JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008 Milan Javůrek

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Změny strategie retailových řetězců na trhu EU

Vedoucí diplomové práce
Ing. Viktor Vojtko

Autor
Milan Javůrek

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Akademický rok: 2006 / 2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Milan Javůrek

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: **Změny strategie retailových řetězců na trhu EU**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Zhodnocení nákupního chování nadnárodních retailových řetězců, s cílem přizpůsobení obchodní strategie dodavatelské firmy v souvislosti se zapojováním ČR do nadnárodních trhů v rámci EU. Na základě analýzy navrhnout vhodná opatření ke zlepšení stávají a zachování budoucí obchodní spolupráce.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Kvalitativní výzkum u retailových řetězců a vybraného dodavatele – strukturované rozhovory, případové studie
3. Analýza obchodních strategií a nákupního chování nadnárodních retailových řetězců
4. Návrhy adaptace obchodní strategie dodavatelské firmy

Rámcová osnova:

1. Úvod 2. Literární rešerše. 3. Metodika a cíle práce 4. Kvalitativní výzkum 5. Analýza

poznatků z vlastního zkoumání 6. Vlastní návrhy a opatření. 7. Závěr. 8. Použitá literatura 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

Cimler, P.: Retail management, lokalizace a provoz maloobchodu. Praha: VŠE, 1997.

Hesková, M.: Category Management. Praha: Profess Consulting, 2006.

Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada 2001.

Machková, H. a kol.: Mezinárodní marketing. Praha: VŠE 1998.

Pražská, L. - Jindra, J. a kol.: Obchodní podnikání. Retail Management. 2. upravené vydání. Praha: Management Press, 2002.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktor Vojtko
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: 15. 2. 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. 4. 2008

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Vedoucí katedry

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Děkan

V Českých Budějovicích dne 30.3.2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Změny nákupního chování retailových řetězců po vstupu do EU vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích _____

Milan Javůrek

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Viktoru Vojtkovi za poskytnutí cenných informací a rad a zároveň za odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří i panu Ing. Janu Hejlkovi manažerovi marketingu firmy Bratři Zátkové a.s. za ochotu a odborné rady.

Obsah

1. Úvod 2
2. Přehled problematiky trhu 4
2.1 Vztah výrobce a odběratele 4
2.2 Změny v obchodování a marketingu 6
2.2.1 Vývoj a rozhodování o značce 7
2.2.2 Analýza trhu organizací a jejich kupní chování 11
2.2.3 Trendy nakupujících organizací 15
2.2.4 Nákupní proces 21
2.2.5 Charakteristika nadnárodních řetězců a nákupních aliancí 25
3. Metodika práce 31
4. Kvalitativní výzkum 33
4.1 Vývoj obchodních struktur před vstupem do EU 33
4.2 Změna nákupního chování retailových řetězců 45
4.2.1 Analýza nákupního chování retailových řetězců před vstupem do EU 45
4.2.2 Analýza obchodních strategií a nákupního chování nadnárodních retailových řetězců těsně po vstupu do EU 57
4.2.3 Jednotlivé přístupy obchodních strategií vybraných nadnárodních řetězců na potravinářském trhu s těstovinami 60
5. Dopady změn na lokální dodavatele 63
6. Návrhy adaptace obchodní strategie dodavatelské firmy na změněné strategie nadnárodních retailových řetězců 65
7. Závěr 67
8. Summary 69
9. Seznam literatury 71
10. Přílohy

1. Úvod

Vývoj na potravinářském trhu v ČR doznal od roku 1989 zásadních změn, které se dotkly jak obchodníků, tak i výrobců a dodavatelů. Došlo k radikálnímu přechodu ekonomického systému od centrálně plánované ekonomiky k ekonomice tržní. Tento proces doprovázely mnohé jevy, které s obchodem a potažmo vztahem mezi výrobcem potravinářských komodit a zároveň dodavatelem do tržní sítě na jedné straně a odběrateli, později reprezentovanými především nadnárodními řetězci na straně druhé, bezprostředně souvisely. Jedná se zejména o procesy privatizace, restituce, liberalizace českého potravinářského trhu a snaha o jeho přiblížení evropským standardům po stránce technologické, organizační, logistické nebo normalizační. Důsledkem těchto procesů pak byla koncentrace a internacionalizace tržní sítě. Ve svém výsledku se jedná o unikátní proces, kdy za relativně krátkou dobu je český potravinářský trh nucen absorbovat zkušenosti a postupy, které byly v podmínkách fungující tržní ekonomiky vypracovávány a generovány po desetiletí. Tento proces zdaleka není ukončen, i když například v oblasti technologií je již potravinářský trh v ČR na evropské úrovni.

Z tohoto faktu vychází cíl mé diplomové práce. Hlavním cílem je zhodnocení nákupního chování nadnárodních retailových řetězců, s cílem přizpůsobení obchodní strategie dodavatelské firmy v souvislosti se zapojením zapojováním ČR do nadnárodních trhů v rámci EU. Na základě analýzy navrhnout vhodná opatření ke zlepšení stávající a zachování budoucí obchodní spolupráce. Práci jsem zpracovával s akcentem na potřeby firmy Bratři Zátkové a.s.

V diplomové práci se budu zabývat i otázkou, čím se vyznačuje trh dané komodity, porovnáme-li velikost poptávky a nabídky. Popíši konkurenci na daném trhu, obchodní struktury, kteří z nich jsou dominantní odběratelé, jaké strategie používají a čím se od sebe odlišují. Zjistit, čím se vyznačují obchodní vztahy mezi výrobci a odběrateli a odvodit, jaké podmínky musí firma splnit, aby mohla na potravinářském trhu uspět.

Firma Bratři Zátkové, a.s., je předním výrobcem a dodavatelem těstovin na českém trhu. V tomto oboru je firmou s nejdelší tradicí v naší zemi a jednou z nejstarších firem ve střední Evropě. V této souvislosti jsem všechny popsané cíle vypracovával s důrazem na trh, na němž se firma Bratři Zátkové, a.s. pohybuje, to je na trh těstovin jako na jednu část potravinářského trhu.

2. Přehled problematiky trhu

2.1 Vztah výrobce a odběratele

Obecně lze o vztahu výrobce a obchodníka hovořit jako o vztahu prodávajícího a kupujícího, tedy o vztahu doprovázejícím již prvotní dělby práce. Jde o vztah souvztažných i protichůdných zájmů. Koncentrace na straně odběratelů umožňuje racionalizovat pohyb zboží – zrychlovat, zlevňovat, zkvalitňovat a mnohem větším důrazem požadovat na výrobě dobré dodací podmínky. Koncentrovaná výroba je naopak schopna levněji vyrábět a pohotověji dodávat. Oba se ale potřebují, i když každý by naopak rád vydělával na tom druhém. Po větší část moderních dějin existují konkurence a převaha nabídky nad poptávkou. Tato skutečnost vytváří potřebné klima racionálního tržního chování a všichni partneři tak skutečně ve vzájemném soutěžení slouží konečnému spotřebiteli.

Ovšem vztahy mezi výrobci a obchodníky není možné budovat na konfrontaci, neboť obě strany mají paradoxně shodné cíle. Takže se kromě vlastní koncentrace a vnitřní racionalizace obchodu postupně mění i jejich vztah. Velké výrobní firmy první přišly na to, že potřebují nejen cenově výhodné kvalitní dodávky, ale především záruku dodavatelské stálosti a spolehlivosti. Velké obchodní firmy naopak převzaly dobré výsledky a součástí obchodní logistiky se stala i optimalizace obchodních vztahů.

Cílem výrobce – dodavatele je předvídat preference zákazníků, kreativně a konkurenceschopným způsobem reagovat svými výrobky a službami. Je jeho nutností uvědomit si, že musí uspokojit i zákazníka, i nákupčího. Přitom je zřejmě mnohem účinnější a oboustranně prospěšnější společně uspokojit spotřebitele, než se pouštět do cenových bitev.

Některé přístupy výrobců a obchodníků odmítají respektovat potenciál plynoucí ze společné práce na identifikaci a podchycení společného klienta. Koncepce oboustranně výhodného jednání založeného na vůli sdílet informace zde ještě většinou chybí.
Obchodní podmínky mezi dodavatelem a obchodníkem, ale začínají být postupně budovány na společném chápání motorů tvorby poptávky a rozvoje efektivity, a to ať již ve chvíli nákupu nebo v celém průběhu dodavatelského řetězce. Tento přístup vyžaduje od výrobců i obchodníků značné odhodlání, jakož i kvalitní zdroje.

Pozornost je při kooperaci obchodu a výroby upřena na tři klíčové oblasti:

1. lepší propojení strategií maloobchodu a výroby
2. tvorbu narůstající poptávky prostřednictvím lepšího porozumění spotřebitele a obchodníka, postavené na základě znalostí a výzkumu obou sektorů
3. optimalizaci naplnění takové poptávky, která je dílem společným

Velkou příležitostí pro výrobce i obchodníky v České republice je budování trhu, kde většina kategorií výrobků skýtá značně nevyčerpaný potenciál. Profitabilní růstové kategorie by výrobci i obchodníci měli identifikovat jako společný start. Zřetelné je, že všechny zúčastněné strany musí dosáhnout zisku. Prodávat značkové zboží za náklady nebo ještě levněji je cesta k sebezáhubě – nezávisle na tom, jak svázaný je český spotřebitel hotovostí.

Z hlediska maloobchodu je dnešní trh jednoduše přeplněný. Není možné tuto situaci nadále udržet. Maloobchody a velkoobchody si musí ujasnit, kterého výrobce budou podporovat, a to nejen do budoucna, ale už i nyní. Je jisté, že žádný maloobchodník nebude podporovat výrobce, jehož značky jsou nestabilní či neziskové, nebo výrobce, který nemá jasnou strategii růstu a zhodnocování dané kategorie výrobků. Žádný obchodník se ani nesmíří s nedokonalými službami. Na druhou stranu budou mít problémy i ti obchodníci, jejichž zájmem je jejich vlastní rozvojová strategie řízená spotřebitelem a neupravená v souladu se strategií příslušného maloobchodníka – za předpokladu, že maloobchodník strategii má a výrobce o ní včas informoval. Strategie „ stát se vedoucí firmou na trhu v České republice“ není žádnou strategií, ale je to cíl.

Výrobci a obchodníci se musí podílet a sdílet na průzkumech spotřebitelů, společné revizi sortimentu, cenové politice a analýze reklamy za účelem maximalizace efektivity. Obchodník, který nemá zplnomocněné nákupčí nebo který nemá přesné informace o tom, co se v jeho prodejních jednotkách děje, obchodník, který prodává za cenu nižší, než jsou náklady jen proto, aby zvýšil atraktivitu svého obchodu, obchodník který neustále nedodržuje platební podmínky nebo absolutně nevnímá strategii výrobce, a přesto očekává jeho asistenci při podpoře značky, není obchodníkem – partnerem výrobce, který je soustředěný na potřeby zákazníka.

Projevem trendu společného postupu je pak vznik a postupné zavádění nejnovějších postupů v oblasti společného uspokojování potřeb zákazníka. Zřetelné je to v případě obchodní logistiky, která úspěšně vyřešila otázky manipulačních a přepravních jednotek, vytvořila technologické systémy skladování i přepravy zboží a systémy jejich řízení. Optimalizují se zásobovací cesty a počet jednotlivých článků, vytvářejí se kvalitní a velmi účelné informační systémy. Za všechny uvádím EDI (electronic data interchange)- jediný komunikační prvek sdílení dat mezi výrobcem a prodejcem prostřednictvím počítačové sítě a ECR (efficient costumer response) – logistika maloobchodu založená na snímání, dodavatel získává přímo ze scanneru prodejny data o prodejnosti a pružně reaguje s dodávkami (viz. kapitola Trendy nakupujících organizací).

Ekonomicky přežít mohou paradoxně jen ti, kteří se soustředí na spotřebitele, dodavatele a obchodníci, kteří dokáží spolupracovat a nabídnout společným zákazníkům a potřebitelům to, co uspokojí jejich potřeby.

2.2 Změny v obchodování a marketingu

Poněkud zjednodušeně řečeno je, že trh dnes již není to, co býval. V důsledku řady významných celospolečenských změn, jako je technologický pokrok, globalizace a

deregulace, dochází i k radikálním změnám trhu. Významné celospolečenské změny ovlivňují tržní chování a vytvářejí nové výzvy.

Zákazníci očekávají stále vyšší jakost výrobků a služeb spolu s individuálními úpravami podle specifických zákaznických přání. Stále méně vnímají odlišnosti alternativních produktů a jejich věrnost určité značce klesá. Mají možnost získat velké množství informací z internetu a dalších informačních zdrojů, které jim umožní nakupovat zboží mnohem náročněji. Rovněž roste jejich citlivost na ceny a za své peníze chtějí stále větší spotřebitelskou hodnotu.

Značkoví výrobci bojují s rostoucí konkurencí domácích a zahraničních značek. To se odráží v růstu nákladů na propagaci a poklesem ziskového rozpětí. Musejí svádět nepřetržité boje se silnými maloobchodními řetězci, které usilují o zmenšování ploch pro vystavování zboží ve snaze umístit zde více konkurenčních výrobků. Menší prodejny úpějí pod tlakem hrozivé převahy maloobchodních gigantů a nově vznikajících distribučních cest. Perou se nabídkou katalogových prodejců a s rostoucí silou internetového prodeje. Výsledkem jsou stále klesající zisky. Místo vytváření dlouhodobých marketingových strategií usilují spíš o získávání a využívání praktických marketingových zkušeností (Kotler, 2000).

2.2.1 Vývoj a rozhodování o značce

Vytváření značkových jmen produktů představuje hlavní problém výrobkové strategie. Vývoj značkových produktů vyžaduje zpravidla větší a dlouhodobé investice, zejména v propagaci a balení výrobku. Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců. Značka je v podstatě příslibem prodejce, že bude zákazníkům dodávat zboží s určitým souborem vlastností, zaručených funkcí a služeb. Nejlepší značky poskytují záruky na jakost zboží. Cílem péče o značku je vybudování souboru zakořeněných pozitivních

asociací, spojených se značkou. Nejtrvalejší atributy značky patří systém hodnot, kulturní hodnota a osobitost.

Jednotlivé značky se od sebe liší velikostí svého vlivu a hodnotou, kterou mají na trhu. Krajní mez tvoří ty, které jsou většině kupujících neznámé. Za nimi následující značky, které jsou v obecním povědomí a kupující mají o nich dobré znalosti, o čemž svědčí věrnost ke značce a její vyhledávání a rozpoznávání. Další skupinu tvoří značky, které mají vysoký stupeň přijatelnosti, jinými slovy je zákazníci rádi kupují. Dále následuje skupina značek, kterým jsou přisuzovány vysoké preference a vysokým stupněm věrnosti ke značce.

Vysoká hodnota značky poskytuje řadu konkurenčních výhod:

- firma si může dovolit snížit marketingové náklady, protože může počítat s vysokým stupněm loajality zákazníka ke značce;
- firma má zjednodušenou situaci při vyjednávání s distributory a prodejci, protože zákazníci očekávají, že budou schopni jim toto značkové zboží nabídnout;
- firma si může účtovat vyšší cenu než jeho konkurenti, protože značkový výrobek má vyšší jakost a tím pádem vzbuzuje velkou důvěru;
- Značka dává firmě určitou ochrannou zbraň proti nelegální cenové konkurenci (Kotler, 2000).

Rozhodování o tom jestli mít značku nebo ne, se řeší v prvním rozhodovacím stádiu. V minulosti byla většina produktů neznačkových, ale v současné době představuje značení produktů takovou sílu, že jen stěží může existovat nějaký produkt bez označení. V některých případech se ale naopak objevuje návrat k neznačkovým výrobkům, zejména u zboží denní potřeby.

Vývoj a potenciál privátních značek

Na počátku osmdesátých let se začíná ve větší míře objevovat v síti maloobchodních řetězců privátní značka, která je vlastnictvím buď retailerů nebo obchodníků. Charakteristickým znakem privátních značek je jejich příslušnost ke konkrétnímu retailovému řetězci. Základní kategorie privátních značek jsou ekonomické značky, standardní značky a značky prémiové. Každá tato kategorie se vyznačuje jiným přístupem k privátním značkám. Ekonomické značky se orientují na zákazníka, který preferuje nejnižší cenu za přijatelnou kvalitu (COOP), standardní značky jsou výrobky s přijatelnou kvalitou za rozumnou cenu (Tesco TVN) a prémiové značky patří do skupiny výrobků s lepší image a dobrou kvalitou (COOP Premium).

Výrobou privátní značky se producent vzdává své identity ve prospěch jednotlivých retailerů, pro které je vyrábí. Zprostředkovatelé vyhledávají výrobce s volnými výrobními kapacitami, kteří jsou schopni vyrábět zboží pod jejich značkou při nízkých nákladech. Ostatní náklady, mezi něž patří reklama, podpora prodeje a distribuce, jsou pro zprostředkovatele mnohem nižší. To znamená, že značky distributorů jsou často nabízeny za nižší ceny, a přitom se dosahuje vyšší zisková marže. Dále má-li prodejce vlastní značku, odlišuje se tím od konkurentů. Většina zákazníků nerozlišuje mezi výrobní a obchodní značkou.

Obchodní řetězce pod vlastní značkou nabízejí nejen potraviny, nápoje a drogistické zboží, ale také sportovní potřeby či domácí spotřebiče. Podle údajů evropské Asociace výrobců pod privátní značkou (PLMA) měly v roce 2007 privátní značky v Česku již 18% podíl v rychloobrátkovém zboží, což bylo o 4 procentní body více než v Polsku. Naopak na Slovensku podíl činil 21 %, v Maďarsku 20 % a v Rakousku 19 %. Ze studie společnosti KPMG vyplývá, že maloobchodní řetězce ve střední a východní Evropě nabízejí výrobky pod vlastním označením téměř o třetinu levněji než ostatní produkty.

Obchodní řetězce nabízejí dva až tři typy privátních značek od nejlevnějších výrobků až po zboží srovnatelné se značkovými produkty, či nadstandardní řady výrobků vlastní značky. Například společnost Tesco Stores ČR pod privátní značkou loni prodávala zhruba 3000 druhů výrobků, z toho 1600 produktů spadalo do nejlevnější kategorie (www.mo.cz).

