

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA

V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



disertační práce:

**Vztahový marketing jako strategický
nástroj v distribučních řetězcích potravin
ČR**

autor: Ing. Michal Chocholoušek
školicel: Prof. Ing. Alois Slabý, CSc.

Obsah :

1. ÚVOD	4
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	6
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	9
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ	10
3.2.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ – STEP ANALÝZA	11
3.2.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	12
3.2.3 FORMULACE STRATEGIE A ANALÝZA OKOLÍ	14
3.2.4 VNITŘNÍ ANALÝZA PODNIKU	17
3.2.5 SWOT ANALÝZA	20
3.2.6 IDENTIFIKACE SPECIFICKÝCH PŘEDNOSTÍ	21
3.3 MARKETING	22
3.3.1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	23
3.3.2 PRODUKT	25
3.3.3 MÍSTO (PLACE) - DISTRIBUCE	25
3.3.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE - KOMUNIKAČNÍ MIX	26
3.3.5 CENA	28
3.3.6 HARMONIZACE MARKETINGOVÉHO MIXU	29
3.3.7 SEGMENTAČNÍ PŘÍSTUP	29
3.3.8 STRATEGIE UMISŤOVÁNÍ	29
3.3.9 MARKETINGOVÝ PLÁN	30
3.3.10 SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO MIXU V DISTRIBUČNÍM ŘETĚZCI POTRAVIN	32
3.3.8.1 Produkt	32
3.3.8.2 Distribuce	33
3.3.8.3 Marketingová komunikace – obecně pro všechny články distribučního řetězce potravin	34
3.3.8.4 Cena - obecně pro všechny články distribučního řetězce potravin	35
3.3.8.5 Pozice marketingového řízení v rámci řízení distribučního řetězce potravin	35
3.4 ECR	36
3.5 E-SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	40
3.6 TRANSAKČNÍ NÁKLADY	42
3.7 VZTAHOVÝ MARKETING	45
3.8 VZTAH EKONOMIKY TRANSAKČNÍCH NÁKLADŮ A VZTAHOVÉHO MARKETINGU	51
4. VÝSLEDKY	54
4.1 STEP ANALÝZA	54
4.1.1 SOCIÁLNÍ FAKTOR	54
4.1.1.1 Zemědělství prvovýrobci	57
4.1.1.2 Zpracovatelé	58
4.1.1.3 Maloobchodní řetězce	59
4.1.2 TECHNOLOGICKÝ FAKTOR	59
4.1.2.1 Zemědělství prvovýrobci	62
4.1.2.2 Zpracovatelé	62

4.1.2.3	Maloobchodní řetězce	63
4.1.3	EKONOMICKÝ FAKTOR	63
4.1.3.1	Zemědělstí prvovýrobci	67
4.1.3.2	Zpracovatelé	67
4.1.3.3	Maloobchodní řetězce	67
4.1.4	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTOR	67
4.1.4.1	Zemědělstí prvovýrobci	68
4.1.4.2	Zpracovatelé	68
4.1.4.3	Maloobchodní řetězce	68
4.2	STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ (PORTERŮV MODEL 5 DYNAMICKÝCH SIL)	69
4.2.1	ZEMĚDĚLSTÍ PRVOVÝROBCI	69
4.2.2	ZPRACOVATELÉ	70
4.2.3	MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	71
4.2.4	ZÁVĚREM PRO VŠECHNY ČLÁNKY DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	72
4.3	ANALÝZA KONKURENCE	74
4.3.1	ZEMĚDĚLSTÍ PRVOVÝROBCI	74
4.3.2	ZPRACOVATELÉ	78
4.3.3	MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	81
4.3.4	ANALÝZA KONKURENCE - ZÁVĚRY PRO VŠECHNY ČLÁNKY DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	90
4.4	ANALÝZA TRHU	91
4.4.1	ZEMĚDĚLSTÍ PRVOVÝROBCI	91
4.4.2	ZPRACOVATELÉ	94
4.4.3	MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	98
4.4.4	ANALÝZA TRHU - ZÁVĚRY PRO VŠECHNY ČLÁNKY DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	99
4.5	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ	100
4.5.1	ZEMĚDĚLSTÍ PRVOVÝROBCI	100
4.5.2	ZPRACOVATELÉ	103
4.5.3	MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	104
4.5.4	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ - ZÁVĚRY PRO VŠECHNY ČLÁNKY DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	105
4.6	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU	106
4.6.1	ZEMĚDĚLSTÍ PRVOVÝROBCI	106
4.6.2	ZPRACOVATELÉ	108
4.6.3	MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	111
4.6.4	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU - ZÁVĚRY PRO VŠECHNY ČLÁNKY DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	112
4.7	SWOT ANALÝZA	113
4.9.1.	ZEMĚDĚLSTÍ PRVOVÝROBCI	114
4.9.2.	ZPRACOVATELÉ	116
4.9.3.	MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	117
4.9.4.	ZÁVĚREM PRO VŠECHNY ČLÁNKY DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	118
4.8	CHECKLIST - SPECIFICKÉ PŘEDNOSTI	122
4.9	PROCES APLIKACE NÁSTROJŮ VZTAHOVÉHO MARKETINGU	123
4.10	PRŮZKUM PŘIPRAVENOSTI DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE POTRAVIN NA APLIKACI NÁSTROJŮ VZTAHOVÉHO MARKETINGU	125
4.10.1	CÍL PRŮZKUMU	126
4.10.2	METODIKA PRŮZKUMU	126
4.10.3	VÝSLEDKY PRŮZKUMU	127
4.10.3.1	Zemědělstí prvovýrobci	127
4.10.3.2	Zpracovatelé	128
4.10.3.3	Maloobchodní řetězce	129
4.10.4	VÝSLEDKY PRŮZKUMU	129
4.10.5	DISKUSE K VÝSLEDKŮM PRŮZKUMU	130

5. DISKUSE	133
6. ZÁVĚR	143
6.1 KDE JSME?	143
6.2 KAM CHCEME?	144
6.3 JAK SE TAM DOSTANEME?	145
6.4 JAK ZJISTÍME ŽE JSME SE TAM DOSTALI?	146
7. PŘÍLOHY	147
8. SEZNAM TABULEK	169
9. SEZNAM OBRÁZKŮ	171
10. SEZNAM GRAFŮ	171
11. LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE:	172

1. Úvod

Potraviny jsou nezbytnou každodenní součástí života člověka. Jejich pomocí získává lidské tělo energii a spoustu důležitých látek které jsou nezbytné pro život a které člověk nedokáže získat z jiného zdroje.

Kvalita a kvantita dostupných potravin jsou základními faktory rozvoje a růstu lidské společnosti. Tyto faktory jsou přímo závislé na efektivnosti distribuce potravin od zemědělského prvovýrobce, až ke konečnému spotřebiteli.

Vývoj v odvětví distribuce potravin byl v ČR silně ovlivněn přechodem od centrálně plánované na tržní ekonomiku a znamenal velmi razantní změnu tržních podmínek a rozvoj nových typů tržních subjektů. Otevřenost české ekonomiky působila jako katalyzátor těchto změn a vedla k velmi rychlému vyrovnávání charakteristik tuzemského trhu s trhy vyspělých světových tržních ekonomik.

Snad nejvýraznější změnou prošel první článek distribučního řetězce potravin – zemědělská prvovýroba, která za posledních patnáct let zaznamenala dramatický pokles zaměstnanců a neméně dramatický růst produktivity při relativně nízké státní podpoře.

Výrazné změny proběhly i na úrovni zpracovatelů potravin a maloobchodů. V počátečních letech transformace hrály důležitou roli v distribuci potravin velkoobchody, jejichž hlavní úloha byla ovšem vystřídána maloobchodními řetězci, které jsou charakteristické svým globálním působením na maloobchodním trhu, silným kapitálovým zázemím a know-how, které jim umožnilo stát se dominantními hráči na tuzemském maloobchodním trhu.

Vstup maloobchodních řetězců do ČR vedl k velmi rychlé konsolidaci¹ maloobchodního trhu, který byl

¹ Fáze vývoje trhu, která následuje po fragmentaci, viz. Kotler [46]

v počátku tohoto vývoje charakteristický vysokou cenovou elasticitou - což byla vlastnost poptávky, na kterou dokázaly maloobchodní řetězce díky svým zdrojům a zkušenostem odpovědět efektivněji, než mnoho tuzemských nezávislých maloobchodníků - to vedlo k jejich zániku a růstu tržního podílu maloobchodních řetězců.

Maloobchodní řetězce nyní představují v distribučním řetězci potravin článek, který má největší dohadovací sílu a který dokáže působit na své dodavatele ve smyslu tlaku na racionalitu procesů a na aplikaci svého know-how podél distribučního řetězce až k zemědělskému prvovýrobcí a tvarují tak podobu jednotlivých článků distribučního řetězce potravin - jejich argument je jednoduchý, ale efektivní - dokáží prodávat a dokáží prodávat velká množství. Od těchto faktů se odvíjí základní požadavky na jejich dodavatele, tj. musí být schopni dodat objem, který prodají a musí dodat kvalitu, za konkurenceschopnou cenu.

V souvislosti s razantním nástupem maloobchodních řetězců na tuzemský trh se dá očekávat, že v rámci potravinářských řetězců dojde širšího rozvoje a uplatnění technik, které jsou již v zemích s rozvinutou ekonomikou a velkým podílem řetězců aplikovány. Jedná se o techniky „Efficient Consumer Response“ a e-Supply Chain Management“.

V souvislosti s vývojem trhu (a nejen maloobchodního) dochází v současnosti také k širšímu uplatňování koncepce vztahového marketingu, který představuje přístup, jež zajišťuje, udržuje a posiluje vztah (vazbu) mezi zákazníky či dalšími partnery a organizací tak, aby byly naplněny cíle zisku všech zúčastněných [5].

Tato disertační práce se zabývá odvětvím distribučních řetězců potravin ČR ve strategickém kontextu a s aplikací marketingové filosofie.

2. Cíl práce a metodika

Cílem práce je identifikace relevantních strategických nástrojů pro distribuční řetězec potravin v ČR, využitelných k tvorbě udržitelné konkurenční výhody, pomocí aplikace konceptu a nástrojů vztahového marketingu.

Metodický aparát, jež odráží strategický rozměr pohledu na problém je vlastně odrazem tvorby marketingového plánu dle Morrisona [50], který svým záběrem jednoduchým způsobem postihuje všechny oblasti, analyzované při tvorbě strategie od nejširšího (makroekonomického) kontextu celého analyzovaného odvětví až po oblasti, jež jsou svým charakterem a vlivem téměř unikátní pro analyzovaný subjekt.

Analýzy jsou tedy provedeny s cílem nalezení odpovědí na otázky:

- Kde jsme?
- Kam chceme?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Nejprve je provedena situační analýza (poskytuje odpověď na otázku: „Kde jsme?“), jejíž záběr se postupně od velmi širokého zužuje na velmi úzký - od analýzy makrookolí, až po analýzu vnitřních zdrojů.

Aplikovaná situační analýza zahrnuje tyto subanalýzy:

- Analýzy vnějšího prostředí:
 - STEP analýza.
 - Model porterových pěti sil.
 - Analýza konkurence.
 - Analýza trhu.
- Analýzy vnitřního prostředí
 - Analýza vnitřních zdrojů.
 - Analýza marketingového mixu.
 - SWOT analýza.
 - Tvorba seznamu kritických faktorů.
 - Checklist - identifikace specifických předností.

Situační analýza je doplněna průzkumem, který se vztahuje k možnostem aplikace nástrojů vztahového marketingu na úrovních jednotlivých článků distribučního řetězce potravin ve smyslu identifikace překážek a možností jejich aplikace.

Metodika tohoto průzkumu je pro přehlednost textu a pro jeho souvislost uvedena přímo v kapitole, která tento průzkum popisuje.

Výsledky situační analýzy a provedeného průzkumu determinují vlastně všechny následující procedury.

Na základě výsledků situační analýzy je zvolen cíl pro tvorbu marketingového plánu, tj. odpověď na otázku: „Kam chceme?“.

Pro naplnění tohoto cíle jsou identifikovány nástroje vztahového marketingu, tato fáze představuje hledání odpovědi na otázku: „Jak se tam dostaneme?“

Dále je identifikována zpětná vazba, jež představuje odpověď na otázku: „Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?“

Jednotlivé analýzy jsou prováděny podél odvětví nejrelevantnějších potencionálních distribučních kanálů potravin, až k samotnému konečnému spotřebiteli, který determinuje úspěch zvolené strategie a od kterého se odvíjí rentabilita, jež nezajišťuje nic, než „pouhé“ přežití podniku v dlouhodobém horizontu.

Předmětem zkoumání je tedy distribuční řetězec potravin tvořený zemědělským prvovýrobcem, zpracovatelem a maloobchodním řetězcem.

3. Literární rešerše

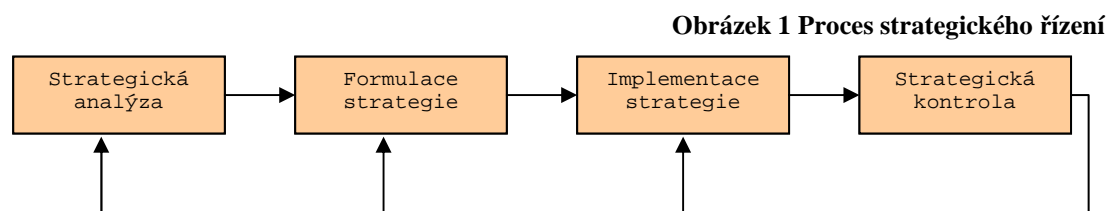
Tato část disertační práce se věnuje teoretické definici postupů a metod, které jsou v ní dále použity. Jedná se jen o hrubý nástin známé problematiky. Začneme s definicí samotného strategického řízení.

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, ve kterém manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení cílů, harmonii mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti firmy [60].

Strategické řízení je umění, které vyžaduje schopnost manažera povznést se na strategickou úroveň abstrakce („nezabřednout“ do řešení operativních záležitostí) a správně určit strategicky relevantní artefakty okolí.

Proces strategického řízení je zobrazen na obrázku 1.



Strategická analýza představuje jak interní, tak externí analýzu okolí podniku a je východiskem pro formulaci strategie, její implementaci a strategickou kontrolu.

Je nasnadě, že v turbulentním okolí, které se neustále mění, jsou všechny fáze strategického řízení interaktivní a všechny v podniku probíhají permanentně.

Po fázi strategické analýzy následuje formulace strategie, pro kterou je nezbytné znát poslání podniku.

Poslání podniku lze definovat jako stanovení vnitřního podnikového kontextu, ve kterém budou prováděna strategická rozhodnutí [3].

Porovnání poslání podniku s posláním konkurentů také napoví mnohé o schopnostech a záměrech konkurence.

Poslání podniku se skládá ze třech částí:

- *Vize podniku* (představuje odpověď na otázky v čem podnikat a jaký podnik bude).
- *Základní cíle podniku* (základní cíle podniku představují mety, jichž chce podnik prostřednictvím své strategie dosáhnout).
- *Filozofie podniku* (ve filozofii podniku jsou obsaženy základní hodnoty, míry, aspirace a filozofické priority tvůrců rozhodnutí. Součástí filozofie bývá také filozofické krédo, které tvoří základ tvorby podnikové kultury).

Na poslání podniku a základní podnikové cíle navazuje strategie podniku.

Dále následují fáze implementace strategie a strategická kontrola. Tyto fáze jsou samozřejmě pro strategické řízení také velmi důležité. Nyní se však zaměříme právě na fázi první - strategickou analýzu, neboť právě ta se vztahuje k této disertační práci.

3.2 Strategická analýza okolí

Okolí podniku je možné rozdělit na makrookolí (to, které podnik nemůže ovlivnit anebo je může ovlivnit pouze ve velmi malé míře - uvažme například lobbying) a na mikrookolí (to, ve kterém podnik bezprostředně operuje, které může a dokonce musí ovlivňovat). K analýze makrookolí je užívána STEP analýza.

Makrookolí ovlivňuje podnik prostřednictvím mikrookolí. Podniková strategie musí dynamicky odrážet jak makrookolí, tak mikrookolí.

3.2.1 Analýza makrookolí – STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky [9]:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

První slovo názvu této analýzy je konglomerátem prvních písmen názvů analyzovaných faktorů okolí:

S - sociální

T - technologický

E - ekonomický

P - politicko-právní

Úkolem STEP analýzy není precizní popis celého makrookolí podniku. Takovýto přístup by byl zřejmě pouhým čerpáním zdrojů a je otázkou, zda by byl technicky proveditelný.

Podnik by měl identifikovat klíčové faktory, které na něj mají vliv a těm by se měl podrobněji věnovat.

Faktory, které by měly být podrobeny důkladnější analýze jsou charakteru:

Příležitosti - externí vlivy, které podnik může využít ke zvyšování své konkurenceschopnosti (trendy)

Ohrožení - externí vlivy, které tuto konkurenceschopnost mohou naopak snižovat (mohou vyplývat z charakteru okolí ve vztahu k nejistotě a riziku, může se také jednat o identifikaci ohrožujících trendů v makrookolí podniku).

Jak již bylo zmíněno, makrookolí působí na podnik prostřednictvím mikrookolí podniku. Logicky navazující, a do jisté míry prolínající se, analýzou na analýzu makrookolí je tedy analýza mikrookolí.

3.2.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku představuje jeho hlavní konkurenci, tedy trh, na kterém podnik působí a soutěží s konkurenty. Trh, na kterém podnik působí, zde není pouze úzce vymezen například jeho geografickými hranicemi. Jedná se zde o trh v širokém slova smyslu, který zahrnuje všechny relevantní instituce na tomto trhu, dodavatele, odběratele, konkurenci i konkurenční produkty.

