

## Vývoj poptávky a marketingové aktivity maloobchodníků

### The Development of Demand and Marketing Activities of Retailers

Halina Starzyczná, Pavla Sýkorová

**Abstract:**

**Purpose of the Article:** In 2010, there was a drop in retail sales in the Czech Republic. In the centre of our attention is a question of how the retailers react to this drop, if they appropriately use the recommended marketing activities that are suggested by the theory, especially the retailers, whose sales declined in the given year.

**Aims:** We have set a descriptive goal of the research, that is the definition and characteristics of how (in respect to marketing activities) the retailers react to changes in consumer demand and what is the absolute and relative frequency of these activities. At the same time we will look for the causes of their behaviour. In this paper we will focus on the retailers with declining revenues.

**Methodology/methods:** The methodological approach was chosen in steps from general to specific (inductive method). The theory was examined at the theoretical level by a debate of the regarded issues with respect to the marketing macro-environment and its economic component and the Trading down strategy in response to the decrease in consumer demand. Also the current trade is described. The empirical part presents a brief characterization of the trade in regards to the whole macro-economic environment of the CR, and it also covers the preliminary results of the descriptive primary research focused on the marketing activities of the retailers in the areas of assortment, pricing, personnel and shopping atmosphere. Three descriptive hypotheses were set, regarding the extent of the use of marketing activities.

**Findings:** Both positive and negative symptoms of the use of marketing activities were found, with regard to the recommended Trading down strategy. Most retailers in the sample are small enterprises, which corresponds to the structure in the CR. Entrepreneurs are on the market for more than 10 years and mostly at the municipal level.

**Conclusions:** Retailers with the decline in sales in the reviewed period have actively applied the realization of recommended pricing activities, as well as personnel policy, although that only to a lesser extent. At the same time they have abandoned a significant amount of planned activities concerning the shopping atmosphere. Most of them were passive to the possibility of changing the assortment to improve the structure of the supply and their own economic situation.

**Keywords:** marketing environment, economic environment, drop of demand, strategy trading down, marketing activities of retailers

**JEL Classification:** M31 O11 N00

## Úvod

Marketingové prostředí je velmi dynamické prostředí, které na jedné straně obchodní podniky ohrožuje, na druhé straně jim nabízí mnohé příležitosti k rozvoji jejich podnikatelské činnosti. Jak říká P. Kotler (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007), marketing nepracuje ve vakuu, ale naopak ve velmi složitém a neustále se měnícím prostředí. Svět je stále více propojený, takže jakékoli změny ve světové ekonomice se přenášejí na půdu národních ekonomik a poté ovlivňují firmy.

Abychom pochopili marketing a mohli plánovat účinné marketingové strategie a marketingové nástroje, neobejdeme se bez pochopení a sledování všech změn v marketingovém prostředí a v jeho jednotlivých složkách. Změny v marketingovém makroprostředí analyzujeme a zkoumáme, ale nemůžeme je ovlivnit. Můžeme však na ně adekvátním způsobem reagovat, měnit strategii a marketingové aktivity, abychom se udrželi na trhu či zlepšili svoji konkurenční pozici. Zejména změny v ekonomickém prostředí a fáze hospodářského cyklu působí na kupní sílu obyvatelstva a vývoj spotřebitelské poptávky, což přináší obchodníkům nemalé starosti. V poslední době firmy nepracují v příliš příznivých ekonomických podmínkách. Světová ekonomika se dosud nevyrovnala s globální hospodářskou krizí, která byla zahájena finanční krizí v roce 2007 v USA. Do ČR byla (slovy guvernéra ČNB) krize dovezena. Guvernér tvrdí, že vyspělé ekonomiky jsou někde za akutní fází finanční krize, uprostřed krize reálné ekonomiky a před problémy veřejných financí (Singer, 2010, Pellešová, 2011). Rok 2012 znovu signalizuje zpomalení ekonomického vývoje a pokles tržeb (Šípek, 2012).

Cílem článku je v návaznosti na stručný teoretický nástin zkoumané problematiky a sekundární výzkum odvětví maloobchodu prezentovat výsledky vlastního primárního výzkumu. Výzkum pomocí dotazníkového šetření byl realizován ve spolupráci se studenty předmetu Ekonomika obchodu v průběhu letního semestru 2011. V teoretické rozpravě se zaměříme na marketingové prostředí obchodního podniku. Předmětem empirické části budou výsledky sekundárního výzkumu odvětví maloobchodu a výsledky primárního výzkumu zaměřeného na marketingové aktivity firem, které realizovaly v době poklesu spotřebitelské poptávky. Výsledky výzkumu budou využity ve výuce studentů a následně v další výzkumné činnosti.

### 1. Marketingové makroprostředí a jeho vliv na marketingové aktivity firem

Marketingové prostředí, ve kterém pracují firmy a tedy i obchodníci je velmi složité a v posledních

letech stále složitější. Můžeme zaznamenat dokonce turbulentní změny v prostředí. Obecně se hovoří o prostředí jako o souhrnu okolností, ve kterých někdo žije nebo se v něm něco děje. Kotler uvádí ve svých publikacích několik definic marketingového prostředí. Marketingové prostředí chápe jako činitele a síly vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketingového managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Marketingové makroprostředí představuje dle Kotlera (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí a v něm i rozhodování o marketingových aktivitách podniků. Jakubíková zdůrazňuje, že tyto vlivy a vzniklé situace firma svými aktivitami nemůže ovlivnit (Jakubíková, 2009). Složky makroprostředí jsou v odborné literatuře prezentovány zpravidla jednotně. Rozlišujeme v něm ekonomické prostředí, demografické, kulturní, přírodní, technologické a politické prostředí. S ohledem na téma článku se zaměříme na ekonomické prostředí. Kotler se při charakteristice ekonomického prostředí soustřeďuje především na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Ekonomické prostředí tedy má přímou souvislost s vývojem spotřebitelské poptávky. Nelze opomenout, že s tím souvisí celková ekonomická úroveň země, vyjádřená důležitými ekonomickými ukazateli – indikátory (Zamazalová, 2009), jako jsou fáze hospodářského cyklu, hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti, vývoj průměrných mezd atd.