Tabulka 1: Podíly privátních značek (rok 2007 v %)

Švýcarsko 49,0	Dánsko 24,0
Belgie 42,5	Nizozemsko 23,7
Velká Británie 41,8	Norsko 21,4
Německo 40,6	Slovensko 20,5
Španělsko 32,7	Maďarsko 19,9
Francie 32,3	Rakousko 19,4
Švédsko 28,3	Česko 18,2
Finsko 25,8	Itálie 15,5
Portugalsko 25,4	Polsko 13,9

Zdroj: Asociace výrobců pod privátní značkou (PLMA, 2007)

Z tabulky vyplívá, jak je postavení privátních značek v jednotlivých zemích různé, souvisí především s rozdíly ve spotřebitelském chování, zvyklostech a struktuře obchodu. Ve spotřebitelském chování a zvyklostech je patrný vliv mnoho faktorů, jako jsou tradice ve stravování, národní mentalita nebo sociálně kulturní prostředí. Podle „*výzkumné agentury AC Nielsen potvrdily i nadále trvající zájem evropských spotřebitelů o privátní značky. Více než polovina spotřebitelů se vyjádřila, že privátní značky jsou dobrou alternativou ke klasickým značkám. Hlavní důvod byl spojen s cenou, která je stále ve všech kategoriích nižší, než klasické výrobní značky*“(Hesková, 2006).

Způsob chování a nákupní zvyklosti spotřebitelů je možné rozdělit do tří základních kategorií:

- Spotřebitelé zaměření na prestiž, image – značkové luxusní výrobky

- Spotřebitelé orientovaní na dobrou kvalitu za přijatelnou cenu – kategorie standardních výrobců
- Spotřebitelé orientovaní výhradně na cenu – nejlevnější výrobky, privátní značky atd.

Obchodní řetězce mají velkou výhodu při uvádění nových výrobků a nových řad privátních značek na trh, protože jsou v neustálé přímé komunikaci se spotřebitelem a mohou tak rychleji reagovat na jejich měnící se potřeby. Můžou využívat své obchody k testování potenciálu nových produktů, využívat jejich ekonomický rámec, který je podstatnou podmínkou jejich existence. Strategie privátních značek je orientovaná na vytvoření pozitivního vztahu zákazníka k celému distribučnímu řetězci. Na podporu prodeje se využívá přímého marketingu a merchandisingu. V budoucnu budou využívány všechny druhy promotion s důrazem na přímý kontakt se zákazníkem prostřednictvím akcí v místě prodeje. U segmentu kategorie privátních značek se nepředpokládá masivní komunikační podpora (Hesková, 2006).

2.2.2 Analýza trhu organizací a jejich kupní chování

Marketing přestává usilovat o maximalizaci zisku z každé obchodní transakce a snaží se maximalizovat vzájemný zisk obou účastníků obchodních vztahů. Podniky a další organizace nejen prodávají, ale rovněž nakupují a jejich rozhodovací procesy, v nichž organizace vytvářejí potřebu určitých produktů a služeb, identifikují a vyhodnocují nabídku alternativních značek a dodavatelů a vybírají si z ní. Ani dvě různé organizace nenakupují stejným způsobem, přesto prodejci doufají, že se jim podaří identifikovat shluk organizací, které používají obdobné postupy, a oni tak získají možnost formovat marketingovou strategii pro cílový trh (Schiffman, Kanuk, 2004).

Trh organizací zahrnuje všechny organizace, které potřebují zboží a služby pro tvorbu jiných produktů nebo služeb, jež prodávají, pronajímají nebo dodávají ostatním. Mezi hlavní odvětví, vytvářející trhy organizací, patří zemědělství, stavebnictví, těžební

průmysl, zpracovatelský průmysl, doprava, spoje, bankovnictví, finance a pojišťovny, distribuce a služby. Trhy organizací mají některá specifika, kterými se výrazně liší od trhů spotřebitelských:

- méně zákazníků – organizace operující na trhu organizací má mnohem méně zákazníků než firma, prodávající na trhu spotřebitelském
- větší zákazníci – mnoho trhů organizací je charakteristickým výskytem velkých firem, které uskutečňují rozhodující podíl nákupů.
- úzké dodavatelsko – odběratelské vztahy – vlivem menší odběratelské základny, důležitosti a moci větších odběratelů pozorujeme na trhu organizací úzké vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Dodavatelé jsou často nuceni přizpůsobovat svoji nabídku individuálním potřebám odběratele. V současné době dochází k zásadním změnám vztahů mezi zákazníky a jejich dodavateli, které se stávají mnohem těsnější a přátelštější.
- závislost poptávky – poptávka po obchodním zboží je přímo závislá po poptávce po konkrétním zboží. Proto musejí dodavatelé surovin, materiálů a výrobků pozorně sledovat i spotřební faktory, které ho ovlivňují.
- nepružnost poptávky – celková poptávka po obchodním zboží a obchodních službách jenom nepatrně reaguje na celkové změny. Poptávka je krátkodobě nepružná také v těch případech, jestliže výrobce není schopen rychle měnit technologii výroby.
- profesionální nakupování – obchodní zboží nakupují profesionální nákupčí, kteří musejí respektovat obchodní taktiku firmy, její omezení a požadavky.
- přímé nakupování – obchodní firmy nakupují často raději přímo od výrobců než od zprostředkovatelských firem, zejména to platí pro výrobky drahé a složité (Kotler, 2000).

Kupní situace

Na trhu organizací se kupující střetává s různými rozhodovacími problémy. Počet rozhodnutí závisí na typu kupní situace. Rozlišují se tři typy kupních situací:

- přímý opakovaný nákup – jedná se o jednoduchou, opakující se záležitost, kdy nákupní oddělení objednává zboží u solidního dodavatele. Kupující si může zvolit nejvhodnějšího dodavatele z řady konkurenčních firem. Nakupující organizace stále více využívají počítačem podporované automatizované objednávací systémy.

- modifikovaný opakovaný nákup – nastává situace, kdy kupující chce změnit specifikaci požadavků na produkt či na jeho cenu, nebo uplatnit další požadavky. Modifikovaný opakovaný nákup zahrnuje současně dodatečná rozhodnutí jak ze strany kupujícího, tak ze strany dodavatele. Stávající dodavatelé bývají v těchto případech nervózní a snaží se ze všech sil, aby si zakázku udrželi. Noví dodavatelé zde naopak vidí svou příležitost, jak získat dalšího zákazníka.

- první nákup – nastává, když si kupující pořizuje zboží nebo služby poprvé. Čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na kupním rozhodovacím procesu a tím více času si rozhodnutí vyžádá. První nákup je vždy velkou příležitostí dodavatele. Prochází těmito etapami: uvědomění, zájem, hodnocení, vyzkoušení a přijetí. Efektivita komunikačních nástrojů se v jednotlivých etapách liší. V etapě uvědomění mohou hrát významnou roli média. V etapě zájmu mají rovněž nezastupitelnou roli, ale významnou úlohu tu hrají i obchodní zástupci. V etapě hodnocení mají velký význam především technické informace.

Řada zákazníků je ráda, když může řešení svého nákupního problému svěřit jednomu dodavateli – pak hovoříme o systémovém nakupování. Generální dodavatel nese celkovou zodpovědnost za komplexní dodávku a uzavírá samostatně smlouvy se subdodavateli jednotlivých komponentů. Poskytuje tak zadavateli řešení problému „na klíč“. Systémový prodej je klíčovou strategií odvětvového marketingu u velkých investičních staveb, ropovodů a plynovodů atd. (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Účastníci kupního procesu

Přímé opakované nákupy a opakované modifikované nákupy zabezpečují nejčastěji zásobovací oddělení firem. Na prvních nákupech se podílejí nejvíce zaměstnanců. Technici mají velký vliv na rozhodování o nákupech výrobních komponentů, zatímco zásobovači ovlivňují volbu dodavatele. Rozhodovací jednotka odběratelské organizace se nazývá kupním centrem. Kupní centrum zahrnuje všechny jednotlivce a skupiny, podílející se na kupním rozhodovacím procesu. Mají některé společné cíle a nesou rizika spojená s kupním rozhodnutím.

Členem kupního centra je každý zaměstnanec organizace, který plní některou ze sedmi rolí v nákupním rozhodovacím procesu:

- iniciátoři – ti, kteří vysloví požadavek na zakoupení něčeho potřebného. Patří mezi ně uživatelé a další členové organizace.

- uživatelé – zaměstnanci organizace, kteří budou využívat požadovaný produkt nebo službu. V mnoha případech dávají podnět ke koupi a podílejí se na specifikaci požadovaných vlastností zboží.

- ovlivňovatelé – pracovníci, kteří mají vliv na kupní rozhodnutí. Často pomáhají specifikovat vlastnosti potřebných produktů a poskytují informace pro hodnocení alternativních možností.

- rozhodovatelé – ti, kteří rozhodnou o požadavku nebo o dodavateli.

- schvalovatelé – schvalují rozhodnutí rozhodovatelé nebo nákupčích.

- nákupčí – osoby s formální pravomocí, mohou vybrat dodavatele a dohodnout okolnosti nákupu. Mohou rovněž pomoci při specifikaci vlastností produktu, ale jejich hlavní úloha spočívá ve výběru dodavatele a ve vyjednávání.

- strážci - pracovníci, kteří mají za úkol chránit členy kupního centra před obchodními zástupci a nežádoucími informacemi.

Má-li kupní centrum příliš mnoho členů, nemá dodavatel obvykle dosti času ani možností všechny oslovit. Menší dodavatelské firmy se obvykle soustřeďují na dosažení klíčových ovlivňovatelé. Velké dodavatelské firmy uskutečňují vícestupňový hloubkový prodej, jehož součástí je oslovení co největšího počtu účastníků kupního rozhodovacího procesu. Jejich obchodní zástupci v podstatě „živě“ spolupracují se svými největšími odběrateli. V těchto případech je lepší implementovat komplexní komunikační programy, umožňující postihnout systematicky všechny vlivy, které ovlivňují kupní rozhodování a vedou k vytváření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Odběratelé jsou při svém kupním rozhodování vystaveni celé řadě vlivů. Firmy, které nakupují na trhu organizací, jsou značně ovlivňovány řadou ekonomických faktorů. Patří mezi ně celková hodnota produkce v daném odvětví, velikost investic, spotřebitelské výdaje a úrokové míry. V období recese firmy redukují své investiční záměry, omezující kapacity a snižují zásoby. V takovém prostředí lze jen stěží předvídat růst celkové poptávky. Proto se firmy alespoň snaží udržet své relativní postavení na trhu. Firmy, které předpokládají nedostatek základních surovin, jsou ochotny nakoupit a skladovat velké zásoby. Jsou rovněž ochotny podepsat se svými dodavateli dlouhodobé smlouvy, zabezpečující plynulé dodávky potřebných surovina materiálů.
Každá kupující organizace má specifické cíle, politiku, procesy, organizační strukturu a systémy. Dodavatel musí tyto charakteristické veličiny poznat v co nejvyšší míře (Kotler, 2000).

2.2.3 Trendy nakupujících organizací

Význam růstu zásobovacích oddělení - zásobovací útvary zaujímají hierarchii podniku často relativně nízké postavení navzdory skutečnosti, že rozhodují mnohdy o více než polovině veškerých náklady firmy. Rostoucí význam zásobování průmyslových podniků

nutí zásobovací manažery, aby trvale zdokonalovali své znalosti a dovednosti a byli tak rovnocennými partnery manažerům dodavatelských organizací.

Centralizované nakupování – u divizionálně organizovaných společností často nakupují jednotlivé divize zcela samostatně. Poslední dobou se však i u takto organizovaných společností prosazuje centralizace nákupu některých materiálových položek. Také pro dodavatele tento přístup znamená jednodušší jednání s menším počtem zákazníků, a navíc na vyšší obchodní úrovni.

Decentralizace nákupů drobných položek – řada zaměstnanců dostává pravomoc nakupovat drobné předměty. Tento krok je podmíněn disponibilitou kreditních karet, které poskytují prodejní organizace. Předností decentralizovaného nákupu drobných položek jsou značné úspory administrativních nákladů, souvisejících se zajišťováním a vyúčtováním značného množství nákupů.

Internetové nakupování - prudký vzrůst internetového obchodování mezi organizacemi, označován jako B2B, přesunul obchodování organizací na internet a přinesl řadu změn jak pro dodavatele, tak pro odběratele. Rostoucí dostupnost sdílených trhů, databáze dat spotřebitelů a pohybu otevřených systémů velice usnadňují přijetí nových přístupů managementu v oblasti aplikace postupů, jako jsou např. ECR, EDI, category management a technologie RFID. Tento celkový posun významně zvyšuje schopnost obchodníků a dodavatelů získávat, organizovat, rozšiřovat, analyzovat a pracovat s daty, které jsou základem uvedených metod. Pozitivní aspekty informačních technologií v nových manažerských metodách jsou však doprovázeny i negativními dopady.

Nežádoucí jevy jsou spojovány především s hrozbou zneužívání dat v konkurenčním boji. Informační technologie podporují firemní koncepce s výraznou orientací na znalost zákazníků, jejich potřeb a efektivně využívají zdroje k pořizování dat. Výhody a nevýhody internetového obchodování:

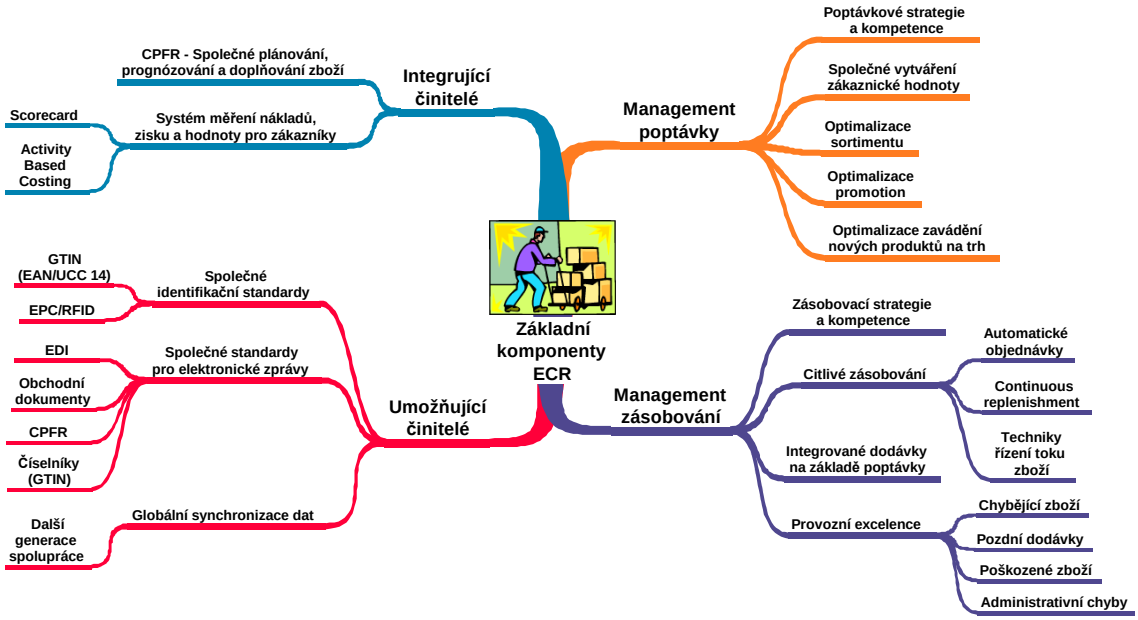
+ úspora transakčních nákladů pro dodavatele i odběratele
+ redukce času mezi objednáním a dodáním

+ stabilita nákupního systému – nevyskytují se duplicity
+ likvidace mnoha pracovních míst úředníků a zásobovačů
+ těsnější vztahy mezi dodavateli a odběrateli
- oslabování věrnosti mezi dodavateli a odběrateli
- potenciální hrozba narušení bezpečnosti

Efektivní spotřebitelská odezva – ECR - důvodem zavedení systému bylo snížení vysokých nákladů vznikajících v distribučních kanálech spotřebního zboží. Základem metodiky je myšlenka spolupráce mezi obchodem a výrobci s cílem zvyšování spokojenosti zákazníků a docílení nižších nákladů. Mezi základní principy konceptu ECR patří posílení pozice spotřebitele, především uplatňováním „pull" principů, kde obchodník a výrobce společně reagují na požadavky zákazníků na úkor „push" principů, kdy obchod organizuje nabídku vyrobených produktů a dále vyhledává samostatně zákazníky. Dále jde o převedení kompetencí v oblasti zásobování na dodavatele s cílem optimalizovat náklady zúčastněných. Nezbytným předpokladem úspěchu modelu je vytvoření komunikačního systému, který zajistí vzájemný přenos informací mezi jednotlivými partnery.

Výměna dat je většinou zajištěna pomocí elektronické technologie EDI. Existence a zapojení do systému EDI je nezbytným předpokladem pro uskutečňování elektronické výměny klíčových dokumentů a sdílení dat mezi různými subjekty. Marketingovou součástí modelu ECR je optimalizace sortimentu pomocí category managementu. V aplikaci metody má své pojetí problematika řízení značek, která od klasického brand managementu se posouvá k řízení souboru kategorií značek. Dochází k posilování významu a akceptace vlastních privátních značek obchodníků (Hesková, 2006).

Schéma 1: Základní komponenty ECR



Zdroj: Vojtko, 2007

Category management – je to metoda řízení vybraného portfolia sortimentu zboží jako podnikatelských jednotek. Cílem CM je na základě monitorování nákupního chování zákazníků a jejich potřeb zvyšovat podíl spokojených zákazníků, a tím i zisk, snižovat náklady a optimalizovat logistické procesy. Metoda CM nemůže být úspěšná bez spolupráce obchodníka a jeho dodavatelů. Maloobchodníci a dodavatelé společně vytvářejí strategické plány, kde se jasně vymezují definované kategorie, a stanovuje se finanční výkon, který je měřen na úrovni kategorie. Spolupráce dodavatele a maloobchodníka je základem pro to, aby category manažeři mohli efektivně alokovat aktiva v zásobách ve správném místě a organizovat logistiku. Základní složky CM představují klasické činnosti podniku, marketing, plánování, nákup, merchandising a prodej (Hesková, 2006).

Jedním z důležitých rozhodnutí v procesu implementace CM je návrh strategie a zpracování strategického rámce, který je předpokladem pro úspěšný proces. Na počátku každé strategie je stanovení poslání podniku, které vyjadřuje to, jak chce být podnik vnímán zákazníkem, co bude jeho konkurenční výhoda. Druhou úroveň strategického rámce tvoří finanční a marketingové cíle, které chce obchodník svou činností

dosáhnout. Třetí úroveň je tvořena marketingovou strategií, strategií zásobování a strategií vztahu s dodavateli. Marketingové strategie zahrnují definici cílového zákazníka, formy prodeje, zákaznických služeb, sortimentu, cen, podpory prodeje, prezentace v obchodě, atd. Strategie zásobování je tvořena strategiemi objednávání, nákupu a distribuce produktů. Strategie vztahu s dodavateli musí být založena na vzájemném sdílení dat a úzké spolupráci.