Toto okolí je také nazýváno konkurenčním okolím a zahrnuje skupinu podniků, které si navzájem konkurují v obsluze určitého trhu podobnými výrobky nebo službami (uspokojení podobných potřeb zákazníků).

Pro dynamickou analýzu výše zmíněných faktorů se používá **Model porterových pěti sil** (viz. obrázek 2).

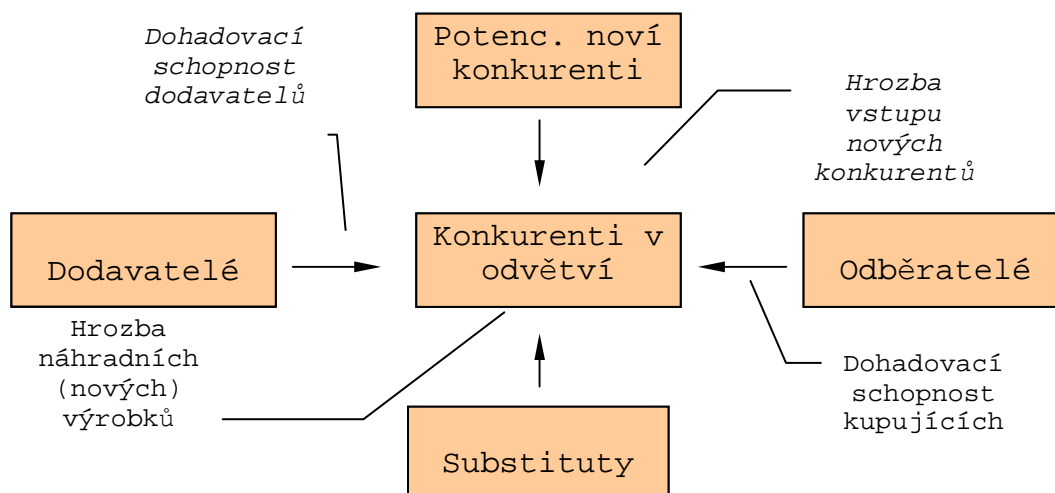
Jedná se o strukturální analýzu, která vede k určení přitažlivosti odvětví, rivality mezi konkurenty na daném trhu.

Michael Porter popisuje ve své knize Konkurenční výhoda 5 dynamických sil, které mají vliv na strukturu konkurence v odvětví a na konkurenčnost prostředí vůbec.

Jedná se o tyto síly [58]:

- Konkurenti v odvětví.
- Možnost vstupu nových konkurentů.
- Dohadovací síla dodavatelů.
- Dohadovací síla odběratelů.
- Potencionální substituční produkty.

Obrázek 2 Model porterových 5 sil



zdroj: [58]

Intenzita výše zmíněných pěti sil má přímý vliv na výnosnost odvětví, determinuje alokaci přebytku dodavateli, producentovi nebo jeho „promrhání“ v nákladech při cenových válkách.

Když je známa rivalita v rámci daného trhu, je účelné provést analýzu konkurence.

Analýza konkurence navazuje na výsledky strukturální analýzy, ve smyslu identifikace konkurentů. Po provedení analýzy konkurence by měl podnik mít k dispozici seznam konkurentů, společně s jejich charakteristikami, silnými a slabými stránkami a kauzální analýzou těchto skutečností.

Sedláčková definuje základní kroky analýzy konkurence [60]:

1. Identifikovat současné a potenciální konkurenty.
2. Vypracovat konkurenční profil nejbližších konkurentů.
3. Identifikovat hlavní hybné změnotvorné a konkurenční síly.
4. Předpovědět pravděpodobné reakce konkurentů.

Je také velmi užitečné analyzovat a porovnat strategická řízení konkurence.

Pro užití analýzy konkurence při tvorbě strategie se podnik musí také pokusit odhadnout budoucí vývoj situace na trhu, což znamená odhad cílů a strategií konkurentů, jejich možností i zdrojů.

Na základě výstupů externí analýzy vypracovává podnik **analýzu trhu**, která se zabývá charakteristikou daného trhu ve smyslu predikce relevantních tržních indikátorů, kterými jsou:

- Velikost trhu.
- Růst trhu.
- Tržní podíly.
- Tržní segmenty.
- Předpokládaný vývoj.

Výstupy výše zmíněných analýz podnik použije při volbě strategie.

3.2.3 Formulace strategie a analýza okolí

Strategické řízení se, jako vědní disciplína, neustále vyvíjí. Přístup k chápání konkurence a možnosti identifikace udržitelné konkurenční výhody se vyvíjí taktéž.

Porter tvrdí [58], že volba strategie, která využívá specifických předností podniku k tvorbě udržitelné konkurenční výhody, je odrazem analýzy přitažlivosti odvětví a postavení podniku v rámci odvětví, na jehož základě může podnik volit ze tří generických strategií (viz. obrázek 3):

Vůdčí postavení v nízkých nákladech - podnik působí na širokém trhu, využívá úspor z rozsahu, patentové výroby, výhodnějšího přístupu k technologiím apod.

Diferenciace - představuje snahu podniku být jedinečným v dimenzích, které jsou akceptovány kupujícími. Podnik opět působí na širokém trhu.

Fokus - podnik působí na úzce vymezeném trhu - harmonizuje svou strategii s úzce vybraným tržním segmentem, který je schopen akceptovat speciální nabídku podniku a u něhož je to rentabilní. Zde podnik volí ze dvou strategií:

Nákladový fokus - co nejnižší náklady u cílového segmentu.

Diferenciační fokus - diference u cílového segmentu.

Obrázek 3 Generické strategie použitelné pro získání konkurenční výhody

		Konkurenční výhoda	
		<i>Nižší náklady</i> <i>Diference</i>	
Konkurenční rozsah	<i>Široký cíl</i>	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diference
	<i>Úzký cíl</i>	3.A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3.B Soustředění pozornosti na diferenciaci

zdroj: [58]

Dále Porter tvrdí [58], že by se podnik měl, a to nejen v odvětví které je vystavěno intenzivním vlivům globalizace, snažit o aktivní regulaci svého okolí ve vlastní prospěch - neměl by čekat, co se stane, ale měl by iniciovat změny a využívat je potom následně ve svůj prospěch a to způsobem, že využití těchto změn jej bude

odlišovat od ostatních, což jej postaví do jedinečné pozice (zabezpečení specifických konkurenčních hodnot, reprezentujících podskupinu oboru, pro určitou skupinu zákazníků).

Pouhé představování budoucnosti je považováno za nedostačující - je třeba ji vytvářet. V této souvislosti zavádí Prahalad [4] pojem strategická architektura, která zahrnuje odpovědi na následující otázky:

- Jakou část budoucích příležitostí si je podnik schopný vytvořit se svým současným portfoliem kompetentností?
- Jakou kompetentnost si podnik bude muset vytvořit, aby maximalizoval svůj podíl na budoucích příležitostech?

Výše zmíněné teorie podporuje Hamel [4] svým tvrzením: „prosté dostižení úrovně, na níž byli ostatní před námi, je nezbytné, chceme-li se udržet ve hře, domnívám se však, že v konečném důsledku zvítězí ti, kdož jsou schopni vytvářet úplně nové hry.“

Hamel [4] také zpochybňuje možnost definování oboru na globálním trhu. To co bylo dříve označováno za obor, označuje arénou příležitostí, strategickou obchodní jednotku nahrazuje stěžejními kompetentnostmi a tvrdí, že je třeba, aby docházelo k demokratizaci strategie, což znamená, že by se na její tvorbě neměli podílet pouze top manažeři, ale manažeři všech úrovní.

Je možné konstatovat, že všechno spěje k aplikaci proaktivního přístupu ve strategickém řízení.

Strategická analýza okolí je považována za velice důležitou součást strategického řízení. Je nástrojem, jímž podnik „chápe“ své okolí a následně se s ním snaží

harmonizovat své činnosti, za účelem dosažení co největší efektivity a svých cílů.

Strategická analýza okolí vede k identifikaci příležitostí a ohrožení. Minulá věta nesmí vést k závěru, že se jedná o pouhý rigidní seznam faktorů, jimiž okolí ovlivňuje podnik.

Dnes, kdy se všechno neustále mění, je třeba, aby manažeři byli zaměřeni na budoucnost, aby ji aktivně vytvářeli, vážili potencionální rizika a co nejvíce ji využívali - aplikovali proaktivní přístup.

Další analýzou, která je velmi účelná pro volbu strategie a tvoří celek spolu s již zmíněnými analýzami, je analýza podniku samého - vnitřní analýza podniku.

3.2.4 Vnitřní analýza podniku

Vnitřní analýza podniku je zaměřena na popis současné situace podniku z hlediska jeho zdrojů, procesů i finanční situace (tento výčet samozřejmě není úplný, ale vystihuje nástroje, které jsou v této disertační práci použity) a projekci těchto oblastí do budoucna (možnosti a schopnosti podniku).

Velmi často je nástrojům, které jsou k vnitřní analýze použity, vytýkána jejich strnulost v čase a tím jejich prakticky žádná vypovídací schopnost. Tento nedostatek se dá odstranit tím, že statické ukazatele jsou pozorovány v čase.

První analýza se tedy týká zdrojů podniku.

Analýza vnitřních zdrojů podniku se zabývá zdroji, jimiž je podnik schopen disponovat bez dalšího užití dostupných externích zdrojů (úvěry, dodavatelské práce, apod.).

Podnikové zdroje jsou členěny na:

- Hmotné (pozemky, budovy, stavby, zařízení, stroje, přístroje, zařízení, zásoby, apod.).
- Nehmotné (patenty, licence, autorská práva, ochranné známky, software, goodwill, apod.).
- Finanční (pohledávky a závazky, finanční hotovost, akcie, obligace, bankovní účet, apod.).
- Personální (počet pracovníků, kvalifikace, výkonnost, identifikace zaměstnanců s podnikem, know-how, demografie, spádová oblast, apod.).

Nyní víme, jaké vnitřní zdroje podnik užívá (je schopen užívat), následně je účelné provést analýzu procesů v podniku, pro kterou vypracoval M. E. Porter analytický nástroj v podobě hodnotového řetězce, jež slouží k identifikaci a zefektivnění klíčových podnikových procesů.

Analýza hodnotového řetězce (viz. obrázek 4) se užívá k:

- identifikaci činností, které přinášejí podniku nejvyšší přidanou hodnotu,
- identifikaci nákladové náročnosti jednotlivých činností,
- pojmenování činností, jež přinášejí podniku konkurenční výhodu (nebo by mu ji potenciálně přinášet mohly),
- komparaci s hodnotovým řetězcem konkurence,
- integraci hodnotových řetězců v distribučních řetězcích a tím k eliminaci duplicitních činností,
- minimalizaci transakčních i jiných nákladů,
- zajištění synergie,
- čemukoliv, na co může dát na logické bázi odpověď.

Hodnotový řetězec se sestává z hodnototvorných činností (fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná, jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek, který má pro svého kupce určitou hodnotu) a marže [58] (rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností).

Hodnototvorné činnosti jsou rozděleny na primární (zabývají se fyzickou tvorbou produktu, jeho prodejem, dodáním zákazníkovi a následným servisem) a podpůrné [58] (napomáhají primárním činnostem a sobě navzájem tím, že obstarávají vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce) - viz. obr. 4.

Hodnototvorné činnosti jsou základními kameny konkurenční výhody.

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností identifikuje Porter 3 typy činností, jež hrají významnou úlohu u konkurenční výhody [58]:

Přímé činnosti - přímo zapojené do tvorby hodnoty pro kupujícího (montáž, opracování, apod.)

Nepřímé činnosti - umožňují konat přímé činnosti (údržba, administrativa, apod.)

Zabezpečování kvality - zajišťují kvalitu jiných činností (kontrolování, testování, apod.)

Pro vymezení hodnotového řetězce je třeba, aby byly odděleny činnosti s odlišnou ekonomikou a technologií [58].

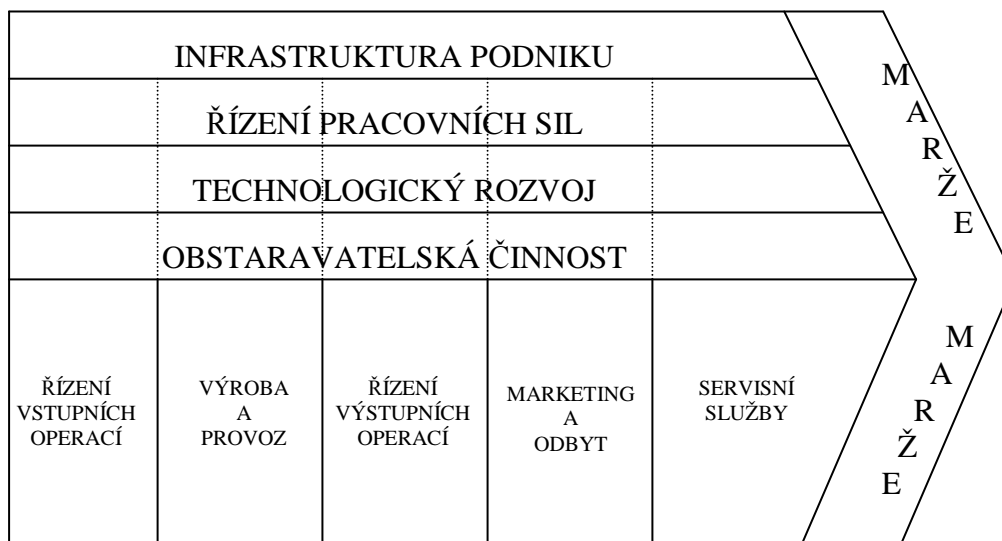
Při tvorbě a analýze hodnototvorného řetězce je třeba si uvědomit, že se neskládá z na sobě nezávislých činností, ale z činností na sobě navzájem závislých. Vazby jsou vztahy mezi provedením činností a náklady na toto provedení.

Dále je účelné sledovat také vazby na hodnotové řetězce dodavatelů - jsou to tzv. vertikální vazby a vazby na hodnotový řetězec kupujícího.

Identifikace relevantních vazeb v hodnotovém řetězci a jejich validní popis jsou činnosti velice časově a informačně náročné, nicméně jsou kardinální pro naplnění hodnotového řetězce, který bude mít vypovídací schopnost.

Existence dostupných, validních, přesných a včasných informací je tedy kritériem pro proveditelnost této analýzy. Globální společnosti k tomuto účelu využívají informační technologie, které jsou zmíněny v další kapitole - z titulu přehlednosti a návaznosti bude nejprve dokončena strategická analýza.

Obrázek 4 Hodnotový řetězec



zdroj: [58]

3.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je hraniční analýzou mezi externí a interní analýzou. Je v podstatě seznamem kritických faktorů, které mají na podnik vliv a to jak externích (příležitosti a ohrožení), tak interních (silné a slabé stránky) - viz. obrázek 5.

Obrázek 5 SWOT analýza

Interní faktory	<i>silné stránky</i>	<i>slabé stránky</i>
Externí faktory	<i>příležitosti</i>	<i>ohrožení</i>

Manažeři by si měli položit, podle Sedláčkové [60], několik otázek, které se týkají vlastností těchto specifických předností, ve vztahu k jejich:

- Vlastnictví (zaměstnanci, technologie, atd.).
- Trvanlivosti.
- Přenosnosti.
- Možnosti imitace.

Nyní, když má podnik k dispozici seznam kritických faktorů, je třeba z nich identifikovat zdroje udržitelné konkurenční výhody - specifické přednosti podniku.

3.2.6 Identifikace specifických předností

Specifické přednosti podniku vyplývají jak z analýzy makro a mikrookolí, tak z vnitřní analýzy podniku.

Dají se identifikovat ze silných stránek SWOT analýzy. Je třeba, aby při jejich identifikaci byl také brán v potaz faktor nejistoty a rizika. Podnik by si měl vybrat takové specifické přednosti, které povedou k udržitelné konkurenční výhodě (bude v budoucnu těžko napodobitelná).

Podnik by si měl vypracovat seznam nejrelevantnějších specifických předností (*Checklist*), který je výchozím dokumentem pro tvorbu strategie.

Checklist je tedy syntézou strategické analýzy okolí, jejíž provedení má kardinální význam pro budoucí existenci podniku (vyžaduje na řídicích pracovnících nejvíce kreativity a lidský faktor je zde nejrizikovější, vzhledem k fázím ostatním).

Schopnosti řídicích pracovníků se projeví právě při strategické analýze. Hlavně v dnešní době, jejíž tvář je determinována globalizací, je velmi důležité, jak dokáží chápat okolí, jakým způsobem si jej dovedou přizpůsobit a jak jej dokáží využít ve prospěch podniku.

V harmonii s určenými specifickými přednostmi a determinovanou udržitelnou konkurenční výhodou je volena strategie podniku.

Nejen podniková strategie, ale i všechny aktivity podniku by měly být v harmonii s marketingovým konceptem a marketingovou filosofií. Není náhodou, že koncepce analýz, které předcházejí marketingovému plánování se v mnoha bodech, souslednosti kroků a logice shoduje se strategickou analýzou (pro porovnání viz. kapitola „Marketingový plán“).

Více o teoretických aspektech tohoto oboru napoví následující kapitola.

3.3 Marketing

Pro marketing je charakteristická marketingová orientace, která vychází z marketingové koncepce. Pro objasnění terminologie jsou uvedeny definice.

