

CHOVÁNÍ SUBJEKTŮ NEZÁVISLÉHO MALOOBCHODNÍHO TRHU V PROCESU DISTRIBUCE POTRAVINÁŘSKÝCH VÝROBKŮ

M. Záboj

Došlo: 30. června 2004

Abstract

ZÁBOJ, M.: *Behaviour of subjects of the independent retail market in distribution process of food products*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2004, LII, No. 6, pp. 161-174

The paper deal with the actual situation on the Czech independent retail market. Multinational retail chains represent the thread to small and medium sized trade firms due to large range of products, stronger position in negotiations with suppliers and financial power. That is reason why others independent retailers have to co-operate together and obtain the same advantages. Nowadays the discuss among Czech wholesale stocks with their retail nets is in progress. This discussion is aimed to establishing the Czech trade strategic alliance (TSA CZ) as an instrument for increasing of competitive ability. That is necessary also for connection with some other foreign or global trade alliance. Present situation offers to collaborate with two trade systems. The first is CBA operating in nine countries of the Central and Eastern Europe and the second is MARKANT working mainly in Germany and Austria. It seems TSA CZ has to decide between two business concepts – east or west. During the decision making is important to recognize what is more sufficient not only for the Czech trade firms on independent market but also for the Czech customer because satisfaction his needs and wants should be the mission of all retailers.

retail, distribution, independent trade firm, alliance, customer behaviour, co-operation

Český maloobchodní trh prošel v uplynulých letech rozsáhlou transformací, která změnila strukturu obchodních firem, síť prodejen i celou nabídku zboží a služeb. V důsledku těchto rozsáhlých změn došlo k výraznému zvýšení kvality obsluhy a k prudkému nárůstu spokojenosti, ale i požadavků zákazníků. Český obchod je v současné době již nedílnou součástí globálního obchodního systému. V ČR podniká řada silných nadnárodních firem, a to jak ze sféry maloobchodní distribuce, tak i z oblasti výroby spotřebního zboží. S ohledem na vysoký stupeň internacionalizace českého obchodu je stále více třeba sledovat trendy rozvoje obchodní sítě v ČR v kontextu s celosvětovým vývojem. V roce 2003 se zvýšila dominance amerických řetězců. Je to v prvé řadě zásluha firmy WallMart, jejíž obrat překročil 150 mld. dolarů

a čistý zisk dosáhl 5,4 mld. dolarů. Díky sérii akvizic v Severní Americe však výrazně posílily i společnosti The Kroger Co. a Albertson's. Koncentrace amerického trhu, který je všeobecně považován za vůbec nejvyspělejší maloobchodní trh na světě, souvisí především s rychlým pokračováním globalizace dodavatelské sféry, což dokládá např. nedávné spojení firem Unilever a Bestfoods (Vodák, Ševela 2002). Nově se však projevuje i rychlý růst elektronického obchodu, do nějž se jak na straně nákupu, tak i prodeje velké americké řetězce aktivně zapojily.

Většina významných evropských obchodníků vede intenzivní jednání o možnostech kooperací a zcela zjevně nás čeká další velká vlna akvizic a fúzí, kterou odstartovalo loňské spojení Carrefour – Promodés. Evropské maloobchodní řetězce kromě toho čelí ame-

rické konkurenci i masivní expanzí na nové reformní trhy Jižní Ameriky, Dálného Východu a střední a východní Evropy. Tento proces má samozřejmě zásadní dopad i na náš region. Velmi úspěšně do něj pronikají zejména obchodní skupiny německého původu (v první řadě Metro a Rewe) a dále i britské Tesco (Plecitý, 2004).

Ve střední Evropě se nástup silných globálních organizací v 90. letech projevoval prakticky pouze ve třech reformních zemích – v ČR, Maďarsku a v posledním období zejména v Polsku. V této etapě je již patrný posun expanze do dalších transitivních zemí – silné německé skupiny Metro a Rewe se etablovaly v Rumunsku a Bulharsku a nejnovější informace hovoří o jejich expanzi na Ukrajinu, do bývalé Jugoslávie a Ruska. Ahold pronikl díky aktivitám jím kontrolované skandinávské skupiny ICA do Pobaltí (Rumun, 2002), Carrefour a Delhaize Group vstoupily na rumunský trh. Slovensko stálo v průběhu 90. let stranou hlavního proudu investic do obchodní sítě, což zjevně souviselo s jeho ne zcela standardní politickou situací. Mezi dodavateli spotřebního zboží zde však jednoznačně převažují nadnárodní společnosti, které se na Slovensku objevily prakticky ihned po listopadu 1989. Slovenský obchod byl s výjimkou řetězců Tesco a Billa kontrolován lokálními firmami. V současnosti již i na Slovensku dochází k masivnímu vstupu velkých mezinárodních řetězců. Nejaktivnější jsou v tomto směru firmy expandující z ČR, jmenovitě Carrefour, Metro/Makro, Ahold a Kaufland. V průběhu nejbližších let tak slovenský obchodní trh získá základní parametry srovnatelné s ostatními “viszegradskými” zeměmi (Perez de Leza, 2003).

Na českém trhu se masivní expanze mezinárodních řetězců projevuje mj. dalším poklesem tržního podílu lokálních obchodních firem včetně družstev. Dominance silných řetězců se projevuje nejen jejich velikostí, ale zejména rychlejším růstem obrátu. To znamená, že TOP deset obchodních společností svůj náskok stále zvyšuje a rozdíl mezi touto skupinou a zbytkem trhu se stále prohlubuje. Tento trend bude nepochybně pokračovat i v příštích několika letech. Mezi nejrychleji rostoucí společnostmi patří právě mezinárodní řetězce.

Globalizace je základním motivem i na trhu výrobců potravin. Žebříček největších světových firem ukazuje, že devět z TOP deseti je aktivních i na středoevropských trzích. Šest z TOP deseti českých dodavatelů potravin patří do některé mezinárodní skupiny. Na prvním místě se přitom (stejně jako v celosvětovém pořadí) umístila skupina Philip Morris. I další firmy z této stupnice patří mezi světových TOP deset: Procter & Gamble, Nestlé Čokoládovny, Unilever. Kdybychom do obrátu skupiny Nestlé na českém trhu započítali i obrát Nestlé Foods, dostala by se v žebříčku na 3. místo. Trend je zde zřejmý – pořadí firem na čes-

kém trhu se postupně přibližuje jejich pořadí na trhu světovém. Trh potravin a nápojů prošel v posledních několika letech dynamickým vývojem. Během jedné dekády se z trhu kontinuálně deficitní nabídky s jasnou dominancí dodavatele (obchodu byla přisouzena jen role pouhého distributora) stal trh s převahou nabídky a dominancí obchodních firem a silícím vlivem zákazníka. Vytvořily se nové efektivní distribuční cesty a podstatná část prodejních ploch vznikla investicí na zelené louce. Zákazníci si museli zvyknout nejen na rozdílné ceny stejných produktů v různých prodejnách a v různém čase, ale i na masivní komunikační podporu, na nové typy obchodů, nové typy produktů. Současný trh na straně nabídky je již velmi podobný evropskému standardu a v mnohých směrech ho dokonce předčí. Situace na straně poptávky je však v mnoha aspektech výrazně odlišná (Tvrdoň, Krčová, 2002).

MATERIÁL A METODY

Cílem příspěvku je analyzovat situaci na českém maloobchodním trhu s důrazem na postavení nezávislých obchodních aliancí a posoudit možnost jejich spolupráce s nadnárodní společností, která podporuje a zvyšuje konkurenceschopnost malých a středních obchodních podniků.

Nedílnou součástí a podkladem pro dosažení vymezeného cíle je rozbor trendů a hlavních faktorů, které ovlivňují strukturu, organizaci a fungování českého maloobchodu, a to především v oblasti potravin a nápojů. To vše se následně promítá do chování jednotlivých velkoobchodních skladů a jejich maloobchodních sítí, které místo konkurenčního boje volí vzájemnou podporu a spolupráci. Důkazem toho je událost, která je níže analyzována – založení strategické nákupní aliance, jejímiž zakladateli jsou subjekty působící na nezávislém maloobchodním trhu. Hlavním důvodem je nutnost reakce na stále rostoucí vliv obchodních řetězců a jejich vertikální i horizontální dominanci. Avšak tento společný krok znamená rovněž předpoklad, který je potřeba splnit při navázání obchodních kontaktů s některou z nadnárodních obchodních společností, která se orientuje právě na zachování konkurenceschopnosti a nezávislosti, a tím i budoucnosti malých a středních maloobchodníků. Ke vzniku aliance má podle plánu dojít ve druhé polovině r. 2004, a proto je řešená problematika vysoce aktuální.