Další úroveň představují strategie jednotlivých oddělení obchodu, které jsou tvořeny obchodními plány kategorií. Definování kategorie je prvním krokem obchodního procesu a také určujícím vstupem pro další činnosti. Kategorie je jasně vymezená, ovladatelná skupina výrobků nebo služeb, kterou zákazník chápe ve vzájemném vztahu nebo jako související, případně zaměnitelnou při uspokojování svých potřeb. První etapou je identifikace potřeb zákazníků, následuje etapa výzkumu vedoucí ke zjištění, které produkty zákazník považuje za komplementy či substituty k výrobku, které uspokojují jeho primární potřebu. Dále určí, které prvky sortimentu je možné řídit dohromady. V dalším kroku obchodník a dodavatel kontrolují, zda produkty zahrnuté v kategorii jsou měřitelné a snadno ovladatelné. V této fázi se prověří, zda informace potřebné pro category management mohou být získány pouze z informačních systémů nebo z dat sdílených s dodavateli. Výsledek procesu definování kategorie se skládá ze seznamu jednotek obchodního sortimentu nebo produktových skupin, které jsou součástí kategorie a dále ze seznamu produktů, které součástí nejsou. Uvedený postup není nutné aplikovat pro všechny sortimentní položky a provést jejich jednoznačné začlenění do vytvořených kategorií (Hesková, 2006).

Novým trendem je, že vedle sebe na prodejní ploše existuje několik prodejních konceptů. Při určování struktury kategorie se vychází z tzv. rozhodovacího stromu zákazníka, který postihuje, jak zákazník nakupuje, jak zákazník rozhoduje o nákupu. Na základě tohoto rozhodovacího stromu je pak určena struktura kategorie. Strukturou kategorie rozumíme uspořádání subkategorií, sortimentních oborů a sortimentních skupin. Některé kategorie a subkategorie budou tvořeny různými podobami produktů, např. mýdlo, tekuté mýdlo a v dalších kategoriích a subkategoriích bude kladen důraz

na konečného spotřebitele, např. ženy, muži, nebo na složení výrobků, např. na citlivou pokožku. Rozhodovací strom zákazníka pomáhá při vymezování kategorie z pohledu zákazníka. To umožňuje doporučit optimální strukturu pro následnou oblast merchandisingu a odpověď na otázku, zda uspořádat produkty v regále podle značek nebo podle vytvořených kategorií.

Dalším krokem v procesu řízení kategorie je stanovení role kategorie vybraných sortimentů. Role stanovuje přednosti a důležitost každé kategorie v obchodním procesu obchodníka a rozdělení zdrojů mezi jednotlivé kategorie. Při určení role kategorie se obvykle pracuje s tzv. cross-category analýzou a BCG analýzou. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní analýzu, která využívá data o zákaznících, obchodníkovi a trhu. Dalším krokem je měření výkonů kategorie pomocí ukazatelů výkonnosti – scorecardu- který určuje plánované cíle, které budou stanoveny obchodníkem a dodavatelem pro splnění plánu řízení kategorie. Měření výkonů je zásadní, protože sleduje a měří plánované cíle. Posledním krokem je proces implementace CM do systému řízení podniku. Předpokládá zavedení dalších metod řízení, bez nichž by některé činnosti v CM nemohly fungovat.

Jsou schváleny jednotlivé plány kategorií, vytvořen harmonogram provádění jednotlivých taktických operací určených v rozvrhu taktik a hlavně stanovena odpovědnost za jejich splnění. Stanovení odpovědnosti je důležitým prvkem implementace. Samozřejmostí při implementaci jsou aplikace procesního řízení, systém elektronické výměny dat, čárové kódy nahrazované RFID atd. Společným důvodem hledání nových metod, vedle optimalizace nákladů, je především dokonalejší uspokojování potřeb zákazníků (Hesková, 2006).

Štíhlá výroba – mnoho výrobců usiluje o dosažení efektivnější produkce pomocí tzv. štíhlé výroby. Tento způsob umožňuje vyrábět větší spektrum vysoce kvalitních produktů při nižších nákladech a menší spotřebě času a lidské práce. Mezi prvky štíhlé výroby patří „just-in-time“ (JIT), komplexní řízení jakosti „Total Quality Management – TQM, spolehlivý dodavatelé, těsné vazby s odběrateli, počítačové nákupní systémy, stabilní rozvrhy výroby poskytované dodavatelům a přehledné sledování zásob. Štíhlá

výroba spolu se systémem zásobování JIT dramaticky změnili způsoby zásobování organizací. Systém JIT vznikl v Japonsku a jeho cílem bylo dosáhnout nulových zásob a stoprocentní jakosti. Jeho základním principem je dodávat průběžně v celém výrobním nebo obchodním procesu v okamžiku, kdy jsou zapotřebí.

Nástup inovativních informačních technologií má za následek zesilování konkurenčních tlaků. V situaci, kdy na trhu je nabízena řada produktů s podobnými nebo shodnými vlastnostmi, je konkurenční výhoda založena nejen výlučně na cenové soutěži, ale i na tom, zda je společnost schopna zákazníkovi nabídnout vyšší přidanou hodnotu.

2.2.4 Nákupní proces

Organizace nakupující na trhu organizací, nekupují zboží a služby pro osobní potřebu, ale proto, aby vydělaly peníze, snížily výrobní náklady nebo splnily své závazky vůči společnosti a státu. Principiálně jednající organizace se snaží při nakupování získat co největší souhrnný užitek v porovnání s jeho tržní cenou. Kupní motivace organizace bývá tím větší, čím větší je poměr mezi celkovým vnímaným užitkem a potenciálními náklady na něj vynaloženými. Proto také marketéři dodavatelských organizací musejí usilovat o to, aby jejich nabídka na cílovém trhu představovala vysokou užitnou hodnotu za relativně nižší cenu.

U organizace lze odlišit managementy nakupování, obstarávání a zásobování. Nakupování představuje pouze příležitostné účelové transakce s dodavateli, se kterými nemá organizace pevnější vztahy. Nakupující organizace má jen krátkodobý zájem na efektivním obchodu bez dalšího kontextu. Usiluje o nalezení nejnižší cenové nabídky, která splňuje její základní požadavky. Kupující operují na trhu s přesvědčením, že je třeba na dodavatele tvrdě útočit, aby získali cenovou výhodu. Používají přitom dvě taktiky: komoditní, která vychází z přesvědčení, že nakupovaný produkt je standardní komodita a že je třeba usilovat pouze o nízkou cenu, a multizdrojovou, která klade důraz na současné používání několika subdodavatelů, kteří si navzájem konkurují ve

snaze získat větší podíl zakázek od dané organizace. Pro snižování rizika nakupující organizace využívají ověřené procedury nebo spoléhají na osvědčené dodavatele (Kotler 2000).

Mnoho firem využívá managementu obstarávání, jehož prostřednictvím usilují jak o zvyšování jakosti, tak o snižování nákladů. Místo toho, aby se snažili jen o nákupy za nízké ceny, mají kupující s obstarávací orientací zájem na vytvoření kooperačních vztahů s menším množstvím dodavatelů a o úsporu nákladů usilují prostřednictvím managementu akvizic, konverze a nákladů na udržování zásob. Těsně spolupracují se svými dodavateli prostřednictvím programů včasného zapojení dodavatelů. Tyto programy zajišťují včasné dodávky potřebných surovin a materiálů, udržování nezbytných zásob, uplatnění systému JIT a v některých případech i spolupráci při vývoji nových produktů. Cílem je dosáhnout efektivní spolupráce s dodavateli, která přináší úspory oběma stranám. V rámci obstarávací orientace se dodavatelé podílejí i na plánování materiálového zabezpečení. Díky tomu mají včas k dispozici informace, jaké materiály a kdy budou zapotřebí.

Fáze kupního procesu

Při nákupu potřebného zboží a služeb procházejí nakupující organizace kupním procesem, který rozeznává osm etap, které se nazývají kupními fázemi. Struktura potenciálního výskytu jednotlivých fází v konkrétních typech kupních procesů se nazývá rámec nákupní sítě a má tyto jednotlivé fáze.

Zjištění problému – kupní proces začíná v okamžiku, kdy někdo v organizaci zaznamená problém nebo potřebu, které vyvolají požadavek zboží nebo služby. Zjištění problému může zůstat pod vlivem vnějších nebo vnitřních stimulů.

Mezi nejčastější vnitřní stimuly patří:

- rozhodnutí organizace zahájit vývoj nového výrobku a pro jeho výrobu pořídit nové stroje, zařízení, materiál a suroviny

- porucha některého stroje, která si vyžádá jeho výměnu nebo nahrazení některé jeho části
- některá surovina či materiál se projeví jako nevyhovující a je třeba změnit dodavatele
- nákupní manažer zjistil možnost nakupovat za nižší ceny nebo získat vyšší jakost

Vnější příčiny jsou například nové poznatky zjištěné na veletrhu, v reklamě či nabídkou od obchodního zástupce dodavatele. Dodavatelé mohou stimulovat zjištění problému prostřednictvím e-mailu, zasláním propagačních materiálů a telefonování potenciálním odběratelům.

Základní údaje o potřebě – po zjištění potřeby přechází zákazník ke specifikování základních vlastností a množství daného druhu zboží. U běžných druhů to není příliš obtížní, ale u složitých položek nákupčí spolupracuje s ostatními techniky, uživateli atd. na určení požadovaných vlastností. Tyto mohou zahrnovat spolehlivost, trvanlivost, cenu a další vlastnosti. Dodavatel může v této fázi nabídnout svou pomoc tím, že ukáže, jak produkt vyhovuje požadavkům odběratele.

Specifikace produktu - po určení základních potřeb musí odběratel určit technickou specifikaci produktu. Pro tento účel je sestaven tým pro hodnotovou analýzu produktu. Hodnotová analýza produktu je prostředkem pro snižování nákladů a jednotlivé části jsou pečlivě analyzovány s ohledem na jejich možnou úpravu, standardizaci nebo levnější způsob výroby. Tým hodnotové analýzy prozkoumá vysoce nákladné součásti výrobku a identifikuje také konstrukčně složité díly. Také dodavatelé mají možnost využít hodnotovou analýzu pro efektivnější výrobu a snížení nákladů. Tím získají konkurenční výhodu a šanci, že o jejich výrobky bude větší zájem než o konkurenční produkty.

Hledání dodavatele – po specifikování produktu se odběratel snaží nalézt nevhodnějšího dodavatele. Využívá se všech dostupných zdrojů informací, jako je

internet, výstavy, prezentace na webových stránkách, doporučení a dobrá pověst na trhu.

Posuzování nabídek – zákazník vyzve potenciální dodavatele, aby mu předložili své nabídky. U složitých a drahých položek může vyžadovat podrobný návrh od každého dodavatele a po posouzení nabídek zákazník některé dodavatele vyloučí a ostatní vyzve k přímému jednání.

Výběr dodavatele – před vlastním výběrem dodavatele musejí členové nákupního centra specifikovat požadované vlastnosti dodavatele a stanovit jejich významnost. Na základě požadovaných vlastností mohou vyhodnotit potenciální dodavatele. Důležitost jednotlivých vlastností produktu závisí na kupní situaci. U rutinně nakupovaných výrobků patří mezi nejdůležitější vlastnosti spolehlivost dodávky, cena a pověst dodavatele. U běžných provozně technických zařízení, jako jsou např. kopírovací zařízení, mezi důležité vlastnosti patří spolehlivost výrobku a kvalita poskytovaných služeb. U náročnějších výrobků, které jsou spjaty se značkou, jako např. počítačové systémy, mezi nejdůležitější atributy patří pověst dodavatele, cena, spolehlivost výrobku, rychlost a spolehlivost služeb a pružnost dodavatele. Nákupčí by měli u preferovaných dodavatelů usilovat o dosažení příznivých cen a dodacích podmínek dříve, než dospějí ke konečnému rozhodnutí.

Specifikace objednávky – je-li vybrán dodavatel, je možné sestavit konečnou objednávku, v níž jsou uvedeny technické podrobnosti, množství, termíny dodávek, postup při odmítnutí dodávky, záruky atd. V případě opakování stále stejných objednávek mají odběratelé tendenci uzavírat spíše paušální smlouvy než vystavovat opakovaně jednotlivé objednávky, které jsou drahé. Pro odběratele to ale znamená zvýšení objemu zásob, což nemají moc rádi. Paušální objednávky vytvářejí dlouhodobé vztahy, dodavatel se zavazuje pravidelně zásobovat zákazníky potřebným zbožím na základě pevně stanovených cen. Protože v případě paušálních objednávek zůstávají zásoby u dodavatele, jsou tyto kontrakty někdy nazývány plány nákupu bez zásob.

Kdykoliv potřebuje zákazník doplnit zásoby, počítač automaticky pošle dodavateli objednávku.

Vyhodnocení dodavatele – v poslední fázi hodnotí odběratel výkon zvoleného odběratele. Může přitom použít metodu zpětných informací od koncových uživatelů nebo hodnotit dodavatele pomocí specifických kritérií za použití váženého průměru nebo porovnat celkové náklady na dodávku zboží s celkovými náklady na pořízení zásob od konkurenčního dodavatele. Zhodnocení může vést k prodloužení, ke změně nebo k neobnovení smlouvy. Dodavatel by měl sledovat tytéž ukazatele a snažit dosáhnout trvale příznivého stavu (Kotler, 2000).

Na rozdíl od spotřebitelského trhu je na trhu obchodním méně odběratelů, ale zato větších, existují zde dodavatelsko-odběratelské vztahy a je tu výraznější geografická koncentrace odběratelů. Poptávka na obchodním trhu je odvozena od poptávky na trhu spotřebitelském a bývá poměrně kolísavá. Nicméně celková poptávka po mnoha druzích obchodního zboží jen málo reaguje na změny cen. Dodavatelé si musí být vědomi profesionality nákupčích a jejich vlivu a rovněž musejí akceptovat význam přímých nákupů, reciprocity a pronájmů.

2.2.5 Charakteristika nadnárodních řetězců a nákupních aliancí

Charakteristika nadnárodních řetězců

MAKRO ČR

MAKRO Cash & Carry ČR je součástí nadnárodní skupiny Metro Cash & Carry International, jež má zastoupení ve 29 zemích světa ve více než 600 lokacích. Po celém světě zaměstnává přes 100 000 lidí a v roce 2006 dosáhla tržeb ve výši 29,9 mld. EUR. METRO Cash & Carry je prodejní divizí METRO Group, jedné z nejvýznamnějších mezinárodních maloobchodních a obchodních společností.

V České republice patří do sítě Makro Cash & Carry ČR dvanáct velkoobchodních center pro podnikatele. Vysoká obrátka zboží, provozní výkonnost, omezený počet prodejen, vyspělá logistika a přímé nákupy ve velkých objemech umožňují Makru prodávat zboží za nejvýhodnější velkoobchodní ceny. V roce 2007 zaměstnávalo Makro Cash & Carry ČR téměř 3400 zaměstnanců a výše jeho tržeb dosáhla 39,3 miliard Kč. (www.makro.cz).

Plus Discount

Plus Discount je řetězec spadající pod německý koncern Tengelmann. V ČR provozuje v rámci potravinářských provozoven síť prodejen typu soft – diskont Plus. Koncern Tengelmann má celoevropskou působnost. Dnes koncern působí v 8 evropských zemích, v USA a v Kanadě. Kromě řetězce soft – diskontů Plus provozuje dalších 11 linií – diskont drogerie, textilu či výrobní firmu čokolády Wissoll. Jedním z nich je i v ČR známý řetězec OBI.
Diskontní řetězec Plus v ČR nabízí kvalitní řadu výrobků pod značkou Karlův dvůr. Tato značka jako pečeť zdobí produkty z oblíbené české kuchyně v moderní úpravě, vyrobené z těch nejlepších surovin a pod přísnou kvalitou kontroly. Kmotrem a patronem se pro den zavedení této značky stal zpěvák Karel Gott. Další novou značkou je Bio Bio - značka pro chutné a kvalitní biopotraviny. Na území ČR provozuje Plus Discount 146 obchodní jednotek. Začátkem roku 2008 převzal řetězec Plus Discount řetězec REWE, který zde provozuje supermarkety Billa a diskonty Penny (www.plus-discount.cz).

SPAR

Firma SPAR byla založena v roce 1932 v Holandsku (holandsky Spar = jedle) jako dobrovolné sdružení několika velko- a maloobchodníků ke koordinaci společných aktivit. Dnes je SPAR největší dobrovolný řetězec světa. Ve 32 zemích a 5 kontinentech provozuje dnes více než 16800 maloobchodníků obchod pod znakem jedle. V každé zemi, ve které SPAR působí, spravuje jeho aktivity zastřešující národní centrála.

Značka SPAR se začala objevovat na dvou typech obchodních jednotek: malé prodejny až malé supermarkety, založené na franchisingovém systému a megamarkety Center Interspar. První z nich byl představen v dubnu 1997 v Českých Budějovicích. Na začátku roku 2008 má SPAR ČOS 27 obchodní jednotek na území ČR (www.spar.cz).

Penny market

Společnost Penny Market s.r.o. působí na českém trhu od roku 1997 a je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE, který je jednou z největších světových obchodních společností, stejně jako je Penny Market jednou z největších českých obchodních společností. Penny Market je diskontní potravinářský řetězec, typu "tvrdý diskont", což znamená, že sortiment je sice užší, přesto však nabízí všechno běžné zboží každodenní potřeby. Hlavní důraz je kladen na co nejnižší cenu při zachování kvality. V prodejnách naleznete přibližně 1 500 položek v celé šíři potravinářského sortimentu, převážně zboží od českých výrobců. Současně se snažíme vycházet vstříc přáním našich zákazníků a podle daného regionu zařazujeme regionální speciality. Počet prodejen v roce 2008 je 190 (www.penny.cz).

Billa

V roce 1996 se stala novým majitelem koncernu německá skupina REWE, která je největším obchodním řetězcem v oblasti prodeje potravin v Evropě. Již na počátku 90. let začala expanze firmy do dalších evropských zemí. Do dnešního dne byly otevřeny prodejny BILLA v Itálii, České republice, Slovensku, Rusku, Chorvatsku, Rumunsku, Ukrajině a Bulharsku. Všechny zahraniční aktivity byly sdruženy pod firmu EUROBILLA. Akvizicí prodejen Delvita se počet prodejen Billa v České republice zvýšil na 180 (www.billa.cz).