Marketingovou koncepcí se rozumí myšlenka, že by firma měla zaměřit celé své snažení na uspokojování svých zákazníků a na zisk [57].

Marketingovou orientací je potom snaha o realizaci marketingové koncepce.

Marketingem se rozumí jak soubor aktivit realizovaných organizací, tak i sociální proces. Marketing se dělí na mikro a makromarketing.

Mikromarketingem jsou potom aktivity, které hledají potřeby klienta nebo zákazníka a řídí tok výrobků od výrobce ke klientovi. Tyto výrobky jsou nutné pro uspokojování potřeb zákazníka.

Makromarketing je sociálním procesem, který řídí tok zboží a služeb v ekonomice od výrobců k zákazníkovi tak, aby byla nabídka a poptávka ve vzájemném souladu a aby bylo dosahováno cílů společnosti.

Definice marketingu dle A. M. Morrisona [50] se opírá o šest marketingových základů:

1. Uspokojení základních potřeb (mezer mezi tím, co zákazníci mají a tím, co by chtěli mít) a přání zákazníků (potřeb, kterých jsou si vědomi).
2. Nepřetržitost podstaty marketingu.
3. Sled dílčích kroků v marketingu.
4. Klíčová úloha marketingového výzkumu.
5. Vzájemná vnitřní závislost organizací.
6. Široké a mnohostranné úsilí organizace.

Vlastní definice marketingu potom zní: Marketing je plynulým procesem, probíhajícím v dílčích krocích, prostřednictvím nichž management plánuje, zkoumá, naplňuje, kontroluje a vyhodnocuje činnosti, navržené k zjištění jak zákaznickových potřeb a skrytých přání, tak i cílů vlastní organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketingové úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací [50].

Kotler definuje marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními [46].

Tento proces je uskutečňován na trhu, který se skládá ze všech potenciálních zákazníků, sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni se zúčastnit směny, aby uspokojili tuto potřebu či požadavek [46].

3.3.1 Marketingové řízení

Proces marketingového řízení je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizace [46].

Efektivní podnik jako celek není "mrtvou" a izolovanou částí trhu, naopak je velmi „živým" a kompaktním systémem, který neustále reaguje na situaci na

trhu - na své mikro a makrookolí. Proměnné se kterými musí marketingový manažer pracovat jsou děleny na ovlivnitelné a neovlivnitelné.

Ovlivnitelnými jsou tzv. 4 P marketingového mixu, které představují 4 základní skupiny proměnných:

- Výrobek (product).
- Místo (place).
- Marketingová komunikace (promotion).
- Cena (price).

Zákazník není součástí marketingového mixu - nelze plánovat jeho chování. Naopak marketingový mix je plánován dle průzkumu a výzkumu budoucích potřeb a přání zákazníka.

Dalšími proměnnými, které mají vliv na aktivity podniku, jsou součástí tzv. neovlivnitelného prostředí:

- Technologie.
- Politika.
- Legislativa.
- Kultura a sociální prostředí (demogeografie).

3.3.2 Produkt

Marketingové pojetí výrobku se neomezuje pouze na jeho fyzické charakteristiky, nýbrž chápe výrobek z pohledu jeho funkce - uspokojování potřeby zákazníka.

Tato část marketingového mixu je též zvana vizuálním nákupem, substitucí za reklamu a návazností na ní a zahrnuje:

- 1) Rozhodnutí o šíři, hloubce produktu.
- 2) Zlepšování a modernizace mixu produktu.
- 3) Strukturalizace dle obchodních značek.
- 4) Obal.
- 5) Specifikace významu služeb (front - line zaměstnanci) a techniky jejich zlepšování (sebehodnocení, manažerské hodnocení a skupinová analýza).
- 6) Chování zaměstnanců, jejich vzhled a pracovní oděv - jde o velmi významnou část marketingového mixu. Pracovníci, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem jsou částí odrazu pohledu zákazníka na firmu - a jeho „Word of Mouth“ reklamy. 13 % lidí mluví o své nespokojenosti s 11 lidmi a o své spokojenosti se 3 lidmi [46].
- 7) Apod.

Za úvahu také stojí Kotlerovo komplexní pojetí produktu [46].

3.3.3 Místo (Place) - Distribuce

Distribuce představuje všechna opatření, která je nutno učinit a která jsou prováděna za účelem dodání správného produktu ve správný čas a na správné místo.

Distribuci dělí Morrison [50] na přímou (sama organizace přebírá odpovědnost za propagaci, zajištění a poskytování služeb zákazníkům) a nepřímou (část

odpovědnosti za propagaci, zajištění a poskytování služeb je přeneseno na 1 nebo více organizací). Distribuční cesta potom představuje všechna specifická opatření, která jsou při přímé nebo nepřímé distribuci realizována dodavateli, dopravci nebo marketingovými organizacemi v destinaci.

Specifickou úlohu zde hrají zprostředkovatelé (velkoobchodníci):

- Dodávají služby a produkty na místo, kde je zákazník chce.
- Rozšiřují distribuční síť.
- Poskytují odborné poradenství.
- Koordinují společné postupy k dosažení maximální efektivnosti.
- Seskupují řadu firem, integrují jejich nabídku a „šijí produkty na míru“.
- Organizují a koordinují kongresy, konference a mítinky pro asociace, sdružení a ostatní organizace.
- Řídí a doprovází skupiny.

3.3.4 Marketingová komunikace - komunikační mix

Je prostředkem k naplnění cílů marketingové komunikace (přestože komunikují všechny komponenty marketingového mixu, on je právě ten „specialista“).

Jedná se o rozhodování o druhu, počtu, výběru, školení a motivaci prodejců, cílech, druzích, typech reklamy, jejích zprostředkovatelů, účinnosti, propagaci prodeje, publicitě. Je velmi důležitý pro informaci zákazníků o novém či stávajícím výrobku, cílech podniku, budování značky či obchodního jména apod.

Propagaci a marketingovou komunikaci lze považovat za kulminaci výzkumu, analýzy a rozhodovacího procesu. Sdělujeme světu to, co již sami víme! [50].

Cíle propagace jsou agregovány do 3 okruhů:

1. Informovat.
2. Přesvědčovat.
3. Připomínat.

Toto je jen jedno hledisko členění. Samozřejmě, že tyto cíle lze aplikovat i na fázi životního cyklu výrobku, tržní podíl, apod.

Komunikační mix dělí Morisona na:

- Reklamu.
- Osobní prodej.
- Podporu prodeje.
- Merchandising.
- Public Relations a publicitu.

Reklama je jakákoliv neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží a služeb za úplaty konkrétním subjektem [46].

Organizace si obvykle najímají reklamní agentury, které znají situaci na trhu médií a dovedou vytvořit podobou reklamního sdělení a profesionálně jej ztvárnit. Organizace si také kupují služby agentur na výzkum trhu, jejichž výstupy výzkumu trhu mají velkou statistickou průkaznost.

Osobní prodej zahrnuje ústní konverzaci, realizuje se prostřednictvím telefonu nebo přímým osobním rozhovorem prodejce s perspektivním zákazníkem [50].

Podpora prodeje je přístup, který se liší od reklamy, osobního prodeje a publicity tím, že je zákazníkovi dán určitý motiv k okamžitému nákupu [50].

Úlohy podpory prodeje jsou následující:

- Přimět zákazníky k vyzkoušení zaváděného produktu.

- Omezit sezónnost.
- Zvýšit prodej.
- Stimulovat k prodeji zprostředkovatele.
- Zajistit propagační materiály.

Interní reklama - **merchandising** zahrnuje materiály, používané pro vnitřní stimulaci prodeje [50].

Public Relations zahrnují všechny aktivity organizace spojené s udržováním nebo zlepšováním vztahů s ostatními organizacemi. **Publicita** je jednou z technik vztahů s veřejností, která zahrnuje neplacenou komunikaci a zprostředkování informací o službách organizace [50].

I zde platí, že levnější a účinnější je prevence, než hašení již vypuklého požáru [47].

Volba médií a plánování publicity jsou záležitostmi managementu. Existuje možnost využití externích odborníků - profesionálů (tzv. PR agentur), kteří disponují větší kreativitou, možnostmi a kontakty.

3.3.5 Cena

Cena je směnnou hodnotou, která je vyjádřena finančním ohodnocením nebo barterem. Je také funkcí nákladů a produkce a odvíjí se od ní rentabilita [64].

Zákazníci mívají sklon spojovat vyšší cenu s vyšší kvalitou a samozřejmě vyšší status s vyšší cenou.

Kotler [46] tvrdí, že cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit je přímo ovlivněna diferencí mezi cenou vnímanou (hodnotou v zákaznickových očích) a cenou prodejní. Od této myšlenky dále odvozuje její konkurenceschopnost, jíž spojuje se strategií prodeje a přesvědčovacími schopnostmi například obchodního zástupce při osobním prodeji (při použití jiných prodejních strategií obdobně).

3.3.6 Harmonizace marketingového mixu

Všechna 4 P marketingového mixu by měla být plánována ve vzájemné harmonii, aby byla zajištěna co největší efektivita (a synergie) celého marketingového plánu. Je nutné zmínit, že veškeré plány a činnosti marketingových manažerů musí harmonizovat s předpokládaným vývojem nekontrolovatelných proměnných (souvislost se STEP analýzou).

V návaznosti na marketingovou strategii, s využitím marketingového výzkumu a za použití segmentačních přístupů je stanoven cílový trh, pro který je vypracován marketingový plán "na míru". Dále tedy k tržní segmentaci.

3.3.7 Segmentační přístup

Segmentace trhu znamená rozdělení celkového trhu do určitých skupin dle společných charakteristik. Tyto skupiny jsou zvány tržními segmenty [50]. Cílovým trhem je potom tržní segment, který chce firma komunikovat.

3.3.8 Strategie umístování

Se segmentační strategií úzce souvisí umístování, které představuje rozvoj služby a marketingového mixu k zaujetí specifického místa v myslích zákazníků v rámci cílových trhů [50].

Umístování je prováděno v návaznosti na lidský proces vnímání. Rostoucí intenzita konkurenčního boje vede k rostoucímu objemu reklamy. Efektivní umístování je realizováno na základě „5D“ [50]:

1. Doložení relevantních výhod pro zákazníky (documenting).
2. Rozhodnutí o plánovaném mínění zákazníků o firmě (deciding).
3. Diferenciace od konkurence (differentiating).
4. Design produktů, odlišný od konkurence (designing).
5. Dodání - realizace (delivering).

3.3.9 Marketingový plán

Marketingový plán je písemnou formou zpracovaný plán, který firma využívá jako průvodce po své marketingové činnosti [50].

Hlavními důvody pro plánování v marketingu jsou:

- Soulad činnosti firmy s cílovými trhy.
- Konzistence cílů organizace a priorit, relevantních pro cílový trh.
- Vymezení pravomocí.
- Měřitelnost.
- Návaznost na strategické plánování.

Marketingový plán je dělen v podstatě do 2 částí na principiální a realizační plán [50].

Principiální plán zahrnuje:

1. Poznatky situační analýzy (kde jsme nyní ?) - *spojitost se strategickou analýzou.*
 - a) Analýzu prostředí.
 - b) Analýzu umístění a společnosti.
 - c) Analýzu hlavní konkurence.
 - d) Analýzu tržního potenciálu.
 - e) Analýzu služeb.
 - f) Analýzu tržní pozice a plánu.
 - g) SWOT analýzu.

2. Výběr marketingových strategií.
 - a) Segmentaci trhu a cílových trhů.
 - b) Marketingové strategie.
 - c) Marketingové mixy.
 - d) Přístupy k umístování.
 - e) Marketingové cíle.

Realizační plán obsahuje:

1. Plán činnosti (jak se tam dostaneme?)
 - a) Činnosti pro cílové trhy a složky marketingového mixu.
 - b) Odpovědnosti.
 - c) Časový a pracovní harmonogram.
2. Marketingový rozpočet (jak se tam dostaneme?)
 - a) Rozpočet cílového trhu.
 - b) Rozpočet částí marketingového mixu.
 - c) Časový a pracovní harmonogram.
3. Kontrolu činností (jak zjistíme, že se tam dostaneme?)
 - a) Očekávané výsledky každé aktivity.
 - b) Hodnocení a měření výsledků.
4. Ocenění činností (jak poznáme, že jsme se tam dostali?)
 - a) Nástroje měření.
 - b) Standardy činností.
 - c) Termíny hodnocení.

Organizace by měla být taková, aby plně nebo v odpovídající míře byla zodpovědná za všechny součásti marketingového nebo propagačního mixu [50].

Velmi důležitou součástí organizace jsou lidé. V této souvislosti vyslovil R. Dow [46] tuto myšlenku : „4 L marketingu služeb jsou : lidé, lidé,

lidé, lidé." V návaznosti - Kotler říká, že efektivní firma je založena na maximální snaze všech zaměstnanců [46].

Všichni manažeři by měli sledovat a snažit se o co nejefektivnější proces náboru, školení a kontroly zaměstnanců. Komunikovat s nimi a zjišťovat jejich názory.

3.3.10 Specifika marketingového mixu v distribučním řetězci potravin

Výše bylo zmíněno, že marketing je implementován do těla organizace jako jedna z nezbytných součástí z hlediska jejího fungování. S rozvojem lidstva a hlavně s vývojem komunikace se nezbytná rychlost reakce pro přežití v megakonkurenčním prostředí zvyšuje. Pro zrychlení reakcí podniku dochází k jisté specializaci a účelovému přerozdělení nejen podnikové architektury, ale i nástrojů, které podnik používá.

Taktéž jednotlivá „P“ marketingového mixu (pro přehlednost použijme McCartyho pojetí 4P [57]) podniku se modifikují odvětví od odvětví, dokonce i podnik od podniku. Je účelné zmínit některá specifika jednotlivých komponent marketingového mixu jednotlivých článků distribučního řetězce potravin - nikoliv však na této úrovni zobecnění. Proto je třeba zemědělství určitým způsobem segmentovat.

Pro segmentaci na této úrovni postačí jednotlivé články distribučního řetězce.

3.3.8.1 Produkt

Zemědělský prvovýrobce

Musí sledovat kvalitu a kvantitu, snažit se o smluvní zajištění odběru ještě před počátkem produkčního cyklu a důsledně dodržovat tuto smlouvu [39]. Za úvahu

stojí také snaha o vyšší diferenciaci produktu (tato záležitost bude součástí jiné kapitoly).

Zpracovatel

Ze strany vstupů se jedná o „pouhé“ řízení kvality a množství [44]. Výstupní strana je řízena do jisté míry požadavky zákazníka, které se pohybují ve smluvních mantinelech se současnými dodavateli a mantinelech určitého konzervatismu z hlediska zkoušení nových výrobků.

Maloobchodní řetězec

U maloobchodních řetězců se nevyskytují výrazná specifika v marketingovém mixu, vzhledem k povaze potravin (snad jen specifika rychloobrátkového zboží) [44]. Maloobchodní řetězec musí sledovat obrátkovost produktů, zabezpečovat kvalitu i dostatečnou kvantitu, šíři a hloubku sortimentu, řídit svou značku a budovat ji. Sledovat a vyhodnocovat nabídku dodavatelů, apod.

3.3.8.2 Distribuce

Zemědělský prvovýrobce a zpracovatel

Tato část je pro zemědělský zpracovatelský podnik a zemědělského prvovýrobce kriticky důležitá. Musí zohlednit všechna specifika výrobku jako je skladovatelnost, trvanlivost, hygiena apod. Kvalitní distribuční kanál značí „vyšlapanou cestičku“ přímo k cílovému zákazníkovi! [39]

Maloobchodní řetězec

V této oblasti je činnost maloobchodních řetězců zaměřena na logistiku, skladové hospodářství, technologie pro operování s velkými objemy. Kritériem úspěšnosti všech těchto činností je udržení kvality produktů, se

kterými operují, což se odvíjí od relativní neskladovatelnosti potravin a jejich nároků na skladovací podmínky [44].

Dá se zde zmínit i umístění prodejny a umístění jednotlivých produktů na regály a lokaci regálů v prodejně (zde nastává klasický problém dělení marketingových aktivit do 4 P - nejasnost zařazení - nejedná se také tak trochu o propagaci?) [39].

3.3.8.3 Marketingová komunikace – obecně pro všechny články distribučního řetězce potravin

Tento nástroj je podniky zemědělské prvovýroby využíván pouze sporadicky. Jeho využití však postupně stoupá s pohybem produktu směrem ke spotřebiteli [44].

Je třeba si uvědomit, že zákazníkem není pouze konečný spotřebitel, ale každý subjekt, který odebírá od podniku jeho výstupy. Marketingový koncept v prodejní i nákupní politice je nezbytnou součástí každého podniku, který se chce na trhu prosadit.

Marketingová komunikace, vzhledem k tomuto distribučnímu řetězci, je záležitostí především maloobchodních řetězců. Maloobchodní řetězce komunikují své obchodní jméno a budují tak svůj goodwill ve spojení se sortimentem, který nabízejí (jedná se zatím hlavně o apely na cenu a privátní značky). Produkty, které mají svou vlastní značku si většinou komunikují jejich producenti sami [39].

Podle studie Mezinárodního institutu POPAI [64] z roku 1999 se 70% zákazníků rozhoduje o koupi zboží v místě prodeje a zákazníci jsou v místě prodeje více ochotni přijmout informace o produktu. Logicky tedy vyplývá, že marketingová komunikace by se měla soustředit také na merchandising a komunikaci „Face To Face,“ vzhledem k jejich cílovému trhu (předpokladem je co

největší průnik cílového trhu se 70% zákazníků studie POPAI).

