

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podmínky a možnosti MSP při pronikání do obchodních řetězců

Karel Kolomazník

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karel KOLOMAZNÍK**
Osobní číslo: **E06058**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Podmínky a možnosti MSP při pronikání do obchodních řetězců**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cíle práce a metod práce
2. Provedení rozboru literatury zaměřené na vymezení základních pojmů a rozbor podnikání obchodních řetězců
3. Charakteristika firmy - analýza vnějšího a vnitřního prostředí
4. Analýza možností a omezení vstupu do obchodních řetězců
5. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina . Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

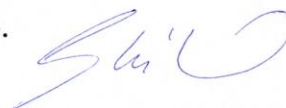
JÁČ, Ivan , RYDVALOVÁ, Petra , ŽIŽKA, Miroslav. Inovace v malém a středním podnikání. : Computer Press, 2005. 180 s. ISBN 80-251-0853-8.

STORBACKA, K, LEHTINEN, J.R. Řízení vztahů se zákazníky. B. Sedloňová. Praha : Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy : 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁČEK , Leo, VODÁČKOVÁ , Olga. Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v EU. : Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: **24. května 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. května 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 6. 2011

Karel Kolomazník

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Michaele Stříteské, PhD., vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a návrhy, kterými přispěla při zpracování této práce. Zároveň bych rád poděkoval mému otci za poskytnutí materiálů a podnětů k této práci. Mé poděkování patří rovněž rodině za trpělivost, díky které jsem mohl uvedenou práci realizovat.

Karel Kolomazník

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá podmínkami a možnostmi vstupu malých a středních podniků do obchodních řetězců. Teoretická část vymezuje a definuje základní pojmy vztahující se k malým a středním podnikům a obchodním řetězcům. Analytická část hodnotí rizika a možnosti vybraného malého a středního podniku z pohledu vstupu do obchodních řetězců. Cílem práce je zhodnotit možnosti pro vstup do obchodních řetězců včetně formulace následného doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malý a střední podnik, obchodní řetězec

TITLE

Conditions and opportunities for Small and Medium Enterprises (SMEs) to do business with retail chains.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the conditions and possibilities of entry of small and medium-sized businesses into retail chains. The theoretical part sets and defines the basic concepts related to small and medium-sized businesses and chain stores. The analytical section assesses the risks and opportunities of selected small and medium enterprises from the perspective of entering into retail chains. The aim of the thesis is to evaluate the possibility of entering retail chains, including the formulation of subsequent recommendations.

KEYWORDS

Small and Medium Enterprises, retail chains

Obsah

Obsah	7
Úvod.....	8
1. Definice pojmů	9
1.1. Definice podnikání, podnikatele, podniku a právní formy podnikání	9
1.2. Problematika MSP	14
1.2.1. Vývoj malého a středního podnikání v České republice	16
1.3. Vymezení obchodu, obchodního řetězce, maloobchodu, distribuce.....	19
2. Formy obchodních řetězců.....	24
2.1. Obchodní firmy, maloobchodní síť a integrace	24
2.2. Kooperace	25
3. Analýzy možností vstupu podniku do obchodních řetězců	30
3.1. Charakteristika K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh	30
3.1.1. Analýza vnějšího prostředí	30
3.1.2. Analýza vnitřního prostředí	32
3.1.3. Nabídka pro obchodní řetězce	35
3.2. Charakteristika a požadavky vybraných obchodních řetězců	38
3.3. Zhodnocení možností pro vstup do obchodních řetězců.....	40
3.4. Doporučení pro vstup do obchodních řetězců.....	43
4. Závěr	45
5. Použitá literatura	47
Seznam zkratk	49
Seznam tabulek	49
Seznam obrázků	49
Seznam grafů	50
Seznam příloh	50

Úvod

V současné době najdeme obchodní řetězce již téměř v každém městě. Díky husté prodejní síti je tak spolupráce s řetězcí pro firmy vyrábějící spotřební zboží více méně nutností. Ovšem právě tak jak se stává spolupráce s řetězcí nutností k pokračování podniku, narůstají díky rozsahu distribuční sítě a zvyšujícímu se tržnímu podílu obchodních řetězců požadavky na dodavatele. Rovněž šíře distribuční sítě a předpokládané prodeje maximalizují snahu dodavatelů spolupracovat s řetězcí už jenom kvůli tomu, aby mohli pokračovat ve své podnikatelské činnosti i v budoucnu. A tak podmínky a možnosti vstupu malých a středních podniků (dále jen MSP) do obchodních řetězců představují aktuální téma nejen z pohledu krátkodobého ale rovněž středně a dlouhodobého plánování.

V České republice se podílí sektor malého a středního podnikání na tvorbě HDP více než 36%, přičemž zaměstnává více, než 62% zaměstnanců. Zaujímá v ekonomice velmi významné místo, je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. V období, kdy dochází k neustálým strukturálním změnám spojeným s rostoucími konkurenčními tlaky, význam úlohy malých a středních podniků stále roste. Sektor malých a středních podniků hraje rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně je faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. Oblast malých a středních podniků často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a v řadě regionů je i hlavním nositelem zaměstnanosti.

Cílem práce je posouzení podmínek a možností malých a středních podniků při pronikání do obchodních řetězců. Na základě sběru a studia informací v tištěné a elektronické podobě vznikla teoretická část. Praktická část byla provedena rovněž na základě studia interních podkladů a jejich analýzy. Dílčími cíli práce jsou definice pojmů vztahující se k malým a středním podnikům stejně jako k obchodním řetězcům. Praktická část popisuje a analyzuje současný stav vybraného podniku včetně doporučení na zlepšení z pohledu vstupu do obchodních řetězců.

První část práce představuje základní pojmy podnikatel, podnikání, malý a střední podnik včetně jeho specifík a vývoje v České republice. Další část práce popisuje obchod, obchodní řetězec, distribuce a maloobchod. Následována představením jednotlivých forem obchodních řetězců včetně jejich vývoje.

Posouzení aktuálního stavu vybraného malého a středního podniku, možné nabídky pro obchodní řetězce a podmínky případné spolupráce ze strany obchodních řetězců jakož i následná SWOT analýza jsou součástí třetí části práce.

1. Definice pojmů

Této kapitola bude věnována jak definici pojmů vztahujících se k podnikání, právním formám podnikání, malým a středním podnikům a vlastnímu obchodu, tak také zákonným normám upravující činnost malých a středních podniků.

1.1. Definice podnikání, podnikatele, podniku a právní formy podnikání

Podnikání lze definovat jako proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.¹

Dále lze podnikání definovat dle jednotlivého pojetí:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.²
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.³
- Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.⁴
- Právnícké pojetí - soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.⁵

Výraz podnikatel pochází z francouzštiny a ve svém středověkém významu znamenal prostředník, zprostředkovatel. Podnikatel se v té době podílel zejména na zprostředkování

¹ HIRSCH, R.D. – PETERS, M.P.: Založení a řízení nového podniku. Praha : Victoria Publishing, 1996

² VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, 2008

³ VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, 2008

⁴ VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, 2008

⁵ zákon č. 513/1991 Sb. , obchodní zákoník, v aktuálním znění

obchodů. Tak jak lze definovat podnikání pomocí různých definic, lze definovat i pojem podnikatel. Veber, Srpová uvádějí⁶:

- Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu.
- Osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.
- Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.
- Právnícké pojetí – pod pojmem podnikatel rozumíme dle zákona č. 513/1991 Sb. , obchodní zákoník, v aktuálním znění:
 - a) osobu zapsanou v obchodním rejstříku,
 - b) osobu, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
 - c) osobu, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
 - d) osobu, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikání a podnikatel se společně střetávají v podniku, pro který lze najít rovněž řadu výkladů závisejících na pohledu z jakého je podnik posuzován⁷:

- Nejobecněji se jedná o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).
- Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.
- Právnícké pojetí – podnik je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.

Právní formy podnikání

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku a o maximalizaci tržní hodnoty akcií nebo obchodních podílů jednotlivých společníků, kteří vložili do společnosti svůj kapitál. Podnikatelé vkládají na počátku svého podnikání do společnosti vlastní nebo cizí kapitál. Jeho velikost se odvíjí od vybrané právní formy podniku a od jeho podnikatelského záměru. Obchodní zákoník připouští podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

⁶ VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, 2008

⁷ VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, 2008

Volba právní formy není nezvratná a zvolený typ lze transformovat na jiný. Tato přeměna je ovšem komplikovaná a finančně náročná.

Každá právnická či fyzická osoba může vykonávat své podnikatelské aktivity dle oprávnění či registrace vydané živnostenským úřadem, profesní komorou či jiným zákonem prověřeným orgánem. Nejčastěji je v ČR podnikání provozováno na základě živnostenského oprávnění. Živnostenské oprávnění vydává živnostenský úřad podle bydliště fyzické osoby nebo podle sídla u právnické osoby.

Živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenských zákonem. Některé činnosti nemohou být provozovány na základě živnostenského oprávnění, nýbrž jejich provozování je vyhrazené pro stát či určenou právnickou osobu nebo upraveno zvláštními předpisy⁸. Jedná se například o činnost řízení letového provozu, lékařů, pojišťoven, advokátů, bank. Podmínky pro provozování živností se dělí do dvou skupin: všeobecné a zvláštní. Tyto podmínky si musí podnikatel ověřit před podáním vlastní žádosti.

Všeobecné podmínky:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům
- c) bezúhonnost – dokladuje se výpisem z rejstříku trestů
- d) předložení dokladu o tom, že fyzická osoba nemá vůči územnímu finančnímu orgánu státu daňové nedoplatky.

Volná živnost sdružuje činnosti, které nevyžadují odbornou způsobilost. Ohlašuje se na libovolném živnostenském úřadě. Zvláštními podmínkami pro provozování živností představuje odborná nebo jiná způsobilost potřebná k provozování řemeslné, vázané a koncesované živnosti.

Vázanou živnost ohlásíme na kterýkoliv živnostenský úřad, kde doložíme všeobecné podmínky a odbornou způsobilost. Abychom získali vázanou živnost, musíme splňovat odbornou způsobilost, např. ukončené odborné vzdělání nebo rekvalifikaci, případně (pokud je to požadováno) i určitou délku praxe.

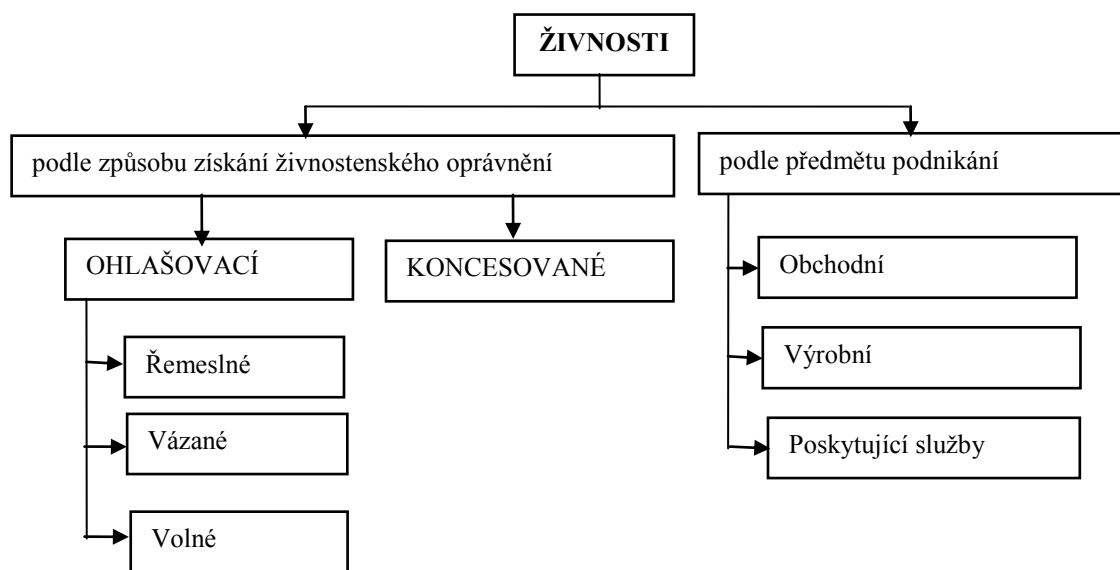
⁸zákon 455/1991 Sb., Živnostenský zákon v aktuálním znění

Řemeslné živnosti ohlásíme stejně jako vázanou živnost na kterýkoliv živnostenský úřad a opět doložíme všeobecné podmínky a odbornou způsobilost. Abychom získali řemeslnou živnost, musíme splňovat odbornou způsobilost⁹:

- a) odborné vzdělání v příslušném oboru (není potřeba praxe)
- b) odborné vzdělání v příbuzném oboru a k tomu rok praxe v oboru
- c) určitý počet let OSVČ nebo zaměstnanec ve vedoucí pozici a k tomu máme požadované doklady o rekvalifikaci
- d) alespoň 6 let praxe v oboru

O koncesovanou živnost požádáme na živnostenském úřadě a doložíme splnění všeobecných podmínek společně s odbornou způsobilostí. O udělení živnosti rozhodne příslušný úřad, který se vyjadřuje k žádosti o koncesi. Musí být splněna odborná způsobilost, např. ukončené odborné vzdělání nebo rekvalifikaci, případně (pokud je to požadováno) i určitá délku praxe. Požadované vzdělání stejně jako případnou praxi a úřad rozhodující o přidělení koncese uvádí živnostenský zákon v příloze č.3.