Primární data ke zpracování poskytl manažer firmy INCOMA Consult Dr. Tomáš Krásný. Obsahovala výsledky šetření vývoje nákupních preferencí českých domácností SHOPPING MONITOR 2003/2004 společností INCOMA Research a GfK Praha. Další nezbytné informace poskytli zástupci obchodních aliancí COOP Centrum (Ing. Zdeněk Juračka – předseda představenstva a současně viceprezident Svazu ob-

chodu a cestovního ruchu ČR) a BRNĚNKA (Miloš Škrdlík – jednatel). Potřebné údaje byly pro analýzu také získány od zástupců dvou globálních obchodních systémů, které připadají v úvahu pro navázání spolupráce na nadnárodní úrovni. Ke sběru dat přispěla autorova účast na Setkání obchodníků nezávislého trhu v Brně v březnu 2004. Zde byly prezentovány obě nákupní centrály, a to CBA se sídlem v Maďarsku (Zoltán Dienes – předseda dozorčí rady a vedoucí oddělení mezinárodních kontaktů a zásobování) a ZEV MARKANT se sídlem v Rakousku (Julius Kiennast – obchodní rada a spolumajitel rodinné firmy Julius Kiennast).

Ke splnění vytyčených cílů byla použita metoda analýzy a syntézy informací získaných z výše uvedených zdrojů, včetně dalších publikací a příspěvků z mezinárodních konferencí “Category management” a “Retail in Detail”, které byly uskutečněny pod organizací a vedením firmy INCOMA Consult.

Z analýzy vyplynulo, že hlavními faktory, které v současné době nejvíce ovlivňují oblast distribuce potravin a nápojů, jsou populační vývoj, koupěschopná poptávka a koncentrace maloobchodu. Populační vývoj v ČR, stejně jako v ostatních postkomunistických zemích, je velmi varovný. Zatímco v osmdesátých letech byl jeden z hlavních ukazatelů úhrnná plodnost (tj. počet narozených dětí na jednu ženu v průběhu jejího reprodukčního období) na hodnotě 2,0–2,2; v polovině devadesátých let klesl tento ukazatel na hodnotu blízkou 1,2. Díky procesu globalizace však dojde k “doplňování” populace zvenčí (zahraniční dělníci a zahraniční manažeri a experti), což bude jedním z hnacích motorů sociální, kulturní a ekonomické diferenciaci v současnosti poměrně homogenní populace. Růst výdajů domácností se promítá do trhu potravin a nápojů relativně málo a nelze očekávat žádné výraznější pozitivní změny. Koncentrace maloobchodu a tempo, kterým je prováděna, má klíčový vliv nejen na celé odvětví, ale na celé národní hospodářství. Makroekonomickými důsledky koncentrace maloobchodu jsou razantní snížení inflace, snížení tempa růstu nezaměstnanosti a pozitivní vliv na HDP. Tlak, který byl vyvinut na dodavatele, a zprostředkovaně se přenáší do celé podnikatelské sféry, je “tržním” iniciátorem skutečné restrukturalizace, a v konečném důsledku vede ke zvýšení produktivity a celkové konkurenceschopnosti podniků, a to nejen na českém trhu. Z hlediska spotřebitelů je pozitivním důsledkem snížení cen a výrazné zvýšení dostupnosti zboží. Negativními důsledky koncentrace maloobchodu jsou snížení kvality u některých druhů zboží či zvýšení druhotné platební neschopnosti.

Snaha o maximální uspokojení zákazníka (dodání vyšší hodnoty, než očekává) povede také ke spolupráci dosud spíše izolovaně působících podniků. Výsledkem této spolupráce bude nabídka řešení, tj. mix formátu prodeje produktů a služeb řešící potřeby zákazníka (např. kombinované balení: pečivo, šunka, sýr a ubrousek prodávané v menším obchodě v centru města). Dynamické změny na straně nabídky výrazně ovlivňují nákupní chování zákazníka. V zásadě došlo během velmi krátké doby k totálnímu rozpadu nákupních a spotřebních zvyklostí. Zákazníci se přestali chovat zvykově jak ve vztahu k prodejním, tak ve vztahu k mnoha produktům. Došlo k výraznému snížení věrnosti jak prodejním, tak výrobkům či značkám. Vzhledem k cenovým pohybům a skokovému rozšíření nabídky se objevuje i dezorientace ve vnímání vazby kvalita ↔ cena a rozvolnění této dříve jasné korelace. Lze očekávat, že postupně dojde k opětovnému usazení a vyššímu podílu zvykového chování – zákazníci si najdou “své” prodejny a produkty. Tento výběr bude výsledkem podvědomého procesu kombinujícího všechny podstatné faktory – lokalita prodejny (dostupnost), formát prodejny, sortiment, cenová úroveň, služby, kvalita obsluhy. Všechny tyto aspekty vedou k čím dál vyšší a komplikovanější stratifikaci zákazníků do relativně homogenních, ale vzájemně odlišných skupin – segmentů. Pochopení dynamiky vývoje těchto segmentů, jejich hluboká znalost z hlediska motivací, hodnotového systému, životního stylu, vzorů a rituálů bude klíčem k úspěšné strategii jak dodavatelů (výrobců), tak obchodníků.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Výsledky projektu Shopping Monitor společností GfK Praha a INCOMA Research (viz Tab. I) poukazují na růst spokojenosti se všemi klíčovými prvky marketingového mixu českého maloobchodu. Podíl spokojených zákazníků dosáhl velmi vysoké úrovně přesahující zpravidla 90 %. Nejvyšší nárůst spokojenosti byl zaznamenán u cenové úrovně zboží (podíl spokojených zákazníků vzrostl z 24 na 86 %) a u širší sortimentu (nárůst z 68 na 95 %). Vysoká míra spokojenosti přesto zdaleka není zárukou loajality českých nakupujících ke konkrétním řetězcům. Nejnovější analýza založená na datech z panelu domácností naznačuje, že v případě českých zákazníků spolu spokojenost a loajalita zatím opravdu příliš nesouvisí. Nejvýznamnější řetězce podnikající na území ČR mají zatím jen málo věrné zákazníky, kteří u nich nakupují zboží v průměru jen asi za desetinu svých relevantních výdajů (viz Tab. II).

I: Vývoj spokojenosti s jednotlivými složkami maloobchodního marketingového mixu (1991–2002)

Prvky maloobchodního marketingového mixu	Podíl spokojených zákazníků [%]					
	1991	1994	1997	2000	2001	2002
prodejní doba	93	96	96	97	98	97
šíře sortimentu	68	86	91	93	95	95
cenová úroveň zboží	24	49	66	81	84	86
čerstvost a kvalita zboží	70	87	90	95	96	95
čistota v prodejně	89	94	90	94	96	94
příjemná a ochotná obsluha	84	89	91	93	94	90
rychlost obsluhy	76	85	86	85	88	84

Zdroj: Shopping Monitor (GfK Praha a INCOMA Research)

Nejvyspělejší mezinárodní řetězce přitom dosahují na vyspělých trzích hodnoty 3–4 krát vyšší (viz např. TESCO ve Velké Británii a Ahold v Nizozemí). Nejvyšší míru loajality zatím v ČR dosahují diskontně orientované sítě (Penny Market, Plus Discount a zejména Kaufland), které nabízejí zákazníkům kvalitní

zboží za atraktivní ceny, zpravidla navíc v dobře dostupných lokalitách. Relativně vysokou míru loajality vykazují i prodejny COOP systému – zástupce nezávislého maloobchodního trhu, jejichž úspěch je založen na kombinaci příznivých cen a vynikající dostupnosti i pro málo mobilní zákazníky.