3.3.8.4 Cena - obecně pro všechny články distribučního řetězce potravin

Maloobchodní řetězce tlačí cenu dolů (snaží se zvyšovat svůj tržní podíl) a využívají své konkurenční výhody operování s velkými objemy. Tento tlak se potom projevuje v celém distribučním řetězci směrem k zemědělskému prvovýrobci.

Schopnost vyjednávání o ceně je determinována vyjednávací silou jednotlivých článků distribučního řetězce k sobě navzájem.

3.3.8.5 Pozice marketingového řízení v rámci řízení distribučního řetězce potravin

Marketingové řízení je filosofií, která se nedá uměle oddělit od žádné z podnikových činností. Oddělení marketingového řízení od personalistiky, strategického řízení a jiných oborů je možné pouze pokud mezi těmito entitami bude zabezpečena efektivní výměna informací (takže vlastně k oddělení nedochází).

Taktéž dělení ovlivnitelných proměnných marketingu na „4P“ je záležitostí umělou, která může být chápána jako jisté zpřehlednění situace, nicméně každé „P“ souvisí s jiným a odhalení vazeb mezi nimi je nezbytné.

Pokud se povzneseme na vyšší úroveň abstrakce a představíme si celý distribuční řetězec, je nasnadě, že kardinálním faktorem úspěchu je efektivní výměna informací a odhalování vzájemných vazeb nejen mezi aktivitami podniku jako takového, ale i celého distribučního řetězce.

Zde se dá zmínit fenomén „silo syndrome“, který identifikoval Jay Forester v knize Industrial Dynamics [49] - kdy každé oddělení pracuje v semi-isolovaných podmínkách od ostatních oddělení a

isolovaná specializace tak vede k duplicitám místo k vyšší přidané hodnotě.

Následující kapitola se bude věnovat technice, kterou využívají globální společnosti pro zajištění efektivní informační výměny a která vede k eliminaci „silo syndrome,“ transakčních a dalších nákladů a vede k synergii a kooperaci.

Jedná se o techniku, která zatím doznala širšího užití ve vyspělých tržních ekonomikách. Vzhledem k rychlému postupu globalizace a vývoji trhů na úrovních jednotlivých článků potravinářských řetězců se dá předpokládat její rychlý rozvoj i v tuzemsku.

3.4 ECR

ECR definovala, na popud Efficient Consumer Response Working Group (která byla vytvořena zástupci všech článků potravinářského řetězce v polovině roku 1992) konzultantská firma Kurt Salmon Associates v dokumentu Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in The Grocery Industry, vydaném v lednu 1993 [19].

Efficient Consumer Response je o změně a kontinuálním zlepšování v potravinářském řetězci a je založena na třech pilířích [19]:

- Poskytování hodnoty spotřebiteli.
- Odstranění nákladů, které nepřidávají hodnotu.
- Maximalizace hodnoty a minimalizace neefektivnosti v celém řetězci.

The Canadian ECR Initiative definuje ECR následovně – ECR je odvětvová iniciativa, zabývající se redukcí nákladů. Společnosti v potravinářském odvětví spolupracují na hledání způsobů k eliminaci neefektivních praktik, které spotřebiteli nepřinášejí hodnotu [16].

Distributoři a dodavatelé, kteří tuto techniku implementují, provádějí fundamentální změny v obchodních procesech a jejich cíle jsou jasné. [19]:

- Poskytnout spotřebiteli produkty a služby, které chce.
- Redukovat zásoby.
- Eliminovat „papírování“.
- Urychlovat tok produktu.

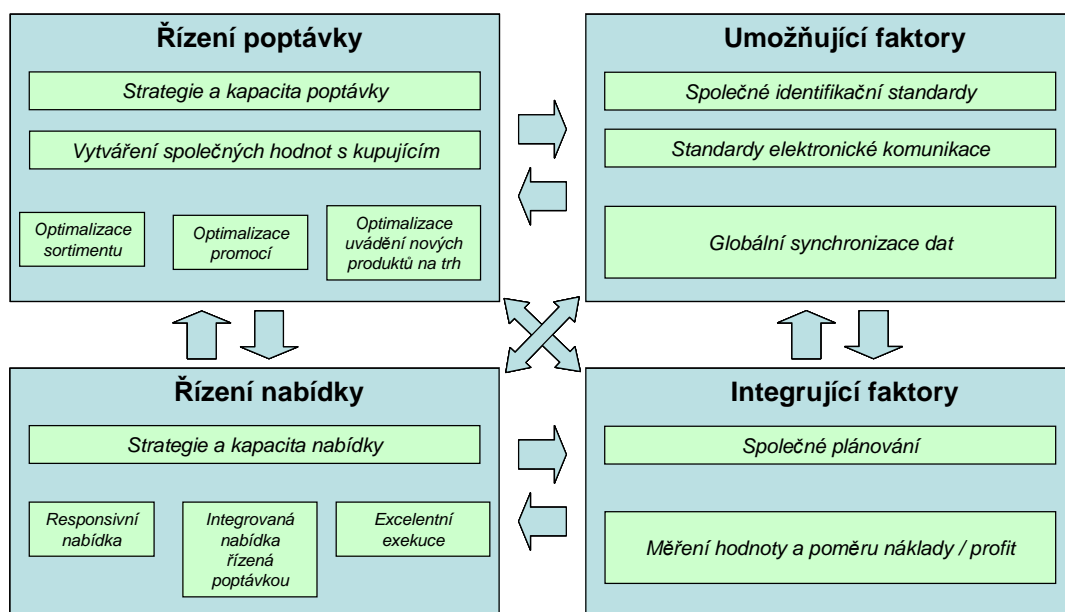
The Canadian ECR Initiative také definuje 5 hlavních principů ECR [16]:

- 1) Neustále pracovat na poskytování lepší hodnoty spotřebiteli s menšími náklady celého řetězce.
- 2) Donutit tržní vůdce k tomu, aby vyměnili obchodní vztahy win/lose (výhra/prohra) za vzájemně profitující obchodní aliance.
- 3) Užívat přesných a včasných informací počítačového systému pro podporu efektivních marketingových, produkčních a logistických rozhodnutí.
- 4) Zajistit, aby měl spotřebitel k dispozici správný produkt ve správný čas, pomocí zavedení procesů, které přidávají hodnotu do toku produktu od fáze produkce a balení až do nákupního koše spotřebitele.
- 5) Užívat standardní systém měření a odměňování, který odrazí vliv obchodních rozhodnutí na celý systém.

Sdružení ECR Europe vyjadřuje svou vizi následovně: „Spolupracujeme, abychom plnili spotřebitelova přání lépe, rychleji a s nižšími náklady“ [17].

ECR Europe definuje 4 hlavních oblastí zaměření ECR, která jsou zde jemněji rozpracována a rozvedena do konceptů vedoucích k aplikaci ECR – viz obrázek 6.

obrázek 6 Čtyři hlavních oblasti zaměření ECR



zdroj: [17].

Řízení poptávky vychází ze strategie a její kapacity – tj. tržních zdrojů. Prostřednictvím vytváření společných hodnot s kupujícími je včleněn do celého procesu marketingový koncept. Procesy optimalizace sortimentu, promočních aktivit a zavádění nových výrobků na trh přinášejí do procesu řízení poptávky rozměr ekonomiky a efektivity využití zdrojů.

Řízení nabídky vychází rovněž ze strategie a kapacity nabídky – tj. vnitřních zdrojů. Marketingový koncept tohoto procesu je zde opět vyzdvižen prostřednictvím responsivní nabídky, integrované nabídky řízené

poptávkou. Excelentní exekuce opět klade důraz i na ekonomiku a efektivní využití zdrojů.

Dle ECR Europe jsou jednotlivé faktory na obrázku 6 obecně známy a dostatečně dokumentovány, jako faktory zvyšující efektivitu a efektivnost. Pokud jsou ovšem aplikovány v rámci techniky ECR, dochází ke dvěma vyznaným rozdílům:

- jsou aplikovány jako jeden integrovaný systém,
- jsou řízeny z pohledu jejich celkového vlivu na celý distribuční řetězec, nikoliv individuální podnikání obchodních partnerů.

Tak, aby byly naplněny výše zmíněné výhody, je třeba umožňujících a integrujících faktorů.

Umožňující faktory v podstatě umožňují domluvu jednotlivých článků distribučního řetězce a představují tak jeho „společný jazyk“. Zahrnují společné identifikační standardy, standardy elektronické komunikace a globální synchronizaci dat.

Integrující faktory představují hlavní oblasti spolupráce jednotlivých článků distribučního řetězce. Jedná se o společné plánování, měření hodnoty a poměru náklady / profit. Úroveň společného plánování bude determinována úrovní vertikální koordinace distribučního řetězce. Z hlediska ekonomiky celého procesu je nezbytné, společné plánování minimálně na operativní úrovni, tj. společné plánování výroby a prodeje.

V souvislosti s ECR (a s tím, že spotřebitel, díky tuhým konkurenčním bojům v odvětví vyžaduje více za méně) vyvstává mnoho otázek [61]:

- Kdo dělá více za méně?
- Jak definovat spotřebitelova přání?
- Jak zjistíme na jaké úrovni naplňujeme spotřebitelova přání?
- Jak odhadnout potencionální dopad ECR?

Jak činit "dobrá" rozhodnutí a kam zaměřit svou energii?

Odpověď na tyto otázky je záležitostí analýzy hodnotového řetězce (VCA - Value Chain Analysis).

Další otázkou je, jak tento hodnotový řetězec naplnit - na tuto otázku bude reagovat kapitola „*e-supply chain management*“. Efektivitu existence e-supply chain managementu dokumentuje kapitola „*Transakční náklady*“.

3.5 e-supply chain management

Začneme s definicí Supply chain managementu. Jedná se o optimalizaci úrovně zásob, zákaznického servisu a logistických aktivit [6].

E-supply chain management je potom aplikace přístupů Supply chain managementu do oblasti e-business [8].

Teorie říká, že nepravidelnosti a nemožnost predikce budoucího vývoje ve vztahu k objemu objednávek jsou v pozitivní korelaci s počtem článků řetězce [8].

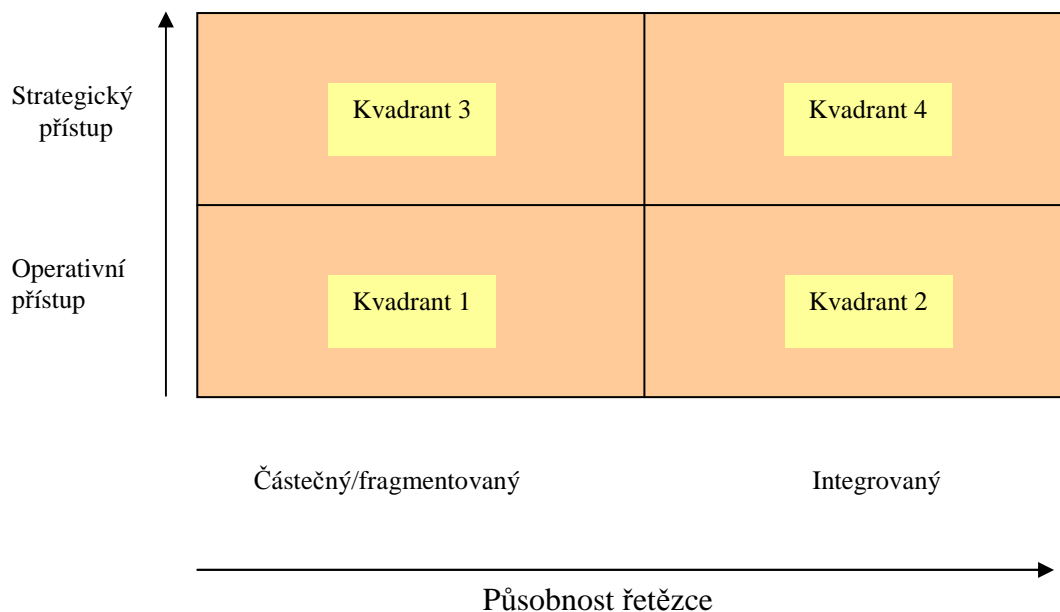
Objednávky dodavateli tendují k vyšší varianci, než prodeje e-kupujícímu [8].

Je nasnadě, že včasnost a validita potřebných informací, povede k úsporám nákladů. Právě aplikace e-supply chain managementu je možným přístupem, jímž může být tato úspora dosažena [40]. Úspora těchto nákladů je však pouze jedním pozitivním aspektem tohoto přístupu,

další pozitivum je možná synergie a úspora transakčních nákladů (viz. následující kapitola).

Přístupy Supply chain managementu mohou být aplikovány do e-business různými způsoby. Obrázek 7 ilustruje základní penzum těchto možností.

Obrázek 7 Přístupy k Supply chain managementu



Zdroj: [8]

Pokud má aplikace e-supply chain managementu vést ke konkurenční výhodě, měl by se podnik nacházet v kvadrantu 4 obrázku 7 (měl by být aplikován integrálně se strategickým přístupem, nikoliv ad hoc).

E-supply chain management může být nástrojem naplnění hodnotového řetězce, společného pro celý distribuční řetězec potravin, jež je analyzován v této disertační práci.

Dále tedy k transakčním nákladům, jejichž úsporu tento přístup umožňuje.

3.6 Transakční náklady

Tato kapitola ilustruje vztah „kvality“ informace a nákladů, tzn. jak ovlivní „kvalitnější“ informace výši nákladů – společný hodnotový řetěz právě prostřednictvím informační výměny tyto náklady snižuje.

Ekonomika transakčních nákladů (Transaction Costs Economy) podává užitečný pohled na vývoj bližší vertikální koordinace v agro-potravinářském sektoru [7].

Tento přístup v sobě zahrnuje předpoklad, že transakce se v ekonomice neodehrávají bez „tření“ a dále překonává neoklasický předpoklad dokonalé informovanosti.

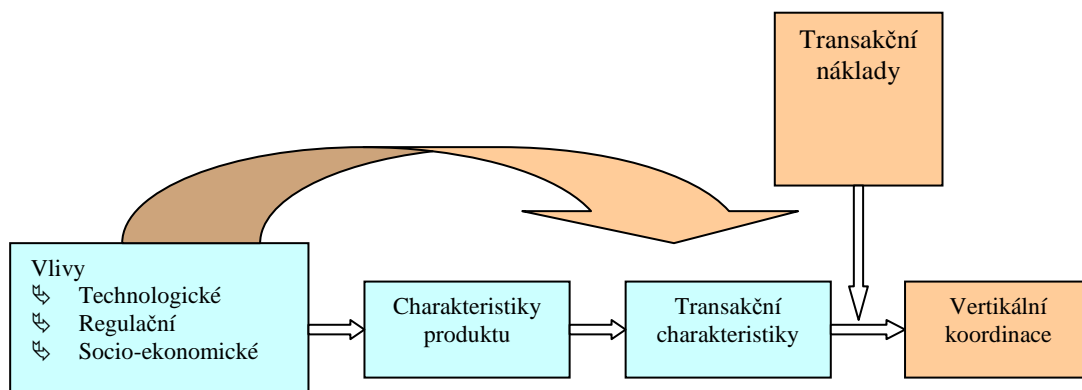
Transakční náklady se tak v ekonomice vyskytují [8]:

- *Ex ante*: informační, třídící či negociační náklady (náklady na výběr vhodného dodavatele či identifikace kvality produktu, dosažení dohody apod.)
- *Ex post*: monitorovací a zajišťovací náklady (zajištění servisu a předem dohodnutých skutečností).

Tedy ještě než k transakci dojde a vlastně i bez ohledu, zda k ní vůbec dojde, vznikají náklady, které jsou vynaloženy za účelem zmapování typu transakce a za účelem rozhodování (předpokládejme, že na racionální bázi), zda k transakci vůbec dojde.

Faktory, které ovlivňují transakce jsou znázorněny na obrázku 8.

Obrázek 8 Faktory, ovlivňující transakce



Zdroj: [7]

Změny transakčních charakteristik ovlivňují spolu s transakčními náklady vertikální koordinaci v distribučním řetězci.

Transakční charakteristiky jsou ovlivněny generickými charakteristikami produktu.

Generické charakteristiky produktu jsou ovlivněny dalšími vlivy (viz obrázek 7).

Všechny tyto vlivy se promítají do stupně vertikální koordinace, která ovlivňuje výši transakčních nákladů ať již „ex ante“ či „ex post“.

Podrobnější pohled na problém podává tabulka 1.

Tabulka 1 Transakční charakteristiky

Transakční charakteristiky							
	Nejistota kupujícího: kvalita	Nejistota kupujícího: Spolehlivost dodávky	Nejistota kupujícího a prodávajícího: cena	Nejistota prodávajícího: nalezení prodávajícího	Frekvence transakce	Specificky vztahová investice ²	Komplexnost transakce ³
Charakteristiky produktu							
Trvanlivost	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Diferenciace	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zjevnost kvality a její různorodost		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
„Neviditelnost“ kvality a její různorodost	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Nové charakteristiky, důležité pro spotřebitele	<input checked="" type="checkbox"/>	někdy	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Regulační vlivy							
Odpovědnost	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		někdy	<input checked="" type="checkbox"/>
Značení				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Technologické vlivy							
Specifická technologie firmy						<input checked="" type="checkbox"/>	někdy

Zdroj: [7]

² Specificky vztahová investice představuje situaci, kdy jedna strana investuje do produkčního procesu, který se vztahuje k jednomu kupujícímu či dodávajícímu (a tím roste intenzita vertikální koordinace).