Obrázek 1: Druhy živností



Zdroj: Živnostenský zákon, vlastní zpracování

Fyzické osoby

Individuální podnikatele nazýváme osoby samostatně výdělečně činné. Jedná se o:

- a) osoby podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění
- b) osoby zapsané do obchodního rejstříku

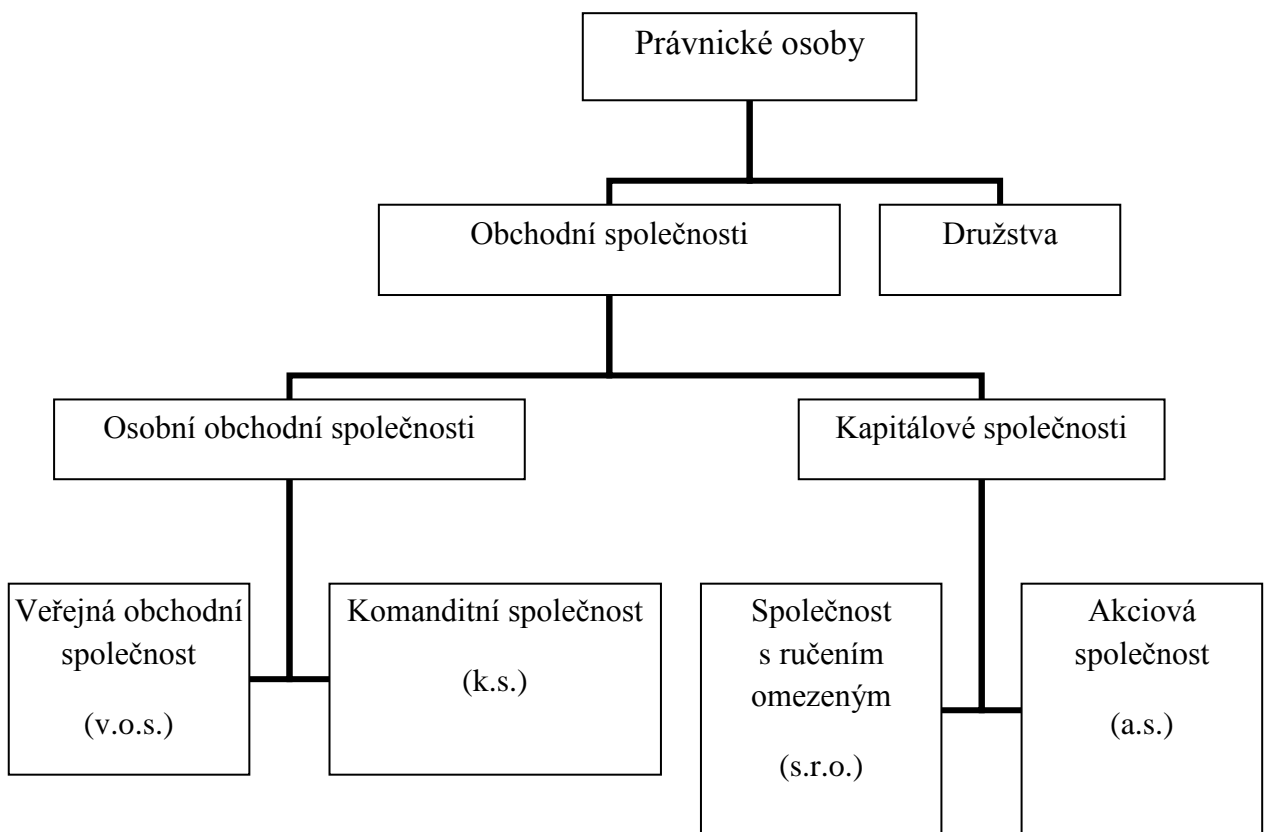
⁹ zákon 455/1991 Sb., Živnostenský zákon v aktuálním znění

c) sdružení fyzických osob bez právní subjektivity

Právnícké osoby

Veškeré společnosti podnikající jako právnícké osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku. Obchodní zákoník definuje následující právnícké osoby:

Obrázek 2: Rozdělení právníckých osob



Zdroj: Obchodní zákoník, vlastní zpracování

Malé a střední podniky

Malé a střední podniky mohou podnikat ať již jako fyzické tak i právnícké osoby. Sektor malého a středního podnikání (MSP) je významnou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. Hraje významnou roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně je důležitým faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. Prostředí malých a středních podniků je vhodné pro inovace, na které se jim ale často nedostává zdrojů. Pod malým anebo středním podnikem ve všeobecnosti rozumíme podnikatelskou jednotku vlastněnou jedním nebo vícero podnikateli, s malým počtem

pracovníků, relativně malým kapitálem a malým ročním obratem. Malé a střední podniky jsou rovněž mnohem více svázány s regionem, ve kterém působí. Proto jsou mnohem méně anonymní v porovnání s velkými společnostmi a mnohem více dbají i o pozitivní vnímání v rámci okolí jejich firmy.

1.2. Problematika MSP

Zákonné normy vztahující se k problematice malých a středních podniků:

513/1991 Sb. Obchodní zákoník

455/1991 Sb. Živnostenský zákon

47/2002 Sb. Zákon o podpoře malého a středního podnikání

Na základě velikosti podniku se provádí dělení podniků do jednotlivých tříd při zohledňování následujících parametrů společností:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- hodnota aktiv,
- nezávislost společností.

1. Doporučení Evropské komise 2003/361 EC z 6.5.2003.

Jak ukazuje následující tabulka, kategorie mikropodniku, malého a středního podniku je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur.

Tabulka 1: Dělení podniků dle Evropské komise

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma
mikropodnik	méně než 10	do 2 mil EUR	do 2 mil EUR
malý podnik	méně než 50	do 10 mil EUR	do 10 mil EUR
střední podnik	méně než 250	do 50mil EUR	do 43mil EUR

Zdroj: Evropská komise¹⁰

¹⁰ Evropská komise [online] 2011 [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>.

Počet zaměstnanců - vztahuje se na osoby s plným pracovním úvazkem, částečným pracovním úvazkem a sezónní pracovníky a zahrnuje:

- zaměstnance,
- osoby pracující pro podnik v podřízeném postavení, které jsou považovány za zaměstnance v souladu s vnitrostátním právem,
- vlastníky, kteří řídí společnost,
- společníky zapojené do běžné činnosti podniku, kteří využívají finančních výhod plynoucích z podniku.

Kdokoli, kdo byl v daném podniku nebo jeho jménem zaměstnán na plný pracovní úvazek po celý sledovaný rok, se počítá jako jedna jednotka. Osoby s částečným pracovním úvazkem, sezónní pracovníci a osoby, které nepracovaly po celý rok, jsou započteny jako zlomky jedné jednotky.

Roční obrat se určuje výpočtem příjmů, které podnik získal během daného roku z prodeje zboží a služeb po odečtení vyplacených slev. Zdrojem informace k ověření údajů o výši čistého obratu je pro subjekty vedoucí účetnictví výkaz zisků a ztráty podnikatelského subjektu. Zdrojem informací pro ověření údajů o výši příjmů jsou pro subjekty vedoucí daňovou evidenci údaje o příjmech a výdajích v daňové evidenci podle § 7b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

Bilanční suma roční rozvahy se vztahuje k hodnotě hlavních aktiv společnosti.

Pro přepočítání výše obratu a bilanční sumy roční rozvahy ke dni uzavření účetních knih z Kč na EUR se použije měsíční kurs vyhlášený Evropskou komisí za první měsíc následující po dni uzavření účetních knih.

2. Statistický pohled

Od 1. 1. 1997 dělí česká statistika podniky podle velikosti do tří skupin na základě harmonizace s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU).

Tabulka 2: Dělení podniků dle statistického pohledu

Organizace	Počet zaměstnanců
malá	do 20
střední	do 100
velká	100 a více

Zdroj: ČSÚ

3. OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení

Relativně nejstarší klasifikace organizací (firem). Byla zrušena k 1. 1. 2009.

Tabulka 3: Dělení podniků dle OSSZ

Organizace	Počet zaměstnanců
malá	do 25
ostatní	více jak 25

Zdroj: OSSZ

Dále používané definice

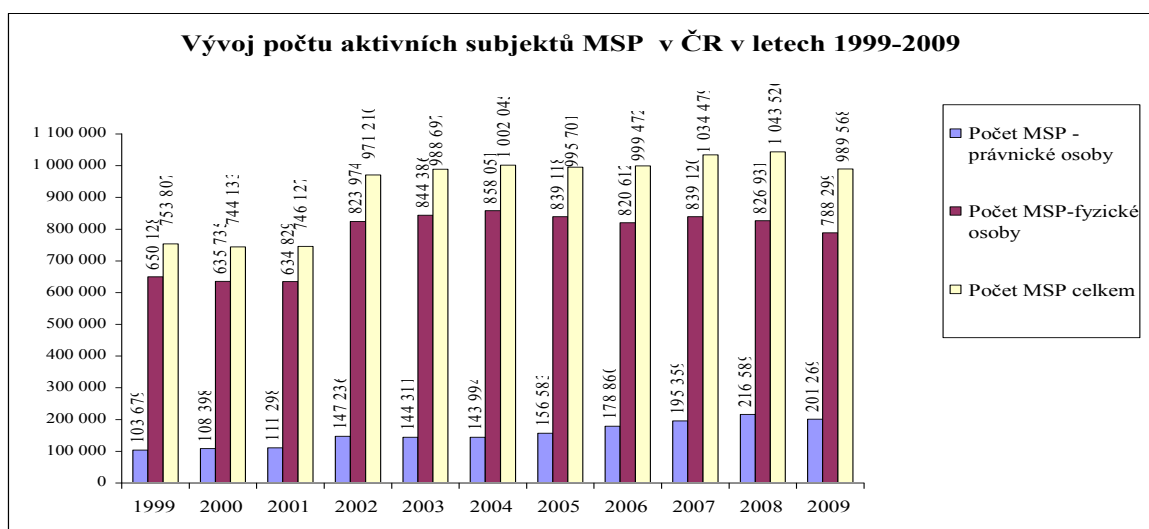
Malý a střední podnik (MSP) - pro další účely této práce se malými a středními podniky rozumí podniky znázorněné v tabulce č. 1 – tzn. definice dle doporučení Evropské komise 2003/361 EC z 6. 5. 2003. Výběr této definice je zvolen z důvodu její platnosti nejen v rámci ČR ale i v rámci EU.

1.2.1. Vývoj malého a středního podnikání v České republice

Obnova a transformace malých a středních podniků byla podstatnou a systémovou součástí transformace českého národního hospodářství z centrálně plánovacího systému na standardní ekonomiku tržního typu.

Ačkoliv se údaje v jednotlivých zemích EU či v jednotlivých odvětvích mohou částečně lišit, zůstává pravdou, že oblast malých a středních podniků často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a v řadě regionů je i hlavním nositelem zaměstnanosti. V České Republice se podílí MSP na tvorbě HDP více než 36% přičemž zaměstnávají více, než 62% zaměstnanců jak ukazuje následující tabulka.

Obrázek 3: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR



Zdroj: ČSÚ

Údaje za období 1999-2008 makroekonomických ukazatelů jsou propočty MPO ze zpřesněných údajů ČSÚ na základě předběžného zpracování P 3-04. Údaje za rok 2009 makroekonomických ukazatelů jsou propočty MPO z předběžného odhadu údajů ČSÚ. Ukazatel HDP za rok 2009 - předběžné údaje ČSÚ. Ukazatel HDP 2000-2005 - zpřesnění ČSÚ byla vyvolána úpravami obchodní bilance, které navazovaly na revidované údaje o vývozu a dovozu z celní statistiky, a změnami provedenými ČNB v bilanci služeb.

Tabulka 4: Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (v %)

Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet podniků	99,80	99,71	99,81	99,85	99,81	99,84	99,85	99,84	99,84	99,84	99,83
Počet zaměstnanců	58,84	59,42	59,73	61,34	61,63	61,48	61,63	61,76	61,62	61,52	62,33
Výkony	53,63	51,53	51,44	52,46	52,79	52,29	52,42	52,94	51,90	51,53	53,21
Vývoz	36,54	36,15	35,74	34,16	34,0	34,3	40,7	45,2	45,41	46,04	50,7
Dovoz	50,74	49,43	47,12	50,33	49,8	52,5	54,7	56,3	54,45	56,01	57,4
HDP	31,54	31,17	30,63	31,59	34,86	34,27	34,44	36,86	35,76	37,73	36,22

Zdroj: ČSÚ

Výhody malého a středního podnikání

K hlavním výhodám MSP je považována jejich flexibilita a schopnost rychle se přizpůsobit přáním zákazníků a měnícím se podmínkám na trhu. Malé a střední podniky mají zpravidla jednoduchou strukturu s velmi malým počtem úrovní řízení, často rozhoduje sám podnikatel. To umožňuje přijmout rychle rozhodnutí týkající se všech činností firmy bez zbytečných komunikačních šumů a vnitropodnikových konfliktů mezi různými skupinami pracovníků. Z níže uvedené SWOT analýzy současného stavu podnikatelského prostředí v České republice a konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů vyplývá značný rozsah příležitostí pro změny.¹¹

Silné stránky

- Obecné výhody MSP (pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů).
- Přizpůsobivost pracovní síly.
- Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem.

¹¹Businessinfo [online]. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>>.

Slabé stránky

- Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu.
- Nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob.
- Zastaralé technické vybavení části podniků, technologická zaostalost.
- Nedostatek volných finančních prostředků podnikatelů k ochraně intelektuálního vlastnictví a průmyslových práv.
- Málo vlastních značek, absence tradice firemní značky u podniků střední velikosti.
- Zaostávání v oblasti designu.
- Nedostatečná orientace v možnostech podpory pro MSP.
- Vysoká energetická náročnost výroby.
- Převaha výroby s malou přidanou hodnotou.
- Nízká produktivita práce oproti průměru EU.
- Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů.