Mikroprostředí představuje síly blízko společnosti včetně samotného podniku. Do mikroprostředí patří dodavatelé, konkurence, zákazníci, veřejnost a marketingoví zprostředkovatelé. Jakubíková ve své publikaci zdůrazňuje ještě jednu skutečnost (Jakubíková, 2009), se kterou se lze ztotožnit. Marketingové mikroprostředí vnímá především jako odvětví, ve kterém firma podniká, takže jakákoliv analýza mikroprostředí by měla být zahájena analýzou samotného odvětví, jeho charakteristikou, strukturou odvětví atd. Odvětví se neustále mění. Mění se jeho potenciál růstu, technologie, nové formy marketingu, zákazníci atd. Odvětví obchodu je v posledních desetiletích typické významnými vývojovými trendy, které směřují obchod ke globalizovanému trhu. Mezi tyto hlavní trendy můžeme zařadit koncentraci obchodu a tržní dominanci, internacionalizaci a diverzifikaci (Zamazalová, 2009, Starzyčnă, Stoklasa, 2011). Někteří autoři neopomíjejí rostoucí konkurenci či rozvíjení nových forem prodeje mimo prodejny (Jindra, 2000).

Neustále roste podíl prodeje realizovaný velkými obchodními společnostmi. V maloobchodě rozlišujeme několik úrovní koncentrace, a to organizační koncentraci, koncentraci obchodních struktur, provozní, sortimentní a prostorovou koncentraci (Jindra, 2000). V rámci koncentrace obchodních struktur dochází k vytváření vertikálních a horizontálních marketingových systémů a nákupních aliancí, k fúzím i akvizicím, které vedou k formování silných a velkých obchodních skupin na trhu a kooperacím. Jejich definování, vymezení a formy jsou v odborné literatuře poměrně diferencované (Starzyczná, 2009). Provozní koncentrace je spojena s růstem průměrné velikosti prodejní plochy. Za nejtýpější velkokapacitní prodejní jednotky, operující na trhu můžeme považovat supermarkety, diskonty či hypermarkety. Současně s velkými maloobchodními jednotkami se zvětšuje i velikost velkoobchodních jednotek.

Proces koncentrace obchodu je ovlivněn snahou obchodních firem posílit svoji pozici na trhu. Velké obchodní firmy realizují úspory z rozsahu a dosahují vyšší efektivity. Koncentrační procesy nejsou v poslední době záležitostí jen největších světových obchodníků. Ke slučování firem dochází také u středně velkých společností v rámci obranné strategie proti vstupu zahraničních maloobchodních řetězců na místní trh (Zamazalová, 2009). Tyto společnosti vytvářejí „protiváhu“ vůči velkým obchodním řetězcům.

Roste-li síla obchodních firem na trhu, jejich koncentrace a internacionalizace, umožňuje jim to uplatňovat významný vliv vůči různým tržním subjektům. Tržní dominance velkých obchodních společností se projevuje silnou vyjednávací pozicí vůči výrobcům, dodavatelům a MSP. Koncentraci umocňuje nabídka privátních značek a věrnostní programy, takže i zde můžeme zaznamenat určitou dominanci vůči zákazníkům.

Internationalizace není zcela novým fenoménem nejnovější historie obchodu, přesto není na daném stupni poznání zcela jednotně a exaktně zpracovaná. Čím více se touto problematikou zabýváme, tím více zjišťujeme diference v názorech odborníků na dané téma (Starzyczná, 1/2010). V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi internacionalizace (Viestová, 2001). V současnosti můžeme za nejtýpější rys internacionalizace obchodu považovat zejména vývoz obchodní sítě do zahraničí (know-how) doprovázený internacionalizací kapitálu a rozvíjející se expanzí retailingu. Retailing je mezinárodně chápán maloobchod s veškerým logistickým zázemím (Pražská, Jindra, 2002).

Tato definice se jeví dle našeho názoru jako nejrozumitelnější, protože tyto projevy internaciona-

lizace může přímo vnímat i zákazník, který sítě obchodních jednotek navštěvuje.

Internationalizace se projevuje na straně nabídky a poptávky. Na straně nabídky je spojena s ekonomickým růstem firem, omezenou absorpcí domácích trhů, potřebou větších trhů pro expanzi a také s legislativními překážkami ochrany trhu a atraktivitou zahraničních trhů (Hollander, 1970, Bruce, Moore, Birtwistle, 2004). Strategická rozhodnutí firem se týkají také výběru strategie vstupu na zahraniční trh. V podstatě mají firmy čtyři základní možnosti, a to organický rozvoj, který spočívá v zakoupení pozemku a výstavbě nového objektu na „zelené louce“, franchising, výkup stávajících sítí v dané zemi a založení společného podniku (Domanski, 2001). Firmy mohou také vytvářet strategické aliance. Na straně poptávky dochází ke sjednocování zájmů a vkusu zákazníků, které vede k určité míře sjednocování sortimentu. Svět je propojen médií, reklamou, internetem a rozvojem cestovního ruchu. Vedle tohoto trendu je také viditelný i opačný trend, který se projevuje v rostoucí popularitě lokálních značek (v ČR to jsou např. Olomoucké tvarůžky apod.).