³ Komplexnost transakce – čím je transakce komplexnější, tím nižší variaci výstupu zaručuje (při vyšším nároku na koordinaci vztahů kupujícího a prodávajícího).

Tabulka 1 podává přehled o vzniku transakčních nákladů a jejich kategorizaci vzhledem k transakčním charakteristikám, charakteristikám produktu a regulačním a technologickým vlivům - křížek znamená, že dochází k vzniku transakčních nákladů.

Ekonomika transakčních nákladů má velmi úzký vztah ke vztahovému marketingu, proto si jej nyní definujeme.

3.7 Vztahový marketing

Gronroos označuje vztahový marketing jako další vývojovou fázi marketingu [5] kdy tvrdí, že marketingové teorii vévodí již téměř půl století McCarthyho koncept „4P“, který začal být ovšem počátkem 90. let minulého století vystavován stále intenzivnější kritice - pro ilustraci následuje několik příkladů [5]:

- Dá se jednoduše dojít k závěru, že model „4P“ marketingového mixu nemůže dobře splnit požadavky marketingového konceptu - nebude nefér konstatovat, že je dalek od zaměření se na zákaznickova přání (tj. na někoho, pro nějž je cosi činěno), tento model má v sobě implicitně včleněno, že zákazník je ten, komu je cosi činěno. Při použití marketingové metaforý je marketingový mix a jeho „4P“ výrobně orientovanou definicí marketingu, nikoliv tržně či na zákazníka orientovanou definicí. Navíc i McCarthy zmiňuje, že model v sobě explicitně nezahrnuje jakékoliv interaktivní složky a navíc ani neurčuje povahu a rozsah takovýchto interakcí.
- Velmi často je tomuto modelu vyčítána vzájemná neexkluzivita jednotlivých „P“.
- Tento model byl pravděpodobně vyvinut pod vlivem mikroekonomické teorie a obzvláště pod vlivem teorie monopolistické konkurence z 30. let 19. století za účelem zvýšení realističnosti této teorie. Nicméně tato vazba na mikroekonomickou teorii byla velmi

rychle odstraněna a následně zcela zapomenuta a marketingový mix se stal jen seznamem jednotlivých „P“ bez dalšího pozadí.

- Používat marketingový mix znamená orientovat se na masový marketing. Zákazníci se stávají čísli pro marketingové specialisty, jejich činnosti jsou potom založeny na „mělkých“ informacích získaných ze závěrů marketingových výzkumů a statistik tržních podílů. Často se stává, že takovíto marketingoví manažeři jednají bez znalosti reálného zákazníka.
- Pradigma „4P“ marketingového mixu činí prodejce aktivní částí a zákazníka pasivní částí transakce.

Vztahový marketing vznikl na bázi průmyslového marketingu (oblast interakčního a síťového přístupu) a marketingu služeb (oblast budování individuálního vztahu).

Na základě průmyslového marketingu probíhá tok informací, produktů, stejně jako finanční a sociální toky v sítích. V takovéto síti není role a forma marketingu zcela jasná. Všechny výměny, všechny typy interakcí mají vliv na pozici stran, které jsou do nich zainteresovány.

Marketing služeb přináší koncept vnímané kvality prostřednictvím interaktivní funkce marketingu, za účelem pokrytí vlivu marketingu na zákazníka během procesu spotřeby, kdy je spotřebitel v typické interakci se systémy, fyzickými zdroji a zaměstnanci poskytovatele služby.

V mnoha případech se mohou již dlouho trvající vztahy mezi poskytovateli služeb a jejich zákazníky ještě dále rozvíjet.

Dlouhodobé vztahy, kde se všechny zúčastněné strany v čase učí jak nejlépe vzájemně působit tak, aby byly

snižovány transakční náklady jak pro zákazníka, tak pro prodejce.

Udržování vztahu se zákazníkem není ovšem dostačující. Některé dlouhodobé vztahy se zákazníky nejsou profitabilní. Z tohoto důvodu je účelné provádět analýzu profitability vztahu se zákazníkem (customer relationship profitability analysis), aby budování vztahu bylo doprovázeno účelností a mělo smysl.

Gronroos tvrdí, že [5]: „úkolem marketingu je vytvořit, udržovat a posilovat vztah se zákazníkem a dalšími partnery na bázi ziskovosti a to tak, aby cíle všech zainteresovaných stran byly naplněny. Tohoto je dosaženo vzájemnou výměnou a dodržením slibů. Takovéto vztahy jsou obvykle, ovšem nikoliv nezbytně dlouhodobé.

Integrální částí vztahového marketingu je koncept slibu (promise concept) - díky slibu firma přitahuje zákazníky a buduje vztahy (pokud slib ovšem splněn není, nemůže firma zákazníky udržet).

Dalším, klíčovým elementem je důvěra (trust), která představuje „chtění“ spoléhat na partnera, v kterého má subjekt důvěru. Důvěra se odvíjí od důvěřování druhé straně a od chování partnera, jež vede ke snižování nejistoty subjektu, který věří v učiněný slib.

V mnoha vztazích není jednoznačně určitelné kdo věří a kdo dává slib, vztahy jsou většinou velmi komplexní a všechny strany jsou současně v obou pozicích.

Protipólem vztahového marketingu označuje transakční marketing, který je spíše založen na aplikaci klasického modelu „4P“ bez interaktivních prvků.

Hlavní rozdíly v přístupech vztahového a transakčního marketingu jsou znázorněny v Tabulce 2.

Tabulka 2 Hlavní rozdíly vztahového a transakčního marketingu

Kontinuum marketingové strategie	Transakční marketing		Vztahový marketing	

Časová perspektiva	Krátkodobý fokus		Dlouhodobý fokus	
Dominující marketingová funkce	Marketingový mix		Interaktivní marketing (podpořen aktivitami marketingového mixu)	
Cenová elasticita	Zákazníci mají sklon být více cenově elastičtí		Zákazníci mají sklon být méně cenově elastičtí	
Dominující dimenze kvality	Kvalita výstupu (technická dimenze kvality) dominuje		Kvalita interakcí (funkcionální dimenze kvality) narůstá na významu a může začít dominovat	
Měření zákaznické spokojenosti	Monitoring tržního podílu (nepřímý přístup)		Řízení spotřebitelské báze (přímý přístup)	
Zákaznický informační systém	Ad hoc průzkumy spotřebitelské spokojenosti		Systém zpětné vazby od zákazníka v reálném čase	
Vzájemný vztah marketingu, provozu a personalistiky	Vztah na úrovni žádného nebo strategického významu		Vztah na úrovni podstatného strategického významu	
Role interního marketingu	Interní marketing nemá žádnou nebo omezenou důležitost pro úspěch		Interní marketing má podstatný strategický význam pro úspěch	
Kontinuum produktu	Rychloobrátkové spotřební zboží	Spotřební zboží dlouhodobé spotřeby	Průmyslové zboží	Služby

Zdroj: [5]

Vztahový marketing je tedy přístup, který integruje marketingový koncept subjektů, jež operují v sítích, potažmo v řetězcích s efektivní prací se zákazníkem a interaktivní zpětnou vazbu marketingového konceptu subjektů, které operují ve službách.

Možnost využití efektivní a interaktivní zpětné vazby je přímo úměrná růstu rychlosti informační výměny mezi jednotlivými subjekty transakcí na trhu. Rychlý rozvoj komunikačních technologií, který probíhá v posledním desetiletí je příležitostí pro subjekty, které jsou proaktivní a které tak ve stále se globalizujícím prostředí budou zvyšovat svou šanci na přežití z dlouhodobého hlediska.

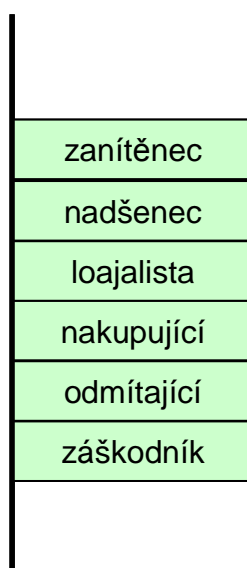
Výkonný ředitel firmy Zunch Communications, Inc. (<http://www.zunch.com/>) John G. Sanchez ve svém elaborátu zveřejněném na Internetu [31] rozvíjí koncept loajality zákazníka, jako klíčový koncept úspěchu firmy a zvyšování zisku.

Dle Sancheze je zisk nového zákazníka 4-6 nákladnější, než udržení si stávajícího a loajálního [31].

Kontinuální snahu firem o zisk tržního podílu a získávání nových zákazníků podrobuje kritice (na bázi výzkumu). V těchto případech sice bývá dosažen cíl růstu tržního podílu, nicméně vynaložené investice jsou tak vysoké, že nedochází k růstu zisku. Firmy utrácejí velké finanční objemy do promočních aktivit typu cenových slev a „kupují“ si tak spotřebitele, který je vysoce cenově senzitivní a není loajální. Jakmile konkurence přijde s lepší cenovou nabídkou, tento spotřebitel „přepíná“ a stává se zákazníkem konkurenta.

Dle Sancheze nestačí kupujícího přilákat. Je třeba jej konvertovat na lojalistu, dále na nadšence a zánitěnce – viz. obrázek 9.

obrázek 9 Žebřík loajality



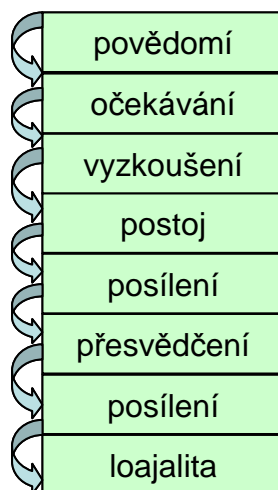
zdroj: [31].

Žebřík loajality je dle Sancheze srdcem vztahového marketingu.

Sanchez v souvislosti s akcentováním loajality podrobuje kritice i velmi často používaný komunikační koncept AIDA (awareness - interest - desire - action), který funguje následovně: díky vyvolání povědomí (vytvořené dostatečnou investicí do reklamy) získává kupující zájem o produkt, který se následně mění v touhu a koupi. Zdá se tedy že stačí dostatečně investovat do reklamy a úspěch je zaručen.

Sanchez tvrdí, že AIDA je jen začátek úspěchu a prodej je jen začátkem procesu tvorby zisku, jež je dosažen díky budování loajality u zákazníků a růstu frekvence nákupů. AIDA je model, který odráží strategii firem, jejichž cílem je získat neloyalní zákazníky - tj. „drahé“ zákazníky. Sanchez definuje nový komunikační model vztahového marketingu- viz. obrázek 10.

obrázek 10 Komunikační model vztahového marketingu



zdroj: [31].

Behaviorální psychologie uvádí, že postoje neimplikují chování stejně dobře, jako chování implikuje postoje [31]. Postoje se tak dají efektivněji využít k vysvětlení chování, než k jeho predikci. Spotřebitelé tak nejdříve

sledují své chování a potom zaujmají vlastní postoje a přesvědčení v souladu s jejich chováním.

Povědomí tak obvykle nevede k závazným postojům, ale k nezávazným **očekáváním** vedoucím k **vyzkoušení**. **Vyzkoušení** je potom determinantem **postoje**, který musí být pomocí marketingových nástrojů **posilován**. Pokud je **posílený postoj** dostatečně pozitivní, zvyšuje pravděpodobnost opakovaného chování a **přesvědčení**. Pomocí dalšího **posílení** nástroji marketingu dochází k vybudování **loajality** u zákazníka.

Sanchez také uvádí, že značka sama o sobě má hodnotu pouhého identifikátoru - tj. plní rozeznávací funkci [31]. Pokud ji ovšem spojíme s loajalitou zákazníků dostaneme se k její skutečné hodnotě. Jinak řečeno - budování povědomí o značce je jen začátek úspěchu. To, že ji spotřebitel zná, nemusí nutně vést ke koupi. Je třeba, aby byl k značce loajální a docházelo k opakovaným nákupům a růstu jejich frekvence.

Loajalita zákazníka se tak stává fenoménem, který determinuje profitabilitu a přežití firmy na trhu z dlouhodobého hlediska.

3.8 Vztah ekonomiky transakčních nákladů a vztahového marketingu

V minulých kapitolách byly popsány základní informace, které podnikatelský subjekt sbírá a analyzuje na trhu před uskutečněním transakce a byl definován vztahový marketing.

Nyní se budeme zabývat vztahem právě vztahového marketingu a ekonomiky transakčních nákladů.

Ekonomika transakčních nákladů přináší na marketing ve vztahu k distribučním řetězcům další, velmi užitečný pohled z poněkud jiného úhlu, který představuje proces identifikace vhodného partnera pro transakci a snahu

udržet si ho - budovat s ním vztah (na bázi racionálního rozhodování).

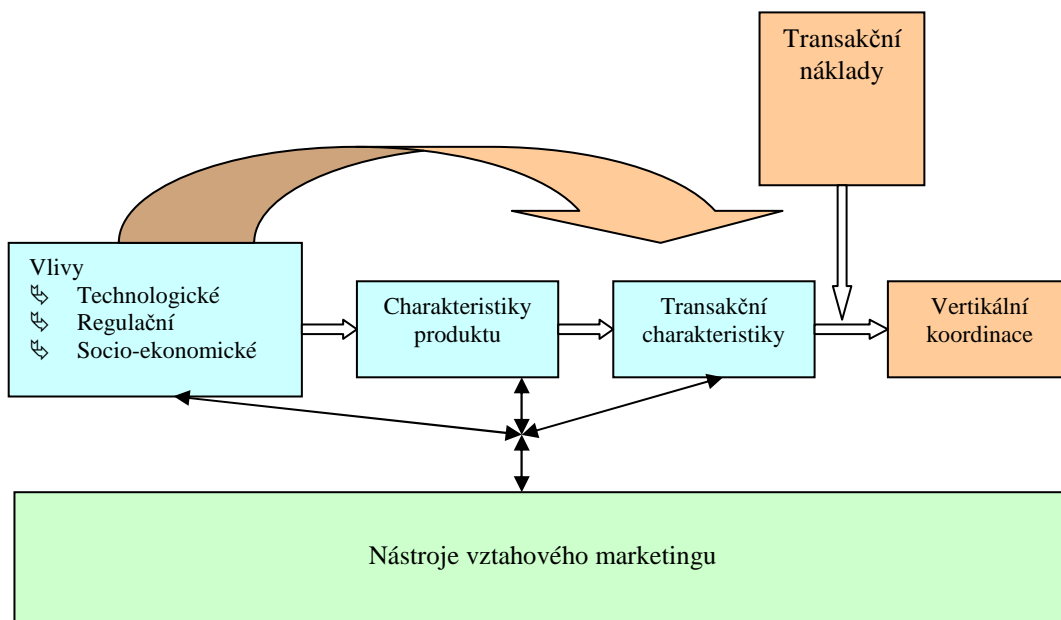
Ve vztahu k prostředí, v němž se podnikatelský subjekt nachází, variuje v podstatě mezi transparentním a netransparentním trhem, kdy čím vyšší je netransparentnost, tím vyšší jsou transakční náklady.

Snahou racionálně se rozhodujícího subjektu je minimalizace nákladů z dlouhodobého časového hlediska. Aplikace nástrojů vztahového marketingu tak přímo závisí na potenciální výši transakčních nákladů, které jsou jimi minimalizovány.

Za nástroje vztahového marketingu lze chápat všechny nástroje, které vedou k zajištění, udržení a posílení vztahu mezi zákazníky či dalšími partnery a organizací tak, aby byly naplněny cíle zisku všech zúčastněných.

Vliv nástrojů vztahového marketingu na faktory ovlivňující transakce a stupeň vertikální koordinace je znázorněn obrázkem 11.

Obrázek 11 Faktory, ovlivňující transakce (aplikace marketingové filosofie)



Dá se konstatovat, že čím intenzivněji jsou nástroje vztahového marketingu aplikovány, tím vyššího stupně

vertikální koordinace je dosaženo, což je v souladu s myšlenkou naplnění společného hodnotového řetězce pro celý distribuční řetězec za účelem minimalizace nákladů (včetně transakčních) a vybudování konkurenční výhody pro tento celý řetězec.

Teoretická východiska již byla nastíněna. Dále přejdeme k jednotlivým analýzám.

4. Výsledky

V této části disertační práce jsou již definované metodické nástroje aplikovány ve smyslu dosažení cíle, vytyčeného ve druhé kapitole.

4.1 STEP analýza

STEP analýza je nejprve provedena společně pro všechny články distribučního řetězce potravin a následně jsou detailněji analyzovány články jednotlivé.

STEP analýza (tedy analýza makrookolí) začíná analýzou sociálního faktoru.

4.1.1 Sociální faktor

Přirozený přírůstek obyvatelstva je v ČR již od roku 1993 [10] záporný (viz. tabulka 3). Z tohoto faktu plyne možnost poklesu potenciální poptávky a to jak z hlediska nižšího počtu potencionálních zákazníků, tak z hlediska jejich nižší kupní síly.

Nákupní chování českého spotřebitele se vyvíjí směrem k uvědomělému a informovanému spotřebiteli (v podstatě v přímé úměře s vývojem trhu v ČR). Pozvolna roste význam sociálně-etických otázek na úkor ceny produktu, spotřebitel je stále uvědomělejší a klesá (tak, jako v západní Evropě) význam značky pro marketingovou komunikaci - spotřebitel se vyznačuje vyšší schopností racionálně uvažovat.

Alarmující je vývoj v oblasti sociálních dávek a výpomocí a příspěvků na tyto dávky (tabulka 4), kdy tento systém není schopen sám sebe financovat a již za 1. pololetí roku 2004 převyšují dávky příspěvky o 21,9 miliardy Kč.