II: Vývoj míry loajality zákazníků největších potravinářských řetězců v ČR (2000–2003)

MO řetězec	2000 [%]	2001 [%]	2002 [%]	2003 [%]
Albert	9,4	8,4	8,8	11,3
Billa	7,5	6,0	8,1	11,8
Carrefour	5,0	5,4	5,6	6,8
Coop/Jednota	7,0	8,2	10,2	13,9
Delvita	9,6	8,8	7,6	10,9
Globus	7,1	9,4	9,3	10,5
Hypernova	6,0	7,7	8,3	11,4
Interspar	5,7	5,9	5,8	8,4
Julius Meinl	6,8	6,1	6,9	8,7
Kaufland	12,2	14,6	14,6	18,3
Penny Market	13,9	13,9	13,0	14,6
Plus Discount	10,3	10,2	9,9	12,7
Tesco Stores	7,2	8,0	7,8	9,4

Pozn.: Míra loajality je vypočtena jako podíl výdajů realizovaných zákazníky daného řetězce v jeho prodejnách z celkových maloobchodních výdajů těchto zákazníků

Zdroj: Panel domácností ConsumerScan, GfK Praha

I když zmíněná analýza maloobchodní loajality nevynívá pro řetězce aktivní v ČR příliš příznivě, nelze pominout fakt, že právě nyní dochází v tomto směru k řadě pozitivních změn. Ty souvisí jednak s aktivitami většiny obchodníků, kteří se snaží různými nástroji upevnit vztahy se zákazníky, jednak s určitou

stabilizací na poptávkové straně trhu. Nakupující se totiž zjevně přesouvají z úvodní fáze testování jednotlivých formátů a řetězců do fáze, kdy nakupují stále pravidelněji v konkrétní prodejně. Po několika letech vzájemného hledání se tak zdá, že si konečně prodejny začínají nacházet své zákazníky a zákazníci

své prodejny. Pozoruhodných úspěchů v tomto směru dosáhly prakticky všechny velké řetězce, zejména pak supermarkety BILLA a Delvita, hypermarkety Hypernova a Interspar a rovněž maloobchodní síť COOP/Jednota. Pro většinu řetězců podnikajících na českém maloobchodním trhu nicméně i nadále zůstává klíčovou otázkou, jak využít vysoké spokojenosti svých zákazníků k vybudování pevnějšího vzájemného vztahu a snížení extrémní neloajality.

Aktuální výsledky největšího každoročního šetření vývoje nákupních preferencí českých domácností SHOPPING MONITOR 2003/2004 společnosti INCOMA Research a GfK Praha potvrdily, že obliba hypermarketů v ČR stále ještě nenarazila na svůj strop. Jako své hlavní nákupní místo uvádí hypermarkety již 37 % domácností. Hlavní konkurenční výhodou hypermarketů je širší nabízeného zboží, nízká cenová hladina, možnost nákupu autem a také nabídka dalších obchodů a služeb. Domácnosti přitom nakupují v hypermarketu stále více i čerstvé zboží, které se tradičně nakupovalo především v menších a specializovaných prodejnách. Vedle hypermarketů rostou preference i pro diskontní prodejny, kterým dává přednost již téměř pětina domácností. Tito zákazníci oceňují na diskontu kromě nízkých cen hlavně jeho blízkost. Naopak dlouhodobě ubývají zákazníci supermarketům a malým potravinářským prodejnám.

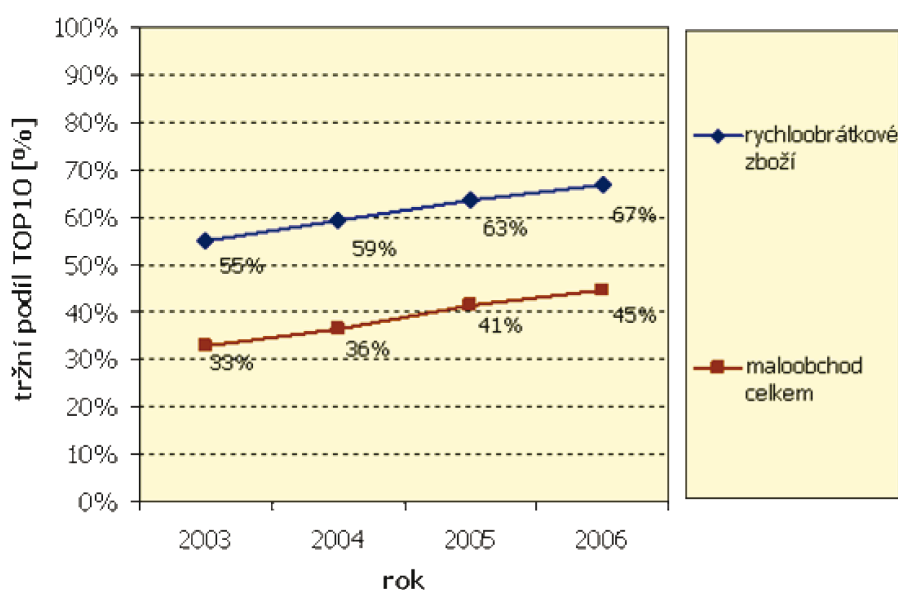
Z konkrétních prodejen uvádějí domácnosti jako své hlavní místo nákupu nejčastěji Kaufland, Plus Diskont, Jednotu, Albert a Penny Market, následují Tesco, Hypernova a Globus. Řetězec Lidl, který nedávno vstoupil na český trh, svou silnou reklam-

ní kampaní dokázal dosáhnout velmi vysoké úrovně znalosti (72 %), ovšem reálně v něm zatím nakupovala jen šestina českých domácností.

Reprezentativní vzorek domácností hodnotil prodejny podle nejrůznějších kritérií. Hned u tří sledovaných kategorií (šíře nabízeného sortimentu, čerstvost a kvalita zboží, celkové prostředí prodejny) získal nejlepší ohodnocení Globus, z hlediska cenové úrovně pak řetězec Kaufland. U malých prodejen byla naopak velmi dobře hodnocena kvalita a dostupnost personálu, přičemž vítězem této kategorie se stal Flosman/Flop, který představuje jednoho ze zástupců nezávislého maloobchodního trhu.

Východí situace a směr vývoje českého maloobchodu

Český maloobchod se bude podle názoru expertů a vrcholových manažerů působících v oblasti obchodu dále koncentrovat. Podíl TOP 10 řetězců na trhu rychloobrátkového zboží by mohl v roce 2006 dosáhnout již 67 %, což ilustruje Obr. 1 a některé firmy český trh patrně opustí. Celkový objem maloobchodního obrátu (ve stálých cenách) by měl mezi lety 2003–2006 vzrůst o 60 mld. Kč. To jsou jen některé z mnoha závěrů vize vývoje českého maloobchodu Retail Vision 2006 publikované společnostmi INCOMA Research a INCOMA Consult. Jedná se o analýzu názorů vrcholových manažerů klíčových obchodních a dodavatelských firem a předních expertů, kteří aktivně působí na českém trhu a přinášejí vizi českého maloobchodního trhu s horizontem do roku 2006.

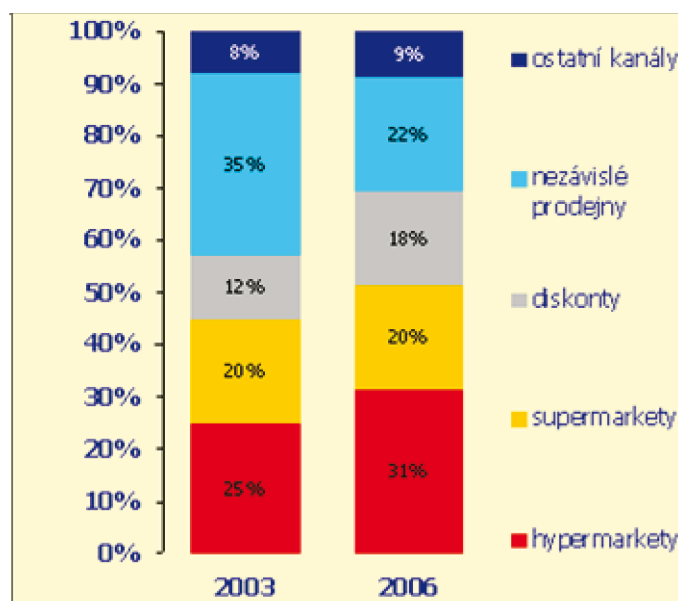


1: Tržní podíl TOP 10 maloobchodních firem na českém trhu

Zdroj: INCOMA Retail Vision 2006

Český trh čeká v následujícím období řada zásadních proměn. Pro obchod bude charakteristický další nárůst konkurence a nová vlna přerozdělování tržních podílů. Hypermarkety i diskontní prodejny během tří let dále posílí svoje pozice na rychloobrátkovém trhu

(každý z obou zmíněných formátů přibližně o 6 %), zatímco ostatní typy prodejen včetně supermarketů budou stagnovat nebo ztrácet. Nejsilnějším formátem se tak stanou hypermarkety s 31% tržním podílem a podíl diskontů vzroste na 18 % (viz Obr. 2).



2: Tržní podíly jednotlivých maloobchodních formátů
Zdroj: INCOMA Retail Vision 2006

Hnacím motorem růstu cen by měla být zejména kategorie čerstvých potravin, naopak u nepotravinářských kategorií se očekává jen mírný nárůst cen, u některých kategorií (elektro) dokonce pokles. Vyvíjet se však bude i zákazník – rostoucí diferenciací se očekává v kupní síle domácností, ve struktuře výdajů za jednotlivé druhy zboží i v dalších charakteristikách maloobchodní poptávky. Ke stěžejním prioritám zákazníků budou i do budoucna patřit cenová úroveň zboží a nabízený sortiment, nicméně význam těchto faktorů bude postupně klesat. Víze expertů naopak očekává dramatický nárůst zejména u témat souvisejících s “nákupním komfortem” a důraz bude kladen zejména na úsporu času a na služby poskytované prodejnou (viz Obr. 3).