Tesco CZ

Britské Tesco vstoupilo na český trh v dubnu 1996, kdy koupilo síť obchodních domů v 6 velkých městech (Praha, Plzeň, Pardubice, H.Králové, Liberec, Brno) od severoamerického K-Martu. Ve Velké Británii je Tesco od roku 1997 největším maloobchodním řetězcem, vlastní zde 580 obchodů, které provozuje pod společným heslem: „dobrou hodnotu za Vaše peníze“. Na celkovém obratu se z 50 % podílejí obchodní značky. Výrobky značky „Tesco výhodný nákup“ jsou určeny zejména pro ty zákazníky, pro něž je rozhodující cena. Výrobky tvoří nejlevnější část nabízeného sortimentu a jsou zastoupeny v mnoha oblastech potravinového i nepotravinového zboží. Lze je rozpoznat podle jednoduchého designu s modrobílými pruhy s nápisem „Výhodný nákup“. Na začátku roku 2008 má Tesco 92 obchodní jednotek (www.itesco.cz).

Charakteristika nezávislých aliancí a družstev

Zbývající, české potravinářské subjekty, které se v TOP 50 vyskytují, jsou v naprosté většině členy obchodních aliancí. Jsou to aliance dvojího typu:

- Nákupní a velkoobchodní aliance, které maloobchodní činnost nevyvíjejí vůbec nebo jen nepatrně. Nepočítáme-li obě nákupní aliance COOP, je zde leaderem Čepos.
- Maloobchodní aliance, vzniklé:
- z iniciativy velkoobchodu, který stabilizuje svou síť maloobchodů – Flosman/Flop, PDS/SVOP, ENAPO

COOP Centrum

COOP Centrum navazuje na dlouhou tradici českých spotřebních družstev. Již v roce 1868 bylo založeno první z nich pod názvem Včela. Mezníkem pak byl rok 1909, kdy

byla založena první samostatná velkoobchodní centrála pod názvem Velkoobchodní společnost družstev. Jeho členy bylo na 60 družstev z Čech i Moravy. Tento systém byl přímým předchůdcem dnešního COOP Centra, neboť lze vysledovat majetkově - právní návaznost mezi oběma subjekty. V roce 1994 byly založeny zastřešující nákupní aliance. V současnosti probíhá jejich sjednocování a transformace prodejní sítě, kdy by mělo vzniknout pouze 11 logistických center z největších velkoobchodů a kdy jsou odbytové linie nově organizovány po vzoru nadnárodních koncernů jako řetězce, spravované vždy silným družstvem. Ve vztahu ke spotřebním družstvům, která jsou členskými subjekty COOP Centra a zároveň jeho zákazníky, jsou smluvně garantovány obchodní služby vyplývající z funkce nákupní centrály. Na druhé straně je od jednotlivých členů striktně vyžadováno plnění platebních a dalších obchodních podmínek. Celkem řetězec COOP provozuje přes 3000 maloobchodů, jako jsou TUTY, TIP, Trefa, Diskont a TERNO (www.coop.cz).

Flosman a.s.

Flop Jih zahájil svoji činnost 1. 1. 1998, kdy bylo do tohoto řetězce zapojeno 40 prodejen a postupným vývojem došlo k tomu, že na začátku roku 2005 je v řetězci Flop 145 prodejen, které jsou pod centrální fakturací. Na základě poznatků z trhu a dalším vývojem firmy dochází v červnu 2001 k dotváření druhého řetězce pod názvem „ Flop B“, kde realizuje dodávky 52 smluvních partnerů Flopu v základních komoditách. Do roku 2004 je zařazeno ve „ Flopu B“ 103 prodejen. V roce 2003 byl vytvořen třetí řetězec Flopu, a to GASTRO řetězec, kterým oslovili hotely, vyvařující restaurace, jídelny, školy a nemocnice. V roce 2008 měl řetězec Flop 30 vlastních prodejen a 75 franšízových (www.flosman.cz).

Enapo

Základy pro spolupráci mezi potravinářskými velkoobchody a maloobchody, v současnosti sdruženými v síti ENAPO, byly vybudovány v letech 1996 - 1997. Společnost ENAPO s.r.o. byla založena jako manažerská firma s úkolem založit

smluvní franšízovou obchodní síť ENAPO, strukturovat obchodní vazby, dále budovat, řídit a koordinovat postupy při součinnosti všech subjektů sítě. V první fázi byly vytvořeny smluvní vazby dle koncepce franšízy se základní skupinou maloobchodníků sítě ENAPO, primárně doporučených členskými velkoobchody na základě dlouhodobě ověřených dobrých obchodních zkušeností. V druhé fázi bylo prověřování dalších obchodních míst pro rozšíření sítě ENAPO. Ve třetí fázi měla síť ENAPO má po čtyřletém vývoji obchodní spolupráce k dispozici základní portfolio smluvních dodavatelů denního zboží vybraných na základě analýzy preferencí u stávajících členů sítě. Síť ENAPO zásobuje své velkoobchody Rosa market a PDS Plzeň. Na začátku roku 2008 sdružuje aliance ENAPO 282 prodejen (www.enapo.cz).

Čepos

V současnosti je Čepos největší nezávislou českou nákupní aliancí na trhu s potravinářským zbožím. Prostřednictvím Čeposu obchoduje 14 velkoobchodů, jeho akcionářů. V přímém vlastnictví akcionářů Čeposu je přes sto maloobchodních prodejen. Nadstandardní smluvní vztahy jsou uzavřeny s dalšími přibližně 800 maloobchodními prodejnami. Celkový počet závozových míst velkoobchodů Čepos je více než 5000 (www.cepos.cz).

3. Metodika práce

V diplomové práci jsem měl za úkol analyzovat nákupní chování nadnárodních retailových řetězců, s cílem přizpůsobení obchodní strategie dodavatelské firmy v souvislosti se zapojením ČR do nadnárodních trhů v rámci EU. Dalším cílem bylo definovat postavení konkrétní firmy, která vyrábí a distribuuje potravinářskou komoditu. Z toho jsem měl vyvodit, jaké požadavky trh klade na dodavatele, která ze stran obchodního vztahu je dominantní a jaké jsou její podmínky. Práci jsem zpracovával s akcentem na potřeby firmy Bratři Zátkové a.s. Na základě analýzy navrhnout vhodná opatření ke zlepšení stávající a zachování budoucí obchodní spolupráce.

Pro splnění tohoto úkolu jsem provedl kroky v následující posloupnosti:
Nejdříve jsem představil firmu Bratři Zátkové a.s., přiblížením její historie. Na pozadí vymezení dodavatelů těstovin v České republice jsem dále popsal sortiment, který firma nabízí a definoval její tržní postavení. Za tím účelem jsem vyhledal informace o dodavatelích těstovin, kteří jsou reprezentováni výrobci, případně dovozci těstovin renomovaných evropských značek. Snažil jsem se zjistit, jaký sortiment těstovin je možné na trhu najít, kteří výrobci těstovin jsou dominantní a jaké jsou jejich tržní podíly.

Následně jsem definoval stranu odběratelů. Ta doznala během transformace ekonomického systému z centrálně řízeného hospodářství na hospodářství tržní obrovských změn. Obchodní struktury, tak jak vystupovaly na začátku tohoto procesu v roce 1989, jsou diametrálně odlišné od obchodních struktur v dnešní době. Nutností tedy bylo vyhledat genesi vývoje ze sekundárních zdrojů. Dále pak popsat jednotlivé nejdůležitější subjekty a jejich strategie, tzn. obchodní jednotky, které provozují. Ty jsou definovány určitými přesnými znaky a lze jejich přehledu vysledovat požadavky, které budou odběratelé na dodavatele do těchto obchodních jednotek klást a jak vypadají vztahy mezi dodavateli a odběrateli na současném českém potravinářském trhu. Především, která ze stran je dominantní a jaké určuje podmínky.

V další části případové studie jsem se snažil získat a zhodnotit primární informace, jednak od jednotlivých nákupčích nadnárodních řetězců dané komodity a pak informace z vnitřního systému firmy Bratři Zátkové. Výsledkem studie je pak zjištění postojů a nákupních strategií obchodních subjektů a jaké převládají trendy na maloobchodní trhu dané komodity. Čas změn totiž dosud neskončil a řada důsledků současného pohybu se projeví až v následujících letech.

4. Kvalitativní výzkum

4.1 Vývoj obchodních struktur před vstupem do EU

V období po listopadu 1989 prošel český potravinový trh řadou zásadních změn, jejichž intenzita a dynamika těžko nachází srovnání s vývojem v jiných zemích. Transformace distribučních struktur přitom v řadě směrů přinesla velmi radikální změny, které byly vyvolány potřebou transformovat dříve velmi zaostalou a vysoce centralizovanou strukturu potravinářského obchodu. Tradiční, vnitřně značně stratifikovaná struktura českého potravinářského obchodu, sestávající ze samostatných obchodníků, filiálkových řetězců, spotřebních družstev a obchodních domů, byla totiž po únoru 1948 totálně zlikvidována a nahrazena uniformním modelem socialistického obchodu. Tento systém, založený na dominantní roli státních obchodních podniků, se přes dílčí organizační změny udržel až do roku 1989. Výchozí struktura potravinářského obchodu na počátku ekonomické transformace proto obsahovala jen asi stovku distribučních společností, náležících do pěti základních skupin:

- *státní podniky potravinářského obchodu Potraviny, Pramen, Zelenina*
  Krajské podniky zabezpečující maloobchodní i velkoobchodní činnost, jakožto prakticky monopolní dodavatel v daném regionu. Distribuce čerstvých potravin byla až na výjimky rozčleněna do samostatných podniků – Zelenina, Maso. Státní obchodní podniky provozovaly rozsáhlou síť samoobslužných prodejen, specializovaných prodejen potravin a velkoprodejen.

- *spotřební družstva – Jednota, Budoucnost, Včela, Konzum*
  Byla postupně reorganizována na maloobchodní firmy zodpovídající za zásobování venkovského obyvatelstva. Většina městských prodejen a značná část velkoobchodů byla násilně předána státnímu obchodu. Spotřební družstva provozovala pojízdné prodejny, síť smíšených prodejen, družstevních nákupních středisek a menších

obchodních domů. Družstevní obchod byl opět organizován na přísně územněsprávním principu, v každém okrese fungovalo samostatně jedno družstvo.

- *obchodní domy – Prior*

  Jejich výstavba byla v ČR znovu zahájena na konci 60. let. Byly provozovány vrámci federálního podniku Prior. Ten byl v roce 1988 rozdělen na jednotlivé krajské podniky a jako experiment byl vyčleněn jako samostatný podnik obchodní dům Kotva. Velkoprodejny potravin vrámci jednotlivých obchodních domů, umístěných v centrech největších měst, byly prakticky jedinou konkurencí státního potravinářského obchodu.

- *síť devizových prodejen Tuzex*

  Pouze zde byla prodávána převážná část importovaného potravinářského zboží. Platilo se zde volně směnitelnými měnami nebo devizovými poukázkami, tzv. bony, které bylo možno získat za práci v zahraničí nebo na černém trhu. Od konce 80. let se jako druhý distribuční kanál pro importované potraviny začaly prosazovat prodejny ESO, patřící státnímu potravinářskému obchodu.

- *podniky zahraničního obchodu – Koospol, IMEX*

  Prakticky pouze prostřednictvím těchto podniků bylo možno realizovat export a import potravinářských výrobků. Tyto podniky přitom nevykonávaly vlastní maloobchodní ani velkoobchodní činnost na domácím trhu. Importované zboží předávaly podle kvót daných státním plánem jednotlivým podnikům státního a družstevního obchodu (Zboží&Prodej, 8/2000).

Období let 1990 – 1992

Primitivní, značně centralizovaná struktura distribuce potravin se krátce po listopadu 1989 začala zásadním způsobem měnit. V úvodní fázi k tomu přispěly zejména

legalizace soukromého obchodního podnikání, liberalizace importu a zavedení omezené směnitelnosti koruny, restituce, malá privatizace.

Prudce se změnila struktura potravinářského maloobchodu. Státním podnikům a spotřebním družstvům na konci tohoto období zbyla asi jen třetina prodejen. Další třetina přešla do soukromých rukou při aukcích v rámci malé privatizace a zbylá třetina byla restituována. K rozvoji soukromého sektoru posloužily i plochy dříve k tomuto účelu nevyužívané. Díky novým prodejnám, otevíraným v různých garážích, kočárkárnách apod. vzrostl počet prodejen asi o 20 – 25 % a velikost prodejní plochy o 10 – 15 %. Méně změn se v první fázi transformace odehrálo ve sféře velkoobchodu. Převážná část z nich zůstala v rukou státního a družstevního obchodu, který si tak udržel dominantní postavení v oblasti nákupu a distribuci potravin.

První soukromé velkoobchodní firmy se soustředily na distribuci rychloobrátkového dovozového zboží, zejména margarínu, alkoholu i nealkoholických nápojů nebo cukrovinek. Část privátních velkoobchodů se záhy stala prvními distributory význačných značkových potravin v ČR (např. Pronto Plus x Bahlsen a Warner Lambert, OK Trading x Wrigley, EMCO x Swartau). Sortiment nabízený jednotlivými velkoobchody se postupně rozšiřoval. Paralelně s tím se prohlubovaly problémy s platební morálkou maloobchodních zákazníků a vlastní likviditou velkoobchodníků. Jako optimální řešení se v těchto podmínkách ukázal koncept samoobslužného velkoobchodu typu Cash&Carry, které mezi prvními rozvinuly soukromé firmy Mifka (později M-Holding), Pronto Plus, Interkontakt, Pragoprix, ŽIOS a Pluto i vybrané státní nebo družstevní podniky: Pramen Praha, Jednota Cheb.

V roce 1991 začal provozovat první obchodní jednotku pod jménem Mana v Jihlavě nizozemský Royal Ahold, který měl být později největším čistě potravinářským řetězcem v zemi. V témže roce zde začal obchodovat další významný koncern, belgický Delhaize Le Lion, který otevřel v Praze svůj první supermarket Delvita. V roce 1992 pak přišly německý Tengelmann se soft-diskonty Plus Discount, zatím jen německý Spar v Sušici a další diskontér, německá Norma. Masivnějšímu nástupu zahraničních

investorů však zatím bránila řada faktorů – nevyjasněné vlastnické poměry, zákaz přímé účasti v aukcích malé privatizace, dosud nevyjasněný způsob privatizace státních podniků i ne zcela stabilizovaná politická situace – rozdělení ČSFR (Zboží&Prodej, 7/2000).

Období let 1993 – 2000

Specifickým vývojem prošla jednotlivá spotřební družstva. Po politické diskusi bylo rozhodnuto ustoupit od záměru razantně měnit jejich vlastnické i organizační struktury. Podle přijatého zákona o družstevnictví byly pouze redefinovány vztahy družstevníků a družstev a spotřební družstva byla obdobně jako státní podniky nucena vydat část svého majetku v rámci restituce. Zároveň však byla zbavena povinnosti zásobovat venkov a zbavila se tak většiny nerentabilních maloobchodních jednotek a pohostinských zařízení. Svou pozici upevnila i vznikem systému centrálního nákupu, který byl nejprve nastartován na regionální úrovni počátkem roku 1993.

V roce 1996 se v České republice angažovaly nejvýznamnější evropské obchodní řetězce, zejména britské Tesco, německá skupina Tengelmann v potravinářské oblasti diskonty Plus Discount, nizozemský Royal Ahold, německá i rakouská větev Julius Meinl a belgická Delvita. Další klíčové firmy český trh analyzovaly a zvažovaly výstavbu či převzetí stávajících řetězců. Nejdále v roce 1996 v tomto směru byly především německý Lidl, který chystal výstavbu hypermarketů (Kaufland) a francouzská firma Intermarché, uvažující o možnosti zřídit nákupní svaz nezávislých supermarketů. Tento projekt se však v budoucnosti nikdy neuskutečnil. Některé z významných firem naopak po vstupních analýzách rozhodly o zrušení expanzních záměrů, např. Auchan, Leclerc, Karstadt či Cora.

Nejvýznamnějším zahraničním investorem zůstávala nadále firma Euronova, dcera nizozemského koncernu Royal Ahold. Také belgická Delvita expandovala. V Rudné u Prahy byl u dálnice na Plzeň postaven obrovský centrální sklad s 26 000 m^2 skladové plochy a s centrální správou. Tento komplex byl vybudován s jasným záměrem rozšířit

počet stávajících 25 filiálek na čtyřnásobek, tj. na 100, což vzhledem ke kapitálové síle a šikovnému transferu know-how odpovídajícímu české mentalitě, byl plán více než reálný. Žádná ze stávajících ani plánovaných filiálek neměla mít méně než 1 600 m^2 prodejní plochy.

Vývoj spotřebních družstev pokračoval pomalu, ale stále. Celkový obrat více než 70 družstev dosáhl podle některých odhadů asi 27 miliard Kč. Pokud by se to dalo posuzovat jako obrat dosažený jedním koncernem, jednalo by se o dvoumístný procentuální podíl na trhu. Proces centralizace nákupu přes COOP Centrum – jednoho družstva z družstev – vytvořilo doposud 35 supermarketů s jednotným logem. Výhled spotřebních družstev do nejbližších let přitom sliboval zvýšení podílu obratu supermarketů na celkovém obratu spotřebních družstev čtyřikrát, což by znamenalo dosažení 18 % z celkového obratu a naopak pokles podílu venkovských prodejen ze 70 % na 45 % na celkovém obratu spotřebních družstev (Výběr, 8/1998).

Nejrazantnější formu expanze v segmentu rychloobrátkového zboží předvedla skupina REWE, jejíž tvrdé diskonty Penny Market dobyly v průběhu roku více než dvě desítky lokalit v České republice. Agresivní cenovou politikou se jim podařilo „odlovit“ tržní segment cenově orientovaných zákazníků. Tak došlo k cenové polarizaci trhu, což narušilo dosavadní relativně poklidný vývoj. Na cenovou politiku diskontů se např. řetězce supermarketů pokusily kontrovat zvýšenou péčí o zákazníka a jeho nákupní komfort a rozšířením nabízeného sortimentu.

Další nový typ prodeje představila společnost Makro, která v rekordním čase zprovoznila tři velkoplošné samoobslužné velkoobchody v Ostravě, Brně a Praze Průhonicích. Svůj rozvoj dále prohloubily i mezinárodní firmy etablované v ČR již dříve. Euronova doplnila o nové přírůstky síť supermarketů Mana, diskontů Sesam i smíšených velkoprodejen Prima a zahájila výstavbu dvou nových hypermarketů Hypernova. Delvita začala využívat své nové velkokapacitní distribuční centrum Rudná u Prahy, ze kterého v té době zásobovala již více než 40 supermarketů vlastní značky.