Příležitosti

- Pronikání na nové části jednotného evropského trhu.
- Rozvoj obchodu se státy východní Evropy a Asie, navázání na tradice dodávek investičního i spotřebního zboží na perspektivní trhy.
- Zvýšení spolupráce firem v oblastech společného zájmu v rámci nákupních, odbytových a kooperačních sítí a klastrů.
- Zavádění a využívání společných značek.
- Širší využívání podpůrných programů, zejména s využitím prostředků EU.
- Rozvoj výzkumu a vývoje ve prospěch MSP.
- Spolupráce MSP s VŠ a výzkumnými pracovišti.

Hrozby

- Nedostatečná podpora investičních aktivit MSP v porovnání s investičními pobídkami určenými pro realizaci velkých rozvojových projektů, zpravidla zahraničních firem.
- Nedostatek pracovních sil vyučených v technických a řemeslných oborech.
- Konkurence velkých firem.
- Odchod vysoce kvalifikovaných pracovníků do zahraničí.
- Pokračování v technickém a technologickém zaostávání podniků.

Ne každý nově založený podnik přežije. Příčin neúspěchu nového podniku může být jistě celá řada. Zkušenosti ukazují, že největší riziko z hlediska budoucího přežití představuje prvních 3–5 let podnikání. Mnoho podniků končí z důvodu nezvládnutí konkurenčního podnikatelského prostředí, tj. neschopnost produkovat výrobky a služby, po kterých je poptávka. Řada podnikatelů ukončí podnikání z důvodu, že je podnikání již neuspokojuje, že se jsou schopni uplatnit tam, kde budou lépe finančně ohodnoceni, či je pohltila konkurence, nebo odešli do důchodu.

Mnoho podniků (především živnostenských) změni svoji právní podobu (nejčastěji volí společnost s ručením omezeným), některé podniky jsou prodány a stávají se součástí jiných podniků. V současné době nejsou k dispozici jednoznačné statistické údaje, aby bylo možno příčiny neúspěchu lépe zdokumentovat.

K základním příčinám neúspěchu MSP patří následující¹²:

- a) špatná volba předmětu podnikání,
- b) nevhodné umístění (poloha) podniku,
- c) nevhodně vybraní zaměstnanci,
- d) špatný management,
- e) špatná marketingová strategie.

1.3. Vymezení obchodu, obchodního řetězce, maloobchodu, distribuce

Vznik obchodu je spojen s dělbou práce a její postupnou specializací. Specializace výroby vyžadovala vznik činnosti a osoby, která by zprostředkovala směnu zboží mezi jednotlivými lidmi, městy, či státy. Díky tomu obchod umožnil lidem směňovat zboží, které měli, za to, které potřebovali.

Obchod je specifická ekonomická činnost, jejímž prostřednictvím se uskutečňuje prodej a koupě zboží a poskytnutých služeb za určitou protihodnotu. Do obchodu zařazujeme všechny činnosti spojené s nabídkou a poptávkou uskutečňované mezi prodávajícím a kupujícím, které vedou k realizaci sjednané transakce za předem dohodnutých podmínek. Obchod je zařazen v terciární sféře národního hospodářství ze strukturovaného pohledu.¹³

Drobní prodejci jakož to individuální obchodníci v podobě jednotlivých soukromých

¹² Synek, M. a kol., Podniková ekonomika. Praha : C. H. Beck, 1999

¹³ ZÁBOJ, M. Obchodní operace. Brno : B.I.B.S., 2003

obchodníků stejně jako rodinné firmy postupně opouští pole obchodního podnikání. Nejsou schopni obstát v ostré konkurenci charakterizované naplněním trhu z hlediska zboží, forem prezentace prodejních aktivit, koncentrací kapitálu a racionalizovanou distribucí.

Obchod můžeme chápat ve dvou základních polohách:

- Jako činnost, (širší pojetí) – jedná se o činnost zahrnující minimálně nákup a prodej zboží. Ovšem obchodní činností se musí zabývat i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba. Podnik ke své činnosti potřebuje vstupy, které nakupuje od svých dodavatelů a po zpracování ve vlastní výrobě dochází k výstupu, který prodává svým odběratelům. Vstup a výstup není chápán jen jako fyzický produkt. Stejně tak se může jednat o službu či duševní informace.
- Jako instituci, (užší pojetí) – popisuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy.¹⁴

Obchod můžeme vymežit ze dvou pohledů:

Národohospodářský pohled zajímá centrální orgány, které usměrňují, příp. stimulují jeho činnost (zahraniční obchod), jako jedno z národohospodářských odvětví. Agregátní veličiny zjišťované z národohospodářského pohledu:

- a) HDP vytvořený v odvětví obchodu,
- b) podíl HDP (v %) vytvořený v obchodu na celkovém HDP,
- c) zaměstnanost a růst zaměstnanosti v obchodu,
- d) podíl zaměstnanosti (v %) v obchodu na celkovém počtu zaměstnaných osob v národním hospodářství,
- e) struktura podnikatelských subjektů,
- f) ekonomické efekty dosažené v zahraničním obchodu.

Podnikatelský pohled zahrnuje širokou oblast specifických činností spojených s předmětem podnikání a výsledky dosažené z těchto činností. Podnikatelské hledisko naplňují tři samostatné okruhy:

První okruh vymezuje podmínky pro získání oprávnění k podnikání v obchodě, respektive obchodní činnosti (živnostenský list nebo koncesní listina).

Druhý okruh je předmětem práva. Právo chápe obchod zcela odlišně od ostatních vědních disciplín. Obchody vymezuje jako právní jednání a další skutečnosti podléhající režimu Obchodního zákoníku. Obchodník je chápán jako subjekt, na něhož se vztahuje osobní

¹⁴ ŠIMBEROVÁ, I. Obchodní podnikání: studijní texty. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009

působnost Obchodního zákoníku, zatímco uskutečňované transakce jsou vymezeny působností věcnou.

Třetí celek zahrnuje všechny činnosti realizované v obchodě jako předmětu podnikání.

Maloobchod

„Maloobchod je podnik (nebo činnost) zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.“¹⁵

Maloobchod lze členit na potravinářský (food) a nepotravinářský (non-food). „Potravinářský maloobchod obchoduje převážně s potravinami. Běžně se sem však zařazují i prodejní jednotky, které mají i značný rozsah rychloobrátkového nepotravinářského zboží. Nepotravinářský maloobchod představuje širokou škálu sortimentů i typů prodejen.“¹⁶

Podle jiného hlediska lze maloobchod členit na specializovaný a nesespecializovaný. Z místního hlediska lze členit maloobchod na uskutečňovaný v síti prodejen (store retail) a maloobchod uskutečňovaný mimo prodejní síť (non-store retail). Pro maloobchod uskutečňovaný v síti prodejen je typická prodejna. Řadíme sem i stánkový prodej uskutečňovaný v tržnicích a na trzích. Maloobchod mimo prodejní síť zahrnuje:

- a) prodejní automaty,
- b) přímý prodej,
- c) zásilkový obchod,
- d) elektronický – internetový obchod.“¹⁷

Distribuce

Úkolem distribuční činnosti je dostat zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Distribučních variant existuje celá řada a jejich využití závisí na mnoha faktorech (např. na charakteru produktů, lokalizaci výrobce a konečného spotřebitele, na cenových podmínkách, apod.). Každý prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Dvěma možnými způsoby jsou:

- a) přímý prodej, kdy mezi výrobcem a konečným spotřebitelem nevstupuje žádný

¹⁵ CIMLER, P; ZADRAŽILOVÁ, D. Retail management. Praha : Management press , 2007

¹⁶ CIMLER, P; ZADRAŽILOVÁ, D. Retail management. Praha : Management press , 2007

¹⁷ CIMLER, P; ZADRAŽILOVÁ, D. Retail management. Praha : Management press , 2007

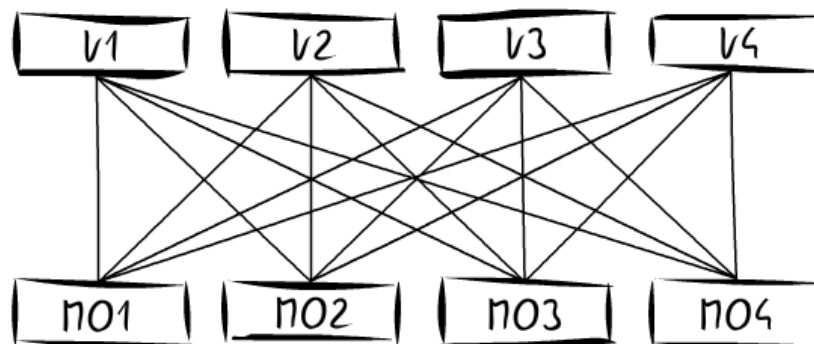
prostředník, který by se účastnil distribuční činnosti

b) nepřímý prodej, kdy je distribuce realizována pomocí jednoho nebo více mezičlánků (prostředníků)

Přímý prodej je typický pro tzv. podnikové prodejny, které mohou být umístěny přímo u výrobce (např. prodej pečiva v prodejně pekárny, prodej metrového textilu v podnikové prodejně textilky, apod.). Tato varianta distribuce ovšem patří mezi méně obvyklé způsoby cesty zboží od výrobce ke spotřebiteli.

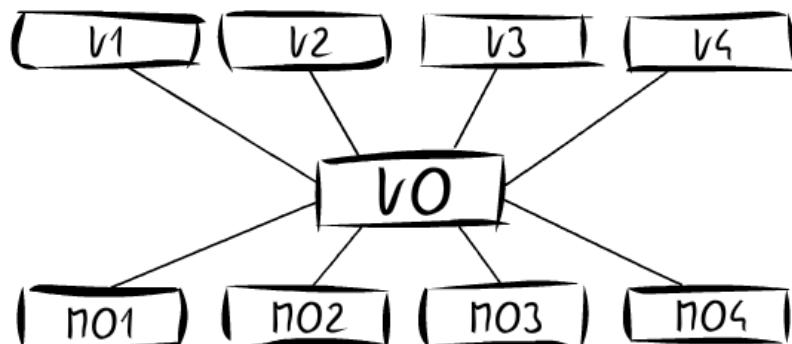
Daleko více jsou využívány distribuční cesty s mezičlánky, mezi nejčastěji využívané patří velkoobchod (obr. č. 5) a maloobchod (obr. č. 4).¹⁸

Obrázek 4: Čtyři výrobci jsou v přímém kontaktu se čtyřmi maloobchodními prodejci



Zdroj: přepracováno dle: Kožená, M. Manažerská ekonomika I. díl. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006

Obrázek 5: Čtyři výrobci jsou v nepřímém kontaktu se čtyřmi maloobchodními prodejci



Zdroj: přepracováno dle: Kožená, M. Manažerská ekonomika I. díl. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006

¹⁸ Kožená, M. Manažerská ekonomika I. díl. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006

Dále používané vybrané definice

Obchod – budeme chápat jako instituci, popisující subjekty zabývající se převážně obchodem. Tyto subjekty nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy. Tento pohled je zvolen z důvodu největší obsahové shody týkající se činnosti obchodních řetězců.

Maloobchod – představuje členění prodejen na specializované a nesespecializované. Následné používání tohoto rozdělení je rovněž s ohledem na typy obchodních řetězců.

Distribuce – popisuje způsob, jakým prodávající dává své zboží k dispozici cílovému trhu.

2. Formy obchodních řetězců

Obsahem této kapitoly je představení možných forem obchodních firem, jejich kooperace, sdílení informací a způsob jejich organizace v oblasti obchodu a to jak z pohledu velkých společností tak také jednotlivých maloobchodních prodejen.

2.1. Obchodní firmy, maloobchodní síť a integrace

Zákonné normy vztahující se k problematice obchodních řetězců:

143/2001 Sb. zákon o ochraně hospodářské soutěže

395/2009 Sb. o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů

513/1991 Sb. Obchodní zákoník

V důsledku konkurence na trhu dále roste koncentrace obchodních firem i koncentrace maloobchodní sítě. Její struktura se však mění nejen ve směru k větším organizacím, ale i mezi jednotlivými oblastmi. Důležitým prvkem, který uvolňuje či přibrzdňuje vnější mantinely, je stupeň regulace.

Integrace firem má různé formy. Představuje možnosti pro dosažení úspor nákladů nebo pro získání většího podílu na trhu. Jde o spojování firem, o zvyšování jejich potenciálu, o různé formy kooperace. Většinou se v literatuře odlišují 2 skupiny – vysoce integrované obchodní firmy a kooperace oproti zmenšující se skupině soukromých individuálních obchodníků. Síťový charakter podnikání představuje relativně mladý ekonomický pojem, přičemž konkrétnější podoby sítě se postupně vyvíjejí a mění.¹⁹

Pro vysoce integrované společnosti (používá se pro ně rovněž označení řetězcové – chains) jsou charakteristické tyto znaky:

- a) společnost řídí centrálně odborný management při vysokém stupni využití výpočetní techniky,
- b) nákup a skladování má na starosti centrála, vedoucí prodejny zajišťuje pouze provoz,
- c) firma má společný marketing, včetně reklamy a centrálního řízení cen,
- d) firmy prosazují vlastní značkové zboží, i když je samy nevyrábí.

Integrované obchodní firmy

Jde o velké obchodní společnosti retailingového typu převážně ve formě akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným a s velkým počtem provozních jednotek.