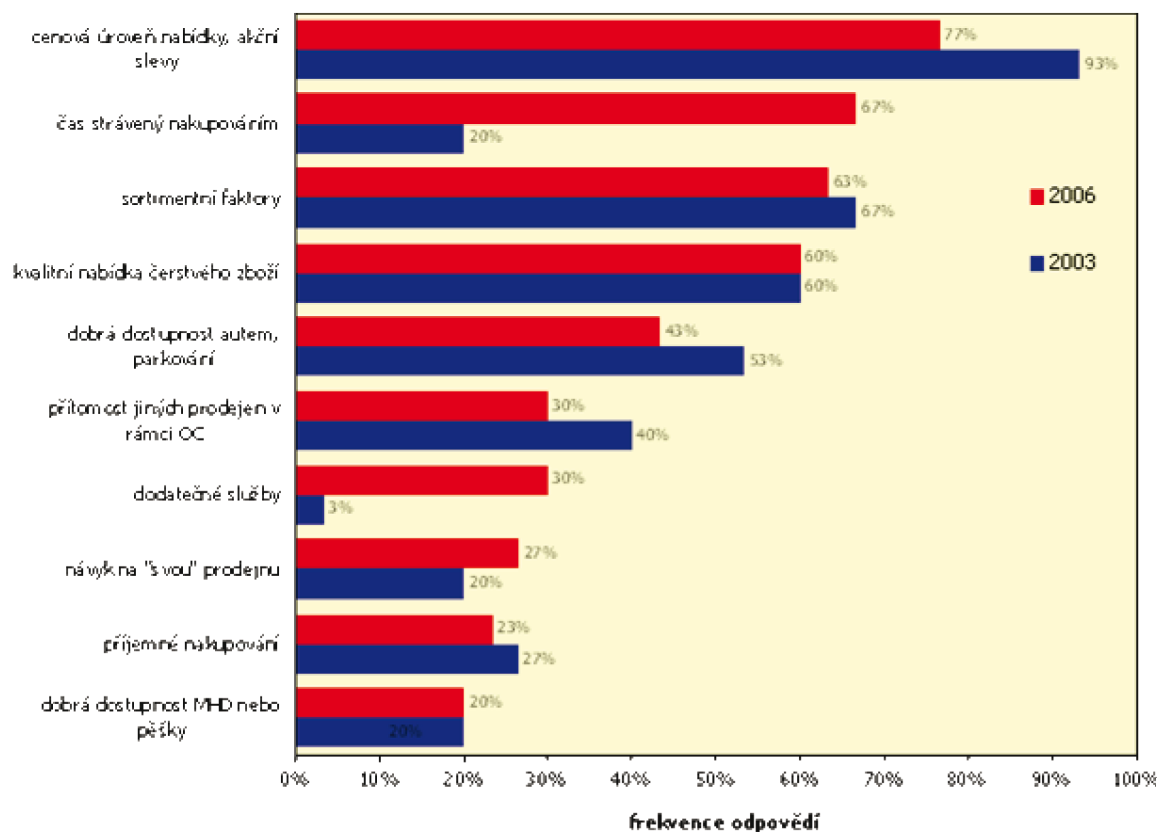
Mezi hlavní perspektivy českého maloobchodního trhu do roku 2006 patří tedy pokračující koncentrace a růst významu moderních maloobchodních formátů, konec expanze a důraz na loajalitu zákazníků. Expanze řetězců, diverzifikace obchodních formátů a rostoucí konkurence vytvořily na českém trhu novou situaci, přičemž náročnost a informovanost zákazníků dále roste. V této situaci se stávají stále důležitějšími informace a představy o budoucím vývoji tržního prostředí.

V období od roku 2003, kdy podíl TOP deseti maloobchodních firem představoval 55 % celkového obrátu trhu FMCG (Fast Moving Consumer Goods – rychloobrátkové spotřební zboží), by tento podíl měl vzrůst na hodnotu téměř 70 % v roce 2006. Nadále by měl růst význam moderních retailových formátů, zejména hypermarketů a diskontních forem prodejen. Z hlediska faktorů, podle kterých se zákazníci budou rozhodovat pro volbu hlavního nákupního místa, nepředpokládají respondenti převratné změny oproti současnému stavu. Přestože zákazníci budou i nadále přikládat význam cenové úrovni nabídky jednotlivých maloobchodních firem, budou daleko více citliví na kvalitu čerstvých potravin a sortimentní faktory. Změna se očekává v případě důrazu na čas strávený nakupováním, kde respondenti očekávají růst významu tohoto faktoru a tedy snahu zákazníků o zefektivnění a zkrácení doby nezbytné pro učinění nákupu.

Vedle integrovaných retailingových firem je z hlediska zachování pestrosti formátů maloobchodních prodejen důležitá existence a prosperita tzv. obchodních aliancí. V nich se sdružují menší obchodníci v reakci na rostoucí koncentraci trhu. Účelem nákupních aliancí a dobrovolných řetězců je dosažení obrátových objemů srovnatelných se silnými řetězci

díky zvyšování přitažlivosti prodejního místa, spolufinancování obchodních činností a snižování nákladů na nákup zboží. Aktuální žebříček největších obchod-

ních kooperací je uveden v Tab. III a poukazuje na jejich tržní pozici.



3: Priority zákazníků při volbě hlavního nákupního místa

Zdroj: INCOMA Retail Vision 2006

Často uváděný celkový centralizovaný obrát zahrnuje nejen systém společné fakturace, ale i obrát uskutečněný prostřednictvím centrálně dohodnuté dodavatelské podmínky. Takto definovaný obrát TOP 10 českých aliancí v sortimentu potravin představoval v r. 2003 již 12% podíl na celkových maloobchodních tržbách za potraviny v ČR. Nejdůležitějším instrumentem společného postupu je bezpochyby zavedení centrální fakturace, která umožňuje aliancím vystupovat vůči dodavatelům jako plnohodnotný partner. Proto je obrát (a příslušné pořadí) aliancí podle centrální fakturace zařazen jako samostatný ukazatel. Mezi největší kooperační struktury patří již tradičně nákupní aliance vytvořené systémem spotřebních družstev: COOP Centrum a COOP Morava. Mezi nimi se na druhém místě umístila aliance Enapo sdružující jak nákupní aktivity, tak maloobchodní dobrovolný řetězec. Za zmínku stojí i poměrně vysoké objemy cent-

rálně fakturovaného obrátu dosahovaného aliancemi ČEPOS, VONET ČR a Flop jih.

Do této kategorie patří rovněž systém COOP, který se zařadil mezi přední obchodní firmy z hlediska míry loajality zákazníků. Tento systém jako významný prvek stability českého trhu je důkazem možnosti efektivního fungování malých a středních maloobchodních potravinářských prodejen. Rozvoj obchodu probíhá na první pohled podle zcela jednoznačného scénáře: obchodní trh kontrolují silní mezinárodní retailéři disponující nákupní a kapitálovou silou a zejména rozsáhlým know-how, velkoplošné jednotky nově postavené na zelené louce systematicky získávají tržní podíly na úkor tradičního obchodu. Obchodní trh v ČR, obdobně jako na Slovensku, v Polsku či Maďarsku, se velmi rychle internacionalizoval a není přitom pochyb, že vstup České republiky do Evropské unie tento proces ještě urychlí.