Kontinuální růst zaznamenal i řetězec Plus Discount, který se přiblížil k hranici 50 filiálek.

Stabilní rozvoj zaznamenala spotřební družstva, která v roce 1997 realizovala obrat ve výši přibližně 29 miliard Kč. Dále byl posílen centrální nákup, zabezpečovaný společností COOP Centrum ve spolupráci s COOP Morava. Kromě již dříve nastartovaného projektu COOP Supermarket byly představeny i další nové linie: řetězec megamarketů COOP Terno a diskontních prodejen COOP Diskont (Výběr, 8/1998).

Český obchod se v tomto období výrazně přiblížil strukturám, obvyklým pro vyspělé evropské tržní ekonomiky. Obchodní trh se nejen výrazně internacionalizoval a koncentroval, ale prohloubila se i jeho segmentace do jednotlivých typů prodejen, odpovídajícím různým modelům nákupního chování českých spotřebitelů. Kapacita i kvalita výrazně vzrostly a český obchod tak udělal další významný krok k vylepšení svých služeb zákazníkům.

Porovnáme-li TOP 10 1997 s TOP 10 1998, překvapí nás především raketový nástup společnosti Makro. Ta se posunula z patnácté příčky rovnou mezi leadery trhu. Udivující je i razantní nástup diskontů, které – podle společné studie GfK a Incoma ještě v žádném jiném roce nezvýšily takovým způsobem tržní podíl. Největším počtem diskontních prodejen disponuje Plus Discount, ovšem co do výše obratu je jedničkou Penny Market. Třetím největším provozovatelem diskontů pak je Sesam, odbytová linie společnosti Ahold/Euronova. V roce 1999 je Makro na čele české TOP 10 a zároveň je největším velkoobchodníkem. Ahold se zase může pochlubit největšími maloobchodními tržbami a největším počtem prodejen, rozdělených do 4 linií. Jediným českým zástupcem je převážně VO Geco Tabák, který však neobchoduje v potravinářství, proto v našem přehledu nefiguruje.

Zatímco v roce 1998 se mezi firmami TOP 10 objevují jen 4 s obratem nad 10 mld. Kč, v roce 1999 je jich již 6. U nich se růstu obratu dosahovalo výstavbou nových

obchodních jednotek a remodelingem stávajících. Delvita uváděla do provozu prodejny dlouhodobě pronajaté od Interkontaktu. Jediným zástupcem, který snížil počet prodejen je Julius Meinl, přesto však jeho obrat vzrostl o 11 % (Výběr, 3/1999).

Expanzní politiku největších obchodníků podtrhují indexy růstu obratu. 7 firem z TOP 10 zvýšilo svůj obrat o více než 40 %. Celkový obrat TOP 10 činil v roce 1999 127,96 mld. Kč. Pro srovnání v roce 1996 – 1997 to bylo méně než polovina současného obratu, v roce 1998 pak 93,5 mld. Kč. Je tedy vidět, že skutečná expanze nadnárodních firem se objevila až v roce 1998, kdy kromě skokového nárůstu obratu velkých firem – Makro, Ahold, Rewe, Globus, Kaufland – vypukla cenová válka mezi obchodníky doprovázená pádem společností Pronto Plus, Vít Potraviny a Interkontakt Group. Celý trh charakterizuje překotný vývoj provázený tvrdou konkurencí, jež vede k likvidaci malých prodejců. Koncentrace nadnárodních obchodních řetězců spolu s mezinárodním know-how naznačuje, na jakou stranu se přiklání jazýček vah. Menší obchodníci čelí tlaku nadnárodních řetězců zakládáním nákupních aliancí (Moderní obchod, 5/1999).

Období let 2000 - 2003

V tomto období se na českém trhu masivní expanze mezinárodních řetězců projevuje mimo jiné dalším poklesem tržního podílu lokálních obchodních firem včetně družstev. Hypermarkety přitom přebírají zákazníky také supermarketům, jež vzhledem k tomu, že na trh vstoupily dříve, získaly i zákazníky, kteří jim takříkajíc nebyli určeni. Dominance silných řetězců se projevuje nejen jejich velikostí, ale zejména rychlejším růstem obratu. To znamená, že TOP 10 obchodních společností svůj náskok stále zvyšuje a rozdíl mezi touto skupinou a zbytkem trhu se neustále prohlubuje. Tento trend by se měl projevovat i v následujících několika letech a ke stabilizaci by mělo dojít v horizontu 3 - 4 let, tedy v okamžiku, kdy první pětka ovládne zhruba tři čtvrtiny trhu. Za mimořádným růstem stojí expanze hypermarketů, jejichž nárůst je v roce 2000 rychlejší než před rokem. Otázkou zůstává, pro kolik hypermarketů existuje na trhu reálné místo, neboť standardní odhady hovoří o spádové oblasti 100 tisíc obyvatel na jeden

hypermarket a jejich expanze se určitě na číslu 85 nezastaví. Globalizace je ale zřejmá i na straně výrobců potravin. Žebříček největších světových producentů potravin ukazuje, že devět z 10 největších z nich je aktivní i na středoevropských trzích (Moderní obchod, 6/2005).

Období roku 2004 - 2007

V tomto období je fáze vývoje českého obchodu definována rozhodující převahou mezinárodních řetězců, kvalitativními i kvantitativními změnami maloobchodní sítě, jasným vymezováním tržních pozic jednotlivých firem i maloobchodních konceptů a kooperačními tendencemi v segmentu menších obchodních firem. Tržní podíl TOP 10 obchodních firem na celkovém českém trhu dosáhl 53 %, což na jedné straně ukazuje, že koncentrace českého obchodu se blíží evropskému průměru, ale přitom se na českém trhu pohybuje výrazně více řetězců, než odpovídá jeho kapacitě. Konkurence na špičce žebříčku se tak stále zostřuje a rozsáhlé změny v obchodních strukturách nejsou vyloučeny ani v nejbližším období.

Změny ve struktuře českého obchodu budou ovšem záviset na finančním zázemí a strategických záměrech jednotlivých společností, ale jejich vlastním motorem bude vztah k zákazníkovi. Na prvním místě bude úspěch záviset na profilaci obchodní strategie, na druhém místě půjde o nalezení dostatečně bonitního a objemného segmentu zákazníků. Dalším krokem je vybudování jasného a pevného propojení mezi image řetězce a jeho strategií, a nejdůležitějším krokem bude kvalitnější využití komunikačních kanálů. Zde se jedná zejména o letákovou komunikaci. Jak si tedy obchodní řetězce v roce 2004 vedly v této nesnadné situaci. Celkový obrat TOP 10 je 221,8 mld. Kč, kde jasnou jedničkou zůstává Makro, s celkovým obratem 38,2 mld. Kč, jejíž koncept, který je na českém trhu ojedinělí, jí zajišťuje bezpečnou pozici. Dalším je Ahold se 34,6 mld. Kč, který tak zůstává největší maloobchodní firmou na českém trhu, je však těsně následován rychle rostoucí skupinou Schwarz se 34,5 mld. Kč. Právě koncentrace na prodejny s diskontními prvky jí vynesla nejrychlejší nárůst tržeb v českém obchodě.

Dalším je skupina REWE s obratem 23,3 mld. Kč, které patří dosud největší řetězec diskontních prodejen Penny Market, na dalších pozicích se umístila společnost Tesco (21,0 mld. Kč), Globus (18,9 mld. Kč), skupina Tengelmann (18,4 mld. Kč), který zahrnuje jednak řetězec hobbymaretů OBI a jednak řetězec Plus Discount, který si dokázal získat jasně profilovanou pozici na hranici mezi supermarkety a klasickými diskonty. V první desítce se ještě umístili i hypermarketové řetězce Carrefour (11,0 mld. Kč) a Interspar (11,0 mld. Kč). České společnosti, především aliance, se umístili na předních místech v TOP 50, přestože jejich podíl na trhu v minulých letech výrazně poklesl, ale přesto hrají na regionální úrovni silnou roli. Jde především o společnosti Hruška (4,5 mld. Kč), Flosman (2,6 mld. Kč), PDS Plzeň (1,8 mld. Kč) (Moderní obchod, 7/2004).

V posledních obdobích došlo k dalším významným změnám ve struktuře českého obchodu. Již přelom roku 2005/2006 nastartoval změny, které nemají od počátku 90. let obdoby, a to fúze největších obchodních řetězců patřících do TOP 10 obchodních firem. K důsledkům těchto změn patří nejen rychlá koncentrace trhu, ale pro mnoho zákazníků také odchod některých oblíbených řetězců ze scény.

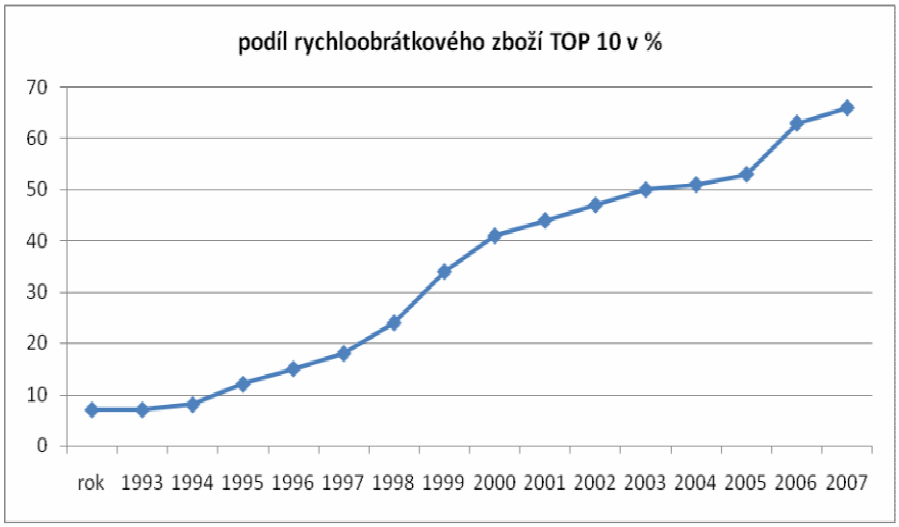
V roce 2007 bylo patrně nejviditelnější změnou na trhu převzetí řetězce Delvita skupinou Rewe a jeho postupné sbližování s řetězcem Billa. Zásadnější změny v pořadí firem však rok 2007 nepřinesl. První místo obhájila skupina Schwarz (zahrnující hypermarkety Kaufland a diskonty Lidl). O druhé a třetí místo se dělí maloobchodní společnosti Ahold CR a Tesco Stores ČR. Na další příčce se umístila společnost Makro Cash&Carry, která (přestože neotvírala nové prodejny) dosáhla meziročního nárůstu obratu. Skupina Rewe (supermarkety Billa, od poloviny roku síť Delvita a diskontní prodejny Penny Market) je na páté pozici. Šestá společnost Globus ČR stabilně vylepšuje své výsledky převážně díky organickému růstu, což je na českém silně konkurenčním trhu mimořádný úspěch. Na dalších pozicích se již tradičně objevují skupiny Tengelmann a SPAR ČR a již zmíněné GECO Tabak a PEAL (Moderní obchod, 8/2007).

Podíl TOP 10 obchodních společností na trhu rychloobrátkovým zbožím vzrostl meziročně o tři procentní body a dosáhl 66 %, což je úroveň srovnatelná s vyspělými západoevropskými ekonomikami. Vývoj pozice obchodních formátů potvrzuje změny, které se začaly postupně projevovat již od roku 2004. Tehdy trh dosáhl jisté míry saturace, započala současná vlna firemních fúzí a současně se začalo velice výrazně měnit nákupní chování, jak jej ukazuje např. projekt Shopper Typology společnosti Incoma Research. Diferencuje se i postoj nakupujícího k různým nákupním příležitostem. Rodinný nákup a doplňování domácích zásob přestává být jedinou objemově zajímavou nákupní příležitostí. S růstem objemu neplánovaných nákupů se stále více rozvíjí i formát konvenience.

Na tento vývoj reagují obchodníci rozšiřováním spektra svých obchodních formátů. Například Tesco, které klade stále větší důraz na rozvoj menších prodejen, otevřelo v roce 2007 také první prodejny Expres, specialisty na konvenienci. Podobně se diferencuje nákupní chování ve vztahu k různým kategoriím, a to i v rámci rychloobrátkového zboží. Výrazně roste počet zákazníků, které vyhledávají specializované prodejny (drogerie, elektro, řeznictví, pekárny atd.) (Regal, 12/2007).

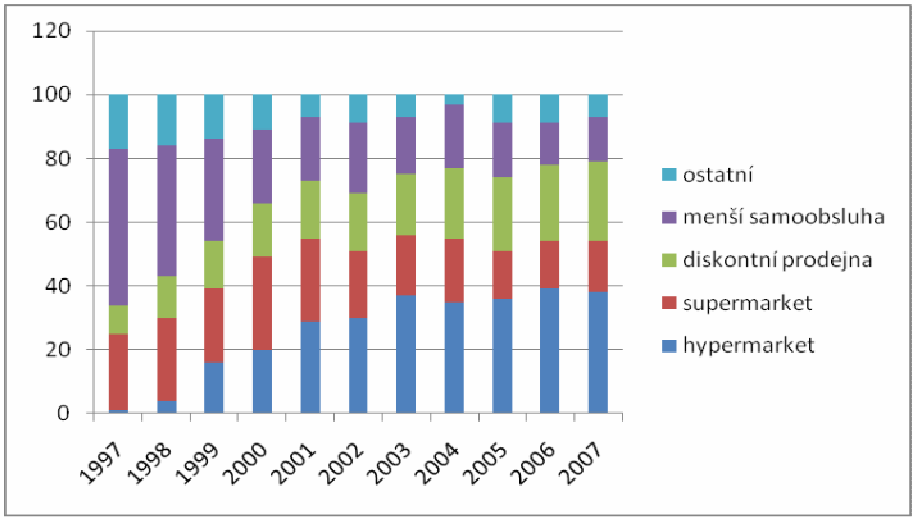
Z vývojových trendů obchodních formátů a zmapování nákupních preferencí zákazníků a jejich vztahu k řetězcům se rýsují obrysy nepříliš vzdálených změn na trhu. Diskontní formáty a hypermarkety si udrží iniciativu i nadále, protože jejich koncepce dobře zapadá do očekávání velkých skupin zákazníků. Hypermarkety však brzy narazí na bariéru expanze, protože množství lokalit, kde mohou stavět, je omezené. Již dnes rostou hlavně menší prodejny při spodní hranici hypermarketového formátu. Přesto je jejich expanze pozoruhodná - na našem trhu je jich totiž více než 160. Ostatní typy potravinářských prodejen, včetně supermarketů, budou nuceni více směřovat ke „convenienci“. Požadavky na rychlý a pohodlný nákup, kvalitu čerstvých potravin jsou tržní příležitosti, konkurence pouze cenou a šíří sortimentu je pro střední segment potravinářského obchodu dlouhodobě neudržitelná.

Graf 1: Tržní podíl TOP 10 v rychloobrátkovém zboží



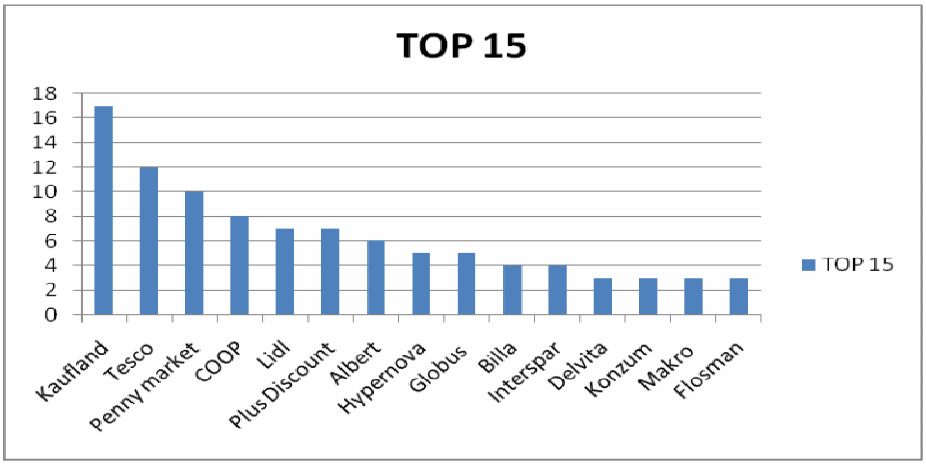
Zdroj: INCOMA Research + Moderní obchod, 2008

Graf 2: Rozdělení typů prodejen podle měsíčních výdajů za potraviny, v %



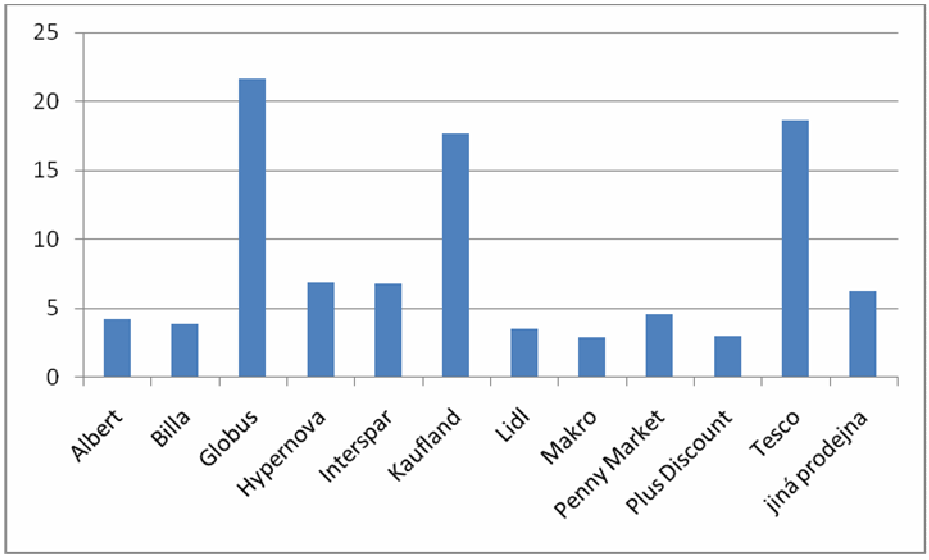
Zdroj: INCOMA Research + Moderní obchod, 2008

Graf 3: Rozdělení maloobchodních obratů prodejen TOP 15, v %



Zdroj: Shopinng Monitor, 2008

Graf 4: Rozdělení prodejen podle oblíbenosti nákupu, v %



Zdroj: INCOMA Research + Moderní obchod, 2008

4.2 Změna nákupního chování retailových řetězců

4.2.1 Analýza nákupního chování retailových řetězců před vstupem do EU

Struktury obchodu se na začátku 90. let 20. století střetly se vstupem velkých západních firem, což mělo drastický dopad. Opakují se zde děje známé ze západní Evropy, kde lze pozorovat tři trendy:

- Průběžné zvyšování koncentrace
- Stále se zrychlující internacionalizace
- Stále těsnější propojení na bázi moderních informačních a komunikačních technologií

Střetly se tu v rámci obchodu dva světy: nadnárodní obchodní koncerny a domácí obchodní firmy malé až střední velikosti, pokoušející se etablovat na trhu a uspět. V konkurenčním boji jsou ovšem jednoznačně dominující ti první.