¹⁹ PAVELKOVÁ D. a kolektiv, Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2009.

Tyto firmy představují podnik s jedním vlastníkem a s jedním řízením.

1. společnosti obchodních domů jako historicky nejstarší integrované firmy, příkladem může být: Hornbach, Quelle
2. filiálkové společnosti zaměřené převážně na oblast:
 - a. supermarkety (např. Billa, Albertd, Kaufland, Tesco),
 - b. hypermarkety (např. Globus, Tesco),
 - c. specializovaný nepotravinářský sortiment (např. Ikea, KIKA, TAKO),
 - d. diskonty (např. LIDL, PENNY),
 - e. DIY (udělej si sám)– vycházející z DIY kultury je motivace jejich tvůrců, konzumentů, která vychází z pocitu uspokojení z tvorby. (např. OBI, BAUMAX, HORNBACH, BAUHAUS),
 - f. zásilkové obchodní domy většinou s řadou přidružených prodejen i obchodních domů (např. Quelle).
3. spotřební družstva (např. COOP, CBA).

Spotřební družstva nespravují pouze vlastní maloobchodní síť, ale zajišťují vlastními silami nejen distribuci zboží na provozovny ale také provoz velkoobchodních skladů. U obchodních domů stejně jako u filiálkových společností dochází k soustředění pouze na hlavní činnost tedy obchod a ostatní činnosti jsou zajišťovány jejich partnery.

2.2. Kooperace

Představuje způsob spolupráce soukromých vlastníků nebo menších společností za účelem získání podobných výhod, které jsou poskytovány integrovaným obchodním firmám. Jde o racionalizaci nákupu (díky sdruženému nákupu a zvýšenému objemu je možno dosáhnout výhodnějších podmínek u dodavatele jak cenových tak dodacích a rovněž i kvalitnějšího prodejního a poprodejního servisu). Racionalizaci prodeje spočívající nejen v hledání vhodných typů jednotek a forem provozu, ale z titulu kooperace i ve zvýšení účinnosti sortimentu, ve zvýšené přitažlivosti prodejního místa, unifikaci základního konceptu prodejních jednotek apod. Přitom vývoj kooperací dokázal, že vyšší účinnost znamená poskytnout větší pravomoc centru.

Vertikální kooperace představuje sdružení sledující logistický pohyb zboží; jde o koncentraci na principu dodavatel – odběratel. Projevuje se ve stejném sortimentním

zaměření a je založeno především na výhodách při nákupu zboží a jistotě při jeho prodeji. Má tyto čtyři hlavní formy²⁰:

- a) nákupní družstva a nákupní svazy,
- b) dobrovolné řetězce,
- c) nákupní centrály,
- d) franchisingové řetězce.

Nákupní družstva jsou první historickou formou kooperace s výraznějším rozvojem v první polovině 20. století. Uplatňovala se nejen jako velkoobchodní zařízení obchodníků, ale i jako prodejní zařízení výrobců v potravinářském obchodě. Postupně se družstva mění ve svazy a rozšiřují se pověřením pro nákup do sféry správy i odbytu pro všechny své členy, a to především v potravinářském obchodě při uplatňování centrálního velkoobchodu.

V rámci tohoto rozšíření se přenášejí provozně hospodářské funkce maloobchodníků na svazy, resp. na správní centrum. Centrum zajišťuje výzkum trhu, analýzu a doporučení při umístění provozních jednotek, financování investic, centrální vedení účetnictví, daňovou a poradenskou službu, zájmové zastupování, školení podnikatelů i zaměstnanců.

Dobrovolné řetězce svou činností připomínají nákupní svazy či družstva, vznikaly však obráceně, tj. z iniciativy velkoobchodu především na počátku 50. let. Někdy se nazývají "dobrovolné filiálkové podniky". Prodejny jsou však ve vlastnictví jednotlivých majitelů, nezávisle na řetězci. To představuje vyšší zainteresovanost v maloobchodě na dobrých výsledcích, než může zajistit zaměstnanecký poměr ve filiálkové prodejně. Součástí tohoto kooperačního systému je způsob racionální distribuce a centrálního řízení, kterému se členové řetězce dobrovolně podřizují. Nevýhodou dobrovolných řetězců je značná fluktuace členů ve srovnání s nákupními družstvy (svazy).

Nejnámějším dobrovolným řetězcem je SPAR. Pod logem SPAR se spojili v roce 1932 v Holandsku první maloobchodníci a velkoobchodníci. Dnes existuje již 23 nákupních organizací. Hlavní myšlenka této spolupráce je: "Door Eendrachtig Samenwerken Profitieren Alle Regelmatig" – (v překladu "svorná součinnost přináší všem neustálé výhody") vznikl z prvních písmen název „DE SPAR". Význam tohoto slova v holandštině (jedle), pak určil symbol, který je dodnes ve stylizované podobě součástí loga.

²⁰ ZÁBOJ, M. Obchodní operace. Brno : B.I.B.S., 2003

Nákupní centrály jsou nejvyšším stupněm vertikální kooperace obchodních firem. Jejich hlavní rozšíření spadá do let 1988 – 1989 jako příprava na společný evropský trh od 1. 1. 1993. *Spojují se velké firmy z různých zemí Evropy* s cílem získat výhodné zdroje nákupu, dobré marketingové informace o možnostech vstupu na cizí trhy, dobré platební podmínky apod.

Členy se stávají především velké retailingové firmy dobrovolných řetězců, obchodních domů, obchodních kooperací, spotřebních družstev i samostatných velkoobchodníků. Jejich společné zájmy jsou zaměřeny na:

- a) společný nákup velkých objemů zboží za výhodné ceny,
- b) rozšíření sortimentu organizováním nákupu ve více zemích,
- c) zajištěním úspěšnosti prodejních systémů ve více zemích a prodejnosti zboží z jiných států společně organizovaným marketingovým výzkumem i celkovou strategií,
- d) zavedení evropských značek, tj. vlastního značkového zboží, které se bude prodávat ve vlastní síti určité obchodní firmy ve více státech a bude tak podporovat image této firmy,
- e) využití logistické racionalizace pohybu zboží,
- f) zavedení celoevropského inkasa a podpora financování.

Franchisingové řetězce - franchising je systém distribuce, který provozuje podnik určitého vlastníka tak, jako by tento podnik byl součástí velké sítě, používající stejnou obchodní značku, stejné symboly, vybavení, zařízení a poskytující standardizované služby či výrobky.

Podstatou franchisingu je kooperativní forma dlouhodobé smluvní spolupráce právně a ekonomicky samostatných podnikatelských subjektů. Na jedné straně vystupuje renomovaná firma – poskytovatel franchisové licence čili poskytovatel (franchisor), na straně druhé nabyvatel čili příjemce – franchisee (franchisant). Franchisové partnerství vzniká na základě písemné franchisové smlouvy. Předmětem smlouvy je především poskytnutí franchisové licence na podnikání. Uděluje se na dobu určitou a franchisee, který přejímá podnikatelské know-how franchisora, je po dobu jejího trvání nejen oprávněn, ale i povinen využívat průmyslově chráněná práva náležející franchisorovi (ochranné průmyslové vzory, patenty atd.). Tímto způsobem pracuje např. McDonald's, OBI, AVEX BAUMARKT.

Franchising dosud nepatří k příliš rozšířené formě českého podnikání, i když by menším podnikatelům mohl leccos usnadnit. Důvodů, proč je tomu tak, lze najít několik. Tím

nejzávažnějším je nedostatek finančního kapitálu. Také nedostatek cenově přístupných prostor a garance pouze omezené doby spolupráce.

Horizontální kooperace představuje spolupráci obchodních firem ve stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě s cílem zvýšit přitažlivost prodejního místa, zvýšit prodej ve své jednotce a snížit náklady. Vyšší výkon a nižší náklady čili vyšší efektivnost – to jsou hnací motory horizontální kooperace²¹.

Kooperace v maloobchodě představuje více či méně organizovanou spolupráci v určité lokalitě. Slouží zejména k dosažení větší sortimentní přitažlivosti, úspora nákladů je na druhém místě.

Nejjednodušší formou spolupráce obchodníků je jejich soustředění v určitých místech – obchodní ulice, náměstí apod. Bývá zaměřena na reklamu lokality, na zajištění parkovacích možností, úklidu, úpravy okolí a na zajištění bezpečnosti.

Nejvyšší formou je společný obchodní dům. Několik obchodních firem se spojí k provozování, popř. i k výstavbě společného obchodního domu, který má pro zákazníky představovat plnosortimentní klasický obchodní dům se všemi jeho výhodami velkého výběru a společného nákupu. Nezaloží však společný podnik, ale provozují každý svou část na svůj účet. Skloubit tyto požadavky je provozně značně náročné. Příliš velkého rozšíření tento typ nedosáhl. Vývoj směřoval k volnému řazení jednotlivých provozoven do společných objektů – vznikly tak různé typy nákupních středisek.

Regionální nákupní střediska (Regional Shopping-centres) jsou nejtypičtější formou horizontální spolupráce. Jsou to plánovitě vytvořené soubory objektů určené k obchodní činnosti, včetně všech průvodních služeb, budované na volných plochách. Zvláštní formou jsou tato střediska budována v centrech měst.

Kooperace ve velkoobchodě je zaměřena především na úsporu investičních a provozních nákladů soustředěním velkoobchodních aktivit na společné území do skladových areálů. Na tomto území jsou společné inženýrské sítě včetně komunikací, železniční vlečka, kontejnerové překladiště, ale i společná ostraha, vrátnice, technický servis apod. Výraz skladový areál se obvykle používá pro soustředění skladů různých firem, které společně sdílejí logistické a technické prostředky, které nejsou sami schopni maximálně využít v rámci své velkoobchodní činnosti. Tímto se dělí o náklady nutné na údržbu a provozování výše uvedených prostředků.

²¹ ZÁBOJ, M. Obchodní operace. Brno : B.I.B.S., 2003

Obchodní řetězec budeme dále definovat jako obchodní podnik, jehož organizační struktura sestává z centrálních útvarů, které zabezpečují činnosti nákupu, logistiky, finanční řízení, obchodní politiku, marketingové řízení a další správní činnosti pro síť provozoven, přičemž tyto provozovny zabezpečují operační činnosti – objednávky zboží pro prodej, vystavení zboží, uvedení správných cen, péči o podmínky v provozovně činnosti spojené s obsluhou zákazníka (včetně plateb za zboží). Typickým rysem je, že tyto provozovny mají podobný či identický layout, provádějí v čase identické prodejní kampaně a pravidla pro jejich řízení a měření výkonnosti jsou unifikována²².

²² Počátek organizace obchodu formou obchodních řetězců souvisí s vytvořením konceptu samoobslužného prodeje. První samoobslužná prodejna byla vytvořena již v roce 1916 v USA (prvenství se přisuzuje podnikateli Clarenci Saundersovi). Atributy samoobslužné prodejny bylo především zavedení spotřebitelských balení a zavedení místa platby za zboží odděleně od místa výběru zboží, které bylo, nove dostupné zákazníkovi. Významným efektem těchto změn bylo především zkrácení doby obsluhy zákazníku a snížení počtu zaměstnanců prodejny v porovnání s pultovým prodejem. Druhým impulzem bylo rozšíření plochy prodejny (umožněné samozřejmě také masovou výrobou a průmyslovou produkcí potravinářských produktů (konzervace), která výrazně rozšířila portfolio nabízeného zboží). K celkovému nastavení koncepce supermarketu přispěla i hospodářská krize – nízká cena nemovitostí v kombinaci s nadbytkem zboží, ale i poptávkou po základních potravinách s nízkými prodejními cenami.

3. Analýzy možností vstupu podniku do obchodních řetězců

Výchozím bodem této kapitoly bude charakteristika podniku, analýza prodávaných výrobků, četnost inovací a změna portfolia zákazníků na základě interních podkladů. V další části této kapitoly budou podrobněji charakterizovány ty obchodní řetězce působící na území České republiky, které budou nejvíce vyhovovat skladbou svého prodávaného sortimentu výrobnímu programu daného MSP. S těmito řetězci bude proveden telefonický rozhovor na zjištění skutečného zájmu a podmínek případné spolupráce. Získané údaje z obchodních řetězců a MSP budou sloužit k vytvoření průniku bodů, jež musí být splněny při snaze o vstup do obchodních řetězců.

3.1. Charakteristika K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Firma K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh obnovila svoji činnost v roce 1992, kdy byla keramická výroba vrácena v rámci restituce původním vlastníkům.