III: TOP 10 aliancí českého obchodu podle celkového centralizovaného obrátu

	Název aliance	Centralizovaný obrát r. 2003 (mld. Kč)		
		Centralizovaná fakturace	Centralizované vyjednávání	Centralizovaný obrát celkem
1.(1.)	COOP Centrum, družstvo	10,4	0,0	10,4
2.(5.)	Enapo, s.r.o.	1,7	2,1	3,7
3.(2.)	COOP Morava, s.r.o.	3,4	0,0	3,4
4.(>15.)	Vega, s.r.o.	0,0	3,4	3,4
5.(3.)	ČEPOS – Česká potravinářská obchodní, a.s.	2,2	0,0	2,2
6.(4.)	VONET ČR, s.r.o.	1,9	0,0	1,9
7.(11.)	Družstvo Eso market	0,6	1,3	1,8
8.(9.)	SVOP	0,7	1,0	1,7
9.(15.)	Maloobchodní síť Bala, s.r.o.	0,0	1,7	1,7
10.(6.)	Flop jih, s.r.o.	1,6	0,0	1,6
1.-10.	Celkem	22,5	9,4	31,9

Pozn.: V závorce je uvedeno pořadí podle centrálně fakturovaného obrátu

Zdroj: INCOMA Research

Na první pohled jde o vývoj veskrze pozitivní. Zakazníci přijali nabídku nových velkých prodejen doslova s nadšením, intenzivní konkurence je jednou z nejúčinnějších brzd inflace, kvalita a profesionalita obchodu neoddiskutovatelně roste. Při hlubším zamyslení je zřejmé, že ne vše je zcela v pořádku. Středoevropská maloobchodní síť se vyvíjí až příliš "monokulturně" a je všeobecně známo, že monokultury mohou být občas nebezpečné pro stabilitu celého systému. Vyvážený a dlouhodobě stabilizovaný obchodní trh (a zprostředkovaně i celá ekonomika a společnost) potřebuje nejen velmi silné mezinárodní subjekty, ale i pestrout škálu středních i malých obchodníků lokálních, regionálních, národních i nadnárodních – středoevropských. V tomto ohledu středoevropský a v první řadě český obchod zaznamenal drastické omezení vlivu domácích, nezávislých firem. Jedním z rozhodujících faktorů v dané oblasti je dominantní vliv mezinárodních řetězců a používání takových nástrojů jako jsou pod-nákladové ceny a relativně delší doby splatnosti. Dalším problémem je nedostatek kvalitních domácích podnikatelů a manažerů, kteří by disponovali adekvátními nápady, odvahou a v neposlední řadě i znalostmi. Svůj podíl viny na kolapsu nese i podnikatelské prostředí vytvořené vládou, státní správou i místní samosprávou a nedostatek finančních produktů.

I ve velmi tvrdém prostředí však existují cesty, jak se prosadit navzdory konkurenci. Ve středoevropském obchodě takových úspěšných příkladů zatím mnoho není. Přesto existuje jedna velmi významná výjimka – COOP systém v ČR, SR a Maďarsku. Jádrem tohoto

úspěchu představuje umění dohodnout se, sladit protichůdné zájmy a společně využít stávající potenciál družstevní maloobchodní sítě, která přes řadu problémů přežila komunistický experiment. Dobrým příkladem nákupní a marketingové spolupráce tohoto typu je družstvo COOP Centrum založené vybranými českými a moravskými spotřebními družstvy krátce po zahájení transformace v r. 1993, které nejen přežilo vzestup a pád obdobných systémů, kdysi silných národních obchodních skupin, ale úspěšně funguje i v podmínkách velmi náročného českého trhu na počátku 21. století, na kterém udržet se začíná činit problém i některým mezinárodním řetězcům. Mezi hlavní činnosti patří nákup potravin, nepotravinářské zboží krátkodobé a dlouhodobé spotřeby, stavebniny, marketingové služby, reprezentace. Ke strategickým rozhodnutím patří zapojení nákupní centrály do nového informačního systému rozvíjeného pod názvem "Project Centrum" a z toho plynoucí možnost čerpání informací o obchodních aktivitách systému spotřebního družstva ze strany dodavatelů (za úplaty i v rámci ostatních služeb v rozsahu dohodnutém v přílohách kupní smlouvy). Konkurenceschopnost je zvyšována rovněž díky prohloubení smluvních vztahů s dodavateli z titulu zvýšení jejich transparentnosti, zejména v oblasti poskytování slev a bonusů z nákupu i z promočních akcí, a to jak u prodejen zařazených do řetězců zásobovaných přes COOP Centrum (Terno, Tempo, Tip, Tuty, Diskont, COOP Stavebniny), tak i tzv. neřetězcových prodejen značených v rámci systému SD jako typ B a C, jejichž marketingové aktivity a další zájmy plně zastupuje nákupní centrála. Pro-

dejny typu B a C dosahují v současné době zhruba 2/3 obrátu celého systému SD v ČR. Na druhé straně je důležité také prohloubení smluvních vztahů s odběrateli změnou rámcové kupní smlouvy směrem k větší vázanosti odběratelů na centrální řízení. Nákup řízený a postavený na zásadách strategie obchodní politiky systému SD, které bylo schváleno konferencí SČM-SD, je založen na dvou základních principech:

- nákup komodit v rozsahu schváleného centrálního katalogu,
- diferencované zastupování zájmů jednotlivých skupin prodejen.

Dalším charakteristickým rysem je rozhodující účast nákupní centrály na práci nově zřízené centrální komerční rady pověřené výběrem dodavatelů, konstrukcí katalogu a některými dalšími aktivitami. Od r. 2003 je COOP Centrum správcem nového maloobchodního řetězce COOP Stavebniny, který sdružuje všechny družstevní prodejny stavebnin v České republice, jejichž provozovateli je 15 SD Čech a Moravy. Zajímavými faktory je i prohloubení trojstupňového systému jistění plateb 30% navýšením požadavku nákupní centrály na objem finančního či nemovitého krytí a diferenciaci výše jistění dle ratingu jednotlivých odběratelů. Zavádění privátních značek patří v oblasti maloobchodu mezi klíčové instrumenty při získávání loajality zákazníků. COOP Centrum v současné době uvádí sto privátních značek diskontního typu, přičemž jejich obrát za minulý rok činil 1 mld. Kč. Nově zaváděná řada privátních značek vysokého standardu se sloganem "Vysoká kvalita za dobrou cenu" v národní spolupráci přes COOP EURO pod ochrannou známkou "COOP Prémium" oslovuje zákazníky, kteří nejsou příliš citliví na cenu a jsou ochotni za vysokou kvalitu zaplatit vysokou cenu.

Kooperace obchodních aliancí na českém nezávislém maloobchodním trhu

Jako reakce na stále rostoucí, i když v posledních letech ne tak výraznou, expanzi nadnárodních obchodních řetězců, došlo ke vzájemné diskusi zástupců předních maloobchodních i velkoobchodních firem působících na nezávislém trhu na území celé České republiky. Hlavním iniciátorem těchto setkání byla a je maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s r.o. (MSB), jejíž členové provozují svoji podnikatelskou činnost v regionu Jihomoravského kraje, zvláště pak na území města Brna. MSB vznikla v roce 1997 s počtem sdružených maloobchodních prodejen 23, přičemž k dnešnímu datu se tento počet zvýšil na 153 maloobchodních prodejen a 2 velkoobchodní sklady. Na veřejnosti se MSB označuje jako franchisingová síť, i když toto tvrzení není zdaleka tak jednoznačné. V tomto sdružení totiž existuje řada odlišností od

typických franchisingových firem, jako je například firma Mc'Donalds. Je toho důkazem i klasifikace franchisorů podle České asociace franchisingu, která MSB řadí do oblasti tzv. "nepravého franchisingu", který se vyznačuje především větší nezávislostí příjemců.

Snaha o vzájemnou spolupráci byla projevena již v květnu roku 1999, kdy BRNĚNKA zorganizovala v Brně první jednání o založení národní nákupní obchodní aliance, kterého se zúčastnili BRNĚNKA, ESO MARKET, ENAPO, PARTNER, ŠIPKA a FLOP. Po dvou dalších schůzkách však pro rozdílnost názorů nebyl původní záměr realizován. Následovala další setkání v Berouně a několik jednání na Svazu obchodu a cestovního ruchu České republiky (SOCR), na kterých se spolupráce na bázi maloobchodních sítí ukázala jako neprůchodná. Z toho důvodu jsou současné aktivity v této oblasti směřovány na možnost kooperace na bázi velkoobchodních skladů (VOS) a jejich maloobchodních sítí (MOS). V letech 2000–2003 byly v rámci SOCR uskutečněny dvě poznávací cesty do Rakouska a Německa, na jejichž trzích působí systém MARKANT, jehož charakteristika bude uvedena níže. V květnu roku 2003 navázala BRNĚNKA spolupráci s rakouskou firmou Julius Kienast, která je členem obchodní aliance ZVE Markant a získala první zkušenosti týkající se sledované problematiky. V březnu r. 2004 MSB kontaktovala instituci CBA Slovensko, která je členem nadnárodní nákupní centrály CBA a získala další cenné informace a zkušenosti. Oba druhy zkušeností se BRNĚNKA rozhodla předat ostatním nezávislým maloobchodním sítím a spolupracujícím velkoobchodním skladům a pokusit se tak založit samostatnou národní obchodní alianci. 26. března 2004 svolala tedy MSB druhé jednání o založení samostatné národní nákupní aliance. Zúčastnilo se ho 18 obchodních firem, které působí na českém nezávislém maloobchodním trhu: Brněnka, Bala, Ekostyl, Zava CZ, Enapo, Eso Market, Flosman, Hruška, Jaso, COOP Centrum, Foldr, Hruška, Partner, PDS, Rapo, Rosa Market, TPH a Nuget. Na uvedeném jednání byla zhodnocena současná situace na českém obchodním trhu a byly představeny systémy MARKANT a CBA. Účastníci setkání dospěli k následujícím dílčím závěrům:

- a) založení národní nákupní centrály je v současné době velmi aktuální a je třeba v tomto směru rozvíjet iniciativu nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí,
- b) je třeba získat podrobnější informace a zkušenosti ze systémů MARKANT (Německo a Rakousko) a CBA (Maďarsko a Slovensko) a tyto důkladně porovnat a následně vyhodnotit,
- c) co nejdříve se opět setkat a projednat s těmi, kteří projeví již konkrétní zájem, další společný postup.