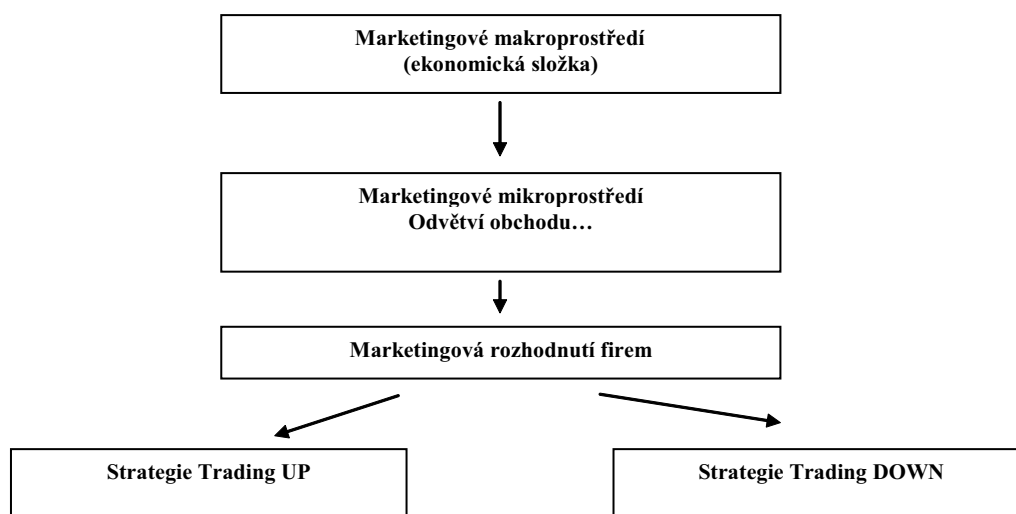
Protože trhy jsou v podstatě rozděleny, doprovází spotřebitelskou éru silná konkurence a boj o zákazníka. Firmy usilují o budování stabilnějších vztahů se zákazníky, k nimž mohou přispívat různé věrnostní programy (např. Tesco ve VB má velmi propracovaný věrnostní program).

Podnikatelské prostředí v obchodě je velmi rizikové. K eliminaci rizika ve velmi silném konkurenčním prostředí obchodní společnosti diverzifikují svoji činnost, specializují se na určitý sortiment, způsob prodeje, typ (druh) prodejních jednotek (supermarkety, hypermarkety, diskonty), spojený i se zaměřením na určité území či na určitou úroveň v hierarchii obchodní sítě.

Marketingové mikroprostředí mimo pohledu na odvětví obchodu řeší také blíže konkurenci, která s odvětvím přímo souvisí a rovněž dodavatele, zákazníky a marketingové zprostředkovatele včetně vnitřního prostředí společnosti. Z pohledu zaměření článku i výzkumu je v centru naší pozornosti marketing a jeho aktivity. Problematika marketingu není zcela jednoduchá. Marketingová rozhodnutí maloobchodníků (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, Zamazalová, 2009) se týkají především sortimentu, cen, distribuce a materiálního prostředí, marketingové komunikace atd.

V oblasti sortimentu se řeší sortimková struktura sortimentní řady, šířka a hloubka sortimentu, jeho kvalita i maloobchodní značky.

Dominantním nástrojem obchodníka je cena, kterou může ovlivňovat poptávku. Marketingová ko-



Obr. 1 Vliv ekonomického prostředí na marketingové aktivity obchodních firem.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury.

munikace se zabývá dialogem s cílovými skupinami zákazníků i s veřejností a sleduje podporu prodeje. V rámci distribuce je rozhodující umístění prodejní jednotky, forma prodeje a samozřejmě charakter logistických řešení a distribučních cest.

Úroveň ekonomického makroprostředí přímo ovlivňuje situaci v mikroprostředí a možnosti podniků a jejich marketingová rozhodování (viz obr. 1).

Obchodní společnosti si volí rozmanité marketingové strategie. I odborná literatura nám jich mnoho nabízí (Meffert, 1996, Kotler, 1991, Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, Jakubíková, 2009 atd.). Bez ohledu jakou strategii obchodníci využívají, musí umět pružně reagovat na vývoj spotřebitelské poptávky, související s celkovým ekonomickým vý-

vojem země. Tyto strategie jsou označovány jako Trading Up a Trading Down (Zadražilová, Khelelová, 1994). Strategie Trading Up je uplatňována v době, roste-li poptávka po zboží. Firmy pracují se sortimentem tak, že ho rozšiřují, prohlubují, či pouze zvětšují jeho kvantitu. Tento poptávaný sortiment umožňuje firmám zvýšit prodejní cenu a obchodní rozpětí. Díky vyšší prodejní ceně je možné poskytovat vyšší úroveň nákupních podmínek, vysoký standard vybavení interiéru i dokonalou péči prodejního personálu. Naopak pokles poptávky vede k potřebě snížit ceny i ziskové rozpětí a snížení prodejních nákladů. Firmy zpravidla provádějí redukcí šířky a hloubky sortimentu, případně kvantitativně omezují nabídku. Zjednodušují obsluhu zákazníků a také

| Stálé strategie obchodních firem                                   |   |
|--|---|
| Trading Up<br><i>Růst poptávky</i>                                 | Trading Down<br><i>Pokles poptávky</i>                                      |
| ▶ sortiment<br><i>rozšíření, prohloubení</i>                       | ▶ sortiment<br><i>redukce šířky a hloubky sortimentu</i>                    |
| ▶ nákupní podmínky<br><i>zvyšování úrovně</i>                      | ▶ nákupní podmínky<br><i>zjednodušování obsluhy, omezení výdajů</i>         |
| ▶ cena roste<br><i>vyšší obchodní přírážka,<br/>náklady a zisk</i> | ▶ cena klesá<br><i>tlak na snižování obchodní přírážky, nákladů a zisku</i> |

Obr. 2 Stálé strategie obchodních firem reagující na vývoj poptávky.

Zdroj: zpracováno dle Zadražilová a Khelelová, 1994.

hledají úspory v personální oblasti, případně přesunují prodejní činnost do maloobchodních jednotek s nižší úrovní nákupních podmínek (viz obr. 2).