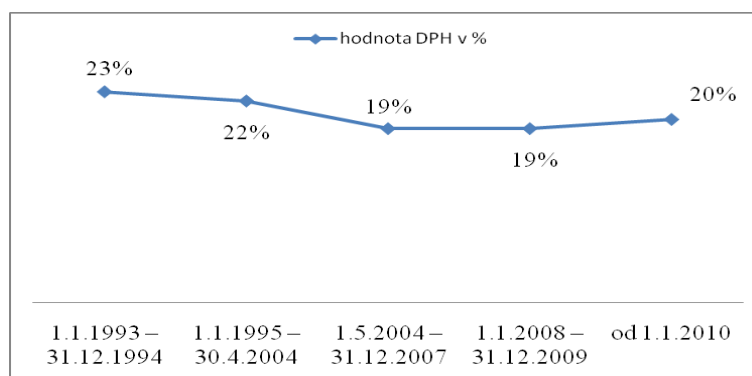
3.1.1. Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, věnující se identifikaci oblastí, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik. Základem této analýzy jsou čtyři oblasti vnějšího prostředí (politické, ekonomické, sociální, technologické). Na základě diskuzí s managementem společnosti byly definovány u každé oblasti hlavní body:

- Technické faktory – přestože první výrobky z keramického materiálu pochází z 5. tisíciletí před naším letopočtem, nejedná se o materiál, u něhož nedochází ke změnám. Vývoj a neustále zdokonalování technologií nutí firmy k inovacím v oblasti:
 - a) používaných surovin s cílem snížit celkovou hmotnost výrobku,
 - b) používaných glazur, díky kterým pak výrobek vhodně dekoruje jakýkoliv interiér,
 - c) používaných technologií v oblasti výroby a také výpalu s cílem maximalizovat energetické úspory stejně jako snižovat nároky na obsluhu těchto zařízení
- Politicko-legislativní faktory:
 - a) daňová politika představuje významný prvek z hlediska vlivu na růst a dynamiku rozvoje ekonomiky a na vývoj inflace. Tím zároveň definuje i budoucí vývoj v oblasti výdajů jednotlivých domácností. Její nestabilita či časté změny v oblasti přímých (daň z příjmu, silniční daň, daň z nemovitostí,

daň dědická, darovací a z převodu nemovitostí) i nepřímých daní (DPH, spotřební daň) mohou vést k obavám spotřebitelů a snížení výdajů na spotřebu.

Graf 1: Vývoj sazby DPH v ČR

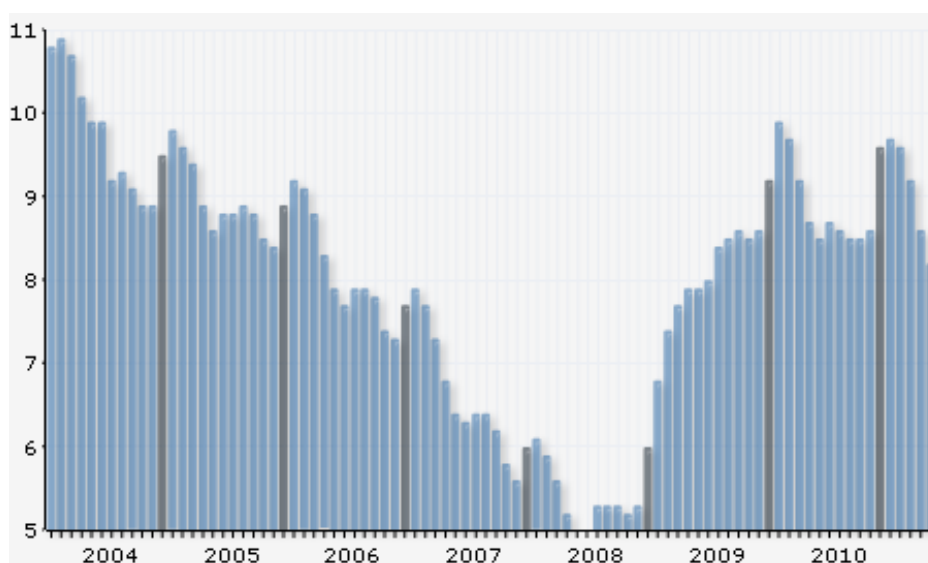


Zdroj: přepracováno dle: Ministerstva financí ČR²³

- Sociální faktory:

- a) nezaměstnanost – jelikož nejde na veškeré výrobní operace používat technologická zařízení, musí být brán zřetel také na manuální zručnost, pečlivost a ochotu zaměstnanců k manuální práci.

Obrázek 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR v %



Zdroj: Kurzy.cz²⁴

- b) demografický vývoj a migrace - vývoj populace (počet obyvatelstva) jak v Evropě tak také v ČR má neustále sestupný trend. Vnitřní migrace v ČR

²³ Ministerstvo financí [online]. 2011 [cit. 2011-06-27]. Dostupné z WWW:

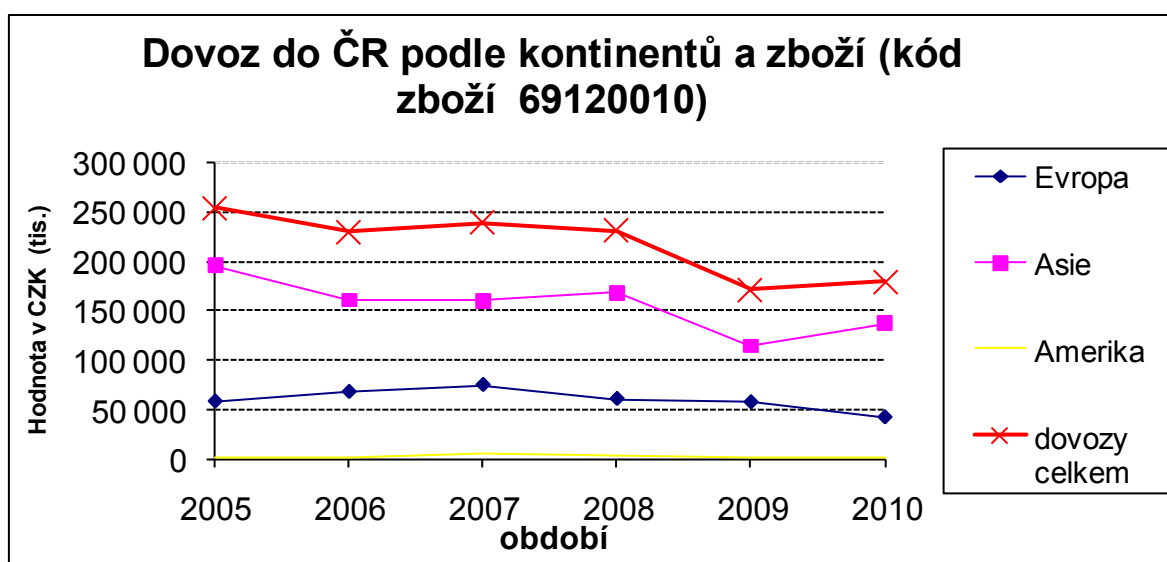
<<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/gsearch.html?cx=004441192457648347899%3Afya79ukzntg&cof=FORID%3A11&ie=UTF-8&q=sazby+DPH&x=0&y=0&adv=n#918>>.

²⁴ Kurzy.cz, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-06-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

dosahuje nízké intenzity zejména u starší populace. Častým důvodem pro stěhování představuje změna zaměstnání, rodina a životní podmínky. Budoucí případná změna mobility obyvatelstva, může ovlivnit náhled a upravit požadavky na vybavení bydlení.

- Ekonomické faktory:
 - a) cena vstupů – při nutnosti nakupovat za vyšší ceny, nebude možné při stávajících technologiích udržet cenovou hladinu výrobků.
 - b) vývoj importu keramického zboží představuje v dnešní době důležitý indikátor o vývoji trhu, neboť na zboží, které nemá původ v EU, není uvaleno žádné dovozní clo.

Graf 2: Vývoj dovozu do ČR podle kontinentů



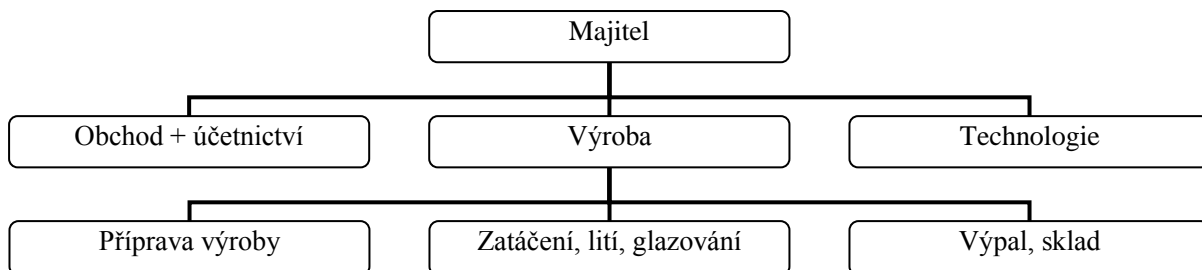
Zdroj: ČSÚ

3.1.2. Analýza vnitřního prostředí

Chod podniku obstarává majitel podnikající jako OSVČ. Zajišťuje kontakt se stávajícími i novými zákazníky, organizuje výrobu včetně kontroly technologického procesu a organizace dodávek zákazníkům. Věci týkající se účetnictví má na starosti účetní společně s majitelem, který následně rozhoduje o finančních záležitostech. Vlastní proces výroby je rozdělen do 3 skupin ve vztahu k prováděným technologiím. Během přípravy výroby dochází ke zpracování výchozích surovin, v rámci podniku, dle vlastní receptury. Vlastní výroba disponuje technologiemi lisování, lití a zatáčení do sádrových forem. Poslední částí výroby je

výpal na teplotu 1240°C a roztřídění výrobků z kvalitativního hlediska. Organizační struktura a vývoj počtu zaměstnanců jsou znázorněny níže.

Obrázek 7: Organizační struktura K. Kolomazník - keramické závody Zábřeh



Zdroj: K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců

zaměstnanci	rok					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
THP	1	0	1	1	1	1
výroba	16	14	18	18	23	23
údržba	1	1	1	1	1	1
celkem	18	15	20	20	25	25

Zdroj: K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Současný výrobní profil, znázorněný na níže uvedeném obrázku, vychází z více než 100leté historie a dělí výrobky do třech základních skupin. Aktuálně vyráběná mrazuvzdorná keramika zahrnuje přes 300 druhů výrobků, které jsou neustále doplňovány dle aktuálních požadavků zákazníků na nové tvarové aplikace stejně jako nové druhy glazur. Z toho vyplývající inovace sortimentu jsou představeny v následující tabulce.

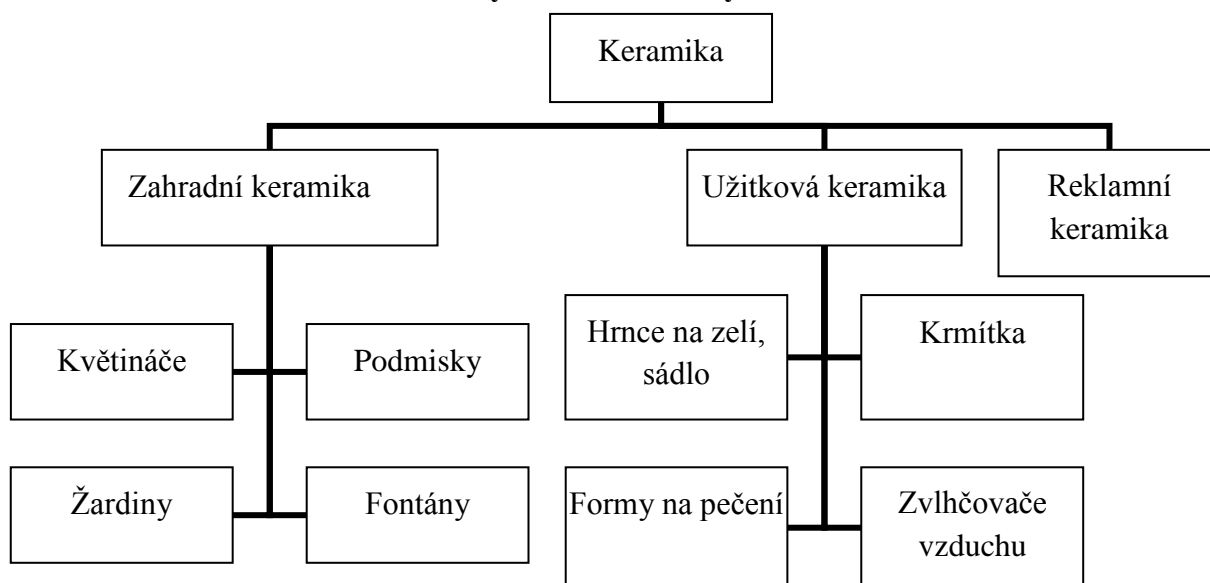
Tabulka 6: Přehled inovací

	rok					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
nová výrobky	buclaté květináče	x	x	kosé žardini	koše	x
nové glazury	1 (lesklá černá)	1 (bílá)	x	3 (žlutá, červená, zelená)	1 (písková)	x

Zdroj: K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Tři základní vyráběné skupiny výrobků: zahradní, užitková a reklamní keramika představují velmi široký sortiment, který je z důvodu svých kvalitativních vlastností určen převážně pro oblast domu a zahrady. Výrobky z kameniny se vyznačují nepropustností, mrazuvzdorností a jsou vhodné do myček nádobí a mikrovlnných trub. Jelikož reklamní keramika není určena pro přímý prodej do prodejen a konečným zákazníkům, nýbrž je pro podniky, které ji dále využívají k propagaci jejich vlastního produktu, či firmy jako celku, budu se dále zaměřovat pouze na zahradní a užitkovou keramiku.

Obrázek 8: Produktové rozdělení vyráběné keramiky



Zdroj: K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Tabulka 7: Prodeje jednotlivých skupin výrobků

	rok					
výrobky [ks]	2010	2009	2008	2007	2006	2005
květináče	10 102	4 175	17 205	18 369	14 162	37 449
podmisky	1 166	1 191	1 912	4 446	4 927	6 291
žardiny, koše	3 253	2 765	5 882	6 073	9 430	12 622
krmítka	2 852	3 311	3 302	3 735	4 908	5 588
Hrnce na zelí, sádlo	9 140	7 296	9 667	9 828	7 959	3 161
formy na pečení						
zvlhčovače vzduchu	8 261	11 483	14 873	13 845	18 285	13 358
fontány						
celkem [ks]	34 774	30 221	52 841	56 296	59 671	78 469

Zdroj: K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Přestože byla v roce 2005 ukončena spolupráce s obchodním řetězcem, jak znázorňuje následující tabulka, nedošlo v roce 2006 ke stejnému propadu v množství zboží a to hlavně

díky inovacím, které představovaly zavedení nových výrobků do sortimentu. Jak je však patrné z již zmiňované tabulky, dochází neustále k navyšování prodejů přes velkoobchody na úkor spolupráce s jednotlivými maloobchody, přesto je celkový vývoj v období 2005 – 2009 sestupný s mírným obratem v roce 2010. Tento trend kopíruje i dovoz těchto typů výrobků do České republiky.