Ve dnech 4.–5. 5. 2004 proběhla v Budapešti dvou-
denní prezentace systému CBA. Zde se uskutečnilo i třetí jednání k založení národní nákupní aliance. Pozváni byli všichni účastníci z předcházející schůzky, ale zúčastnily se pouze tyto společnosti: Brněnka, Partner, Nuget, Hruška a Eso Market. Dne 26. 5. 2004 bylo svoláno čtvrté jednání k založení národní obchodní aliance. Byli pozváni již jen účastníci ze třetí schůzky z Budapešti a obchodní firmy FLOP, ROSA Market, Ardanas, Foldr a COOP. Účastníci se shodli na tom, že je třeba co nejrychleji, ale i co nejdetailněji vyhodnotit zkušenosti z CBA (Slovensko, Maďarsko) a MARKANT (Rakousko, Německo) a rovněž využít dobrých zkušeností z dřívější činnosti obchodní aliance SVOP. Nicméně, je také zapotřebí vyvarovat se chyb a předcházet problémům vyplývajícím z kolektivních členství, jako je například mnohonázorovost, složitost dohodování, pomalost v rozhodování a kolektivní zodpovědnost a jednat pragmaticky, eticky a preferovat kvalitu před kvantitou. To vše by mělo vyústit k založení národní nákupní aliance, i když názory na název systému se různí. Největší podporu získal název Obchodní strategická aliance CZ (OSA CZ), který se však dubluje s Ochranným svazem autorským. V dalším textu je tedy pro zjednodušení použito pouze slovo "Aliance". Na základě společné diskuse bylo dále zpracováno programové prohlášení Aliance:

1. Společným postupem sjednotit a vylepšit stávající obchodní podmínky pro členy Aliance.
2. Zprostředkovat výhodné nákupy pro VOS nezávislých MOS, zejména pak nákupy levných výrobků např. v Turecku a Polsku, které lze prodávat s vyšší obchodní marží.
3. Vážnějším způsobem ovlivňovat produkci českých dodavatelů a distributorů.
4. Zajistit kompletní logistiku, taktiku, sjednocení strategií a marketing nezávislých sítí (dle evropských standardů a zahraničních zkušeností), což by mělo být akceptováno i zahraničními dodavateli a obchodními řetězci.

Po založení Aliance se jeví jako první úkol jejího vedení rozhodnutí o případné vazbě a orientaci na některý ze zahraničních systémů. Na základě výše uvedených údajů připadají v úvahu tři varianty:

1. orientace na východ – CBA,
2. orientace na západ – MARKANT,
3. kombinace CBA + MARKANT.

Začlenění do některé z již zavedených struktur velmi ovlivní charakter Aliance, její filozofii, program, stanovy, vnitřní strukturu a organizaci, členění a postavení jejích jednotlivých orgánů. Doposud není zná-

ma ani přesná struktura budoucích obchodních činností (systém dodavatelsko-odběratelských vztahů, logistika) ani finanční podmínky budoucího obchodování (bonusy, slevy). S ohledem na vytýčené cíle je nezbytné získat o uvedených systémech relevantní informace a na jejich základě pak vyhodnotit, který z možných způsobů je v dané situaci pro členy Aliance nejvýhodnější.

Charakteristika systému CBA

Nákupní centrála CBA vznikla v Maďarsku v roce 1992 původně jako nákupní a odbytová společnost a působila pouze na národní úrovni. Systém práce je založen na řešení tří podnikatelských oblastí:

1. smlouvy s nadnárodními koncerny,
2. nákupy levných výrobků (např. v Turecku, Polsku), které lze prodávat s vyšší obchodní marží,
3. vlastní produkce vybraných druhů výrobků.

Mezi základní principy společnosti CBA patří podřízení osobních zájmů zájmům společným, společná investice zdrojů, koordinovaný nákup a odbyt, jednotné dodavatelské smlouvy a jednotné promoční akce. Jednotlivé maloobchodní prodejny jsou rozděleny do tří kategorií. Kategorie prodejen CBA I (prodejny majitelů CBA) se vyznačuje plnou odpovědností celé sítě, majitelé však hospodaří nezávisle na sobě, nákup a veškerá marketingová činnost se provádí společně, jednotné je logo a pracovní oděv. Velikost prodejen, sortiment, otvírací doba a vnější a vnitřní vzhled se liší. Kategorie prodejen CBA II (přidružené, přibráné prodejny) představuje kvalitní síť prodejních jednotek, které spadají pod regionální střediska, přičemž vlastníci prodejen nejsou majiteli obchodní společnosti CBA. Nákup a marketingová činnost se provádí společně a logo a pracovní oděv jsou opět shodné. Kategorie prodejen CBA III, která vznikla v únoru roku 2001, zahrnuje přibližně jeden tisíc nezávislých maloobchodních jednotek o malé rozloze prodejní plochy, jenž spatřují šanci přežít díky výhodám, které jsou poskytovány systémem CBA v oblasti nákupu, jednotného loga, marketingové podpory a odborné pomoci. Ostatní prvky maloobchodní formátu se u těchto jednotek mohou lišit.

V současné době systém CBA funguje v devíti zemích střední a východní Evropy (Maďarsko, Chorvatsko, Rumunsko, Slovensko, Polsko, Slovinsko, Bulharsko, Lotyšsko a Litva), přičemž všechny zahraniční společnosti jsou samostatné subjekty a společné je pouze zásobování, marketing, výroba značkových produktů. Důkazem o dalším plánovaném rozvoji na nových trzích jsou již nastartovaná obchodní jednání se zástupci nezávislého trhu v Itálii a Švýcarsku. Diskuse o možné spolupráci probíhají rovněž se systémem MARKANT a nadnárodní nákupní centrálou EDEKA.

Základem filozofie CBA je tedy nakoupit levné zboží z východu a spolu se značkovým a standardním sortimentem si vytvářet kredit nadnárodního obchodníka. Na dosažených výsledcích je patrné, že tento systém představuje reálnou možnost zachování konkurenceschopnosti malých nezávislých maloobchodních jednotek vůči obchodním řetězcům. Například v Maďarsku zaujímá CBA na žebříčku MO firem druhé místo s ročním obratem 405 mld. forintů, přičemž na prvním je sdružení Metro a Spar. Dva centrální sklady jsou majetkem 50 majitelů CBA a dalších 23 regionálních centrál rozmístěných po celém Maďarsku, které původně představovaly samostatné firmy, vlastní centrála společně s dalšími nezávislými subjekty. Do centrálního skladu jsou zaváženy pouze strategické položky a regionální sklady v něm mohou nakupovat nebo je do nich dodáváno zboží přímo od výrobců. Pokud jde o propagaci, první dva týdny v každém měsíci CBA vyhláší celostátní akci, tj. povinnost každé prodejny (mimo prodejen kategorie CBA III) nabízet 200–250 vybraných položek zboží. Každý měsíc se vyhláší pro zákazníky soutěž o osobní automobil (např. v r. 2003 bylo předáno zákazníkům 85 ks automobilů). Dále probíhají 3. a 4. týden v měsíci povinné regionální promoce s cenovou a sortimentní nabídkou.

K zásadám obchodní politiky CBA patří získání takové ceny při centrálním nákupu, která by současně pokryla náklady na distribuci do regionů a umožňovala přitom přijatelnou obchodní marži na jednotlivých prodejních místech. Dalším principem je zaměření se při nákupech na základní sortiment, který představuje 20–30 % výrobků z celkového množství vykazující nejvyšší tržby. V oblasti privátních značek je v současnosti distribuováno 220 výrobků, které jsou označeny značkou CBA pro všechny státy působnosti a dbá se u nich především na zajištění dobré kvality. Na celkovém obratu se tyto výrobky v roce 2003 podílely 3,5 % (12 mld. HUF).