Předpokladem úspěšnosti obchodníka je kombinace těchto strategií.

## 2. Empirická část

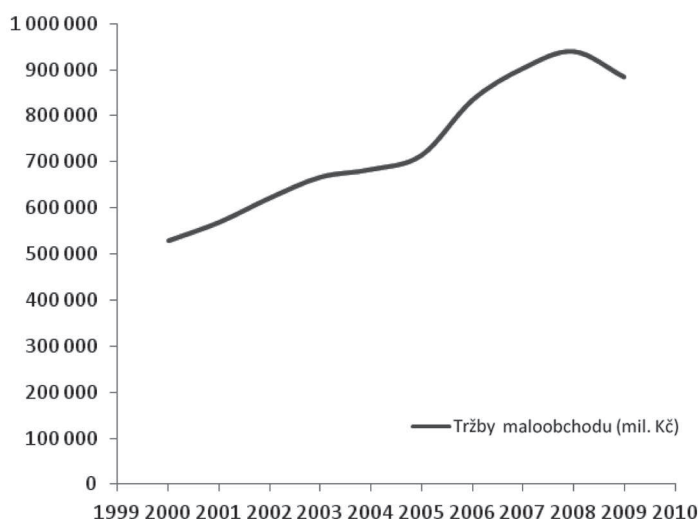
### 2.1 Charakteristika českého potravinářského maloobchodu – sekundární výzkum

Podmínky pro obchodní podnikání v ČR (Jindra, Kašpar, 2001) jsou obecně různými zahraničními studii hodnoceny vcelku pozitivně i přes některé problémy související s transformačním procesem. Tyto problémy se týkaly především právního rámce podnikání zejména v počátcích transformace či byrokratických procedur. Již na počátku transformace vstupovaly na český maloobchodní trh první zahraniční řetězce. S jejich příchodem se začínaly prosazovat obecné vývojové trendy v obchodě (Starzyczná, Steiner, 2000 a Starzyczná, 2011). Rostly počty prodejen, doprovázené intenzivní modernizací, objevovaly se nové formy prodeje a nové druhy maloobchodních jednotek i velkoobchodních skladů. Tuzemský nezávislý obchodník i družstevní obchod neměl a nemá na trhu jednoduchou pozici, postupně ustupoval ze svých pozic, což se později týkalo i prvních českých tzv. postprivatizačních řetězců. Potravinářský maloobchodní trh byl již kolem roku 2004 nasycen (Maloobchodní trh nasycen, 2004). Dominantní postavení na trhu mají velké obchodní řetězce provozující síť velkokapacitních prodejen

typu supermarket, diskont či hypermarket, které již také prodávají významný podíl nepotravinářského zboží. Malé prodejny mají na trhu obecně složitější postavení. O to více to platí v podmínkách českého maloobchodu, neboť malý obchodník je zde většinou tuzemský obchodník, který nemá dlouholeté zkušenosti z fungování v tržní ekonomice a respekt k trhu (Starzyczná, Steiner, 2000).

K zajištění růstu firem s rychloobrátkovým zbožím bylo třeba přejít k intenzivnějšímu využití stávajících prodejních ploch a více se orientovat na strategii marketingového odlišení od své konkurence a pružně využívat jednotlivé marketingové nástroje. V roce 2008 pokračovaly další strukturální změny v maloobchodě, i když dynamika růstu nejvýznamnějších zahraničních firem se zpomalila. Nabízí se otázka, zda to bylo již ovlivněno ekonomickým ochlazením nebo důsledkem posilujících pozic českých firem, které jsme mohli zaznamenat na základě změn v TOP 50 obchodu již v roce 2006 (Starzyczná, 2011 a Přílohy Moderního obchodu v jednotlivých letech 1993–2008).

Českou ekonomiku nezasáhla globální krize finanční, ale až světová krize hospodářská v letech 2008–2009. Ta ovlivnila jednotlivé sektory ekonomiky rozdílně, jak co do rozsahu škod, tak i časového období, v němž se postižení odehrálo. V roce 2009 a 2010 tržby v českém maloobchodě (mimo prodej automobilů) poklesly, jako důsledek vývoje nepříznivé ekonomické situace v roce 2008. Praxe ukazuje, že tržby sice mají cyklický charakter jako HDP, ale ten bývá i opožděný, což může být ovlivněno např. určitou setrvačností ve vývoji mezd (viz graf na obr. 3).



Obr. 3 Vývoj tržeb v českém maloobchodě v letech 2000–2010. Zdroj: ČSÚ.

## 2.2 Primární výzkum zaměřený na marketingové aktivity maloobchodníků a jeho výsledky

Vývoj spotřebitelské poptávky vyvolal u nás zájem o realizaci primárního výzkumu, jehož záměrem by bylo zjištění, jak maloobchodníci na tento pokles poptávky reagují, zda adekvátně využívají doporučené marketingové aktivity.

Stanovili jsme deskriptivní cíl výzkumu, a to vymezení, popis a charakteristiku, jakým způsobem (v rámci marketingových aktivit) oslovení maloobchodníci reagují, především však ti, kteří zaznamenali pokles tržeb. Tazateli byli studenti OPF, celý respondentův vzorek činil 202 prodejen (firem) prodávajících potravinářský sortiment, resp. rychloobrátkové zboží. Jednalo se o náhodný výběr.

### 2.2.1 Hypotézy deskriptivní

- H1 Většina maloobchodníků s poklesem tržeb ne reaguje na pokles poptávky v souladu s doporučenými teoretickými přístupy a neprovádí žádná opatření v oblasti sortimentu.
- H2 Většina maloobchodníků s poklesem tržeb ne reaguje na pokles poptávky v souladu s doporučenými teoretickými přístupy a neprovádí opatření v oblasti cenové politiky.
- H3 Většina maloobchodníků s poklesem tržeb ne reaguje na pokles poptávky v souladu s doporučenými teoretickými přístupy a neprovádí žádná opatření v oblasti personální práce.