Do budoucna bude velmi důležité vyřešit tento problém, neboť s poklesem počtu ekonomicky aktivních subjektů (těch co přispívají) a růstem počtu důchodců (těch, co čerpají) - a to je vývoj, který ČR dle vývoje

natality čeká - bude financování sociálních dávek a výpomocí tímto způsobem neudržitelné.

Tabulka 3 Vývoj středního stavu obyvatelstva, přirozeného přírůstku a výstavby bytů

	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004 1.q.	2004 2.q.
střední stav obyvatelstva (mil.)	10,4	10,3	10,3	10,3	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2
Přirozený přírůstek (%)	0,1%	-2,1%	-2,0%	-1,8%	-1,7%	-1,5%	-1,7%	-0,5%	0,1%

zdroj [10]

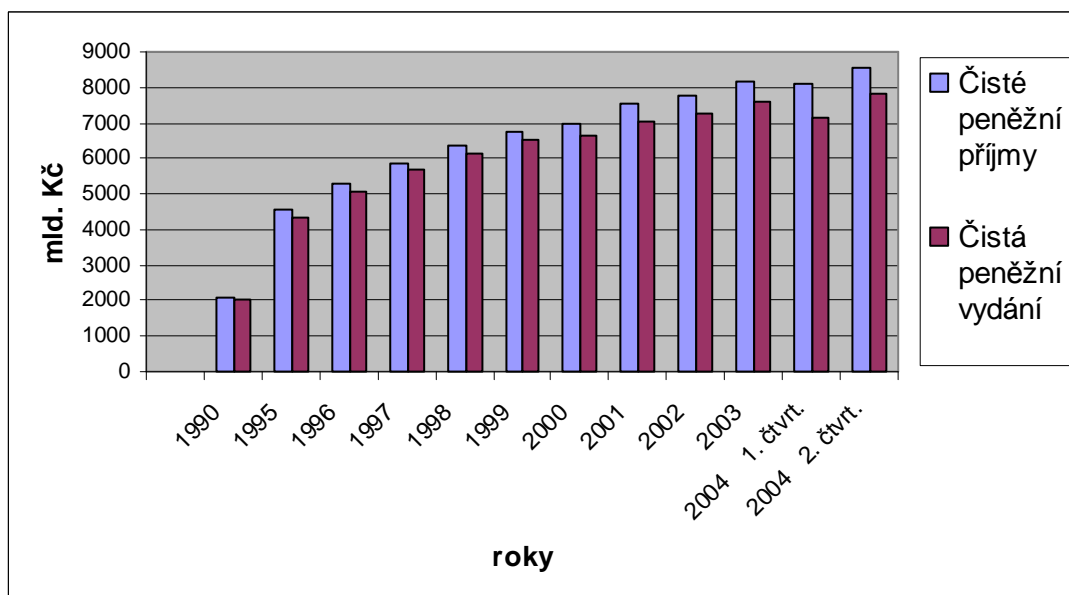
Tabulka 4 Vývoj systému sociálních dávek a výpomocí

mld Kč	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004 1.q.	2004 2.q.
sociální dávky a výpomocí	76,5	233,5	361,8	389,9	415,3	453,4	470,7	122,2	129,4
příspěvky na sociální pojištění	x	231,0	328,0	352,3	376,5	409,3	435,8	112,9	116,7
příspěvky - dávky	x	-2,5	-33,8	-37,6	-38,8	-44,0	-34,9	-9,3	-12,6

zdroj [10]

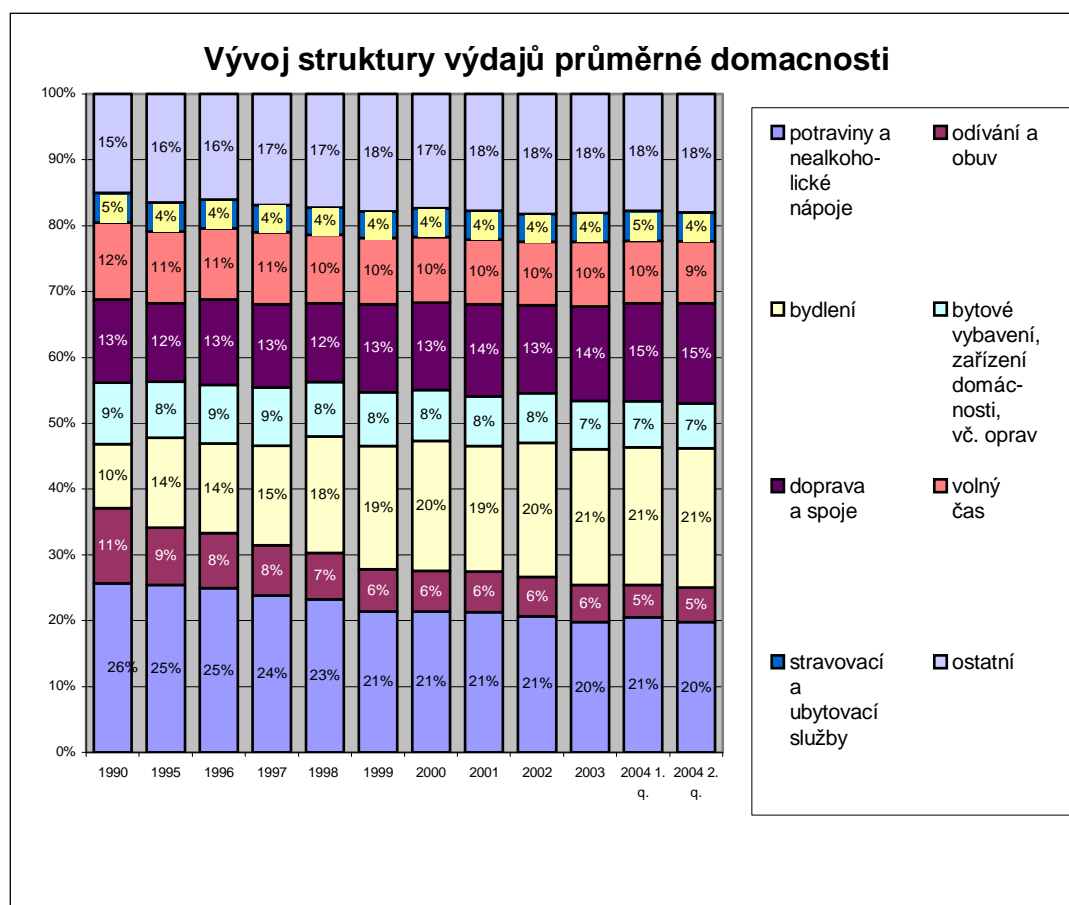
Roste i rozdíl mezi čistými peněžními příjmy a vydáními domácností (viz. graf 1). Při analýze struktury vydání (viz. graf 2 a tabulka 62 v příloze 4) zaznamenáme vzhledem k roku 1990 pokles poměru výdajů téměř u všech kategorií mimo bydlení, dopravu a spoje a ostatní. Pokles výdajů na potraviny a nealkoholické nápoje a odívání a obuv je nejvýraznější - to indikuje pozvolné přibližování struktury výdajů českého spotřebitele spotřebiteli z vyspělých tržních ekonomik. 11% nárůst výdajů na bydlení je odrazem nederegulovaného trhu s bydlením.

graf 1 Měsíční čisté peněžní příjmy minus vydání domácností



zdroj: [10]

graf 2 Relativní rozdělení vydání domácností



zdroj: [10]

4.1.1.1 Zemědělství prvovýrobci

Změny spotřebního chování vedou ke změně struktury spotřebního koše ve vztahu k produktům zemědělské prvovýroby (viz. tabulka 5). Dá se usuzovat na pozvolné změny ve struktuře domácí poptávky směrem ke zdravější výživě (např. růst spotřeby bílého masa, rostlinných tuků, mléka a mléčných výrobků apod.). Uplatnění nacházejí také diferencované produkty, jako jsou např. bioprodukty, jež si našly, vzhledem k vyšší dostupnosti peněz, mezi jednotlivými tržními segmenty svůj cílový trh.

Na významu nabývá sociálně-etický kontext produkce.

Je třeba brát také v potaz růst průměrného stáří populace.

Dochází k vylidňování vesnic, které jsou přirozeným rezervoárem pracovních sil pro podniky zemědělské prvovýroby, což může vést do budoucna k vyšší náročnosti získávání pracovníků.

Tabulka 5 Spotřeba nejdůležitějších druhů potravin na 1 obyvatele

Ukazatel	Měřicí jednotka	1995	1998	1999	2000	2001
Maso celkem	kg	82,0	82,1	83,0	79,4	77,8
z toho:						
vepřové	kg	46,2	45,7	44,7	40,9	40,9
hovězí	kg	18,5	14,3	13,8	12,3	10,2
telecí	kg	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
drůbež	kg	13,0	17,9	20,5	22,3	22,9
Ryby celkem	kg	4,9	5,3	5,2	5,4	5,4
Tuky a oleje	kg	22,7	23,4	23,1	22,8	22,8
Sádlo vepřové vč. slaniny	kg	5,2	5,1	5,0	4,8	4,8
Máslo	kg	4,5	4,0	4,0	4,1	4,1
Rostlinné jedlé tuky a oleje	kg	15,4	16,7	16,4	16,3	16,1
Mléko a mléčné výrobky	kg	187,8	197,1	207,3	214,1	215,1
Mléko	l	64,6	58,1	58,4	57,8	58,8
Sýry	kg	6,5	8,8	9,3	10,5	10,2
Tvarohy	kg	2,8	3,2	3,7	3,4	3,6
Vejce	kusy	290,0	319,0	297,0	275,0	286,0
Obiloviny	kg	160,8	136,2	135,2	136,3	137,4
Pšeničná mouka	kg	88,1	85,3	86,3	86,6	87,7
Pšeničné pečivo běžné a jemné	kg	42,1	41,6	41,8	42,8	43,3
Těstoviny	kg	3,8	5,1	5,6	6,5	6,5
Žitná mouka	kg	20,0	12,7	11,0	11,1	12,5
Chléb	kg	58,5	55,4	55,2	56,0	55,1
Rýže	kg	4,4	4,5	4,3	4,6	4,4
Cukr	kg	38,9	37,6	37,1	36,1	39,0
Cukrovinky čokoládové, čokoláda, kakao	kg	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8
Cukrovinky nečokoládové	kg	2,7	2,5	2,4	2,5	2,5
Brambory	kg	76,5	76,1	75,9	77,0	75,3
Luštěniny	kg	1,9	2,0	2,0	2,0	2,2
Zelenina v hodnotě čerstvé	kg	78,0	82,2	85,3	82,9	82,1
Ovoce v hodnotě čerstvého	kg	72,1	72,5	75,6	75,0	70,1
z toho citrusové plody	kg	15,4	14,9	14,0	14,9	14,3
Káva pražená	kg	2,3	2,5	2,6	2,4	2,6
Čaj	kg	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Nápoje alkoholické	l	9,4	9,8	9,9	9,9	9,9
Lihoviny (40 %)	l	7,9	8,2	8,3	8,3	8,2
Pivo	l	156,9	161,1	159,8	159,9	156,9
Víno	l	15,4	16,0	16,1	16,1	16,2
Nápoje nealkoholické	l	121,3	158,0	180,0	206,0	220,0
z toho minerální vody	l	18,0	35,0	41,0	47,0	50,0

zdroj [10]

4.1.1.2 Zpracovatelé

Růst průměrného stáří obyvatelstva je faktorem, který musí být brán na zřetel i na této úrovni distribučního řetězce. V této souvislosti je třeba

uvažovat o budoucí koupěschopné poptávce a o budoucích pracovních silách.

Změny nákupního chování vedou ke změně distribuce a vyšším nárokům na zpracování některých produktů. Mění se také komunikační strategie ve vztahu k distribuci, je zapotřebí s výrazně vyšší intenzitou, aplikovat strategii „pull“. Souvztažně roste význam budování „Corporate Identity“ v souvislosti s budováním loajality zaměstnanců.

4.1.1.3 Maloobchodní řetězce

Výše zmiňované demografické faktory jsou neméně důležité i pro tento článek distribučního řetězce potravin, především ve vztahu k existenci a velikosti tuzemské koupěschopné poptávky.

Významným faktorem ve vztahu k distribuci je změna nákupního chování spotřebitele, nástup elektronického obchodu (a stále vyšší penetrace internetu a mobilní komunikace).

Velmi důležitou změnou je také růst počtu neúplných rodin s dětmi a rozvedených jedinců – tomuto faktoru je také zapotřebí přizpůsobit nabídku, např. jednoporcovými hotovými jídly pro ohřev v mikrovlnné troubě, menšími baleními potravin apod.

Tyto otázky souvisejí již s dalším analyzovaným faktorem – technologickým.

4.1.2 Technologický faktor

Vývoj a aplikace nových technologií se neustále zvyšuje. Fenomémem současného technologického vývoje je mobilní komunikace a internet. Posledních sedm let dynamika penetrace těmito dvěma technologiemi velmi intenzivně roste (viz. tabulka 6). V současnosti se penetrace trhu mobilních telefonních přístrojů blíží 100% [2].

Neustále se vyvíjejí nové aplikace na bázi e-commerce a m-commerce, které jsou při současném rozšíření těchto technologií výzvou pro téměř každý subjekt trhu, jež je vymezen již pouze pokrytím území.

Dramaticky roste rychlost přenosu informací. Konkurenceschopný subjekt musí tohoto faktu umět využít ve svůj prospěch.

Tabulka 6 Penetrace mobilními technologiemi a internetem v ČR

Indikátor / rok	1998	1999	2000	2001
Mobilní radiotelefonní stanice – celkem (tis.)	969	1 945	4 346	6 947
Mobilní radiotelefonní stanice - na 100 obyvatel	9,4	18,9	42,3	67,6
Služby přístupu k síti Internet účastníci (tis.)	81,2	199,4	418,4	1 256,7

zdroj: [10]

Tabulka 7 Penetrace mob technologií a Internetem v Evropě

Na 100 obyvatel, 2002		Mobilní radio-telefonní stanice	Osobní počítače	Uživatelé Internetu
pořadí	Země			
1	Lucembursko	101	52	37
2	Itálie	93	19	30
3	Švédsko	89	56	57
4	Finsko	85	44	51
5	Spojené království	84	37	41
6	Česká republika	84	15	15
7	Řecko	84	8	18
8	Slovinsko	84	30	40
9	Dánsko	83	58	47
10	Rakousko	83	34	41
11	Španělsko	82	17	19
12	Portugalsko	82	12	36
13	Belgie	79	24	33
14	Irsko	76	39	27
15	Nizozemí	72	43	53
16	Německo	72	43	42
17	Malta	70	23	25
18	Estonsko	65	21	41
19	Francie	65	35	31
20	Maďarsko	65	11	16
21	Kypr	60	25	30
22	Slovensko	54	18	16
23	Litva	47	7	7
24	Lotyšsko	39	17	13
25	Polsko	36	9	10
26	Turecko	35	4	7
27	Bulharsko	19	3	7
28	Rumunsko	17	4	8

zdroj [10]

Tabulka 8 Poměr výdajů na vědu a výzkum (% z HDP v Evropě)

Výdaje na vědu a výzkum (% z HDP)			
pořadí	Země	1995	2000
1	Lucembursko	x	x
2	Malta	x	x
3	Švédsko	3,46	3,78
4	Finsko	2,29	3,37
5	Německo	2,26	2,48
6	Francie	2,31	2,13
7	Dánsko	1,84	2,07
8	Nizozemí	1,99	2,02
9	Belgie	1,71	1,96
10	Spojené království	1,97	1,85
11	Rakousko	1,56	1,80
12	Slovinsko	1,69	1,52
13	Česká republika	1,01	1,33
14	Irsko	1,34	1,21
15	Itálie	1,00	1,04
16	Španělsko	0,81	0,94
17	Maďarsko	0,73	0,80
18	Portugalsko	0,57	0,76
19	Polsko	0,69	0,70
20	Slovensko	0,94	0,67
21	Řecko	0,49	0,67
22	Estonsko	0,61	0,66
23	Litva	0,48	0,60
24	Turecko	0,40	0,60
25	Bulharsko	0,62	0,52
26	Lotyšsko	0,53	0,48
27	Rumunsko	0,80	0,37
28	Kypr	0,23	0,26

zdroj [10]

V roce 2002 byla ČR na 6. místě v Evropě v počtu mobilních telefonů na 100 obyvatel (viz. tabulka 7). V penetraci uživatelů Internetu se umístila až na 22.

místě. V poměru výdajů na vědu a výzkum je ČR stabilně na 13. místě v Evropě (viz. tabulka 8).

Rezervy jsou stále v užívání Internetu a tak jeho širšího uplatnění. Výraznou bariérou v jeho šíření byl monopol na straně Českého Telekomu, který byl donedávna jediným subjektem na českém trhu, jež mohl nabízet připojení k Internetu přes pevnou linku telefonní sítě. Situace se nicméně změnila a i na tento trh vstoupili noví hráči, kteří rozhýbali cenu - do budoucna se dá usuzovat na růst penetrace užívání Internetu a rozvoji jeho aplikace ve všech oblastech života.

4.1.2.1 Zemědělstí prvovýrobci

I na úrovni tohoto článku řetězce, který se dá obecně označit jako nejvíce konzervativní, dochází k rozšíření uživatelů internetu a mobilní komunikace. V případě internetu se jedná především o efekt tlaku bank, které nabízejí výhodnější podmínky vedení účtu při komunikaci prostřednictvím internetu.