Do budoucna se připravuje založení mezinárodní marketingové firmy se sídlem ve Švýcarsku, aby nedocházelo k potížím v souvislosti se zákonem o ochraně hospodářské soutěže, a aby bylo jediné vyjednávací centrum pro jednání s nadnárodními dodavateli. Vznikne tak instituce zastřešující jednotlivé národní členy v oblasti marketingu a kontrakty pak budou sjednávány a realizovány prostřednictvím tohoto střediska a nikoliv, jako doposud, prostřednictvím CBA v Maďarsku. Jediný právní subjekt je tak schopen poskytnout výhodnější pozici v dodavatelско-odběratelských vztazích, a to konkrétně prostřednictvím většího tlaku na nadnárodní výrobce. Dodavatelé poskytnou odběratelům rovněž určité výhody za to, že jim CBA bude pomáhat zavádět výrobky na trzích, na kterých dosud nejsou a navíc jim poskytne organizovaný trh, včetně zařazení do letáků.

Pro subjekty na českém nezávislém obchodním trhu je podstatné především to, že CBA hledá v ČR jediného partnera s celostátní působností a stabilními prodejny, schopností přijímat kamionové dodávky a jistotou, že zboží lze nabídnout fungujícímu odbytovému systému. Prvotním předpokladem pro navázání spolupráce VOS a MOS v ČR se systémem CBA je tedy společná dohoda o založení společnosti s právní subjektivitou, rozdělení práv a povinností mezi jednotlivé zakládající členy a vyřešení finančních a majetkových otázek. Oblast vlastnických vztahů není rovněž zcela jednoznačná. Je totiž možné vytvořit nejen partnerskou firmu, ale i společnou firmu s CBA.

Charakteristika systému MARKANT

Systém MARKANT se zaměřuje spíše na nákupy rychloobrátkového zboží (80 % MO obratu) v regionu západní Evropy s dlouholetou tradicí. Jedná se o zavedený a osvědčený systém s vysokou odbornou a organizační úrovní a představuje rovněž koncept zachování konkurenceschopnosti malých a středních obchodních firem nezávislého trhu. MARKANT působí na globálním trhu a využívá platform GNX (Globalnetexchange), Efoodmanager a wwre (World Wide Retail Exchange).

Cílem obchodní kooperace a partnerství v systému MARKANT je zajištění nezávislosti, a tím i budoucnosti malých a středních obchodních firem. Významná korekce trhu spočívá ve spojení potenciálu velkého počtu nezávislých velkoobchodníků a maloobchodníků a následné využití výhod kooperace mezi všemi členy systému. Hlavní oblasti zájmu tohoto vztahu jsou zejména společný nákup, centrální zúčtování, zajištění plateb, logistika, marketing, komunikace, financování a tzv. e-servis s využitím nejnovějších informačních technologií. MARKANT v sobě zahrnuje pestrou škálu nezávislých prodejních míst, která se odlišují jednotlivými prvky maloobchodního formátu.

“MARKANT Markt/Center“ (prodej potravin a nápojů) představuje supermarket s prodejní plochou 600–4000 m², která využívá úspěšné prodejní koncepty s originálním a jednotným designem, estetickým a efektivním dispozičním řešením a vysoce kvalifikovaným personálem. Poskytuje rozsáhlý sortiment potravin s důrazem na čerstvost, přičemž suchý sortiment je posilován trendově orientovanými skupinami výrobků. Je zde nabízen i sortiment nepotravin, který představuje zboží běžné denní potřeby.

Znakem místních supermarketů “MARKANT nah & frisch“ (prodej čerstvého zboží, zboží běžné spotřeby a služeb) s prodejní plochou 300–600 m² a vysokým podílem čerstvého zboží je modulové dispoziční řešení, které je přizpůsobeno prodejnímu místu. Prodejny MARKANT nah & frisch jsou klasifikovány jako maloobchody s plným sortimentem vysoké kva-

lity, čerstvosti a komfortem a jsou doplněny regionálním a místním sortimentem. Je samozřejmostí, že tyto jednotky nabízejí vysokou úroveň služeb.

Základem úspěšného typu supermarketu "Ihre Kette extra" s prodejní plochou 300–600 m² je kvalita personálu a odbornost majitele v kombinaci s vysokým stupněm služeb a čerstvostí. Pokud je zapotřebí reagovat na požadavky místních zákazníků, jsou zde začleněny i kategorie nepotravin.

Místní maloobchodní prodejna "Ihre Kette/... täglich nah" s prodejní plochou 120–300 m² je orientována na čerstvé zboží s širokým sortimentem, který je specifický pro danou oblast. Největší důraz se klade na kvalifikovanost majitele obchodu. Charakteristickým znakem prodejen "Ihre Kette/... täglich nah" je jednotný vzhled exteriéru, který je založen na logu "Ihre Kette".

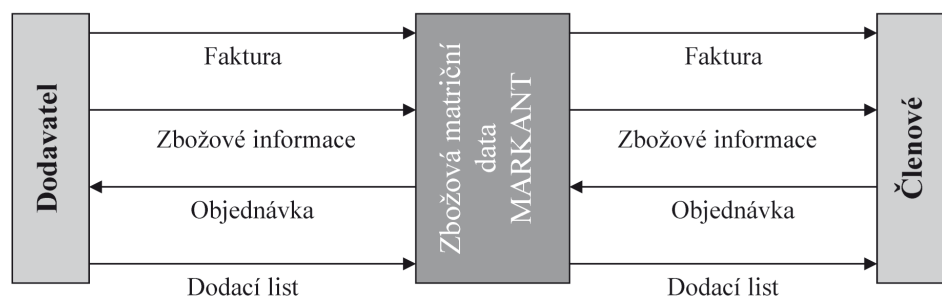
"IK – Ihr Kaufmann" představuje místní prodejnu zboží běžné denní spotřeby a nabízí tak novou možnost pro místní dodavatele potravin. Zatímco vzhled exteriéru všech prodejních jednotek je jednotný, existují dvě základní varianty pro implementaci maloobchodního konceptu. Buď jako všeobecný maloobchod se širokým sortimentem nebo jako specialista zaměřující se na omezený a specifický sortiment, čímž se snaží odlišit od ostatních místních maloobchodníků. Sortiment prodejen "IK – Ihr Kaufmann" je založen na modulech, které jsou přizpůsobeny k uspokojení místních požadavků. Po pečlivém zhodnocení místních podmínek je vybrán sortiment z možných modulů týkající se kategorií ovoce a zeleniny, pečiva, mlékařských výrobků, masa, lahůdek, zákusků, mražených potravin, nápojů, sýrů a uzenin, vína a alkoholu, cukrovinek a tabáku a rovněž novin a časopisů.

Nové evropské centrální zúčtovací středisko (ECZS) v systému MARKANT bere v úvahu odliš-

nost klientů, měn i jazyků. Svou různorodou funkcí garantuje pružnost, která je zapotřebí ke přizpůsobení se každé situaci. Zavedením tohoto nástroje skončila doba manipulace s papírovými dokumenty. Velká většina přichozích informací od průmyslových partnerů a jak přichozí, tak odcházející data členům MARKANTU se zpracovávají v elektronické formě, což následně splňuje požadavky na maximalizaci racionalizace celého potenciálu centrálního zúčtování pro členy MARKANTU a průmyslové partnery. ECZS provádí finanční zpracování faktur a dobropisů od 4 660 průmyslových podniků a 100 obchodních firem začleněných do systému. Centrální zúčtování je prvotním předpokladem pro mnoho důležitých procesů využívající informační technologie, jako například digitální archivace, příprava elektronických fakturačních dat a sjednocení dokumentových údajů na úrovni jednotlivého člena. Elektronicky přenášená data jsou základem také pro automatické objednávání, kontrolu faktur a mnoho dalších procesů.

Ve spolupráci s úvěrovou pojišťovnou Hermes Kreditversicherungs-AG nabízí MARKANT svým smluvním dodavatelům stoprocentní zajištění pohledávek, což je v Německu unikát. Kromě toho MARKANT Finanz AG představuje exkluzivního poskytovatele finančních služeb členům systému a průmyslovým partnerům. Mezi další nabízené finanční služby rovněž patří dynamický faktoring.

Veškeré dokumenty za posledních deset let jsou přístupné prostřednictvím digitálního archivu MARS (MARKANT Archiving and Retrieval System – Archivní a vyhledávací systém MARKANTU). Nejnovější technologie a certifikovaný pracovní systém zajišťuje spolehlivé řízení informací. V současné době je přístupných on-line více než 35 milionů dokumentů (cca 2 TB).



4: Informační centrum systému MARKANT

Zdroj: Zpracováno autorem

Od roku 1997 bylo dosaženo výrazného pokroku v projektu ICM (Informační centrum MARKANT – viz Obr. 4). Jeho cílem je tok automatizovaných dat mezi průmyslem a obchodními partnery. Výsledkem je nezanedbatelné snížení nákladů pro všechny začleněné společnosti. K zajištění výměny globálních dat byla zřízena společná oblast pro centrální matriční data, ze které jsou dostupná všechna zboží data potřebná pro EDI (Electronic Data Interchange – Elektronická výměna dat).