Zvolili jsme si pesimistické hypotézy vzhledem k předpokladu, že většina maloobchodníků ve zkoumaném vzorku bude patřit k menším subjektům, které nemají takový potenciál profesionálního řízení, jak je tomu u větších obchodních společností.

### 2.2.2 Identifikační údaje vzorku

Z celkového zkoumaného respondentůského vzorku představovaly největší podíl prodejny menšího typu (81,2 %), do nichž můžeme zahrnout smíšenou malou samoobslužnou prodejnu zpravidla umístěnou v menším městě či venkovském prostoru či na okrsku většího města (48 %). Další významnější podíl tvořily smíšené pultové prodejny (22,3 %). Do malých prodejen můžeme zařadit také specializované prodejny řeznictví, pekařství apod. (10,9 %). Větší prodejny s potravinářským či rychloobrátkovým zbožím nad 200 m (supereta a supermarkety) představovaly podíl 18,8 %.

Většina firem (poboček), do nichž prodejna organizačně patřila, měla sídlo v Moravskoslezském kraji (74,3 %). Ještě významnější podíl na vzorku měl Zlínský kraj (9,4 %) a Olomoucký (6,4 %).

Vzorek představoval většinou tuzemské firmy,

a to až 86,6%. Z toho jenom v rámci obce působila téměř polovina maloobchodníků (48 %). Krajskou působnost mělo 15,8% firem a v rámci celé České republiky působilo něco přes pětinu firem (22,8 %). Podíl zahraničních firem ve zkoumaném vzorku byl nízký (13,4 %), představoval však většinou největší prodejny, s největším počtem pracovníků.

Jen 19% firem působilo na trhu dobu kratší než 5 let. Doba působnosti od 5 do 10 let mělo 15,3%. Většina oslovených maloobchodníků (74,7%) působila již na trhu déle než 10 let, což by mohlo představovat předpoklady pro kvalifikovanější využívání marketingových rozhodnutí při reakcích na změny na trhu, zejména na změny ve vývoji spotřebitelské poptávky.

Pouze 7 prodejen existovalo s majitelem bez vlastních zaměstnanců. Většina prodejen měla 1–5 zaměstnanců (38,6 %). Další významnější podíl měly prodejny s 6 až 10 zaměstnanci, což představuje 22,8% podíl. Nejméně bylo prodejen s větším počtem zaměstnanců, což koresponduje také s menším podílem supermarketů ve struktuře zkoumaného vzorku.

Ve zkoumaném vzorku pracovalo 2040 zaměstnanců. Z toho nejvíce zaměstnanců se pohybovalo v rozpětí 36 až 50 let, druhou nejpočetnější skupinou byla skupina zaměstnanců 26–35 let.

Prodejny málo zaměstnávaly učňovský dorost i pracovníky mladší věkové kategorie (18–25let). Dá se usuzovat, že tento způsob podnikání mladé nepřitahuje?

### 2.2.3 Vyhodnocení věcných otázek

#### Změna tržeb v letech 2008–2010

Při vyhodnocení věcných otázek používáme absolutní četnost odpovědí a relativní četnost v % (viz jednotlivé tabulky).

Z hlediska vývoje tržeb byl rok 2008 pro zkoumané maloobchodní prodejny relativně nejpříznivějším rokem. Ve 42% prodejen tržby rostly a jen 13,8% prodejen zaznamenalo pokles tržeb. Nejvýznamnější skupinou roku 2009 se staly prodejny s nulovým růstem tržeb (40,6 %). Prodejen, kterým tržby rostly, bylo jen 27,2%. Počet prodejen s klesajícími tržbami přibýlo o 10,9 p.b. Rok 2009 již probíhal ve znamení všeobecného poklesu spotřebitelské poptávky, takže tento jev začal doléhat i na zkoumané prodejny (růst podílu stagnace, snížení podílu růstu a zvýšení podílu poklesu tržeb).

Rok 2010 bude pro náš výzkum rokem, který budeme monitorovat z hlediska chování firem a jejich marketingového rozhodování. V tomto roce se všeobecný pokles tržeb v rámci národního hospodářství ještě více prohloubil. V roce 2010 se sice počet zkou-

Tab. 1 Změna tržeb v letech 2008–2010.

| Vývoj               | 2008              |                   | 2009              |                   | 2010              |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                     | Absolutní četnost | Relativní četnost | Absolutní četnost | Relativní četnost | Absolutní četnost | Relativní četnost |
| Stagnace tržeb      | 64                | 31,7              | 82                | 40,6              | 49                | 24,2              |
| Růst tržeb          | 85                | 42,1              | 55                | 27,2              | 63                | 31,2              |
| <b>Pokles tržeb</b> | <b>25</b>         | <b>12,4</b>       | <b>47</b>         | <b>23,3</b>       | <b>82</b>         | <b>40,6</b>       |
| Neodpovědělo        | 28                | 13,8              | 18                | 8,9               | 8                 | 4,0               |
| Celkem              | 202               | 100               | 202               | 100               | 202               | 100               |

Zdroj: vlastní výzkum.

maných firem s rostoucími tržbami mírně zvýšil, což můžeme přičíst aktivní marketingové strategii firem, ale současně tento rok se zvýšil podíl prodejen, kterým tržby za zboží klesaly, a to až na 40,6%. Podíl firem s klesajícími tržbami v letech 2008–2010 měl rostoucí tendenci (viz tab. 1).

#### 2.2.4 Opatření přijatá v důsledku dopadu ekonomické krize (rok 2010)

##### u maloobchodníků s poklesem tržeb

#### Identifikační údaje maloobchodníků s poklesem tržeb

Většina firem (78%) působí na trhu déle než 10 let. Mohli bychom usuzovat, že mohly získat řadu informací o trhu, které by jim usnadnily situaci v marketingovém rozhodování pružným využívání marketingových nástrojů. Faktem je, že všeobecný pokles poptávky v roce 2009 a 2010 mohl být pro ně novou situací, pokud jejich doba působnosti nezasahovala do let 1998 a 1999, kdy proběhl předcházející útlum ekonomiky. Polovina firem působila jen v rámci obce.

