Ceny potravin nemají sice tak nízké jako Albert, ale i tak jsou nižší cenové hladiny než ostatní prodejny. Ale díky velikosti prodejny mají mnohem větší sortiment výrobků. Obzvláště Tesco se snaží získat zákazníky nabídkou málo dostupných produktů. Stejně jako v Albertu cílová skupina zákazníků přímo neovlivňuje rozmístění potravin ale pouze šíří sortimentu.

Poslední otázka, týkající se dovážení a skladování zboží. Každý řetězec má vlastní sklad a skladovací systém. Zboží je dováženo všemi možnými cestami od vlaku, lodí po kamionovou dopravu. Ovoce a zelenina je pro Tesco důležitá část sortimentu a snaží se udržet co nejvyšší kvalitu a čerstvost, proto jsou zásobováni několikrát týdně a někdy i denně. Jejich obrat v této skupině výrobku je opravdu vysoký. Tesco má v části ovoce zelenina zaměstnáno několik lidí pouze na doplňování zboží do regálů. Pro velký počet zákazníků je potřeba, aby několik zaměstnanců neustále doplňovalo jednotlivé regály. Glóbus má sekci ovoce zelenina výrazně menší. Proto jsou zásobováni několikrát týdně od dodavatelů. Pro menší sortiment oproti Tescu mají jen jednoho nebo dva zaměstnance denně na doplňování zboží, samozřejmě záleží na počtu zákazníků. Při vyšší návštěvnosti jsou zaměstnanci doplňování dle potřeby. Albert má nejmenší sekci ovoce a zeleniny. Jsou zásobeni několikrát týdně po menších objednávkách. Skladovací prostory jsou výrazně menší. Na doplňování nemají přímo přiděleného člověka, ale zaměstnanec má na starost větší úsek, do kterého spadá i odvětví ovoce a zelenina.

Všechny řetězce se shodly, že se snaží získat co nejvíce dodavatelů z České Republiky. Zájem o české výrobky více a více roste a náklady na dopravu jsou taky významně nižší. Bohužel čeští výrobci nemohou konkurovat cenám velkovýrobců ze zahraničí a proto se stále setkáváme častěji se zahraničními produkty než s českými.

9.2.1. Závěr druhého výzkumu

Kvalita potravin je ve všech řetězcích dobrá. Potraviny vypadají čerstvě. Tesco díky velkému objemu potravin bývá kritizováno za nahnilé či potlučené potraviny. Dnes se snaží těmto situacím vyvarovat právě pomocí většího počtu zaměstnanců. Zaměstnanci mají pak čas nejen doplnit zboží, ale také překontrolovat kvalitu spodních potravin, aby nebyly vizuálně nehezké.

Při porovnání odpovědí bylo zjištěno, že většina supermarketů se v ekonomické strategii shoduje. Všechny řetězce mají podobný systém umístění potravin, rozšířený podle velikosti sortimentu. Rozmístění potravin mají dané podle regulí a ovlivnit je může jen žádost zákazníka, zaměstnanci rozmístění zboží změnit nemohou. Rozmístění potravin se mění při nízké prodejnosti výrobků, či při rekonstrukci prodejny.

Rozdílnosti vyšly najevo v oblasti cílové skupiny zákazníků, kde Tesco a Globus mají tuto skupinu širší oproti Albertu zaměřujícímu se jen na nižší příjmovou kategorii. Stejně tak v oblasti šířky sortimentu se Tesco a Globus liší větším výběrem a snahou o co nejčerstvější a nejkvalitnější potraviny. Albert se zaměřuje spíše na nízkou cenu než na velký výběr produktů.

10. DISKUZE

Cílem této práce bylo zjistit, jak supermarkety rozmisťují potraviny a podle jakého klíče. Zda supermarkety různých zahraničních vlastníků mají klíč stejný nebo je jejich systém rozmístění jiný. Pro ověření tohoto předpokladu byli vybráni tři manažeři prodejny, se kterými byl následně proveden rozhovor. Dále byly pořízeny fotografie sortimentu ovoce a zelenina. Hlavním úskalím výzkumu bylo sjednat si schůzku s managementem prodejny. Manažeři se mnou nechtěli buď komunikovat nebo po sjednání schůzky ji nečekaně zrušili. Až po několikátém pokusu

se mi podařilo zajistit tři rozhovory s vedením různých řetězců.

Na základě rozhovorů a porovnání fotografií vyšlo najevo, že všechny řetězce mají nařízení o umístění potravin různé. Každý řetězec prodejen má vlastní metody na umístění potravin a tyto metody se mezi řetězci navzájem liší. Proto najdeme rozmístěné potravin ve všech prodejnách Tesco stejné, ale v porovnání s rozmístěním potravin v Glóbusu se kompletně bude toto rozmístění lišit. Všechny řetězce mají nařízení dané a ani jeden nepotvrdil, že by samy mohly rozhodovat o rozmístění potravin v prostoru. Tyto nařízení mají jednotlivé řetězce předepsané ze svých vlastních centrálních úřadů. Dle úvahy respondentů by směrnice měly být podobné pro všechny země, ve kterých se značka vyskytuje. Jeden řetězec se lišil striktností pravidel vůči zbylým dvěma řetězcům.