Nadnárodní koncerny mají minimálně 20letý finanční náskok i v know-how, propracovanou logistiku, která se mimo jiné odráží na ceně zboží. Jejich marketingové strategie jsou schopny přizpůsobit se nastupujícím nákupním zvyklostem lépe a rychleji, než drobní obchodníci. Na velkou pracovní zaneprázdněnost obyvatel reagují prodloužením prodejní doby do pozdních večerních hodin bez omezení ve dnech pracovního klidu. Snížení frekvence nákupu a naopak zvýšení množství nakupovaného zboží odměňují poskytováním nejrůznějších slev a dalších výhod. V jednání s dodavateli mají převahu, neboť zaručují odběr velikého množství zboží a garantují platby.

České domácnosti se začínají svým chováním v obchodech stále více podobat západoevropským sousedům. Dávají přednost velkým prodejním plochám a jsou stále náročnější na kvalitu zboží i prodeje. Nižší ceny dosahují řetězce díky tomu, že jejich vyjednávací pozice při nákupu zboží od dodavatelů je výhodná. Na ceně se rovněž odráží propracovaná logistika a nesrovnatelně lepší kapitálové zázemí.

Expanze velkých, převážně nadnárodních řetězců náš obchod modernizuje, racionalizuje a svým způsobem působí proti růstu spotřebitelských cen. Vždyť až nadnárodní řetězce přinesly na český trh nové postupy z různých oblastí obchodní činnosti např. v oblasti marketingu. Zboží prodávané pod obchodní značkou řetězce, kdy obchodník garantuje nízké ceny a přiměřenou kvalitu, zboží prodávané za akční ceny, dále upoutání pozornosti zákazníka prostřednictvím ochutnávky, poskytnutí prostoru zákazníkovi tak aby se mohl se zbožím dostat do co nejtěsnějšího kontaktu, možnost výměny nebo vrácení zboží, systém věrnostních karet, tisk a distribuce letáků s upozorněním na akční slevy u vybraného zboží.

Dále jsou to vypracované postupy, jak účinně upoutat pozornost zákazníka a přimět jej k nákupu. Začíná to od architektury prostorů, které se musí vyznačovat dokonalým orientačním systémem nebo psychologicky podloženým rozmístěním zboží, přes vytvoření ideální nákupní atmosféry. Tady hrají důležité role barvy (chladné barvy – klidná nákupní atmosféra, teplé – zvýšená aktivita), světla (paprsek upozorňuje na předmět ve svém ohnisku, dodání správného barevného odstínu výrobkům), hudba (pomalou hudební kulisou lze dosáhnout pomalejšího pohybu zákazníka po prodejně), teplota (s větší teplotou roste únava zákazníka) nebo kontrast mezi velkými, ale prázdnými nákupními košíky a plnými regály, které podvědomě nutí zákazníka vyrovnat tento rozdíl apod.

Domácí obchodní firmy mnoho výhod oproti řetězcům nemají. Můžou využít lepších znalostí zdejšího prostředí, mentality nebo nálady lidí. Díky minimální administrativě je schopen daleko pružněji reagovat na potřeby místního trhu a má větší možnost

individuálního přístupu ke každému zákazníkovi. Postrádají ale v oblasti financování, zejména lepší přístup k dlouhým a levným úvěrům. Je ovšem možno najít potřebné prostředky i jinde, než od státu – např. z podpory EU drobnému a střednímu podnikání.

Domácí obchodní firmy ale mají na trhu své nezastupitelné místo, udržují zaměstnanost i v těžce dostupných teritoriích kde je špatná průmyslová infrastruktura, snižují migraci obyvatelstva a stabilizují tak regiony, udržují zdravý model podnikání – rodinné či generační firmy. Zajišťují lepší dostupnost nákupů pro vyšší věkové kategorie, jejichž procento vůči produktivnímu obyvatelstvu se zvyšuje. Je třeba počítat i s mentalitou lidí a jejich zvyklostmi. Obrovské anonymní prostoty jsou přijatelné dejme tomu pro rodinu, která se vydá autem na celotýdenní nákup, ale starší člověk zvyklý celý život na komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem, do supermarketu rád nepůjde. Nehledě na to, že dosažitelnost těchto obchodů je pro něj nepřijatelná. Dále mají rozhodně menší a středně velké obchody místo v malých městech a obcích.

Výrobci potravinářské komodity - těstoviny

Stejně jako pro obchodníky a distributory, v období od roku 1989 se tržní podmínky radikálně změnily i pro výrobce a dodavatele, včetně výrobců a dodavatelů těstovin.

Před tímto rokem byly všechny tehdejší těstárenské firmy součástí státně monopolního podniku Mlýny a těstárny s centrálním ředitelstvím v Pardubicích. V jeho rámci měli rozděleny jednotlivé regiony, v nichž měli dominantní postavení, vykazovaly největší tržní podíl i oblíbenost značky u zákazníka a vzájemně si téměř nekonkurovaly. Tak měli např. Bratři Zátkově dominantní postavení v jižních Čechách, vedoucí postavení v Čechách západních a východních. Naopak neměli téměř zastoupení v severních Čechách a na Moravě. Toto se postupně změnilo v souvislosti s privatizací státního majetku a s příchodem nadnárodních řetězců. Řetězce mají své obchodní jednotky po celém území ČR, do kterých distribuují zboží nasmlouvané centrálně. Těstoviny Bratři Zátkově i ostatních výrobců se tak, v rámci řetězců, do kterých dodávají, prodávají po celém území ČR. Regionalita prodeje těstovin přestala hrát roli, obrovsky vzrostla

konkurence, neboť všichni výrobci bojují o zalistování v jednotlivých řetězcích a vzájemně se potkávají na celém trhu.

Další trend, který se projevil, byl vznik velkého množství firem, produkujících těstoviny. Ať už vznikly privatizací částí bývalého státního podniku, transformací např. z bývalých odštěpných závodů zemědělských družstev nebo stavbou „na zelené louce“. V druhé polovině 90. let produkovalo v ČR těstoviny 6 velkých firem a na 150 tzv. „garážových výrobců“.

Došlo i k zásadním změnám externího prostředí. Pokusím se stručně nastínit posloupnost, rozsah a obsah těchto změn a dát ji do souvislosti s vývojem ve firmě Bratři Zátkové, které se má práce týká.

Na začátku devadesátých let byl trh dynamicky rostoucí a významně nenasycený, konkurence byla slabá a roztříštěná. V podstatě stačilo mít jakýkoliv produkt, výrobek nebo prodejnu a úspěch byl na dosah. V této situaci Bratři Zátkové šťastně vsadili na výrobu vaječných těstovin, které v té době vyráběli jako jediní z velkých českých výrobců a které se ukázaly být, i přes módní vlnu racionálních potravin, velmi žádané. Po roce 1995 se situace na trhu začala měnit. Trh se částečně nasytil, nabídka dohnala poptávku, konkurence se začala koncentrovat a sílila. V této etapě již bylo třeba volit sofistikovanější strategii: kvalitní produkt sám o sobě nestačil, pokud nebyl dostatečně distribuován. Firma Bratři Zátkové vstoupila do vztahu s Vitanou, pro kterou začala těstoviny vyrábět a balit do jejích značkových obalů. Změnila také design kompletní palety výrobků, které jsou uvedeny v přílohách.

K zásadnímu zlomu došlo na počátku roku 1998. Trh již byl zcela nasycen, nabídka výrazně převyšovala poptávku prakticky ve všech oborech a na všech trzích. Kombinací těchto faktorů se dostal do popředí fenomén ceny. Kdo nedokázal být cenově konkurenceschopný, dostal se velmi rychle do vážných potíží. Kdo nabídl nižší cenu, měl opět úspěch zaručen. V tomto období se proto Zátkovy těstoviny začínají, jako tzv.

diskontní linie, balit do obchodních značek řetězců, do nichž firma své výrobky dodává. Došlo ale i k zastavení dodávek do některých, zejména diskontních řetězců, jejichž cenové požadavky postupně znemožňovali výrobci produkovat kvalitní výrobky.

V současné době sice stále přetrvává důraz na cenu, ale již ne na cenu co možná nejnižší. Zákazník žádá komplexní služby i odpovídající kvalitu a spolehlivost. Navíc se zdá, že trh je již rozdělen a ustavují se užší vazby mezi výrobcem a prodejcem. To s sebou nese větší důraz na kvalitu, dobré jméno a ochotu spolupracovat v různých oblastech. Český trh s těstovinami se odlišuje od západních států EU v několika bodech, především nižším zastoupením semolinových produktů, velkým množstvím různých značek na pultech a tím vysokou konkurenci v oblasti cenové politiky.

Bratři Zátkové – historie firmy

Firma Bratři Zátkové, akciová společnost, patří více než 110 let mezi přední středoevropské producenty značkových těstárenských a mlýnských výrobků. Byla založena v roce 1884, kdy bratři Vlastimil a Dobroslav Zátkové úspěšně zahájili v sousedství obilného mlýna u Boršova nad Vltavou provoz v tehdy největší těstárně v Rakousko-Uhersku. Podnikatelské perspektivy tohoto kroku nebyly valné, neboť potřebu těstovin v domácnostech kryla každá hospodyně vlastní výrobou, makaróny, špagety a jiné druhy těstovin, které nebylo možno vyrábět v jednotlivých domácnostech kryl import z Itálie a Francie, a to ještě v nepatrných množstvích určených pro zvláštní obchody, v nichž nakupovali především cizinci, zvyklí na těstoviny ze své vlasti. Obyčejné nudle nacházely odbyt jedině na severozápadě Čech, a to díky silnější spotřebě těstovin v průmyslové oblasti sousedního Saska. Poptávku v tomto regionu však beze zbytku pokrývala těstárna v Kleinmünchenu v Horním Rakousku.

V této situaci bylo jedinou cestou jak prosadit daný podnikatelský záměr přesvědčit hospodyně, že těstoviny vyráběné průmyslově jsou nejméně stejně tak kvalitní, jako těstoviny, které si vyrobí samy doma. Za tímto účelem dováželi bratři Zátkové nejkvalitnější, uherskou hrubou mouku a do vaječných těstovin přidávali více vajec na 1 kg, než přidávaly samy hospodyně. Později, na základě poznatků ze svých cest po Itálii, se rozhodli pro surovinu lepší než je hrubá mouka, a to pro krupici z pšenice Semolina Triticum Durum, tzv. tvrdé těstárenské pšenice, kterou dováželi z mlýnů v Marseille, kde byla mletá z pšenice z Taganrogu od Azovského moře. K této krupici přidávali 6 vajec na 1 kg. Vedle problémů výše popsaných, které byly otázkou podnikatelského rizika, museli bratři Zátkové překonat ještě problémy politické. V době zahájení výroby totiž byla proti firmě vedena kampaň ze strany různých spolků a organizací v alpských zemích, které prostřednictvím přednášek a letáků prosazovaly to, že němečtí obchodníci a hospodyně nesmí kupovat výrobky od firmy ryze české. Na tomto místě je nezbytné připomenout, že rodina Zátkova se výrazně podílela na zakládání českého průmyslu - vedle těstárny a mlýna, které nesou jejich jméno stála i u zrodu pivovaru Budvar, smaltovny Sfinx nebo závodu na tužky Grafo - i na rozvoji české kultury a vzdělanosti.

Až do roku 1914 nebyl rozvoj těstárny sice překotný, nicméně rok od roku byl vykazován rostoucí obrat. V roce 1912 mění firma právní formu společnosti - z veřejné na společnost s ručením omezeným. Ve válečných letech 1914 - 1918 nebyly těstoviny zařazeny do tzv. vyživovacího plánu, a tak byla těstárna ve Březí téměř po celou dobu války mimo provoz. Po válce pak nebyla k dispozici surovina a, což bylo ještě horší, byly přetrhané obchodní vazby s alpskými zeměmi, když mezi jižními Čechami a Rakouskem vznikla státní hranice. Do té doby vzkvétající podnik ztratil plné dvě třetiny svých původních odběratelů. Byl tu tedy nový úkol: vybudovat novou odběratelskou síť v tehdy Československé republice. K tomuto účelu byla připravena mohutná reklamní kampaň, ve které byly používány letáky, přednášky mezi odborníky, inzeráty v tisku, byly rozdávány statisíce vzorků po domácnostech, firma zavedla levná drobná balení. Celá tato akce byla podporována zejména přetrvávajícím důrazem na prvotřídní kvalitu. Těstoviny bratří Zátků se opět staly pojmem mezi hospodyněmi, zájem o ně neustále rostl.

V roce 1929 pak byly položeny základy pro další rozšíření výroby prostřednictvím prvních automatických strojů, do roku 1939 byly postupně nahrazovány staré výrobní haly novými. Zde bych rád připomněl jednu zajímavost: od roku 1895 až do roku 1938 s přerušením jen v době I. světové války společnost Bratři Zátkové expedovala své těstoviny jedné velkoobchodní firmě v Londýně, odkud byly reexpedovány na další trhy. Na jaké, se pracovníci jihočeské těstárny dozvěděli náhodou v roce 1924 na Výstavě Britského impéria ve Wembley - těstoviny byly lodí dopravovány do Singapuru, protože v konkurzu prokázaly největší odolnost proti poruše jakosti v tropickém malajsijském prostředí. Slibný rozvoj výroby přerušila II. světová válka. Němci velmi brzy po začátku okupace zkonfiskovali veškerý majetek rodiny Zátků, potravinářská výroba byla zastavena a nahrazena vojenskou. Původní majitelé se pak do zdevastovaného mlýna a těstárny směli vrátit až po roce 1945. I tento návrat však byl pouze na krátkou dobu: v roce 1948 byl kombinát znovu zkonfiskován, znárodněn a rodina Zátkova musela odejít do emigrace. Ze závodu se stalo středisko jihočeského mlýnsko - těstárenského průmyslu - pod názvem Mlýny a těstárny, s.p. závod 2 Březí (podnikové ředitelství Pardubice) fungoval až do roku 1989. Přes omezený rozvoj technické základny se dařila snaha o udržení kvality ve výrobě a těstárna stále patřila mezi nejlepší v republice.

Novodobá historie akciové společnosti Bratři Zátkové se začíná odvíjet po novém založení firmy managementem Mlýny a těstárny v Březí a dědici z rodiny Zátků v roce 1991, kdy jim je bývalý státní podnik přidělen nejprve do ekonomického pronájmu. Společnost natrvalo získala bývalé Mlýny a těstárny formou přímého prodeje od Fondu národního majetku k 1. lednu 1994. Prvním předsedou valné hromady se stává dr. ing. Vladimír Zátka. V témže roce byla uvedena do provozu moderní vysokoteplotní linka na výrobu krátkých těstovin, o rok později pak linka na výrobu dlouhých těstovin se supervysokoteplotním sušením, která je řízena počítačem. Tyto linky jsou produktem italské firmy Pavan a mají kapacitu 1 000 – 1 600 kg / hodinu. Firma vyrábí také extrudovaný plochý chléb ve třech druzích a dětskou dehydrovanou krupičku.

V roce 2007 dosáhl obrat společnosti 440 milionů Kč. Společnosti se opět podařilo dosáhnout vedoucího postavení na českém trhu s téměř pětinovým podílem těstárenských produktů.

Výrobková analýza firmy Bratři Zátkové

Přestože jsou ve výrobním programu firmy Bratři Zátkové a.s. obě základní řady těstovin v široké paletě tvarů – vaječné, bezvaječné – pojem Zátkovy těstoviny je synonymem především pro těstoviny vaječné.
V rámci této řady nabízí Bratři Zátkové svým zákazníkům portfolio 16 různých tvarů vaječných těstovin, od „dlouhých“ špagety a makarony, přes přílohové až po zavářkové do polévek.

Tabulka 2: Bezvaječná řada těstovin (viz. Příloha č. 1 foto výrobků)

Tvary	Kvalita	Náklady	Rentabilita	Podíl v %	Strategie
Špagety, kolínka, vřetena, široké a vlasové nudle, fleky a mušle	nejnižší	nejnižší	nejnižší	60	- vyrábět jako levnou řadu - do PL - poškozuje značku - ubírá kapacitu výroby

Zdroj: Bratři Zátkové a.s.

Odběratelé: Plus Discount, COOP Centrum, Globus, Penny Market, Interspar, Tesco

Bezvaječná řada těstovin Emka je zaměřena na zákazníka, který se orientuje podle ceny a je mu jedno jaká bude kvalita výrobku. Bezvaječná řada se také převážně vyrábí do PL, které se převážně vyrábějí jen z důvodu zajištění vyššího odbytu.

Tabulka 3: Vaječná řada Zátkových těstovin (viz. Příloha č. 2 foto výrobků)

Tvary	Kvalita	Náklady	Rentabilita	Podíl v %	Strategie
Špagety, kolínka, vřetena, široké a vlasové nudle, fleky a mušle Extra vlasové, polévkové a široké, tagliatelle	nejvyšší	nejvyšší	nejvyšší	40	- tradice - velká propagace - neobsazený segment - jedinečnost

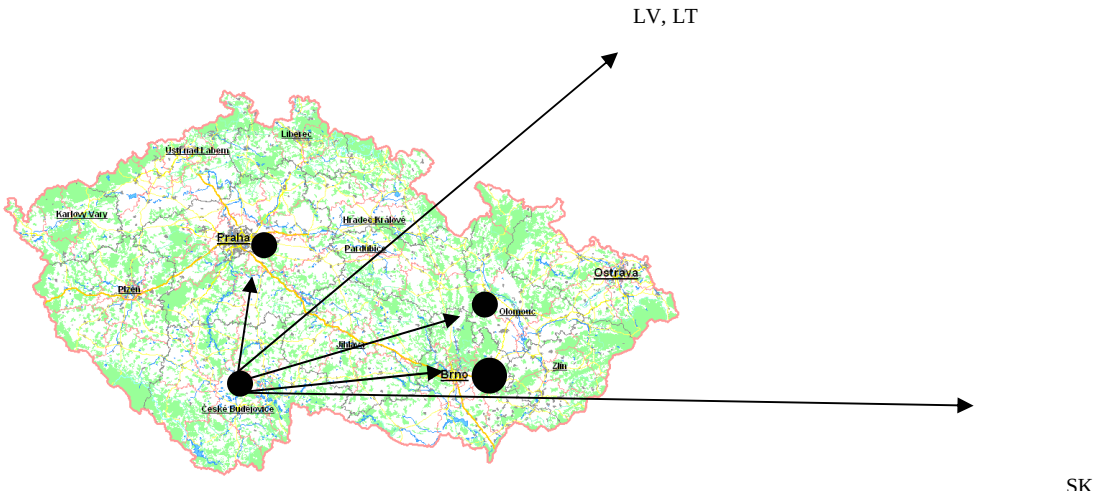
Zdroj: Bratři Zátkové a.s.