Což ukazuje na postupný odklon spotřebitelů od tohoto sortimentu, způsobený jak z dopadů finanční krize tak také opatrnějšího chování spotřebitelů.

Tabulka 8: Podíl prodeje výrobků jednotlivým zákaznickým skupinám

zákazníci	rok					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
maloobchod - 1 prodejna	6%	10%	15%	17%	19%	25%
maloobchod - 2 - 5 prodejen	3%	2%	3%	7%	6%	10%
obchodní řetězec	0%	0%	0%	0%	0%	35%
velkoobchod	91%	88%	82%	76%	75%	30%

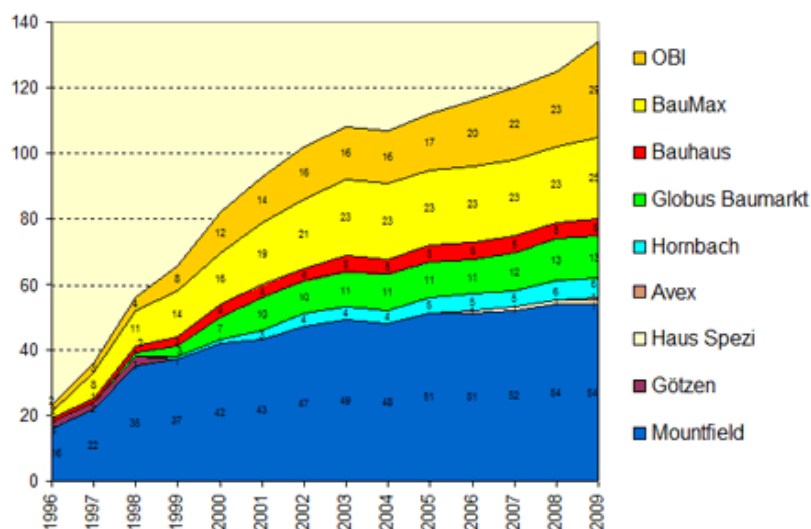
Zdroj: K. Kolomazník-keramické závody Zábřeh

3.1.3. Nabídka pro obchodní řetězce

Firma nabízí dvě základní skupiny výrobků, které by svou povahou byly zajímavé pro obchodní řetězce a to zahradní keramiku a užitkovou keramiku. Přestože se částečně obě skupiny výrobků mohou vyskytovat souběžně v jakémkoliv obchodním řetězci, budu posuzovat každou skupinu samostatně.

Zahradní keramika - pro zahradní keramiku je hlavním trhem v oblasti řetězců skupina DIY, neboť je primárně zaměřena na zahradu a kutilství a nabízený sortiment je zde prodáván celoročně. Jednotlivé obchodní řetězce stejně jako jejich počet prodejen a vývoj je zobrazen na obrázku č. 9. V přehledu těchto řetězců figuruje i společnost Mounfield, která je ovšem úzce profilována na sortiment zahradní a bazénové techniky. Proto nebude dále posuzována.

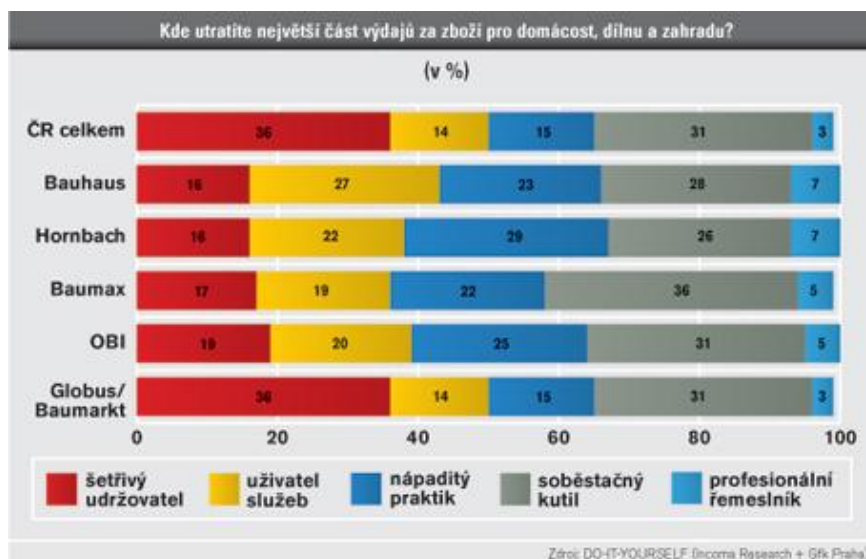
Obrázek 9: Hobbymarketové řetězce v ČR



Zdroj: INCOMA GfK s.r.o.

Jak je vidět na obrázku č. 10 největší část výdajů za zboží pro domácnost, dílnu a zahradu, tedy sortiment prodejen DIY, je vynakládáno v následujících obchodních řetězcích: BAUHAUS, BAUMAX, GLOBUS, HORNBACH, OBI. Následná podkapitola bude věnována právě těmto DIY řetězcům.

Obrázek 10: Místa útraty největší části výdajů za zboží pro domácnost, dílnu a zahradu v roce 2010

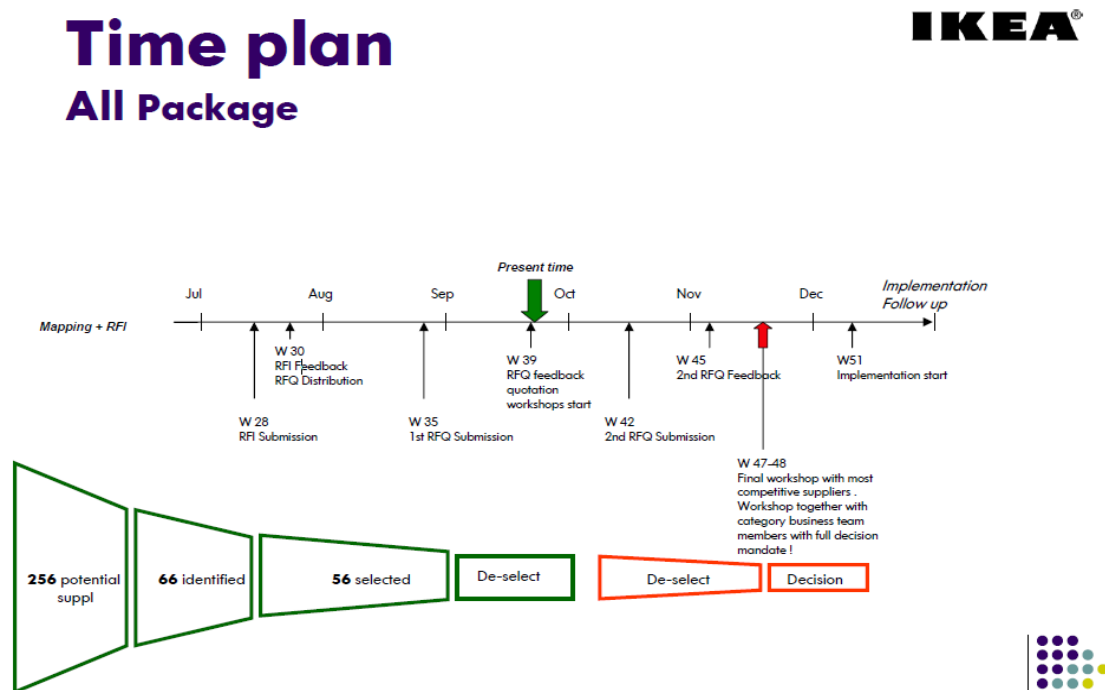


Zdroj: INCOMA GfK s.r.o.

Druhou skupinou jsou řetězce nabízející toto zboží pouze, jako sezonní. Sem lze zařadit supermarket, hypermarkety a diskontní prodejny.

Třetí skupinou jsou řetězce požadující výrobu dle jejich vlastní specifikace. Do této skupiny patří např. IKEA. Tento typ řetězců je v podstatě 100% výrobou dle zákaznické dokumentace. Výhodou je předpoklad dlouhodobější spolupráce, neboť certifikace a vývoj nového dodavatele není otázkou několika dnů, ale měsíců. Výhodou takovéto spolupráce je, jak její mezinárodní rozměr, tak také přístup k předpokládaným odbytovým analýzám těchto řetězců pro několik příštích let. Určitě i možnost využití informací z benchmarkingu informující o cenové hladině poptávaného výrobku u daného podniku v celosvětovém kontextu není bezcenná. Společnost IKEA prováděla ve druhé polovině roku 2009 výběr dodavatele na květináče dle vlastní dokumentace (viz. obr. č. 11). Z původních 256 potenciálních dodavatelů postoupila společnost mezi posledních 5 potenciálních dodavatelů.

Obrázek 11: Plán výběru dodavatele na květináče



Zdroj: IKEA

Užitková keramika je velmi specifickým zbožím sezónního typu, proto není bohužel možné uvažovat o celoročním prodeji v jakémkoliv typu obchodní sítě, ale výrobky této skupiny lze nabízet pouze v rámci sezónních akcí. U takovýchto typů akcí je vždy zákazníkem vyžadováno vyzvednutí neprodaného zboží po ukončení akce ať již z jednotlivých prodejen tak z centrálních skladů. Keramika je křehký materiál, a proto musí být vhodně zabalen i při vracení zboží. Toto ovšem nelze zaručit a tak může dojít při zpětném odběru k dodatečnému poškození neprodaného zboží a tím k jeho vlastnímu znehodnocení a

prohloubení případné ztráty z takové akce. Z těchto důvodů není výhodné nabízet samostatně tento sortiment obchodním řetězcům, ale je výhodnější využít stávající obchodní partnery z oblasti velkoobchodů, kteří jsou schopni nabídnout celoročně zajímavý sortiment pro takovéto akce a pravidelně zásobují obchodní řetězce. Užitkovou keramiku lze nabízet DIY řetězcům, neboť v tomto případě je nabídka zahradní keramiky doplněna o užitkovou.

3.2. Charakteristika a požadavky vybraných obchodních řetězců

BAUHAUS – patří jako zkušený a vedoucí podnik ve svém oboru s vysoce kvalifikovanými a vybranými specialisty pro dílnu, dům a zahradu, k nejvýznamnějším obchodním koncernům branže "Do-it-yourself". Tento úspěch je založen na podnikatelské odvaze a vyznačuje se výraznou dynamikou. S více než **200** specializovanými centry pro dílnu, dům a zahradu v 15 evropských zemích (Česká republika, Německo, Rakousko, Dánsko, Estonsko, Finsko, Chorvatsko, Island, Maďarsko, Norsko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Turecko) je BAUHAUS jeden z největších a nejúspěšnějších obchodních podniků na trhu v Evropě.²⁵

bauMax – mezinárodně působící firma, která svoji obchodní činnost začala před více než 30 lety v Rakousku. V 9 zemích střední a jižní Evropy působí jako vedoucí firma na trhu. Vedle Rakouska to jsou Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Slovinsko, Chorvatsko, Rumunsko, Bulharsko a Turecko. Celkem v současné době provozuje bauMax 147 provozoven.²⁶

GLOBUS - jedna z mála typických evropských rodinných firem. Svou činnost zahájil otevřením malého obchodu s potravinami v sárském St. Wendelu v roce 1828. Tento obchod vedl zakladatel firmy pan Franz Bruch. Dnes stojí v čele firmy představitel již páté generace rodiny – pan Thomas Bruch. Pod jeho vedením pro společnost pracuje na nejrůznějších místech světa více než 25 000 lidí. Do České republiky vstoupil holding GLOBUS na konci roku 1991 založením společnosti Globus Praha s.r.o., k níž v roce 1993 přibyla společnost Globus Brno s.r.o. Po úspěšném zvládnutí přípravné fáze, získání potřebných povolení a po dokončení výstavby otevřel GLOBUS dne 4. listopadu 1996 svůj první hypermarket v ČR – v Brně - Ivanovicích. Jeho bezproblémový provoz, velký zájem zákazníků a také angažovanost

²⁵ BAUHAUS [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <http://www.bauhaus.cz/index.php?id=499/>

²⁶ BAUMAX [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/obecne/>

zaměstnanců prokázaly, že koncept, se kterým GLOBUS vstoupil na český trh, je úspěšný. Dnes najdete hypermarkety společnosti GLOBUS v devíti městech České republiky.²⁷

HORNBAACH – nezávislý rodinný podnik páté generace. Podnik patří k pěti největším řetězcům stavebních marketů v Evropě. První prodejnu pro stavbu, dílnu a zahradu otevřel před třemi desítkami let. Dnes má velkoobchodní prodejny v Německu, Lucembursku, Holandsku, Rakousku, Rumunsku, na Slovensku, ve Švýcarsku a České republice. V roce 1998 otevřel HORNBAACH-Baumarkt v Praze na Černém Mostě první market pro stavbu, dílnu a zahradu v České republice.²⁸