Další využití internetu a mobilní komunikace pro efektivnější řízení (a to nejen distribuce) zůstává výzvou pro nejproaktivnější subjekty tohoto článku distribučního řetězce potravin.

4.1.2.2 Zpracovatelé

Na úrovni tohoto článku řetězce je intenzita využití výše zmíněných technologií nesrovnatelně vyšší v porovnání se zemědělskými prvovýrobci. Jedná se o důsledek tlaků navazujícího článku řetězce (maloobchodních řetězců) a vyšší úrovně integrace jednotlivých subjektů, které pracují s velkými objemy surovin a produktů a jsou schopny aplikací těchto technologií významně snížit náklady.

4.1.2.3 Maloobchodní řetězce

Využívání nových technologií je součástí jejich know-how. Situace na úrovních jednotlivých článků řetězců je ovšem nenutí je využívat na bázi „win-win“ (tak aby byla výhodná pro obě strany transakce) – chovají se, z jejich hlediska, racionálně a využívají převisu nabídky dodavatelů nad svou poptávkou a sklízí téměř celý přebytek, plynoucí nejen z aplikace technologie, ve svůj prospěch.

Dále bude analyzován ekonomický faktor.

4.1.3 Ekonomický faktor

Vývoj české ekonomiky je charakteristický silnou závislostí na vývoji ekonomik okolních států, především EU, jež v současnosti jeví známky recese. Přes veškeré výše zmíněné závislosti je dynamika vývoje HDP v ČR vyšší, než v okolních zemích. Dynamika vývoje HDP má od roku 2002 rostoucí tendenci (viz. tabulka 10).

Růst HDP je tažen konečnou spotřebou domácností a tvorbou hrubého fixního kapitálu (viz. tabulka 12).

Zahraniční obchod je stále charakteristický záporným saldem, které se nicméně zmenšuje.

Devizový kurz koruny za poslední 3 roky významně posílil (viz. tabulka 9), což se odráží ve větší obtížnosti vývozu a realizace tuzemské produkce.

Míra inflace je relativně nízká a stálá, hlavně díky trvale nízkým cenám potravin.

Míra nezaměstnanosti se vyhoupla na 9,87% ke konci 2. čtvrtletí 2004 (viz. tabulka 14).

Růst indexu spotřebitelských cen je tažen růstem cen bydlení, vody, energií a paliv a zdraví. Naopak klesají ceny odívání a obuvi (viz. tabulka 11).

Státní rozpočet je od roku 1996 v červených číslech (viz. tabulka 13), což se negativně promítá do vývoje

státního dluhu (viz. tabulka 9), který se již vyšplhal na téměř 20% HDP.

Velmi důležitým faktorem je také stále rostoucí zadluženost domácností, která je zapříčiněna rostoucím úvěrovým financováním bydlení a rostoucí oblibou leasingu. Tato fakta do budoucna budou snižovat kupní sílu potencionálního tuzemského trhu.

Tabulka 9 Vývoj průměrné reálné mzdy, míry inflace, devizového kurzu koruny a státního dluhu

U k a z a t e l	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Průměrné reálné mzdy, %	8,7	8,7	1,3	-1,3	6,2	2,4	3,8	5,4	6,7
Míra inflace, % prům.	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1
CZK/EUR, průměr	36,882	35,610	34,083	30,812	31,844
CZK/USD, průměr	26,545	27,138	31,711	32,274	34,600	38,590	38,038	32,736	28,227
Státní dluh, mld. Kč	154,4	155,2	173,1	194,7	228,4	289,3	345,0	395,9	493,2
Státní dluh/HDP, %	10,5	9,3	9,7	9,9	11,2	13,5	14,9	16,4	19,5

zdroj [10]

Tabulka 10 Vývoj hrubého domácího produktu

Období	běžné ceny		stále ceny roku 1995	
	mil. Kč	index	mil. Kč	index
1995	1 466 681	x	1 466 681	x
1996	1 660 649	113,2	1 527 681	104,2
1997	1 785 131	107,5	1 516 574	99,3
1998	1 962 483	109,9	1 499 167	98,9
1999	2 041 353	104,0	1 517 272	101,2
2000	2 150 058	105,3	1 576 298	103,9
2001	2 315 255	107,7	1 617 894	102,6
2002	2 414 669	104,3	1 641 996	101,5
2003	2 532 388	104,9	1 693 113	103,1
2004 - 1. čtvrtletí	644 309	108,4	419 495	103,5
2. čtvrtletí	702 836	108,2	450 980	104,1
1. pololetí	1 347 145	108,3	870 475	103,8

zdroj [10]

Tabulka 11 Indexy spotřebitelských cen

Období	Úhm	v tom											
		potraviny a nealkoholické nápoje	alkoholické nápoje, tabák	odívání a obuv	bydlení, voda, energie, paliva	opravy	domácnosti	zdraví	doprava	pošty a telekomunikace	rekreace a kultura	vzdělávání	ubytování a stravování
1995	72,2	89,1	71,6	79,8	48,4	83,8	61,3	68,4	55,4	78,5	62,0	74,7	79,2
1999	96,2	99,0	96,0	101,9	92,2	99,5	97,3	90,1	93,5	97,5	95,8	97,4	97,9
2000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2001	104,7	105,1	103,2	98,4	109,9	100,2	103,2	100,3	104,9	105,1	102,8	102,9	104,6
2002	106,6	103,0	105,2	95,8	116,5	100,0	108,0	98,4	108,4	107,3	106,4	106,4	108,8
2003	106,7	100,8	106,2	91,1	118,9	98,5	112,4	98,4	106,2	106,9	109,6	108,3	111,9
2004 - 1. čtvrtletí	109,1	105,1	107,0	88,0	122,7	97,3	113,2	100,1	121,6	106,5	110,4	110,4	115,2
2. čtvrtletí	109,6	105,1	109,2	87,9	122,2	96,9	115,8	101,5	120,1	106,5	110,7	114,0	116,6

zdroj [10]

Tabulka 12 Struktura tvorby HDP v mil Kč, s.c.

Období	Konečná spotřeba		Tvorba hrubého kapitálu			Vývoz minus dovoz	Vývoz	Dovoz
	domácností	vlády a neziskových institucí	celkem	fixního kapitálu	zásob, cenností a rezerv			
1995	724 801	328 213	476 906	463 486	13 420	-63 239	743 774	807 013
1996	788 883	333 791	524 971	498 764	26 207	-119 964	784 916	904 880
1997	799 698	338 412	492 668	481 560	11 108	-116 438	851 610	968 048
1998	787 583	334 780	480 754	476 166	4 588	-107 410	942 151	1 049 561
1999	804 744	351 836	460 332	459 287	1 045	-106 045	996 262	1 102 307
2000	828 009	352 524	502 489	481 636	20 853	-116 268	1 164 114	1 280 382
2001	851 305	364 386	534 349	507 629	26 720	-144 089	1 301 832	1 445 921
2002	874 649	381 179	552 819	524 964	27 855	-179 430	1 337 505	1 516 935
2003	917 763	389 610	584 346	563 602	20 744	-215 257	1 420 418	1 635 675
2004 - 1. čtvrtletí	221 993	89 807	153 185	137 326	15 859	-46 346	373 562	419 908
2. čtvrtletí	236 729	95 065	177 817	161 606	16 211	-64 774	436 976	501 750
1. pololetí	458 722	184 872	331 002	298 932	32 070	-111 120	810 538	921 658

zdroj [10]

Tabulka 13 Pokladní plnění státního rozpočtu mil. Kč

Období	Příjmy celkem		Výdaje celkem		Přebytek / schodek	
	roční rozpočet	skutečnost	roční rozpočet	skutečnost	roční rozpočet	skutečnost
1990	163 139	162 513	163 139	163 557	x	-1 044
1991	241 020	225 342	239 920	240 089	1 100	-14 747
1992	249 865	251 379	255 865	253 076	-6 000	-1 697
1993	342 200	358 000	342 200	356 919	x	1 081
1994	385 327	390 508	385 327	380 059	x	10 449
1995	446 267	439 968	436 967	432 738	9 300	7 230
1996	497 641	482 817	497 641	484 379	x	-1 562
1997	519 586	508 950	519 586	524 668	x	-15 718
1998	547 186	537 411	547 186	566 741	x	-29 330
1999	581 339	567 275	612 354	596 909	-31 015	-29 634
2000	592 156	586 208	627 336	632 268	-35 180	-46 060
2001	636 197	626 223	685 177	693 921	-48 980	-67 698
2002	690 400	705 043	736 623	750 758	-46 223	-45 715
2003	684 062	699 665	795 362	808 718	-111 300	-109 053
2004 - 1. čtvrtletí	754 081	186 801	869 051	194 620	-114 970	-7 819
2. čtvrtletí	754 081	179 834	869 051	221 717	-114 970	-41 883
1. pololetí	754 081	366 635	869 051	416 337	-114 970	-49 702

zdroj [10]

Tabulka 14 Registrovaná nezaměstnanost

Období	Neumístění uchazeči o zaměstnání				Míra nezaměstnanosti v %	Volná pracovní místa
	celkem	z toho				
		pobírající příspěvek	absolventi	ženy		
1990	39 379	24 627	3 505	20 169	0,73	57 616
1991	221 749	159 766	24 568	127 196	4,13	48 402
1992	134 788	62 289	17 435	77 684	2,57	79 422
1993	185 216	93 380	23 859	103 592	3,52	53 938
1994	166 480	78 331	19 997	96 632	3,19	76 581
1995	153 041	67 623	20 085	88 113	2,93	88 047
1996	186 339	93 430	27 178	105 100	3,52	83 976
1997	268 902	138 107	44 174	151 772	5,23	62 284
1998	386 918	190 396	68 220	205 401	7,48	37 641
1999	487 623	206 836	70 751	248 120	9,37	35 117
2000	457 369	164 139	57 938	229 804	8,78	52 060
2001	461 923	169 046	57 393	231 870	8,90	52 084
2002	514 435	192 615	59 895	257 438	9,81	40 651
2003	542 420	189 479	54 217	272 498	10,31	40 188
2004 - 1. čtvrtletí	559 822	186 817	52 365	276 086	10,65	42 406
2. čtvrtletí	517 526	164 008	38 377	268 374	9,87	45 426

zdroj [10]

4.1.3.1 Zemědělští prvovýrobci

Restrukturalizace sektoru vedla v růst počtu subjektů v odvětví, které začínají jen pozvolna objevovat výhody, plynoucí z integrace.

Ekonomika tuzemských prvovýrobců je a bude významně ovlivněna mírou dotací a jejich poměrem vzhledem k ostatním členům EU.

4.1.3.2 Zpracovatelé

Relativně nízká ochrana tuzemského trhu, vývoj devizového kurzu a další faktory vedou k neustálému tlaku na pokles nákladů a růst racionality procesů v odvětví, které je v posledních letech charakteristické konsolidací.

Do budoucna se dá očekávat další tlak na konsolidaci odvětví.

4.1.3.3 Maloobchodní řetězce

Díky svému know-how, globálnímu akčnímu rádiu a relativní otevřenosti tuzemské ekonomiky, dokáží sklízet výhody vývoje rozdílů atributů národních ekonomik, jako jsou směnné kurzy, apod. ve svůj prospěch.

Jejich výjimečné postavení v distribučním řetězci potravin v ČR je dokumentováno i jejich schopností udržet stabilní inflaci. Díky své cenové politice udržují nízké, stabilní ceny potravin.

Jejich tlak na náklady je mnohdy „na hraně“ zákonů – zde se ovšem věcně dostáváme do oblasti analýzy, která se zabývá politicko-právním faktorem.

4.1.4 Politicko-právní faktor

Tuzemská politická scéna se vyznačuje relativní nestabilitou, nicméně další směr politického vývoje naší země je poměrně stabilizován vzhledem k integraci do Evropské Unie.

Velmi významnou politickou událostí současnosti je nastolení a udržení míru v Iráku, které se USA daří jen sporadicky. Nestabilita tohoto významného producenta ropy a vůbec napjatá situace v arabských zemích silně hýbe s cenami ropy, které ovlivňují oscilaci cen v téměř všech odvětvích světového hospodářství.

Velmi významný je také boj proti terorizmu, který rozpoutaly USA válkou v Iráku a jež se v současnosti daří jen se sporadickým úspěchem.

Všechny tyto události vedou ke kontinuálnímu propadu kurzu dolaru, což společně s posilováním kurzu koruny implikuje horší podmínky pro tuzemský export do oblastí, kde se platí dolarem.

4.1.4.1 Zemědělstí prvovýrobci

Vzhledem ke vstupu do EU je třeba nacházet nové možnosti úspory nákladů (např. integrací), protože sektor bude i nadále zatížen relativní konkurenční nevýhodou ve vztahu k prvovýrobci z původní 15, jež budou i nadále z rozpočtu Společné zemědělské politiky EU dostávat vyšší dotace.

Další relativní zatížení může plynout z růstu cen vstupů, vzhledem k napjaté mezinárodní politické situaci.

4.1.4.2 Zpracovatelé

Dodržování zpracovatelských norem EU je základ pro budoucí fungování zpracovatelských podniků.

Příprava na intenzivnější konkurenční boj či expanzi může být provedena formou konsolidace odvětví.

4.1.4.3 Maloobchodní řetězce

Maloobchodní řetězce nemají vzhledem k vstupu do EU významné problémy, naopak po uvolnění celních bariér mají ještě silnější vyjednávací pozice a mohou lépe využívat úspor z rozsahu a možnosti přepnout na import dodávek.

4.2 Strukturální analýza odvětví (Porterův model 5 dynamických sil)

Dále je provedena analýza intenzity konkurenčního boje na úrovních jednotlivých článků distribučního řetězce potravin.

4.2.1 Zemědělští prvovýrobci

Dodavatelé vstupů zemědělské prvovýroby významnou měrou ovlivňují výslednou cenu produkce. Dodavatelé nejsou významněji integrováni a jejich realizační cena je určována trhem. Dodavatelé nedisponují výraznou dohadovací silou a „přepnutí“ na jiného dodavatele není v podstatě problémem.

Odběratelé produktů zemědělské prvovýroby disponují poměrně významnou dohadovací silou, mají schopnost určit cenu (a tlačí ji úspěšně dolů, až pod výrobní náklady). Přepnutí na jiného odběratele je velmi náročné a nákladné.

Substituční produkty k produktům zemědělské prvovýroby v podstatě neexistují.

Potencionální noví konkurenti v odvětví zemědělské prvovýroby existují. Velký význam zde mají importy. Odvětví v rámci ČR není posuzováno jako atraktivní a počet subjektů je ještě stále vyšší, než je odvětví schopno „uživit“.

Konkurence v odvětví zemědělské prvovýroby je vysoce intenzivní. Odvětví se všemi svými charakteristikami velmi blíží mikroekonomickému modelu trhu dokonalé konkurence, v odvětví je velký počet subjektů, které jsou cenovými příjemci, produkují v podstatě homogenní produkt, je zde takřka bezproblémový vstup a výstup do odvětví. I přesto, že odvětví bylo vystaveno od roku 1989 silným racionalizačním tlakům, zdá se, že v něm (jak již bylo zmíněno výše) stále působí více subjektů, než je jeho kapacita.

4.2.2 Zpracovatelé

Dodavatelé jsou zemědělství prvovýrobci, kteří díky přetlaku nabídky nad poptávkou nedisponují téměř žádnou dohadovací silou ani schopností určit cenu. Přepnutí na jiného dodavatele je velmi jednoduché. Což ovšem není vždy pravidlem. Konkurenční ring byl významně rozšířen po vstupu ČR do EU. Příkladem může být případ jihočeské MADETY (mlékárna), která se díky podcenění situace a neřešení možnosti dodavatelů přepnout na jiného odběratele ocitla ve výrazných problémech a díky nedostatku vstupních surovin (resp. neschopnosti nabídnout konkurenční cenu) musela řešit problémy s výrobní kapacitou jejím odstavováním.

Odběratelé produkce zpracovatelů jsou maloobchodní řetězce, které určují vývoj podél celého distribučního řetězce. Disponují značnou dohadovací silou, mají schopnost určit cenu a přepnutí na jiného odběratele je velmi nákladné a problematické.

Substituční produkty k potravinám prakticky neexistují.

Potencionální noví konkurenti jsou po vstupu do EU hrozbou. Zůstává zde geografická bariéra a stále ještě jistý konzervatismus českého spotřebitele, který inklinuje spíše ke spotřebě tuzemských potravin a značek, které mají vybudováno velmi silné umístění.

Konkurence v odvětví je vysoce intenzivní, odvětví se svým charakterem blíží mikroekonomickému modelu monopolistické konkurence. Produkt tenduje od relativně homogenního k výrazně diferencovanému. Dá se předpokládat, že míra diferenciací produktu bude s časem stoupat, hlavně díky stále intenzivnější aplikaci marketingové filosofie do odvětví (příkladem diferenciovaného produktu mohou být např. produkty firmy Danone, Nestlé, Unilever, Hamé Babice apod.), jež v se

často projevuje aplikací nástrojů vztahového marketingu a distribuční strategií „pull“ ve vztahu k odběratelům.