Odběratelé: COOP Centrum, Interspar, Tesco, Flop, PDS, Čepos

Výroba vaječných těstovin je spojená s tradicí, takže je zde kladen velký důraz na kvalitu a budování značky Zátkovy vaječné těstoviny. Propagace probíhá v odborných časopisech, rádiu, ale hlavní část propagace je prostřednictvím letákových akcí a ochutnávek ve vybraných jednotkách HPM a nezávislých aliancích.

Analýza konkurence metodou strategické mapy.

Obrázek 1: Strategická mapa



Škála:

- Střední konkurent
- Velký konkurent

Tero Rosice a.s.

Historie jednoho z předních tuzemských producentů pečiva se začala psát v roce 1999, kdy se dvanáct mlýnských a pekárenských společností sloučilo pod hlavičkou firmy TERO Rosice, s.r.o. K 1.1.2000 byla společnost rozhodnutím valné hromady přejmenována na PENAM, spol. s r.o., a zařadila se tím mezi největší domácí výrobce pekařských, mlynářských, těstárenských a cukrářských produktů. Spojením tradičních moravských výrobců tak vznikla silná a konkurenceschopná společnost, která se stala spolehlivým a stabilním partnerem všech zákazníků a dodavatelů. Mezi hlavní záměry společnosti PENAM patří zejména uspokojování vzrůstajících nároků a potřeb stávajících i potenciálních klientů.

V bohaté kolekci téměř 1500 produktů najdeme vedle běžných pekařských výrobků (slané, sladké, cereální, trvanlivé pečivo) také širokou škálu těstovin (vaječné, bezvaječné, semolinové), cukrářských výrobků, mouk a mlynářských produktů. Díky plošnému rozmístění provozoven po celém území Moravy zabezpečuje PENAM pro své obchodní partnery kvalitní servis a pro konečné zákazníky rychlou dodávku čerstvého pečiva a cukrářských produktů přímo na pulty jednotlivých prodejen. V kategorii těstárenských a mlynářských výrobků zajišťuje společnost PENAM plošnou distribuci v rámci celé České republiky.

Spojené Těstárny CZ s.r.o.

Společnost Spojené těstárny CZ je výhradní obchodní společností, která zajišťuje prodej a distribuci těstovin pod tradičními značkami IDEÁL a EMKA, s.r.o.. Tato společnost je 100% dceřinou společností firmy ODKOLEK a.s. a vznikla 23. 12. 2002. Výrobní a

distribuční centrum je soustředěno v Bratislavě. Zde se těstoviny vyrábí na moderních výkonných linkách, mezi které patří, jako jediná ve střední Evropě, také linka na výrobu širokých a vlasových hnízd. Cílem společnosti je vyrábět a dodávat kvalitní těstoviny v širokém sortimentu, uspokojovat potřeby zákazníků a včas řešit jejich připomínky. V současné době vyrábí a dodává na trh přílohové a zavářkové těstoviny pod obchodní značkou EMKA a IDEÁL. Těstoviny EMKA jsou pro celou rodinu v bezvaječné a vaječné podobě. Vyrábí se v základní řadě o hmotnosti 400 g (fleky, kolínka, maxi makarony, vl. nudle, vřetena, špagety). Těstoviny IDEÁL jsou tradiční těstoviny se zárukou vynikající chuti, které nabízí široký sortiment výrobků ve vaječné a bezvaječné podobě. Vaječné těstoviny mají hmotnost 500 g, bezvaječné 400 g. Pod touto obchodní značkou najdete kromě základních druhů také široké nudle, kolena velká, lastury, abecedu a hnízda široká i vlasová. Výrobky dodávají na český a slovenský trh, a to do řetězců, velkoobchodních a maloobchodních sítí.

Adriana s.r.o.

V jednom z nejúrodnějších regionů České republiky poblíž Olomouce byl v roce 1993 postaven moderní závod na výrobu těstovin Adriana. Krajina tak získala zcela nový ráz a město Litovel podnik, jenž jí dělá dobré jméno nejen na území České republiky. V létě roku 1998 rozšířili a modernizovali technologii výroby a stali se největším a nejmodernějším výrobcem těstovin v České republice**.** Instalací největší výrobní linky jsme znovu podstatně navýšili produkci. Firma je jednou z nejmladších českých společností v České republice. V současné době vyrábí a dodává 36 druhů bezvaječných těstovin ve dvou základních řadách Adriana Exclusive **a** Adriana Standard**.** Od roku 2003 je firma Adriana majetkově propojena s firmou Bratři Zátkové a.s. a společně upevňují tržní pozici na trhu ČR.

Privátní značky

Privátní značky vznikly v době koncentrace obchodních systémů, které se snažily získat větší kontrolu nad distribucí a postupně zrušily dřívější hegemonii výrobců. Průzkum

ukázal, že existuje přímá závislost mezi velikostí firmy a tržním podílem jejich vlastních značek. V ČR se zatím nejnápadněji objevují obchodní značky v potravinářském zboží. – takové výrobky nalezneme u zahraničních řetězců, družstevních prodejen i u aliancí a VO. Oblastí zájmu obchodníka je při zavádění vlastních značek celý sortiment výrobků denní potřeby. Snahou tedy je mít v každé sortimentní skupině nějaký produkt pod vlastní značkou. Smyslem značky je přilákat zákazníka ke konkrétnímu prodejci, který si pod ní představí buď nízkou ceny (COOP standard, Koruna, Lev-ně, TVN), nebo kvalitu (SPAR apod.) Otázka kvality při požadavku na nejnižší ceny je tématem na diskusi a nelze ji zodpovědět bez statistického průzkumu. Obchodníci tvrdí, že nechávají ověřovat kvalitu namátkově v nezávislých laboratořích a tím nutí výrobce ke kvalitě. Ovšem je zde tlak zákazníka na nízké ceny, daný nízkým reálným příjmem.

Pro obchodníka jsou určitou reklamou, ať používají jakoukoliv strategii: Nízkou cenu (danou nízkou cenou od výrobce+minimální marží) nebo naopak díky exkluzivitě cenou vyšší. Privátní značky jsou pro výrobce určitou výhodou, má zaručený vysoký obrat, možnost expanze na trhy EU, ale nevýhodou je anonymita výrobce a teda nulová šance na etablování vlastní značky a snadná substituce jiným výrobcem, nebude-li dosavadní výrobce již schopen reagovat na tlak na co nejnižší ceny.
Podíl PL na celkovém trhu je podle Asociace výrobců pod privátní značkou (PLMA) cca. 18,2% (Regal, 4/2007).

Dovoz

Celková současná kapacita českého trhu těstovin se odhaduje na 47 tisíc tun. Z toho 65 – 70% připadá na české výrobce. Zbylých 35- 30% připadá na dovoz. K nejvýznamnějším dovozcům patří Emko zastupující Panzani, CANO CZ zastupující Pastu Riscossu a ICS Link, která dováží těstoviny Ghigi, variola a Ricarelli. Všechny dovážené těstoviny jsou vyráběny z tvrdé pšenice, semoliny, vyznačují se tou nejlepší kvalitou, mají prostředky na reklamu a velkou kapacitou zahraničních výrobců.

Výsledek analýzy konkurence

Z hlediska velikosti a zaměření výrobního portfolia je největším konkurentem firma Tero Rosice, která působí jako koncern a může vyvinout tím pádem větší obchodní tlak na odběratele a větší možnost inovace a modernizace výroby.
Z hlediska vývoje trendu těstovin je největší hrozbou dovoz a to díky velké kapacitě zahraničních výrobců a stoupající oblibě těstovin vyrobených z tvrdé pšenice.

4.2.2 Analýza obchodních strategií a nákupního chování nadnárodních retailových řetězců těsně po vstupu do EU

Český trh směřuje k mimořádně silné konkurenci, k výraznému přerozdělování trhu mezi moderními obchodními formáty a k zásadním posunům v tržní pozici jednotlivých mezinárodních řetězců. Nové výsledky předních českých obchodníků ukazují po mnoha letech relativního klidu, že přichází období změn. V roce 2007 došlo k několika výrazným posunům ve struktuře českého obchodního trhu a další pravděpodobně nastanou. Český trh se rozhodla opustit skupina Carrefour, jejíž hypermarkety přebírá společnost Tesco Stores ČR. Tesco získalo i další mezinárodní řetězec Edeka a jeho prodejny budou přebudovány na supermarkety nebo convenience prodejny. Další významnou změnou je odchod společnosti Julius Meinl z trhu – většinu prodejen převzala již před koncem roku 2005 společnost Ahold CR. Tyto posuny jsou přitom pravděpodobně jen první fází rozsáhlejšího procesu, při kterém dojde ke snížení počtu řetězců na českém trhu a k jasnějšímu rozdělení rolí a tržních podílů mezi firmami, které se rozhodnou na trhu i nadále působit. Na maloobchodní tržby připadá 75 % celkových tržeb TOP 50, 14% pochází z velkoobchodních tržeb a 11% z cash&carry prodeje (Regal, 1/2007).

Na špičce žebříčku TOP 10 lze očekávat proces další konsolidace spojené se třemi hlavními trendy. Prvním z nich je další expanze stávajících řetězců. Tento proces, který

vrcholil na přelomu století, má však již jen omezený potenciál. Velká část zajímavých lokalit (zejména pro větší hypermarkety) je již obsazena, takže expanze probíhá zejména v méně lukrativních oblastech. Faktem ovšem je, že se po dlouhé době opět zvýšila rychlost výstavby hypermarketů. Tento trend však z větší části plyne z výstavby malých tzv. kompaktních hypermarketových jednotek, často otevíraných i v menších městech. Jejich přínos k tržnímu podílu řetězce je tedy v průměru malý. Trvale expandují diskontní řetězce – zde je vhodných lokalit ještě dostatek, dokonce jsou celé regiony (např. části Moravy), kde je koncentrace diskontů relativně nízká. Expanze diskontů však začíná narážet na jinou překážku – tvrdou konkurenci právě zmíněných kompaktních hypermarketů. „Jádrovou oblastí“ diskontních prodejen dosud byly obce mezi 5 a 20 tis. obyvatel, tedy města, kam směřuje řada nových hypermarketových prodejen.

Tvrdý boj mezi kompaktními hypermarkety a diskonty bude bezpochyby jedním z klíčových trendů nadcházejícího období. Touto konkurencí trpí doposud především supermarkety, jejichž tržní pozice trvale slábne již od roku 2000. Druhým procesem vedoucím ke konsolidaci českého trhu a ke zvýšení tržních podílů hlavních hráčů, jsou vzájemná převzetí firem, fúze, odchody z trhu. Konečně třetím trendem je vývoj nových formátů ze strany stávajících obchodních firem. Kompaktní hypermarkety, zvolna se rozvíjející convenience segment i další typy prodejen jsou příležitostí pro silné obchodní skupiny.

Aktivní je v tomto směru Tesco, avšak plány na vývoj nových formátů mají i další řetězce. S rostoucí penetrací jednotlivých řetězců na českém trhu a díky poměrně silné tendenci českých zákazníků využívat k větším nákupů auto, postupně přestane být dobrá lokalita prodejny rozhodující konkurenční výhodou. Poloha prodejny sice je základním důvodem pro její volbu, ale stále více kvalitních prodejen se dostává do dosahu stále většího procenta nakupujících. Za této situace bude klíčem k úspěchu přesná identifikace dostatečně velkých segmentů zákazníků a nalezení hodnot, které zvýší jejich preference a věrnost k danému řetězci. Jak ukazují výsledky projektu Shopper Typology 2007 (INCOMA Research + GfK Praha), prohlubuje se s rostoucí

maloobchodní nabídkou diferenciace nákupního stylu – to je jak příležitost k růstu, tak hrozba, že bude zvolena příliš malá, či dokonce neexistující cílová skupina zákazníků.

Důvody vzniku privátních značek nadnárodních řetězců

Chronicky známé slogany typu "stejná kvalita za nižší cenu" už začaly nudit. I u nás se postupně vytváří skupina spotřebitelů, která si za opravdovou *kvalitu* ráda zaplatí. Mluví se o tom dlouho, činy jsou však zatím v nedohlednu. Co to musí změnit? Nedávná studie vypracovaná společností Ipsos MORI pro Sdružení výrobců vlastních značek (PLMA) zjistila, že 41 % kupujících se nyní označuje za "časté" kupce privátních značek. Téměř sedm z deseti dotazovaných zákazníků souhlasilo s tvrzením, že výrobky uváděné pod vlastními značkami obchodů jsou stejně dobré, ne-li přímo lepší, než jejich tradiční protějšky specializovaných výrobců a značek. Jde o celoevropský výzkum (Regal, 4/2007).

Vlastní značky začaly jako levné výrobky podřadné kvality. Zpravidla nesly jen velký barevný nápis na bílém pozadí, který výrobek tím nejjednodušším způsobem identifikoval. Příkladem mohou být papírové utěrky či psí konzervy. Většina spotřebitelů pak toto blíže neoznačené zboží vnímala přesně takové, jaké ve skutečnosti i bylo - nediferencované výrobky, jejichž jedinou odchylkou od ostatních byla špatná kvalita, zato však nízká cena. Později se z privátních značek staly napodobeniny značkových výrobků. Vlastní výrobky obchodu se přetvořily na blízké kopie značkového zboží a napodobovaly přední značky v dané kategorii. Přicházely s tvrzením, že nabízejí stejnou kvalitu jako přední výrobci, ovšem za výrazně nižší cenu (zpravidla o 30-40 % nižší). Dnes ti nejprogresivnější maloobchodníci využívají "vlastní prémiové řady", které jim umožňují ustanovit se na trhu jako "vlastní značka".

Tento rozvoj nových a privátních značek je tím nejžhavějším trendem dnešního maloobchodu. V současné době retaileři rozšiřují řadu potravinových výrobků pro náročnější zákazníky. Předpokládá se, že vyvinou více privátních produktů své vlastní

značky, aby přilákali spotřebitele zejména ve střední Evropě. Privátní řady se musí přizpůsobit podstatné změně ve spotřebitelském chování. Dlouhodobý trend snižujících se nákladů na nákup potravin se zastavil a nyní vidíme znatelnou a zásadní změnu v prioritách spotřebitelů. Bohužel napravit špatnou reputaci privátních značek v ČR bude poměrně těžké, protože v prvopočátku bojovaly o zákazníka pouze nízkou cenou, zatímco jejich obaly, poživatelnost či užitná hodnota nestály za nic.

4.2.3 Jednotlivé přístupy obchodních strategií vybraných nadnárodních řetězců na potravinářském trhu s těstovinami

Důvody změny přístupů - snaha zefektivnit obchodní chování, hledání silného univerzálního dodavatele dané komodity, který by za vidinu garance velkého odbytu na velkém trhu poskytl nadstandardní cenové a servisní podmínky. Dále sladit problém nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, což vede k nedostatečným či chybějícím zásobám na skladu nebo naopak k přebytečným zásobám.

Podmínky - velká výrobní kapacita, moderní technologie a zajištěná distribuce

Nástroje - výběrová řízení, nadnárodní e-aukce, přesouvání rozhodovacích pravomocí o nákupu do větších center v rámci řetězce, posilování role PL, přechod na celořetězcové standardy a kulturu, unifikace sortimentu.

Tabulka 4: Přístup obchodní strategie řetězce Kaufland

řetězec	název PL	trh	cena	kvalita	zákaznické preference	distribuce	výsledek
KAUFLAND		celoevropský	nejnižší na trhu	nízká	díky kvalitě nízké	vysoké náklady	návrat k menším celkům

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 5: Přístup obchodní strategie řetězce Tesco

řetězec	název PL	trh	cena	kvalita	zákaznické preference	distribuce	výsledek
TESCO	výšší řada	celoevropský	vysoká	vysoká	dobrá image, vysoká cena	vysoké náklady	O.K.
	TVN	středoevropský	nízká	nízká	základní úroveň zpracování	únosná díky blízkosti trhů	návrat k menším celkům

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 6: Přístup obchodní strategie řetězce Plus Discount

řetězec	název PL	trh	cena	kvalita	zákaznické preference	distribuce	výsledek
PLUS DISCOUNT		ČR, SR a PL	nízká díky koncentraci dodavatelů	požadovaná vysoká	mentální blízkost trhů	únosná díky blízkosti trhů	O.K.

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 7: Přístup obchodní strategie řetězce COOP

řetězec	název PL	trh	cena	kvalita	zákaznické preference	distribuce	výsledek
COOP	COOP	ČR	nižší	vyšší	vynikající	bez problémů díky dosahu	O.K.

Zdroj: vlastní práce

Výsledky výzkumu analýzy strategií nadnárodních řetězců

KAUFLAND – vytvořil přechodný formát dvou prémiových řad, jedna dražší a kvalitní a druhá levná s odpovídající nízkou kvalitou. Pro dodávky preferoval celoevropského dodavatele, ale musel se vrátit k lokálnímu rozdělení nákupů, protože narazil na velké množství, které pak nebyl výrobce schopen pokrýt. Nevýhody tohoto typu obchodu jsou klesající počty možných dodavatelů dodávat potřebné množství a kvalita výrobků.

TESCO – u hypermarketů vytvořil prémiovou řadu a levnou řadu TVN těstovin. Prémiovou řadu nakupoval celoevropsky a zaváděl jí na trh navzdory jiným zákaznickým zvykům, které, zde u spotřebitelů jsou, zejména u 4 vaječné semoliny. Díky vyšší ceně mohl pokrýt vysoké náklady na distribuci. Levnou řadu těstovin od lokálních dodavatelů nahradil privátní značkou středoevropskou, kterou vypisoval a

řídil z UK centrály. Díky menší distribuční oblasti je větší flexibilita v dodávkách zboží a lepší přizpůsobení zákaznickým preferencím.