Pokud bychom se podívali na to, kterým typům prodejen klesly tržby, pak můžeme konstatovat, že pokles tržeb se týkal zejména malých prodejen, z toho nejvíce smíšených samoobslužných (59,8%), poté smíšených pultových prodejen (22%). Za nimi následovaly specializované prodejny s 12,2% a na konci byly teprve větší prodejny.

Vzhledem k tomu, že maloobchodníků s poklesem tržeb bylo 76,8% z Moravskoslezského kraje,

mohly mít vliv na tento vývoj i průměrné mzdy obyvatel, které sice reálně vzrostly v roce 2010 o 1%, ale 2/3 zaměstnanců měly mzdy nižší než je průměr v ČR [Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji vzrostla na 21 694 korun, 2010].

Supereta s klesajícími tržbami měly na vzorku podíl 2,4% a supermarkety 3,6%. Větší prodejny byly ve zkoumaném vzorku celkově méně zastoupeny, ale i tak větších prodejen s klesajícími tržbami bylo jen 5 z celkového množství 35. Ve větších prodejnách typu supereta či supermarketu většinou tržby rostly. Pokles tržeb bylo možné zaznamenat pouze u 6,1% z nich. Většinou se jednalo o prodejny ve vlastnictví zahraničních obchodních řetězců, které mají dlouhodobé zkušenosti s fungováním v tržní ekonomice. Lépe se orientují v marketingovém prostředí a pružně využívají rozmanité nástroje k podpoře prodeje.

V dotazníkovém šetření jsme se zaměřili zejména na tyto hlavní marketingové nástroje, na sortiment, na ceny, na personál a na tvorbu nákupní atmosféry a změny ve vybavenosti prodejny čili na materiální prostředí, což jsou hlavní oblasti spojené se strategií Trading down.

#### Opatření přijatá v sortimentu

Největší skupinu tvoří maloobchodníci (24,4%), kteří nahrazovali některé sortimentní skupiny jinou sortimentní skupinou, aby struktura sortimentu lépe vyhovovala zákazníkům. Toto opatření můžeme velmi pozitivně hodnotit, protože mohlo přispět ke

Tab. 2 Opatření přijatá v sortimentu.

| Struktura  | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Zúžení hloubky sortimentu (vyřazení některých sortimentních druhů) | 12                | 14,6              |
| Zúžení šířky sortimentu (vyřazení některých sortimentních skupin)  | 4                 | 4,9               |
| Nahrazení některé sortimentní skupiny jinou                        | 20                | 24,4              |
| Rozšíření sortimentu   | 2                 | 2,4               |
| Beze změny   | 44                | 53,7              |
| Celkem   | 82                | 100               |

Zdroj: vlastní výzkum.

zlepšení struktury sortimentní nabídky s ohledem na měnící se strukturu a objem poptávky. Hloubka sortimentu byla omezena u 14,6% prodejen. Současně některé sortimentní druhy, které byly méně prodejné, byly vyřazeny, což mohlo přispět ke zrychlení obrátky zásob i peněz (snížení nákladů na obchodní úvěr) a snížení nákladů na jednotku prodeje. Prodejny, které zvolily tuto možnost, mohly zde najít významnou úsporu nákladů. Jen 4,9% prodejen pak zúžilo šířku sortimentu. Malá skupina (2,4%) prodejen se rozhodla pro rozšíření sortimentu, což nekorresponduje s doporučeními strategie Trading down. Můžeme se domnívat, že tato opatření maloobchodníci uskutečnili proto, že očekávali příchod nové klientely a zlepšení jejich situace.

Překvapivé bylo zjištění, že více než polovina prodejen (53,7%) neprováděla v reakci na krizi žádné sortimentní změny (viz tab. 2).

#### Opatření přijatá v cenové politice

Dalším nástrojem marketingového mixu byla cena (viz tab. 3). Počet odpovědí přesáhl počet zkoumaných prodejen, což znamená, že firmy realizovaly více možností marketingových opatření.

K plošnému snížení cen přistoupilo jen 9,8% prodejen. Významný podíl prodejen (65,9%), v reakci na změny v poptávce, snížilo ceny vybraných sortimentních druhů, aby podpořily jejich prodej. Tento přístup můžeme hodnotit pozitivně, protože toto opatření mohlo přispět k nižšímu propadu tržeb, protože umožnilo oslovit více zákazníků. Nejvýznamnější podíl maloobchodníků (72%) zvolil pružné uplatňování akčních slev. Zpravidla se jed-

nalo o reakci na konkurenční nabídky, což mohlo přilákat zákazníky citlivější na cenu a neloyalní zákazníky.

Maloobchodníci využívali např. 3 slevové akce měsíčně, množstevní slevy typu 3+1 nebo 2+1, víkendové či letákové akce.

V některých prodejnách se překvapivě přistoupilo ke zvýšení cen některých vybraných sortimentních druhů. Jaké důvody je k tomu vedly? Mohli bychom předpokládat, že na základě posouzení lepší či horší prodejnosti některých druhů zboží mohlo dojít k vzájemným cenovým úpravám. Takový mohl být záměr obchodníků. I když se to jeví spíše jako nepravděpodobné, protože se projevoval všeobecný pokles poptávky.

Téměř 20% prodejen nereagovalo vůbec na změny v poptávce a neprovedlo v cenové oblasti žádné úpravy. Nevyužilo tak ani možnosti aktivního vlivu ceny na objem prodaného zboží a spotřebitelskou poptávku.