Na prostorové uspořádání má hlavně vliv velikost prostoru. Od velikosti se dále odvíjí rozmístění potravin. Směrnice, které řídí toto rozmístění, jsou pro všechny země stejné, jak předpokládají dotazovaní respondenti. Jedině sezónní zboží je možné měnit dle úvahy vedení České pobočky. Prostorové uspořádání se mění při rekonstrukci pobočky. Poslední možností jak změnit prostorové rozmístění, je žádost zákazníků. Všichni respondenti se shodli, že pokud je dostatečné množství stížností, které následně jsou vyhodnoceny managementem jako odůvodněné, je možné změnu udělat. Tato situace je ale krajně nestandardní, jak řekli sami respondenti: lidé si časem vždycky zvyknou a nemají problém s naším systémem. Jen začátky jsou obtížné, než se člověk zorientuje.

11. ZÁVĚR

Při rozmístění potravin v prostorách supermarketu hraje roli více faktorů. Tím nejdůležitějším je velikost dané prodejny. Supermarkety se zaměřují na různé skupiny zákazníků, proto i výběr ze sortimentu potravin mají

rozdílný. Některé supermarkety mají jako cílovou skupinu finančně silnější zákazníky a jejich sortiment je i širší. Jiné se zaměřují na nižší platovou skupinu a jejich výběr potravin je sice omezenější, ale cenově dostupnější.

Dalším faktorem jsou nařízení z vedení řetězců. Pokud je obrat prodeje nízký, vedení dává pokyn pro změnu v rozmístění. Sezóna je neméně důležitým faktorem. Sezóna ovšem nemění celkové rozmístění všech potravin, ale pouze té části kde se nachází aktuální výrobky pro dané období. Změna rozmístění vlivem sezóny může být různě dlouhá, záleží na úrodě potravin. Pokud je úroda dostatečná, může se jednat o několik měsíců, pokud je úroda nízká, prostorové rozmístění se mění jen na pár týdnů. Posledním vlivem na rozmístění potravin je kompletní rekonstrukce prodejny. Kdy bývá zvykem kompletní změna v rozmístění celého sortimentu prodáváných výrobků.

Ve svém výzkumu jsem měla jako hlavní otázku, zda ovlivňuje rozmístění potravin země původu řetězce. Jak se ukázalo u všech dotazovaných respondentů, je tomu tak. Nařízení, které dodržují, jsou nadnárodní a všechny řetězce v různých zemích by je měly dodržovat. Management pobočky může, až po schválení jejich žádosti ředitelstvím, změnit uspořádání potravin v prodejně.

Výzkum byl proveden ve dvou fázích. První fází bylo pořízení fotografií a vizuální porovnání rozmístění potravin. Druhou fází byly rozhovory s managementem prodejny. Jednotlivé odpovědi respondentů jsem si ověřovala pomocí porovnání s fotografiemi. Na základě jejich odpovědí jsem došla již k výše zmíněnému závěru o vlivech na rozmístění potravin v prostoru.

12. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

BEAMER, B. G., PRESTON, W. P. 1991. *Research in agricultural and applied economics* „Shelf Space Allocation in the Produce Department: Implications for Marketing Specialty Produce.“ [online] 3 (22) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://ageconsearch.umn.edu/handle/27500>

CURHAN R. C. 1972. „The Relationship Between Shelf Space and Unit Sales in Supermarkets.“ *Journal of Marketing Research* [online] 9 (4) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3149304?sid=21105795400371&uid=2&uid=4&uid=3737856>.

DRÉZE, X., HOCH, S. J., PURK, M. E. 1994. *Journal of Retailing* „Shelf Management and Space Elasticity.“ [online] 4 (70) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0022435994900027>

HANSEN, P., HEINSBROEK, H. 1979. „Product selection and space allocation in supermarkets.“ *European Journal of Operational Research* [online] 3 (6) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0377221779900304>

HENDL, J. 2012 *KVALITATIVNÍ VÝZKUM. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál s.r.o.

LOTFI, M. M., RABBANI M., GHADERI S. F. 2011. „A Weighted Goal Programming Approach for Replenishment P and Space Allocation in a Supermarket.“ *Journal of the Operational Research Society* [online] 62 (6) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1812555.

MIKULČICKÁ, R. 2013. *Vliv provozu supermarketů na lokální potravinovou síť v Boskovicích*. Brno, s 12-13

MURRAY, C. C., TALUKDAR, D., GOSAVI, A. 2010. „*Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management.*“ *Journal of Retailing [online]* 86 (2) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: http://web.mst.edu/~gosavia/shelf_space.pdf.

NOGALES, A. F., SUAREZ, M., G. 2005. „*Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing.*“ *Journal of Retailing and Consumer Services [online]* 12 (3) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698904000487>

SPIPKOVÁ, J. 2012. Geografie maloobchodu a spotřeby. Věda o nakupování. Praha: Karolinum.

ZAMEER, H., WAHEED, A., MAHASIN, S. S. 2012. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* „Factors Involved in Retailer’s Decision to Allocate Shelf Space to private and national Brand and its Impact on Sales.“ [online] 8 (2) [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.academia.edu/1981158/Factors_Involved_in_Retailers_Decision_to_Allocate_Shelf_Space_to_Private_and_National_Brand_and_its_Impact_on_Sales