PLUS DISCOUNT - rozdělil trh dané komodity mezi národní centrály v Polsku a Německu, protože nenašli jednotného dodavatele v rámci segmentu a museli řady těstovin rozdělit na výrobky z měkké pšenice a tvrdé pšenice. Distribuci zajišťovali samostatně výrobci z jednotlivých národních centrál. Distribuce byla díky menším vzdálenostem nenáročná.

COOP CENTRUM – na trhu s PL těstovinami se omezil jen na lokální dodavatele. Výhody jsou znalost trhu, dostupnost pro zásobování, ale bohužel je zde větší konkurence, díky menšímu množství, které jsou schopni jednotlivě dodávat. Vzniká tak větší možnost na snížení ceny výrobku.

Shrnutí výsledků

Návrat z celoevropského nákupu na středoevropský trh, kde existují silní univerzální dodavatelé dané komodity. Kapacitně vyhovují jen dodavatelé z původních EU zemí s moderní technologií, u dodavatelů z větších vzdáleností vzniká velká možnost nedodávek, výrobky lokálně nežádané, tzn. neprodejné.

Řešením je vznik nákupních okruhů v rámci Evropy jako jednotný nákup pro střední Evropu. Hlavními důvody jsou logistické náklady, např. dodávky JIT, reklamace, frekvence a velikost objednávek.

5. Dopady změn na lokální dodavatele

Minulé období na potravinářském trhu ČR bylo charakterizováno rozsáhlými změnami, které vycházely jak z vnitřního vývoje trhu ČR, tak z trendů na úrovni globální ekonomiky. Vnitřní vývoj byl dán v delší perspektivě zejména přechodem ekonomiky ze státem plánované na tržní. Hlavním motivem těchto změn bylo zavedení tržních mechanismů, vznik soukromého vlastnictví a konkurence mezi jednotlivými tržními subjekty. V kratší perspektivě se pak jedná o vyrovnání se s dopady otevření národního trhu vlivu nadnárodní konkurence a kapitálu a s tím spojené redefinování vlastnických vztahů, tržních podílů. To vše pak je urychlováno přímým vlivem změn na úrovni nadnárodní, kde jsou děje charakterizované zejména zrychlováním procesů díky prohlubování technologické vyspělosti, koncentrace subjektů ústící ve vytlačování menších hráčů z trhu a vzniku nadnárodních gigantů, často disponujících kapitálem větším než jednotlivé národní ekonomiky.

Z prvního období vzešlé atomizované firmy – dodavatelé jsou v období druhém nuceny čelit problémům, vyplývajícím z požadavků nadnárodních hráčů, v případě této práce nadnárodních obchodních řetězců – odběratelů. Požadavky se týkají zejména oblasti přiměřené kvality za nejnižší možnou cenu. Dále pak velké výrobní kapacity, která zajišťuje dodávat unifikované výrobky pod privátní značkou do celé sítě, nebo alespoň do většího okruhu regionů, v nichž řetězec působí. Dále umožňují řetězci požadovat nejnižší ceny, neboť nabízí možnost velkého odbytu zboží.

Jednotliví menší dodavatelé pak reagují podle několika možných scénářů, jejichž popis byl úkolem této kapitoly. Někteří neodolají tlaku řetězců a z různých příčin – neschopností dále snižovat náklady, investovat do technologie, která by umožnila dodávat větší objem zboží s nižšími náklady, neschopností nabídnout požadovaný produkt, neschopností vytvořit marketingově silnou značku apod. – zanikají. Jiní se stávají součástí větších celků. Ať už jsou členěny vertikálně – např. součást velkých koncernů, v nichž existuje návaznost od prvovýroby až po prodej výrobků s velkou přidanou hodnotou, nebo horizontálně, jako součást holdingu stejně zaměřených firem.

Je zde i možnost soustředění se vybudování tržní niky, jíž by bylo možno vyplnit vlastním výrobkem, popř. vybudovat silnou značku, která by i pro nadnárodní odběratele byla alternativou pro anonymní výrobky pod privátní značkou.

Domnívám se ale, že podle zkušeností z vyspělých trhů, bude koncentrace dále pokračovat. Počet dodavatelů bude klesat a poroste jejich síla. Tím ale paradoxně dojde ke stabilizaci trhu, neboť nastane vztah vzájemné závislosti dodavatele a odběratele. Dodavatel bude potřebovat cesty k prodeji svého zboží, odběratel pak dostatečně silného výrobce pro svou tržní síť.

6. Návrhy adaptace obchodní strategie dodavatelské firmy na změněné strategie nadnárodních retailových řetězců

Obchodní strategie dodavatele, která má za cíl flexibilně reagovat na potřeby nad národního odběratele, musí vycházet z definice vlastního produktu. Pokud je firma dodavatelem produktu s vyšší přidanou hodnotou, nebo produktu zaměnitelného či nahraditelného, je zde mnohem větší nebezpečí nahrazení lokálního, národního dodavatele dodavatelem nadnárodním. V této práci se opírám o sledování trhu s těstovinami, které jsou produktem sice zaměnitelným, hůře pak nahraditelným, málo inovovatelným a s relativně nízkou přidanou hodnotou. To mu paradoxně dává šanci obstát v nadnárodní konkurenci. Distribuční náklady totiž tvoří podstatnou složku cenové kalkulace a je tak obtížné tyto produkty dodávat ze vzdálených center nadnárodního dodavatele.

Výhodou je pak na národním trhu spojitost se znalostí značky a velkým argumentem jsou i místní stravovací návyky. V případě firmy Bratři Zátkové jako výrobce těstovin jde o obtížnou nahraditelnost národních dodavatelů, protože ti používají k výrobě svých produktů jinou surovinu, než je tomu u nadnárodních dodavatelů. Nicméně tlak ze strany nadnárodního odběratele je obrovský i v případě takto vhodně definovaného produktu. Požadavky řetězce se zaměřují do několika oblastí. Kvalita výroby, nízká cena, distribuční flexibilita, dostatečná výrobní kapacita, spolupráce v marketingové oblasti.

Prvním předpokladem udržení pro firmu Bratři Zátkové je schopnost dostát těmto nárokům tím, že vznikne dostatečně silný subjekt dodavatele. Měl by vzniknout koncern členěný vertikálně – např. součást velkého koncernu, v němž bude existovat návaznost od prvovýroby až po prodej výrobků s velkou přidanou hodnotou, nebo horizontálně, jako součást holdingu stejně zaměřených firem. Z trhu velikosti ČR mizí střední

výrobci, zůstávají buď velké holdingy schopné dodat dostatečné množství vyrobené s nízkými náklady na jednotku výroby. Dále zůstane jen několik malých dodavatelů, uspokojujících regionální zákaznické preference a poptávku po specialitách.

Dalším doporučením pro firmu Bratři Zátkové trh s biopotravinami, který v současné době nabízí neopakovatelnou příležitost rozšíření portfolia a uplatnit svoji produkci na domácím trhu za velmi atraktivní ceny. Je jisté, že spotřeba bude v několika následujících letech strmě stoupat. Do budoucna se nebudou výrobci bez biopotravin ve svém portfoliu schopni rozvíjet a byla by škoda přenechat většinu trhu zahraničnímu zboží. Biopotraviny již nejsou ani v ČR okrajovou záležitostí a stávají se součástí hlavního proudu. Bohužel se zde naráží na velké investice do moderních technologií.

Dále bude nezbytné plnit nové legislativní a kvalitativní standardy většího regionálního okruhu. To se projeví v tlaku na naplnění požadavků nové certifikace výroby, hygienické a zdravotní nezávadnosti výroby, vlastnictví certifikátu často kladoucích větší požadavky než národní legislativy. Tlak nadnárodních řetězců se zaměřuje i na spolupráci v marketingové a logistické oblasti. Podmínkou spolupráce s velkými odběrateli v logistické oblasti bude zavedení RFID technologie, která zlepší kontrolu a výkonnost logistického řetězce. V počátečním období bude vlastnictví takové technologie otázkou prestiže, ale v globalizovaném obchodu bude již nezbytností a otázkou přežití.

Vzhledem k relativně krátkému vývoji zatím nadnárodní řetězce vystupují směrem k místním dodavatelům spíše z pozice síly jako partneři. Jsem ale přesvědčen, že se sílící koncentrací se tento vztah začíná měnit. Jde totiž o vzájemnou spolupráci nad rozpoznáním potřeb a přání zákazníka a snahou je naplnit.

7. Závěr

V dnešním dynamickém a stále rychleji se rozvíjejícím světě jsou retaileři nuceni vytvářet strategie nezbytné k vyrovnání se s pozadím ekonomické, politické a sociální globalizace. Ale největšími změnami prochází spotřebitel, který mění své nákupní zvyky, životní styl a módní trendy. Jako klíčové pro retailery se jeví pochopit život současného, stále náročnějšího spotřebitele na domácím i zahraničním trhu. Budou se muset zaměřit na nové pro spotřebitele oblíbené prodejní kanály a maximalizaci příležitostí růstu vytvářených zástupci nových, rozvíjejících se trhů. Cílem bude identifikovat spotřebitele budoucnosti, poskytnout mu nejenom sdílení nových nápadů, ale i nástroje, které retailerům pomohou, dosáhnout ještě většího úspěchu v rámci jejich individuálních trhů. Diferencuje se i postoj nakupujícího k různým nákupním příležitostem. Rodinný nákup a doplňování domácích zásob přestává být jedinou objemově zajímavou nákupní příležitostí. S růstem objemu neplánovaných nákupů se stále více rozvíjí i formát konvenience. Na tento vývoj reagují obchodníci rozšiřováním spektra svých obchodních formátů. Podobně se diferencuje nákupní chování ve vztahu k různým kategoriím, a to i v rámci rychloobrátkového zboží. Výrazně roste počet zákazníků, které vyhledávají specializované prodejny

Z pohledu firmy Bratři Zátkové jako výrobce těstovin, se pak na národním trhu pojí se znalostí značky. Velkým argumentem jsou i místní stravovací návyky. Nicméně tlak ze strany nadnárodního odběratele je obrovský i v případě takto vhodně definovaného produktu. Požadavky řetězce se zaměřují do několika oblastí. Kvalita výroby, nízká cena, distribuční flexibilita, dostatečná výrobní kapacita, spolupráce v marketingové oblasti. Jedním z předpokladů schopnosti dostát těmto nárokům je vznik dostatečně silného subjektu dodavatele. Vzniknou koncerny členěné vertikálně – např. součást velkých koncernů, v nichž bude existovat návaznost od prvovýroby až po prodej výrobků s velkou přidanou hodnotou, nebo horizontálně, jako součást holdingu stejně zaměřených firem. Z trhu velikosti ČR mizí střední výrobci, zůstávají buď velké holdingy schopné dodat dostatečné množství vyrobené s nízkými náklady na jednotku

výroby. Dále zůstává malý počet malých dodavatelů, uspokojujících regionální zákaznické preference a poptávku po specialitách. Vzhledem k relativně krátkému vývoji zatím nadnárodní řetězce vystupují směrem k místním dodavatelům spíše z pozice síly jako partneři. Jsem ale přesvědčen, že se sílící koncentrací se tento vztah začíná měnit. Jde totiž o vzájemnou spolupráci nad rozpoznáním potřeb a přání zákazníka a snahou je naplnit.

Domnívám se ale, že podle zkušeností z vyspělých trhů, bude koncentrace dále pokračovat. Počet dodavatelů bude klesat a poroste jejich síla. Tím ale paradoxně dojde ke stabilizaci trhu, neboť nastane vztah vzájemné závislosti dodavatele a odběratele. Právě tyto trendy zajímavě navazují na konsolidaci českého trhu. Snižování počtu řetězců a růst jejich tržního podílu otevírá možnost pro hlubší diferenciaci marketingových a obchodních strategií. Tím se získává potenciál pro bližší propojení požadavků a potřeb jednotlivých segmentů zákazníků na jedné straně a nabídky obchodu na straně druhé. Lze tedy uzavřít, že český trh čeká ještě řada proměn, avšak celkový pohyb bude směřovat ke správnému cíli a to ke spokojenému zákazníkovi a úspěšným obchodní a výrobním firmám.

8. Summary

The development on the food-processing industry in the Czech Republic has marked since the year 1989 significant changes. These changes have influenced sellers as well as producers and also suppliers. It also came to radical transition of the economic system from the centrally planned economy to market economy. This process was accompanied by many effects, which were tightened closely with the commercial activities and also with the relation between the producer of the food products and the supplier in the market network and the customers, later represented by multi-national commercial chains. The result of these processes was the concentration and the globalisation of the market network.

From this fact results the objective of my diploma work. The main objective is the evaluation of the purchasing behaviour of the multi-national retail chains. The secondary objective is the adaptation of the business strategy of the supplying company in connection with the integration of Czech Republic to multi-national markets in EU. Based on this analyse to propose appropriate measures to the improvement of the current and future business cooperation. I have created this diploma work with the accent to major needs of the Bratří Zátkové company a.s. The company Bratří Zátkové a.s. is one of the principal manufacturer and supplier of the pastries on the Czech market. In this branch has this company the oldest tradition in the Czech Republic and one of the oldest tradition in the middle Europe.

The business strategy of the supplier, which has for objective to react flexible on the needs of the multi-national customer, must result from the definition of the very product. If the company is a supplier of the product with higher added value, or of the product which is interchangeable or replaceable, the threat of replacement of the local, national supplier by a multi-national supplier is much higher. The expectation of the ability to survive by these conditions is the formation and concentration to become one strong supplier. New concerns are rising which are divided vertically – e.g. as a part of

large concerns in which exists a connection from the basic industry until the sale of products with high added value, or horizontally, as a part of a holding of similarly specialized companies. From the market of size similar to the Czech market, the middle sized producers are disappearing, but large holing with ability to propose large amount of products with low costs on the production unit, as well as undersized amount of small suppliers, satisfying regional customer preferences and the demand of specialities.

From the perspective of the Bratří Zátkové company as a producer of pastries is on the national market connected with the awareness of the trade mark. The main argument are the local alimentation habits of consumers, but surely the pressure of the multi-national companies is very significant even in case of well defined product.

I suppose that based on the experiences of the advanced markets, the concentration shall continue. The number of suppliers will decrease but the strength of them will rise, by which paradoxically comes to the stabilisation of the market because the mutual connection of the supplier and the customer shall arise. These trends interestingly tie together on the consolidation of the Czech market. The decrease of the number of business chains and the increase of its market share opens the possibility for deeper differentiation of the marketing and business strategies. By this, gains the potential for further connection of the requirements and needs of particular segments of the customers on one side and the market supply on the other side.

9. Seznam literatury

1. CIMLER, P. Retail management, lokalizace a provoz maloobchodu. Praha: VŠE, 1997
2. HESKOVÁ, M. Category management. Praha: Profess Consulting, 2006
3. KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada, 2001
4. MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. Praha: VŠE, 2001
5. SCHIFFMAN, L., KANUK, L. Nákupní chování. Brno: Computer Press, 2004

Časopisy

6. BUČKOVÁ, D. Tesco rozvíjí aktivity v ČR, Zboží&Prodej, 2000, číslo 5
7. BUČKOVÁ, D. TOP 100 světového obchodu: Globalizace nabírá na rychlosti, Zboží&Prodej, 2000, číslo 8
8. BULECA, M. Hypermarkety – ráj či prokletí, Výběr, 1999, číslo 13
9. ČECHOVÁ, R. Kaufland půjde do menších sídel. Regal, 2007, číslo 1
10. ČECHOVÁ, R. COOP vchází na scénu. Regal, 2007, číslo 4
11. ČECHOVÁ, R. Rewe,Edeka, Delvita a Tesco. Regal, 2007, číslo 11
12. ČECHOVÁ, R. Kam zamířit v roce 2008. Regal, 2007, číslo 12
13. HÁJEK, T. Proměny české obchodní scény, Moderní obchod, 2001, číslo 2
14. HŘÍBAL, P. Žádané je rychlé, snadné a kvalitní, Zboží & Prodej, 2005, číslo 6
15. HŘÍBAL, P. Novinky v privátních značkách. Regal, 2007, číslo 3
16. HŘÍBAL, P. Trh jde lokální i globální cestou. Regal, 2007, číslo 3
17. HŘÍBAL, P. Největší krize v retailu. Regal, 2007, číslo 3
18. HŘÍBAL, P. Privátní značky, potenciál zaručen. Regal, 2007, číslo 3
19. HŘÍBAL, P. Privátní značky, potenciál zaručen. Regal, 2007, číslo 3
20. KLÁNOVÁ, E. Zákazník začíná být opravdu pánem. Moderní obchod, 2008, číslo 3
21. KULHAVÝ, P. Rok velkých hráčů. Regal, 2007, číslo 1
22. LYSÁKOVÁ, J. Rok 2006 rokem obratu. Zboží a prodej, 2007, číslo 2
23. LYSÁKOVÁ, J. Spotřebitelské trhy na křižovatce. Zboží a prodej, 2007, číslo 2

24. MÁCHOVÁ, A., HÁJEK, T. Hypermarkety vedou i přes nízkou kupní sílu. Moderní obchod, 2001, číslo 1
25. OSTANICKÝ, M. Stav českého obchodu. Výběr, 1999, číslo 3

26. SEIFERTOVÁ, E. Hlavní expanzní vlna se přes ČR již převalila. Zboží&Prodej, 2001, číslo 1
27. SKÁLA, S. Kam povede koncentrace a konkurence. Moderní obchod, 2005, číslo 6
28. SKÁLA, Z. Bod obratu v českém obchodě. Moderní obchod, 2007, číslo 2
29. ŠTÁDLER, M. Český zákazník dospívá. Regal, 2007, číslo 12

Internet

30. Billa: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.billa.cz
31. Čepos: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.cepos.cz
32. COOP: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.coop.cz
33. Flosman: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.flosman.cz
34. Interspar : [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.interspar.cz
35. Tesco: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.itesco.cz
36. Lidl : [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.lidl-schwarz.de
37. Makro: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.makro.cz
38. Penny: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.penny.cz
39. Plus Discount : [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: www.plus-discount.cz http://www.plus-discount.cz/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/Plus-PlusCZ-Site/cs_CZ/-/CZK/ViewCms-Content?Path=%2Fquicklinks%2Funternehmen%2Fhome&Tracking=UeberPlusTeaser
40. Rewe: [online], [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné na Internetu: http://www.rewe.cz/o-nas.php

10. Přílohy

Příloha č. 1 Bezvaječné těstoviny

Zdroj: Bratři Zátkové a.s.

Příloha č. 2 Vaječné těstoviny Bratři Zátkové a.s.

Zdroj: Bratři Zátkové a.s.