#### Opatření přijatá v oblasti personální práce

Ne všechny prodejny s poklesem tržeb přistoupily v rámci personálních opatření ke změnám na podporu marketingových aktivit. Pasivních prodejen bylo až 39% (viz tab. 4). Významná část firem přistoupila ke snížení stavu pracovníků (37,8%) či snížila platy (17,1%). Firem, které by omezily placené formy školení, bylo málo (3,7%). Podle počtu odpovědí na dané otázky se ukázalo, že obchodníci volili pouze jednu možnost, jen v jednom případě došlo současně navíc k omezení provozní doby z důvodu nedostačitého množství zákazníků.

Tab. 3 Opatření přijatá v cenové politice.

| Charakter opatření                         | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Celkové snížení cen                        | 8                 | 9,8               |
| Snížení cen vybraných sortimentních druhů  | 57                | 65,9              |
| Zvýšení ceny vybraných sortimentních druhů | 17                | 20,7              |
| Využili jsme více akčních slev             | 59                | 72,0              |
| Beze změny                                 | 16                | 19,5              |
| Celkem                                     | 98                | x                 |

Zdroj: vlastní výzkum.

Tab. 4 Opatření přijatá v oblasti personální práce.

| Typ opatření                  | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Snížili stav pracovníků       | 31                | 37,8              |
| Omezili placené formy školení | 3                 | 3,7               |
| Snížili platy                 | 14                | 17,1              |
| Beze změny                    | 32                | 39,0              |

Zdroj: vlastní výzkum.



Tab. 5 Nákupní atmosféra.

| Odložení vybavení | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| novým zařízením   | 28                | 34,1              |
| novými přístroji  | 14                | 17,1              |
| úpravou exteriéru | 30                | 36,6              |
| úpravou interiéru | 15                | 18,3              |
| neodpověděli      | 23                | 28,0              |
| nic neplánovali   | 5                 | 6,1               |
| Celkem            | 212               | x                 |

Zdroj: vlastní výzkum.

### Opatření přijatá v oblasti nákupní atmosféry

Nákupní atmosféra může pozitivně či naopak negativně ovlivňovat návštěvnost prodejen a pohodu nakupování. Přispívá k tomu nejen vybavenost prodejny, ale celkové řešení exteriéru a interiéru prodejny. Pokud ale klesají tržby, pak je třeba přistoupit k některým opatřením, které by vedly k úspoře nákladů. Respondenti mohli volit více možností, což se tak stalo (viz tab. 5). Více než jedna třetina prodejen odložila vybavení prodejen novým zařízením i úpravu exteriéru.

Úpravu interiéru prodejny nerealizovalo 18,3% prodejen a vybavení novými přístroji 17,1%. Některé prodejny neplánovaly žádné úpravy (6,1%). Toto jsou nejvýznamnější opatření. Ostatní opatření týkající se nákupní atmosféry jsou již z hlediska procentuálních podílů zanedbatelná. Jedna prodejna neodložila nic, naopak realizovala všechny záměry ke zlepšení nákupní atmosféry a jeden maloobchodník zrekonstruoval všechny prodejny. Významný byl ale podíl maloobchodníků, který na tuto otázku vůbec neodpověděl, což byla téměř třetina.

Shrneme-li údaje týkající se aktivity a pasivity maloobchodníků, pak můžeme konstatovat, že pasivita prodejen byla největší u změn v sortimentu 53,7%, dále u personálních změn 39%. Nejvíce byli maloobchodníci aktivní v cenové politice, protože těch, co bylo pasivních, byla cca jen pětina.

#### 2.2.5 Verifikace hypotéz

- H1 Tato hypotéza se potvrdila, neboť pasivních maloobchodníků bylo až 53,7%.  
 H2 Tato hypotéza se nepotvrdila, neboť jen 19,5% maloobchodníků bylo pasivních.  
 H3 Tato hypotéza se nepotvrdila, protože pasivních maloobchodníků bylo pouze 39%.

### Závěr

Cílem článku bylo v návaznosti na stručnou teoretickou rozpravu ke zkoumané problematice a se-

kundární výzkum odvětví maloobchodu prezentovat výsledky primárního výzkumu zaměřeného na marketingové aktivity firem prodávajících rychloobrátkové zboží, které realizovaly v době poklesu spotřebitelské poptávky. Tyto aktivity se vztahovaly k roku 2010, v němž podíl těchto maloobchodníků byl také nejvyšší. Využívání marketingových aktivit na počátku transformace bylo českými podnikateli v maloobchodě na poměrně nízké profesionální úrovni, a to zejména u malých a středních firem na rozdíl od zahraničních řetězců provozujících sítě velkokapacitních prodejen. Zahraniční obchodní řetězce měly zkušenosti z fungování v tržní ekonomice a poměrně dobře propracované provozní a marketingové know-how. V naší skupině maloobchodníků s klesajícími tržbami byli především malé prodejny tuzemských vlastníků, což jsme předpokládali vzhledem ke struktuře v ČR. Z těchto důvodů byly hypotézy pesimistické, které se potvrdily jen z jedné třetiny.

Potvrdila se první hypotéza, která se týkala marketingových aktivit ve změnách sortimentní struktury nabídky, což není pozitivní jev z hlediska aktivního využívání marketingových činností. Většina maloobchodníků nevyužila možnost omezení hloubky či šířky sortimentu, případně vyřazení některých sortimentních druhů či skupin. Toto opatření mohlo pozitivně ovlivnit obrátku zásob, což mohlo přispět ke snížení nákladů na obchodní úvěr a na jednotku prodeje.

Většina maloobchodníků s poklesem tržeb realizovala aktivní cenovou politiku, a to buď přistoupila k plošnému snížení cen (9,8%) nebo provedla změny vybraných druhů zboží dle jejich prodejnosti (65,9%). Druhá hypotéza se nepotvrdila, což můžeme naopak hodnotit pozitivně. Překvapivé bylo, že část prodejen (20,7%), ačkoliv jim tržby klesaly, ještě přistoupila i ke zvýšení některých druhů zboží. Typickým jevem v daném období bylo také více akčních slev, dokonce až 72% maloobchodníků volilo tuto strategii.