OBI – je vedoucím představitelem německých a evropských prodejen se stavebními potřebami a potřebami pro kutily. V Německu provozuje v současné době franšizová firma OBI 340 prodejen. K tomu je třeba připočítat dalších více než 221 prodejen OBI v zahraničí: Německo, Itálie, Rakousko, Maďarsko, Slovinsko, Česká republika, Polsko, Švýcarsko, Bosna a Hercegovina, Rusko, Chorvatsko, Ukrajina, Rumunsko. Skupina OBI dosáhla v obchodním roce 2009 celkového obrátu 5,9 miliard euro a zaměstnává kolem 38 500 spolupracovníků a spolupracovníků. V České republice se pak dle průzkumu „DO-IT-YOURSELF 2010“ agentury INCOMA GfK s.r.o. zveřejněného v červenci 2010 uvádí, že v oblasti potřeb pro řemeslníky, kutily a zahrádkáře, označované anglickou zkratkou DIY (Do It Yourself – udělej si sám), je OBI místem nejčastějších nákupů zákazníků (23 %). Spontánní znalost značky OBI v České republice dosáhla dle tohoto výzkumu 69 % a podpořená znalost značky dokonce 98 %.²⁹

Požadavky obchodních řetězců na dodavatele

Následující tabulka představuje shrnutí požadavků od obchodních řetězců získaných při telefonických rozhovorech s jejich zástupci. Kontaktování nákupčí a pokládané otázky jsou uvedeny v příloze č. 2. Z tabulky vyplývá, že základní požadavky jednotlivých řetězců jsou téměř totožné a budou se lišit pouze v procentuální výši požadovaných slev, skont, bonusů. Proto by při nabídce zboží do řetězců, o kterou projeví zájem během telefonického rozhovoru všichni oslovení nákupčí, měly být kalkulovány i tyto požadavky. Tyto požadavky

²⁷ GLOBUS [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <http://www.globus.cz/o-nas/>

²⁸ HORNBAACH [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_nas/index.html

²⁹ OBI [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: http://www.obiczechia.cz/company/obi_czechia/o_nas/index.html.

jsou diskutovány nejen na začátku spolupráce, ale také při každoročním schůzce, během které dochází ke zhodnocení uplynulé spolupráce vyjádření představy řetězce pro další období, představení nabídek výrobcem a vzájemné odsouhlasení podmínek pro následující rok včetně případné obměny sortimentu.

Tabulka 9: Požadavky řetězců na dodavatele

řetězec		Bauhaus	baumax	Hornbach	Globus	OBI
počet prodejen		7	24	7	9	21
dodávky na prodejnu		ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
min. hodnota objednávky		Součástí smlouvy o spolupráci (<6.000,- Kč).				
skonto		Ano, výše je součástí smlouvy o spolupráci.				
vratky	po akcích	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	položky s malým obratem	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
bonusy	narozeninové	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	otvírání nových prodejen	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: obchodní řetězce, vlastní zpracování

3.3. Zhodnocení možností pro vstup do obchodních řetězců

SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá určením silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb, respektive účelným zkoumáním těchto faktorů, zjištěných z předchozích analýz. Pro účely strategického řízení a návrhu strategie firmy by měla být SWOT analýza zaměřena jen na podstatné jevy. Jde o jednoduchý, flexibilní nástroj, který slouží jako pouhý podklad k dalšímu rozhodování. Měla by být prováděna opakovaně (doporučuje se perioda 1 x za 5 let). Pro výrobu keramiky byly identifikovány následující faktory:

Silné stránky (S)

- Kvalita a sortiment výrobků – vyráběná keramika je mrazuvzdorná a může být v případě užitkové keramiky používána i v mikrovlnné troubě a myčce.
- Finanční zdraví podniku – majitel používá k financování investic vlastní zdroje. Toto opatření způsobuje v některých případech delší průběžnou dobu investice vyváženou možností adekvátně reagovat na neustále se měnící podmínky na trhu.
- Styl řízení – jelikož se jedná o malý podnik, majitel zná osobně každého pracovníka a to mu umožňuje využívat maximálně silných stránek jednotlivých pracovníků.

Slabé stránky (W)

- Organizační struktura společnosti – veškerou agendu má na starosti majitel a ten nemá dostatečný čas při řešení každodenních problémů věnovat se pravidelně a systematicky všem činnostem.
- Prodej – většinu prodejů zajišťují velkoobchody a přímý prodej jednotlivým prodejcům je pouze v řádu procent z celkového prodeje. Tento stav souvisí s časovým vytížením majitele a nemožnosti kontinuální práce s potenciálními maloobchody.
- Chybějící strategické řízení – z důvodu vytížení majitele není zpracována dlouhodobá strategie. Majitel má pouze vizi jak by podnik měl vypadat a kam směřovat. Ovšem praktické naplňování této strategie je odvislé na vytížení majitele.

Příležitosti (O)

- Propagace výrobků – z důvodu prodeje převážně prostřednictvím velkoobchodů, není firma moc nucena řešit propagaci směrem k jednotlivým prodejnám. Pro tuto komunikaci používá převážně internetové stránky. V budoucnu by zkvalitnění propagace mohlo pomoci získat nové zákazníky.
- Nové výrobky – podnik je schopen úspěšně přivádět na trh nové výrobky a zachytit tak aktuální požadavky zákazníků s čímž je spojen i zájem o jeho výrobky

Hrozby (T)

- Ztráta obchodních partnerů - jak již bylo zmíněno, hlavní část prodeje realizují velkoobchody. Z toho vyplývá závislost na těchto obchodních partnerech a z důvodu časové zaneprázdněnosti majitel minimální možnost k rozšiřování spolupráce se stávajícími drobnými zákazníky či oslovování nových zákazníků.
- Vývoj trhu – dlouhodobě dochází v této oblasti trhu k poklesu prodejů a ukončování jednotlivých výrobních v ČR z důvodu vysokých požadavků na manuální zručnost pracovníků a nerentabilitě výroby. Místo konkurence v rámci EU je podnik konfrontován s celosvětovou konkurencí obzvláště z asijských států.
- Zvýšení cen vstupů – velmi malá možnost promítnutí těchto změn (zvyšování cen energie, vstupních surovin, ceny práce) do cen konečných výrobků bez toho aniž by došlo k výraznějšímu poklesu prodeje.

Tabulka 10: SWOT analýza K. Kolomazník - keramické závody Zábřeh

Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> - kvalita a sortiment výrobků - finanční zdraví podniku - styl řízení podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - organizační struktura - prodej - chybějící strategické řízení
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> - propagace výrobků - nové výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta obchodních partnerů - vývoj trhu - zvýšení cen vstupů

Zdroj: K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Na základě zhodnocení stavu firmy (vnitřní prostředí) a posouzení vnějšího prostředí byla vytvořena ve spolupráci s managementem podniku SWOT analýza, která potvrdila možnosti pro vstup do obchodních řetězců z pohledu šíře a kvality nabízeného sortimentu. Nejenom šíře a kvalita sortimentu, ale také cenová hladina výrobků by měly odpovídat požadavkům řetězců, jak vypovídá výsledek z benchmarkingu získaný od společnosti IKEA během výběru dodavatelů pro květináče. Naopak nejslabší stránky představuje způsob organizace prodeje, nedostatečné personální kapacity v této oblasti a budoucí vývoj trhu. Všechny tyto problémy spolu poměrně úzce souvisí a měly by být řešeny společně v návaznosti na definování dlouhodobé strategie a cílů podniku. Rovněž schopnost inovovat a přicházet na trh s novými výrobky může pomoci při případném zvyšování cen vstupů a snaze toto navýšení promítnout do konečné ceny výrobku.

Možnosti vstupu do DIY řetězců

Jak je uvedeno v kapitole 3.1.1. firma vyrábí dvě základní skupiny výrobků (zahradní a užitkovou keramiku). Z důvodu sezonnosti užitkové keramiky je vhodné v tomto segmentu pokračovat ve spolupráci se stávajícími velkoobchody. Opačná situace je v oblasti zahradní keramiky, kde je možný celoroční prodej v řetězcích DIY. Následují možnosti vstupu do obchodních řetězců

- ***Přímo s nabídkou pouze vlastního zboží*** – nejvýhodnější z pohledu řízení vztahu se zákazníkem, přímá komunikace. Nevýhodou může být jednostranné zaměření nabídky pouze na zahradní keramiku a tím nutnost obchodního řetězce mít na každou komoditu jednoho dodavatele což oslabuje jeho vyjednávací pozici.
- ***Prostřednictvím velkoobchodu*** – velkoobchod, zde funguje pouze jako mezičlánek, který ovšem přenáší veškeré požadavky řetězců na dodavatele. Tím je tato varianta na úrovni přímé spolupráce s řetězcem s tím rozdílem, že v tomto případě dochází k ještě většímu tlaku na cenu z důvodu zajištění zisku velkoobchodu. Výhodou je jednodušší logistika.
- ***Založením odbytového družstva poskytující širší paletu výrobků (přímá konkurence velkoobchodům)*** – tato varianta funguje v oblasti ovoce a zeleniny. Oblast výrobků pro zahradu představuje ve velké míře importované výrobky distribuované právě přes velkoobchody. Zbývající výrobci jsou bohužel tak názorově roztrženi, že zatím nejsou schopni uvést tuto myšlenku do života.
- ***Rozšíření vlastní nabídky*** – doplnění vlastního sortimentu o další výrobky pro zahradu, tak aby finální nabídka pro řetězce mohla být komplexnější a díky tomu více zaujmout nákupčí. Nevýhodou je nedostatek finančních prostředků potřebný k přípravě takovéto nabídky.

3.4. Doporučení pro vstup do obchodních řetězců

Na začátku by měla být definována **strategie podniku** včetně stanovení cílů a ukazatelů, které budou sledovány. Ukazatele (strategické cíle) je potřeba definovat na základě pravidel SMART (specifické, měřitelné, řešení musí být odpovídat potřebám příjemce, realistické, omezené v čase). Následně by měl být dopracován **marketingový mix** ve smyslu nástrojů 4P (výrobek, cena, distribuce, reklama). Propagaci výrobku zajišťují v současné době pouze internetové stránky a inzerce v odborných periodikách. Tyto kanály jsou zaměřeny převážně na koncového zákazníka. Pokud ten v obchodě nenajde nabízený výrobek, často se rozhodne ke koupi konkurenčního výrobku. Proto by měly být jednotlivé marketingové prvky více zaměřeny na získání obchodních partnerů za využití již zpracovaných a používaných materiálů. Aktivnější přístup vůči obchodním partnerům lze realizovat:

- Účastí na odborných veletrzích (např. SPOGA+GAFA v Kolíně nad Rýnem, výstavy z oblasti pro dům a zahradu v ČR). S ohledem na náklady připadá v úvahu u většiny výstav pouze panelovou expozicí a u stěžejních vlastní stánek.

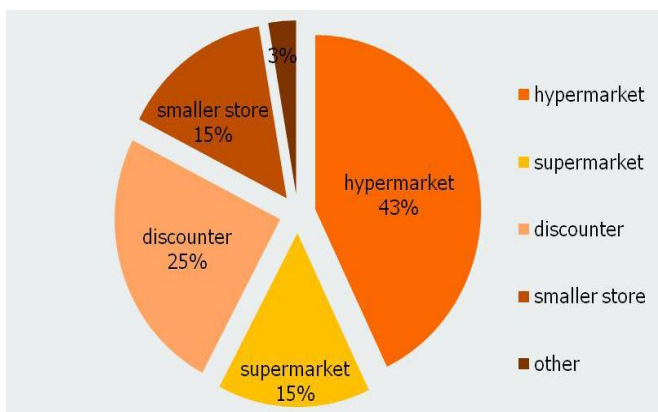
- Prezentací nových výrobků v rámci firemních dnů, na které budou zváni stávající i potenciální odběratelé.
- Zapojením se do odborných sdružení, díky kterým může podnik získat rovněž důležité informace, které mohou být cenné při případných obchodních jednáních.

Pro úspěšný vstup do obchodních řetězců by mělo dojít ke **změně organizační struktury** s důrazem na posílení prodeje – vytvoření nového pracovního místa, tak aby mohlo dojít k systematickému oslovování obchodních řetězců. Opět je zapotřebí dopředu definovat jak požadavky pro nábor nového pracovníka tak následný rozvoj a samozřejmě hodnocení výkonnosti. Pracovník na této pozici musí splňovat nejen odborné znalosti v oblasti styku se zákazníkem, ale také mít snahu porozumět a zohlednit technická specifika dané výroby získané v průběhu interního zvyšování své kvalifikace. V rámci kompetencí pozměněné organizační struktury by měl být prodej schopen sledovat rovněž vývoj trhu a jeho požadavky přenášet v co nejkratší době v podobě inovací do nabízeného sortimentu. Pomocí těchto kroků by pak podnik měl zůstat zajímavý pro stávající partnery a díky schopnosti přicházet na trh s novými a zajímavými nápady zaujmout i nové obchodní partnery právě z oblasti obchodních řetězců. Současně by měl prodej **vyhodnocovat spokojenost a očekávání zákazníků** v rámci informačního systému. Na základě těchto informací upravovat a rozšiřovat sortiment o další nabídku pro zahradu. Díky tomuto kroku získá podnik větší šanci zaujmout s nabídkou obchodní řetězce, neboť nabídka nebude jednostranně zaměřena, ale bude pokrývat širší oblast výrobků prodávaných obchodními řetězci. Pro začátek spolupráce by měly být **nejdříve osloveny řetězce s menším počtem prodejen** a mělo by být usilováno o vstup do alespoň jednoho řetězce. Zároveň spoluprací s menším řetězcem získá podnik čas na osvojení si veškerých požadavků kladených na dodavatele, které jsou v základních principech totožné a liší se pouze procentuální výší. Následně lze oslovovat další řetězce s aktuální referencí v podobě již fungující spolupráce s daným řetězcem. V době, kdy nelze mluvit o velké sortimentní pestrosti mezi jednotlivými řetězci, je reference o spolupráci velmi důležitým bodem.