Služba EDI v systému MARKANT poskytuje efektivní výměnu elektronických dat mezi průmyslovými partnery a členy systému. Prostřednictvím tohoto instrumentu dochází k přenosu a vyřizování takových dokumentů jako jsou objednávky, dodací listy nebo faktury. Dodavatelé mohou vystavit faktury na své zboží on-line s využitím standardizovaného internetového rozhraní a přímo je zaslat zúčtovacímu centru, přičemž se plánuje rozšíření i na objednávky a dodací listy. V příručkách mohou uživatelé nalézt například informace o struktuře EDI, standardech systému MARKANT a způsobu komunikace. Statistika EDI nabízí dodavatelům a členům systému aktualizovaný přehled různých forem datové výměny a komunikačních spojení.

V centrále se shromažďují tzv. matriční data, která jsou základem pro sjednávání a realizování transakcí s obchodními partnery a jsou rozdělena na partnerská a zboží matriční data. Partnerská matriční data zahrnují adresáře a obchodní údaje sloužící pro obchodní společnosti začleněné do systému MARKANT a pro jejich smluvní dodavatele. Zboží matriční data pak obsahují výrobové informace popisující zboží ve všech jeho charakteristikách a všechny relevantní údaje pro jednotlivé obchodní procesy.

Základním posláním systému MARKANT je opět zpřístupnit členům výhodnější nákupy a prostřednictvím centrálního zúčtovacího střediska získat od dodavatelů další snížení ceny za centrální platby. Členové mohou pouze využít přístup ke společným dodavatelům a výhodnějším nákupním cenám. Další výhodou pro členy je však fakt, že náklady na centrálu se platí z peněz dodavatelů a příspěvky členů jsou minimální.

V případě zájmu o spolupráci je nutnost dohody VOS a MOS s pokrytím celé ČR. Aliance, která by tak vznikla a nesla název např. MARKANT CZ, si však z důvodu specifik každé jednotlivé země musí dohodnout s dodavateli svoje obchodní podmínky sama.

Výchozí situace a směr vývoje spolupráce VOS a MOS v ČR

Přes uvedené charakteristiky a strávený čas při jednáních s oběma institucemi (CBA a MARKANT), nelze v tomto období jednoznačně rozhodnout, který systém více vyhovuje podmínkám našeho nezávislého obchodního trhu. Nejedná se však pouze o výhodnost směrem k jednotlivým českým maloobchodním, případně velkoobchodním firmám. Je nezbytné zařadit do rozhodovacího procesu rovněž zákazníka – konečného spotřebitele. To znamená charakterizovat jeho nákupní chování a rozpoznat jeho požadavky a očekávání. Při výběru strategického obchodního partnera je tedy nezbytné konfrontovat jeho politiku, principy, metody a organizaci práce s prioritami jednotlivých segmentů trhu, na které se Aliance bude chtít obracet. Mezi klíčové faktory pak patří především výběr dodavatelů, jejichž struktura se v obou systémech bude v každém případě lišit, a to jak v cenových úrovních, dodacích a platebních podmínkách, tak i v nabízené kvalitě, šířce a hloubce sortimentu.

Je třeba se rovněž dohodnout na společných pravidlech, stanovách, podílech a systému spolupráce. Nemělo by docházet k vytváření samostatných, izolovaných pracovních skupin, ale úkoly na společné bázi by měla řešit centrální kancelář. Aktuálně je tedy vedena snaha k organizačnímu zajištění založení nové společnosti s ručením omezeným, která se může později transformovat v akciovou společnost. Společníky budou představovat jednotlivé obchodní firmy nezávislého trhu a předmět podnikání bude nákup a prodej, zprostředkovatelská, poradní a reklamní činnost. Hlavním cílem je začít co nejdříve realizovat výhodnější nákupy pro VO sklady. Podíly členských firem z hlediska řízení budou sobě rovné, ale z hlediska finančního bude hrát roli objem prodaného zboží. Provoz centrály bude financován v první fázi z členských příspěvků, v další fázi pak především z bonusů dodavatelů.

V následující etapě je žádoucí zkušebně sjednat ukázkové obchody jak s CBA, tak i se systémem MARKANT ve vybraných komoditách, přičemž budou osloveny všechny nezávislé velkoobchody a MO sítě. Dále bude nezbytné iniciovat obchodní jednání s vybranými dodavateli za účelem sjednocení/vylepšení obchodních podmínek. Současně musí být vyhodnocena výhodnost obou systémů a následně pak vypracovány "přístupové smlouvy" s vybranou společností.

SOUHRN

Výsledky provedené analýzy zaměřené na faktory ovlivňující postavení nezávislých obchodních firem na českém trhu prokázaly, že předpokladem pro zachování jejich konkurenceschopnosti je společné založení a efektivní řízení nákupní strategické aliance. Jejím prostřednictvím se pak napojit na jeden z uvedených nadnárodních obchodních systémů, což přinese nižší cenovou úroveň při nákupu zboží, úsporu nákladů v oblastech logistiky a marketingu a v neposlední řadě rovněž výrazné posílení vyjednávací pozice s dodavateli.

Závěry poukazují také na skutečnost, že je v zájmu podnikatelských subjektů zabývajících se při strategickém rozhodování myšlenkou vertikální a horizontální obchodní kooperace, směřovat veškeré svoje aktivity na uspokojení požadavků, preferencí a očekávání konečného spotřebitele. Neboť je to právě on, který se v konečném důsledku rozhodující měrou podílí na vytváření disponibilních zdrojů, a to pro všechny články distribučního procesu.

Z hlediska priorit obchodních firem lze očekávat zpomalení nárůstu nově budovaných obchodních ploch a menší důraz kladený na expanzi. Oproti tomu větší důraz bude kladen na efektivitu a ekonomiku operací a na zvýšení loajality zákazníků k jednotlivým maloobchodním firmám. Právě zde je šance získat loajální zákazníky pro nezávislé prodejní jednotky s menší prodejní plochou, a tím i s omezenými možnostmi především v šířce a hloubce sortimentu. Vzhledem k tomu, že cenová úroveň přestává být tím nejvýznamnějším faktorem při výběru nákupního místa a do popředí vstupují takové faktory jako dostupnost obchodu, komfort při nákupu, šířka doplňkových služeb a další necenové nástroje, záleží na managementu obchodních firem jak dokážou do svých strategií implementovat nové formy myšlení a reagovat tak na měnící se podmínky na maloobchodním trhu.

maloobchod, distribuce, nezávislá obchodní firma, aliance, nákupní chování, spolupráce

Tento příspěvek vznikl v rámci řešení grantového projektu POST-DOC s názvem „Výzkum chování podnikatelských subjektů v distribučním procesu v zemědělství a potravinářském průmyslu“ s registračním číslem 402/02/D030, který byl poskytnut institucí GAČR.

LITERATURA

- DOKOUPIL, M.: Budoucnost českého obchodu a jeho nákupu (na základě studie INCOMA Retail Vision 2006). In: Mezinárodní konference "Retail in Detail", Brno, 2004
- PEREZ DE LEZA, J.: Proč výroba a obchod mohou a musí spolupracovat? In: Mezinárodní konference "Category Management", Praha, 2003
- PLECITY, S.: Nové trendy v nákupu (Tesco) – pohled klíčového řetězce. In: Mezinárodní konference "Retail in Detail", Brno, 2004
- RUMIAN, L.: Proč by se maloobchodníci měli zajímat o Category Management? In: Mezinárodní konference "Category Management", Praha, 2002
- TVRDOŇ, O., KRČOVÁ, K.: The reasons for creation of agricultural sales organizations. *Zemědělská ekonomika*, roč. 48, č. 7, ČAZV – ÚZPI, Praha, 2002, s. 285 – 292. ISSN 0139-570X
- VODÁK, M., ŠVELA, M.: Hodnocení efektivnosti podnikové koncentrace z hlediska zvyšování minimálního závozu množství. *Acta universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, roč. L, č. 2, MZLU v Brně, Brno, 2002, s. 195 – 207. ISSN 1211-8516
- ZÁBOJ, M.: Obchodní operace. B.I.B.S., Brno, 2003. ISBN 80-86575-93-4
- Výsledky panelu domácností "ConsumerScan" a marketingových studií "Shopping Monitor" a "Vision 2006" byly poskytnuty společnostmi GfK Praha a INCOMA Research, 2003

Adresa

Ing. Marek Záboj, Ph.D., Ústav marketingu a obchodu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 5, 613 00 Brno, Česká republika