Většina maloobchodníků, i když ne tolik, jak u cenových aktivit, realizovala změny v personál-

ním řízení. Třetí hypotéza se také nepotvrdila, což můžeme opět kladně hodnotit. Nejvýznamnější část (37,8 %) se rozhodla ke standardnímu opatření, a to ke snížení stavu pracovníků. Část maloobchodníků (17,1 %) snížila platy svým pracovníkům a poměrně již zanedbatelná část hledala úsporu nákladů v omezení školení.

Můžeme tedy konstatovat, že většina zkoumaných obchodních firem se chovaly v období poklesu poptávky v souladu s teoretickými marketingovými přístupy v případě aktivní cenové politiky a personálních opatření. Toto tvrzení však neplatí pro možností aktivnější úpravy struktury sortimentu.

Maloobchodníci, kterým klesaly tržby v roce 2010, byli ohrožení jednak nepříznivým ekono-

mickým vývojem a všeobecným poklesem spotřebitelské poptávky, ale také konkurencí ve svém nejbližším okolí, neboť se jednalo především o malé prodejní formáty. Pro jejich přežití na trhu není mnoho možností. Buď promyšleněji přistupovat k využívání vhodných marketingových nástrojů odpovídajících situaci na trhu nebo uvažovat o kooperačních možnostech v rámci dobrovolných řetězců či jiných vertikálních kooperací. To může být další téma k šetření.

Príspevek byl vytvořen v rámci projektu OP VK „Cíleným výzkumem v oblasti malého a středního podnikání k dosažení konkurenceschopné znalostní ekonomiky“ reg. č.: CZ.1.07/2.3.00/20.0016.

## Literatura

- Domanski, T. (2001). *Strategie marketingowe duzych sieci handlowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 178 s.
- Hollander, S. (1970). *Multinational Retailing*. East Lansing, MI, Michigan State University. Citováno Bruce, M., Moore, CH., Birtwistle, G. (2004). *International Retail Marketing*. A Case Study Approach. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford OX28DP, Burlington, 12 s.
- Jakubíková, D. (2009). *Strategický marketing*. Grada Publishing, Praha, 269 s.
- Jindra, J. (2000). Globalizace obchodu na vnitřních trzích. *Globalizace a obchod*, VŠE, Praha, s. 159–175.
- Jindra, J., Kašpar, V. (2001). Barometr obchodního podnikání. *Obchod v České republice, Praha*, s. 26–33.
- Kotler, P. (1991). *Marketing a management*. Grada Publishing, Praha, 789 s.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Grada Publishing, Praha, 1041 s.
- Maloobchodní trh nasycen. *Moderní obchod č. 12/2004*, 35 s.
- Meffert, H. *Marketing a management*. Grada Publishing, Praha, 551 s.
- Pellešová, P. (2011). Světová krize a vliv faktorů působících na podnikatelskou sféru. *Sborník z II. Mezinárodní konference „Aktuální trendy pro rozvoj ekonomiky a podnikání v EU*, SU OPF, Karviná. CD ROM.
- Pražská, L., Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání*. Management Press, Praha, 874 s.
- Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji vzrostla na 21 694 korun. [online]. 2010. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z <http://www.finance.cz/zpravy/finance/290498-prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-vzrostla-na-21-694-korun/>.
- Přílohy Moderního obchodu v jednotlivých letech 1993–2008.
- Singer, J. *Hospodářská krize a česká ekonomika*. Přednáška VŠE Praha, 15. 6. 2010, Dostupné z: <http://investujeme.cz/clanky/novy-guvernec-cnb-krize-jeste-neskoncila/>.
- Starzyczná, H. (2009). Nejčastější kooperační aktivity v obchodě v teorii a praxi českých podniků. *Sborník z mezinárodní konference „Podnikání v Evropské unii“*, SU OPF, Wyzsza szkola Handlowa Katowice, Chelmnk, s. 380–392.
- Starzyczná, H. (2010). Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a empirickém zkoumání v České republice v období transformace. *E+M Ekonomie a management*, Liberec, s. 115–130.
- Starzyczná, H. (2011). *Transformace maloobchodu v České a Slovenské republice v letech 1993–2003 v jejich historických souvislostech*. Studia Oeconomica, Vědecká monografie, SU OPF, Karviná, 222 s.
- Starzyczná, H., Steiner, J. (2000). *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918–2000*. Vědecká monografie, SU OPF, Karviná, 206 s.
- Starzyczná, H., Stoklasa, M. (2011). Multinational Companies in the Czech Retail Market. *Globalization Dimensions&Impacts*, London, pp. 229–254.
- Šípek, L. *Reálné tržby maloobchodu v ČR loni vzrostly jen o necelá dvě procenta. Letos to vypadá na pokles*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z <http://www.socr.cz/scripts/detail.php?id=6088>.
- Viestová, K. (2001). *Teória obchodu*. Sprint, Bratislava, 207 s.
- Zadrazilová, D., Khelerová V. (1994). *Management obchodní firmy*. Grada Publishing, Praha, 293 s.
- Zamazalová, M. (2009) *Marketing obchodní firmy*. Grada Publishing, Praha, 232 s.

**Doručeno redakci: 28. 3. 2012**

**Recenzováno: 20. 5. 2012**

**Schváleno k publikování: 14. 12. 2012**

**Doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.**

Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Univerzitní náměstí  
Karviná  
Česká republika  
E-mail: starzyczna@opf.slu.cz

**Mgr. Pavla Sýkorová**

Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Univerzitní náměstí  
Karviná  
Česká republika  
E-mail: sykorova@opf.slu.cz