4. Závěr

Spolupráce s obchodními řetězci je nezbytný předpoklad pro budoucí fungování společnosti. Jak ukazuje vývoj na trhu s rychlo-obrátkovým zbožím (FMGC), více než 43% českých spotřebitelů utrácí největší část výdajů na potraviny a drogerii v hypermarketech. Dle průzkumů agentury INCOMA GfK s.r.o. lze do budoucna očekávat podobně stejně jako v případě hypermarketového trhu, posun prodejen DIY i do menších měst a tím zvyšování jejich tržního podílu. Rostoucí konkurence ve velkých městech nutí řetězce k expanzi (viz. OBI a jeho prodejna v Hodoníně nebo bauMax se svojí prodejnou ve Znojmě). Doposud ve městech pod 30 tisíc obyvatel byly hlavními prodejními místy sortimentu DIY velkoplošné prodejny stavebnin společně se specializovanými zahrádkářskými prodejny, které jsou v současnosti rovněž zákazníky společnosti.

Obrázek 12: Hlavní místa nákupu potravin a drogerie v roce 2010



Zdroj: INCOMA GfK s.r.o.

Cílem této práce bylo posouzení podmínek a možností spolupráce MSP s obchodními řetězci. Na základě vypracované analýzy lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh vyrábí zahradní a užitkovou keramiku, proto byla práce zaměřena právě na tento sortiment. Z porovnání vyráběného sortimentu a prohlídkou nabízeného sortimentu jednotlivými řetězci byly definovány 3 typy řetězců, se kterými by podnik mohl spolupracovat:

- a) DIY,
- b) hypermarkety, supermarkety,
- c) výroba pod značkou řetězce.

Největší sortimentní shoda byla u řetězců DIY, které se primárně zaměřují na skupinu zákazníků pro dům a zahradu. Stejnou skupinu zákazníků oslovuje i vyráběná keramika. U

supermarketů a hypermarketů by se jednalo vždy pouze o sezónní spolupráci, neboť hlavním těžištěm u těchto řetězců jsou potraviny. Třetí skupina představující výrobu pod značkou řetězce je určitě velmi zajímavá a to díky nastavení dlouhodobé spolupráce a relativně stabilním odběrům. Tím se tato skupina vyrovnává DIY řetězcům. Bohužel na českém trhu působí pouze IKEA praktikující tento druh spolupráce a tak byl soustředěn hlavní zájem na DIY řetězce. Z rozhovorů s jednotlivými řetězci vyplynuly v zásadě shodné požadavky bez ohledu na počet prodejen, rozdíly jsou pouze v procentuální výši jednotlivých poplatků diskutovaných jak při začátku spolupráce tak také při každoročním pohovoru.

V současné době prodává podnik zboží hlavně velkoobchodům, které je pak distribuují svým zákazníkům, mezi kterými jsou i obchodní řetězce. Díky svému sortimentnímu záběru jsou tak velkoobchody mnohem zajímavější partner pro spolupráci s řetězci sektoru FMCG než konkrétní výrobce. Ten jim bohužel není schopen celoročně nabízet vhodný sortiment pro jednotlivé sezónní akce. Nárůst prodejů přes velkoobchody a pokles prodejů drobným obchodníkům pramení také z nedostatku personálu, který by měl na starost pouze kontakt se zákazníky. Díky kvalitě a cenové hladině si však přesto zákazníci tyto výrobky naleznou.

Z analýzy podniku ve vztahu ke spolupráci s řetězci vyplynuly závěry potvrzující možnost spolupráce s obchodními řetězci a to především díky kvalitě vyráběného sortimentu a cenové hladině výrobků. Dobrá cenová hladina byla rovněž potvrzena při celosvětovém výběru nového dodavatele květináčů pro společnost IKEA.

Při zahájení případné spolupráce mohou nastat problémy v personální oblasti podniku. Musela by být pozměněna organizační struktura a část svých kompetencí by musel majitel delegovat na prodejce. Tento krok by ovšem mohl firmě pomoci nejen ve vztahu k obchodním řetězcům, ale také k jednotlivým zákazníkům. Těm by mohl být poskytnut lepší servis a díky tomu lze předpokládat navýšení prodejů i drobných prodejců.

5. Použitá literatura

Odborné publikace

- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BRODSKÝ, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Malé a střední podnikání*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 136 s. ISBN 80-7194-922-1.
- CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. Praha : Management press , 2007. 312 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- HIRSCH, R.D. , et al. *Založení a řízení nového podniku*. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 8085865076.
- JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno : Computer Press, 2005. 180 s. ISBN 8025108538.
- KOŽENÁ, M.. *Manažerská ekonomika. 1. díl, Kombinované studium*. 1. dotisk. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 71 s. ISBN 80-7194-642-7.
- PAVELKOVÁ, D., et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- POSPÍŠIL, P. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009*. [s.l.] : Ministerstvo průmyslu a obchodu, květen 2010. 64 s.
- STORBACKA, K, LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahu se zákazníky*. B. Sedloňová.. Praha : Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X
- SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- ŠIMBEROVÁ, I. *Obchodní podnikání : studijní texty*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. 104 s. ISBN 9788021439573.
- VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky. Konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha : Management press , 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- ZÁBOJ, Marek. *Obchodní operace*. 1. vydání. Brno : B.I.B.S., 2003. 125 s. ISBN 80-86575-93-4.

Internetové zdroje

- BAUHAUS [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.bauhaus.cz/index.php?id=499/>>.

BAUMAX [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW:
<<http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/obecne/>>.

Businessinfo [online]. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z WWW
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>>.

Evropská komise [online] 2011 [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>.

GLOBUS [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.globus.cz/o-nas>>.

HORNBACH [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW:
<http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_nas/index.html>.

K. Kolomazník-keramické závody Zábřeh [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.kolomaznik.cz/historie/>>.

Kurzy.cz, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-06-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>. ISSN 1801-8688.

Ministerstvo financí [online]. 2011 [cit. 2011-06-27]. Dostupné z WWW:
<<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/gsearch.html?cx=004441192457648347899%3Aafya79ukzntg&cof=FORID%3A11&ie=UTF-8&q=sazby+DPH&x=0&y=0&adv=n#918>>.

OBI [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW:
<http://www.obi.cz/cz/company/obi_czechia/o_nas/index.html>.

SPAR ŠUMAVA s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z WWW:
<<http://www.spar.cz/>>.

Obchodní zákoník [online]. 2011 [cit. 2011-06-10]. Dostupné z WWW:
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=513/1991>.

Živnostenský zákon [online]. 2011 [cit. 2011-06-10]. Dostupné z WWW:
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=455%2F1991+&number2=&name=&text=>>.

Seznam zkratek

ČSÚ	-	Český statistický úřad
DIY	-	udělej si sám (do it yourself)
EU	-	Evropská unie
FMCG	-	rychloobrátkové spotřební zboží. (Fast Moving Consumer Goods)
HDP	-	hrubý domácí produkt
MSP	-	malý a střední podnik
OSVČ	-	osoba samostatně výdělečně činná

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělení podniků dle Evropské komise	14
Tabulka 2: Dělení podniků dle statistického pohledu.....	15
Tabulka 3: Dělení podniků dle OSSZ.....	16
Tabulka 4: Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (v %)	17
Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců.....	33
Tabulka 6: Přehled inovací	33
Tabulka 7: Prodeje jednotlivých skupin výrobků	34
Tabulka 8: Podíl prodeje výrobků jednotlivým zákaznickým skupinám	35
Tabulka 9: Požadavky řetězců na dodavatele	40
Tabulka 10: SWOT analýza K. Kolomazník - keramické závody Zábřeh	42

Seznam obrázků

Obrázek 1: Druhy živností	12
Obrázek 2: Rozdělení právnických osob	13
Obrázek 3: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR	16
Obrázek 4: Čtyři výrobci jsou v přímém kontaktu se čtyřmi maloobchodními prodejci	22
Obrázek 5: Čtyři výrobci jsou v nepřímém kontaktu se čtyřmi maloobchodními prodejci	22
Obrázek 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR v %.....	31
Obrázek 7: Organizační struktura K. Kolomazník - keramické závody Zábřeh.....	33
Obrázek 8: Produktové rozdělení vyráběné keramiky	34

Obrázek 9: Hobbymarketové řetězce v ČR	36
Obrázek 10: Místa útraty největší části výdajů za zboží pro domácnost, dílnu a zahradu v roce 2010	36
Obrázek 11: Plán výběru dodavatele na květináče	37
Obrázek 12: Hlavní místa nákupu potravin a drogerie v roce 2010	45

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj sazby DPH v ČR.....	31
Graf 2: Vývoj dovozu do ČR podle kontinentů	32

Seznam příloh

Příloha č. 1 Historie společnosti K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh
Příloha č. 2 Kontaktované řetězce a přehled pokládaných otázek

Příloha č. 1 Historie společnosti K. Kolomazník – keramické závody Zábřeh

Závod firmy "K. Kolomazník, keramické závody Zábřeh na Moravě" byl založen v roce 1892 pradědem současného majitele. Závod byl v době svého vzniku situován na jiném místě, ale v nevelké vzdálenosti od stávající provozovny. Výroba vycházela ze starých hrncířských tradic řemeslné výroby, jak odpovídalo profesnímu zaměření i dlouholetým předchozím zkušenostem zakladatele. Výrobky byly zhotovovány ručně na hrncířských kruzích, byly glazovány přírodními polevami a vypalovány dřívím v kaselských obdélníkových pecích.

Zvrat v technologii i rozsahu výroby přinesla až léta po ukončení první světové války, když v druhé generaci majitelů a podnikatelů došlo v roce 1920 k přestěhování výroby do současných objektů. Umožnilo to rozsáhlou modernizaci i rozšíření výroby, která se změnila ze staré malosériové řemeslné výroby v moderní výrobu tovární. V nových továrních prostorách bylo zavedeno strojní zatačení výrobků do sádrových forem, byl rozšířen sortiment výrobků, především se však radikálně změnil vypalovací proces. Nové, kulaté kapacitní pece vytápěné uhlím představovaly ve své době a v této výrobě významnou novinku v celém tehdejší Československu.

Změněné vypalovací podmínky umožnily značné zvýšení vypalovacích teplot, což dalo základ k výrobě tzv. ohnivzdorného kameninového nádobí. Toto zboží našlo uplatnění jako kvalitní domácí a varná keramika, ale i jako velmi kvalitní keramika zahradní. Vyznačovalo se používáním zdravotně nezávadných olovnatých glazur. Byly to žluté a hnědé přírodní polevy (tzv. šlemovky), ale i umělé glazury bílé a višňové (burelové), připravované rozemláním příslušných komponentů v mlecích bubnech. Část zboží byla před, nebo po výpalu, za použití různých technik i barev ručně dekorována. Takový sortiment byl ovšem v průběhu doby přizpůsoben novým požadavkům, směrům i technologickým možnostem a obsáhl širokou odbytovou základnu nejen v Československu, ale i v zahraničí. Silný export za první republiky existoval především do Rakouska, kde měla firma v té době své stálé zastoupení.

V době velké hospodářské krize, v roce 1934, byla v závodě zavedena přidružená výroba brusných kotoučů a kamenů na bázi karborunda a elektrokorundu, s použitím

vhodných keramických vazeb. Tato výroba probíhala i ve třetí generaci vedení závodu a byla zastavena teprve po socializaci závodu v roce 1952. Výroba užitkové keramiky však pokračovala i za nových podmínek, ve staré tradici a s obměnami podle požadavků zákazníků, s důrazem na zahradní keramiku.

Po roce 1989 došlo k obnovení původní firmy. Výrazné zvýšení kvality a rozšíření sortimentu umožňuje plynofikace keramických pecí. Je docíleno i zásadního snížení emisí a možnosti rozšiřování sortimentu i objemu výroby.³⁰

³⁰ K. Kolomazník-keramické závody Zábřeh [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://http://www.kolomaznik.cz/historie/>>.

Příloha č. 2 Kontaktované řetězce a přehled pokládaných otázek

Přehled kontaktovaných nákupních oddělení zahrady v DIY řetězcích:

Bauhaus	Petr Novák
bauMax	Jaroslav Sýkora
Hornbach	Ing. Gregorová
Globus	Daniel Brychta
OBI	Žaneta Krahulíková

Otázky pokládané během telefonického rozhovoru:

1. Máte zájem o rozšíření Vaší nabídky v oblasti zahradní a užitkové keramiky?
2. Můžete zalistovat ke stávajícím dodavatelům nového dodavatele nebo musí být stávající nahrazen novým dodavatelem?
 - Odkup zboží stávajícího dodavatele na prodejnách novým dodavatelem?
3. Jaké jsou Vaše požadavky ohledně dodacích a platebních podmínek?
 - Minimální hodnota objednávky?
 - Dodávky musí být realizovány na prodejnu nebo do centrálního skladu?
 - Dodávky zajišťuje dopravce vybraný řetězcem nebo dodavatelem?
 - Termíny dodání od obdržení objednávky?
 - Splatnost faktur + skonta?
 - Vratky na poškozené zboží?
4. Jaké druhy poplatků účtuje Vaše společnost dodavatelům?
 - Obrátové bonusy?
5. Jak často provádíte posuzování sortimentu?
 - Nový sortiment?
 - Vratky?
6. Máte zájem o naši nabídku?