4.2.3 Maloobchodní řetězce

Dodavatelé maloobchodních řetězců jsou zpracovatelské podniky, jejichž dohadovací síla vůči maloobchodním řetězcům tenduje od téměř žádné až po relativně silnější. Vše se odehrává na bázi transakčního obchodu (a je odvozeno od tržního podílu dodavatele a míry jeho diferenciací, odlišení a poptávky po jeho produktech - strategie „pull“) a o čistě racionálního rozhodování maloobchodních řetězců, neboť jsou to ony, kdo rozhodují, co se bude na jejich pultech prodávat a kdo ovládá tuzemský maloobchodní trh. Dodavatelé mají jen velmi malou schopnost určit cenu (musí být konkurenceschopný, neboť výrobek, který se neprodává bývá zpravidla vyřazen z nabídky a nahrazen jiným, prodávajícím se - jde o maximální produktivitu každého cm² prodejního místa). „Přepnutí“ na jiného dodavatele je pro maloobchodní řetězec takřka bezproblémové (opět záleží na tržním podílu dodavatele a míře racionality takového rozhodnutí učinit).

Odběratelé maloobchodních řetězců jsou koneční spotřebitelé (pokud situaci mírně zjednodušíme a nebudeme se zabývat zde nerelevantním problémem rozdílu kupujícího a uživatele), kteří určují svými nákupy, kdo na trhu „přežije“. Odběratelé si vybírají cenu, která jim nejvíce vyhovuje, vývoj v posledním desetiletí jednoznačně ukazuje na to, že nejefektivnější nabídka je činěna maloobchodními řetězci (kteří ji dokáží realizovat díky své enormní dohadovací síle, v rámci celého řetězce). Koneční spotřebitelé jsou značně atomizováni, díky tomu nedisponují významnou dohadovací silou a „přepnutí“ na jiného konečného spotřebitele není náročné, nicméně je vzhledem k charakteristice obchodu a principech

marketingu vysoce neracionální. Obecně je vyvíjena snaha o vybudování maximální zákaznické loajality a věrnosti (při zajištění adekvátní ceny a kvality potravin, kdy cena a kvalita není pro maloobchodní řetězce problém).

Substituční produkty k nákupním místům maloobchodních řetězců existují, nicméně, pokud budeme uvažovat kamenné maloobchodní prodejny potravin, „přežívají“ jen ty, které dokáží konkurovat cenou anebo specializací, jež je vyvážena poměrem cena/kvalita a měrou specializace.

Potencionální noví konkurenti v odvětví stále existují i přesto, že experti již po 3 roky tvrdí, že odvětví je rozděleno [20]. Stále se staví nové prodejní jednotky a na trh vstupují nové maloobchodní řetězce. Řetězcům také konkurují specializované maloobchodní prodejny potravin (kamenné) a do budoucna se dá předpokládat i růst konkurence ze strany elektronického obchodu (i když toto odvětví nemá žádné významné vstupní bariéry a maloobchodní řetězce nebudou mít problém ovládnout i toto odvětví).

Konkurence v odvětví je vysoce intenzivní. Konkurenční boj je charakteristický zejména cenovými válkami. Dříve klasické maloobchodní prodejny jsou kontinuálně vytlačovány a současný boj o tržní koláč nyní probíhá mezi samotnými maloobchodními řetězci. Odvětví se svými charakteristikami blíží mikroekonomickému modelu oligopolu s cenovým vůdcem (pokud pomineme předpoklad homogenity produktu).

4.2.4 Závěrem pro všechny články distribučního řetězce

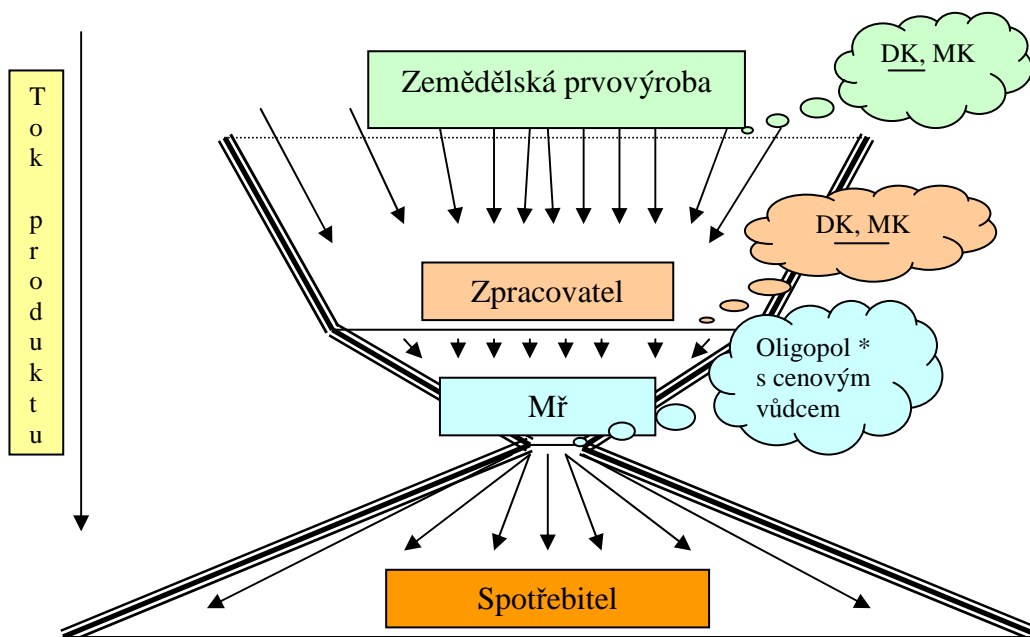
Intenzita konkurenčního boje v rámci distribučního řetězce může být ilustrována pomocí obrázku 12.

Produkt „protéká“ tímto „kalichem“. Úroveň každého článku distribučního řetězce je znázorněna horizontální čarou, jejíž délka odráží počet subjektů v odvětví tohoto

distribučního řetězce. Distribuční řetězec je formálně uzavřen konečným spotřebitelem. Identifikace jednotlivých tržních struktur zůstává diskutabilní záležitostí. Důležitým závěrem je charakteristika intenzity konkurence v odvětví - délka jednotlivých horizontálních čar je přímo úměrná intenzitě konkurence v odvětví [33].

Postupně dochází ke stabilizaci jednotlivých odvětví distribučního řetězce formou klasického maloobchodního cyklu, kdy ti „slabší“ nepřežijí. Velmi intenzivní tlak na růst racionality procesů podél distribučního řetězce směrem od maloobchodních řetězců se projevuje v integračních tlacích na úrovních odvětví jednotlivých článků distribučního řetězce.

Obrázek 12 Kalich – intenzita konkurence na úrovních jednotlivých článků distribučního řetězce



Mř = maloobchodní řetězec

DK = dokonalá konkurence

MK = monopolistická konkurence

* - není naplněn předpoklad homogenity produktu

Zdroj: [33]

4.3 Analýza konkurence

Tato práce se zabývá celým odvětvím distribučního řetězce potravin, v potaz budou tedy brány všechny subjekty distribučního řetězce, které působí na území České republiky.

4.3.1 Zemědělstí prvovýrobci

Tabulky 15 - 20 ilustrují vývoj a strukturu subjektů, působících v odvětví zemědělské prvovýroby od roku 1998 do roku 2003.

Z dat je patrná jistá konsolidace odvětví, kdy dochází k mírnému nárůstu počtu fyzických osob v odvětví a k růstu průměrné výměry subjektu, výjimkou je rok 2003 - zde ovšem nejsou k dispozici všechny údaje a pro preciznější závěry by bylo třeba problém hlouběji analyzovat, což ovšem není předmětem této práce. Tyto skutečnosti jsou zřejmě odrazem postupujícího vyrovnávání majetkových poměrů v odvětví.

Tabulka 15 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 1998

Podnikatelská forma	Počet podniků	%	Obhospodařovaná z. p.		Průměrná výměra v ha z. p)
			tis. ha	%	
Fyzické osoby celkem	32365	89,1	850	23,7	26
Obchodní společnosti celkem	2146	5,9	1452	40,5	677
z toho - spol. s r. o.	1526	4,2	781	21,8	512
- a. s.	570	1,6	650	18,2	1140
Družstva	875	2,4	1235	34,5	1411
Ostatní	958	2,6	44	1,2	46
Podnikatelské subjekty celkem	36344	100,0	3581	100	99

zdroj [54]

Tabulka 16 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 1999

Podnikatelská forma	Počet podniků	%	Obhospodařovaná z. p.		Průměrná výměra v ha z. p.
			tis. ha	%	
Fyzické osoby celkem	32968	90,0	822	23,5	25
Obchodní společnosti celkem	2458	6,7	1518	43,3	618
z toho - spol. s r. o.	1767	4,8	770	22	436
- a. s.	631	1,7	725	20,7	1149
Družstva	809	2,2	1128	32,2	1394
Ostatní	406	1,1	35	1	86
Podnikatelské subjekty celkem	36641	100,0	3503	100	96

zdroj [54]

Tabulka 17 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2000

Podnikatelská forma	Počet podniků	%	Obhospodařovaná z. p.		Průměrná výměra v ha z. p.
			tis. ha	%	
Fyzické osoby celkem	53460	94,6	962	26,4	18,9
Právnické osoby celkem	3027	5,4	2681	73,6	990,7
Obchodní společnosti celkem	2107	3,7	1579	43,3	866,6
z toho - spol. s r. o.	1441	2,6	784	21,5	631,1
- a. s.	621	1,1	780	21,4	14338,6
Družstva	746	1,3	1059	29,1	1455,3
Podnikatelské subjekty celkem	56487	100	3643	100	67,8

zdroj [55]

Tabulka 18 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2001

Podnikatelská forma	Počet podniků	%	Obhospodařovaná z. p.		Průměrná výměra v ha z. p.
			ha	%	
Fyzické osoby celkem	35 219	92,2	980 805	26,6	29
Právnické osoby celkem	2 991	7,8	2 701 217	73,4	1 007
Obchodní společnosti celkem	2 095	5,5	1 622 698	44,1	887
z toho – s. r. o.	1 437	3,8	783 929	21,3	631
- a. s.	618	1,6	821 979	22,3	1 492
Družstva	728	1,9	1 039 310	28,2	1 464
Ostatní	168	0,4	39 209	1,1	274
Podnikatelské subjekty celkem	38 210	100,0	3 682 022	100,0	101

zdroj [56]

Tabulka 19 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2002

Podnikatelská forma	Počet podniků	%	Obhospodařovaná z. p.		Průměrná výměra v ha z. p.
			ha	%	
Fyzické osoby celkem	35 446	92,3	982 816	27,0	29
Právnické osoby celkem	2 974	7,7	2 654 236	73,0	1 000
Obchodní společnosti celkem	2 110	5,5	1 628 817	44,8	886
z toho – s. r. o.	1 448	3,8	788 234	21,7	631
- a. s.	622	1,6	824 482	22,7	1 488
Družstva	698	1,8	987 792	27,2	1 466
Ostatní	166	0,4	37 627	1,0	267
Podnikatelské subjekty celkem	38 420	100,0	3 637 052	100,0	99

zdroj [53]

Tabulka 20 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2003

Podnikatelská forma	Počet podniků	%
Fyzické osoby celkem	32 496	91
Právnické osoby celkem	3 022	8,5
Obchodní společnosti celkem	2 336	6,5
Družstva	686	1,9
Ostatní	174	0,5
Podnikatelské subjekty celkem	35 692	100

zdroj [53]

Pokud budeme při mapování struktury odvětví vycházet z kritéria průměrné výměry subjektu (které sice nezahrnuje intenzitu některých živočišných výrob, jako je např. chov prasat, ale na této agregované úrovni nám pro náš účel postačí) dá se konstatovat, že necelých 10% subjektů kontroluje téměř tři čtvrtiny tohoto výrobního faktoru.

Pokud uvážíme, že odvětví produkuje ještě stále téměř homogenní produkt, je dohadovací síla těchto 10% subjektů jak v rámci odvětví, tak směrem k dodavatelům a odběratelům podstatně vyšší, než dohadovací síla zbylých 90%.

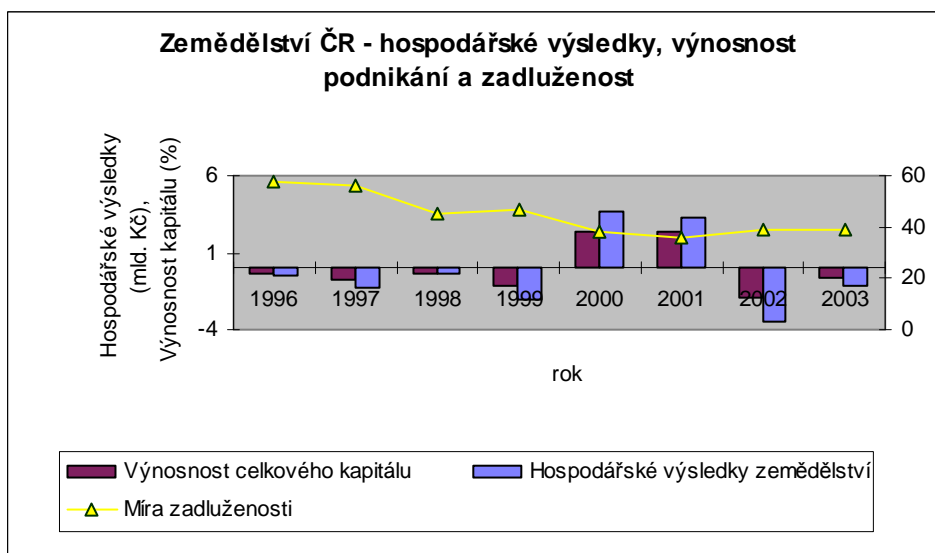
Toto všechno jsou argumenty, podle kterých se dá do budoucna (při zachování homogenity produktu) předpokládat, že konsolidace odvětví bude nadále pokračovat (ať už formou účelových integračních celků, převzetím či nákupem konkurenční firmy apod.), pokud oněch 90% subjektů nebude úspěšně uplatňovat generickou strategii odlišení či fokusu.

Dá se také předpokládat, že vlivem současného převisu nabídky nad poptávkou a také vlivem vstupu do Evropské Unie bude docházet k omezování produkce zemědělské výroby ať přirozeným způsobem (některé

subjekty odejdou z odvětví) či díky nástrojům politiky vlády (produkční kvóty apod.).

Závěrem k analýze konkurence v odvětví zemědělských prvovýrobců se dá konstatovat, že počet subjektů v odvětví je v čase poměrně stabilní. Vstup nových subjektů do odvětví je díky jeho nízké atraktivitě, jež je dána velice slabými hospodářskými výsledky (viz. graf 3, v němž se velmi negativně promítají povodně a klimatické podmínky z roku 2002 a 2003) nepravděpodobný. Z tohoto titulu jsou hrozbou spíše levné importy dotované produkce EU.

graf 3 Zemědělství ČR - hospodářské výsledky, výnosnost podnikání, zadluženost



zdroj [56]

Dá se předpokládat růst integračních tlaků jak v odvětví, tak mimo něj (jak horizontální, tak vertikální), růst tlaků na zvýšení efektivity procesů a pokles počtu subjektů v odvětví.

4.3.2 Zpracovatelé

Vývoj struktury a počtu subjektů v odvětví zpracovatelů zemědělské produkce je ilustrován tabulkami 21 a 22.

Tabulka 21 Vývoj struktury a počtu subjektů v odvětví zpracovatelů

Počet zaměstnanců	Průměrný počet podniků				
	1998	1999	2000	2001	2002
20 - 49	651	618	648	630	481
50 - 99	222	230	237	233	213
100 - 299	249	240	227	213	267
300 - 499	53	52	41	41	
500 - 999	19	16	17	18	17
1000 a více	12	15	13	14	13
Celkem	1206	1171	1 183	1 149	991

zdroj [53, 54]

Tabulka 22 Průměrný počet podniků v odvětví zpracovatelů – řetězové indexy

Počet zaměstnanců	Průměrný počet podniků – řetězové indexy			
	1999 / 1998	2000 / 1999	2001 / 2000	2002 / 2001
20 - 49	94,9	104,9	97,2	76,3
50 - 99	103,6	103,0	98,3	91,4
100 - 299	96,4	94,6	93,8	105,1
300 - 499	98,1	78,8	100,0	
500 - 999	84,2	106,3	105,9	94,4
1000 a více	125,0	86,7	107,7	92,9
Celkem	97,1	101,0	97,1	86,2

zdroj [52]

Pokud zvolíme jako kritérium velikosti podniku počet jeho zaměstnanců, dá se na základě tabulky 21 usuzovat také na jistou konsolidaci odvětví, kdy dochází k postupnému snižování počtu subjektů v odvětví (důkazem je i vývoj řetězových indexů - tabulka 22).

Při sledování nárůstu počtu subjektů v jednotlivých kategoriích (dle počtu zaměstnanců) je zřejmé, že počet podniků s 1000 a více zaměstnanci je stabilní, na úkor ostatních podniků. Tento závěr vede také ke konstatování konsolidace odvětví.

Na základě tabulek 23 a 24 bude provedena analýza konkurence vzhledem k odvětvové struktuře zpracovatelského průmyslu.

Tabulky 23 a 24 ilustrují vývoj podílu jednotlivých odvětví na tržbách v rámci zpracovatelského průmyslu.

Tabulka 23 Podíl jednotlivých oborů na tržbách (%) v b.c.

Výrobní obor	Podíl na tržbách v b. c. (%)				
	1998	1999	2000	2001	2002
Výroba masa a masných výrobků	20,8	21,2	18,9	19,5	19,2
Zpracování ryb	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7
Zpracování ovoce, zeleniny, brambor	2	2,1	2,3	2,3	2,3
Výroba rostlinných a živočišných tuků a olejů	5	4,9	4,8	5,1	4,9
Úprava a zpracování mléka	15	14,8	15,7	16,0	16,1
Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků	2,6	2,5	2,2	2,2	2,1
Výroba hotových krmiv	7,7	6,9	7,3	6,9	6,4
Výroba ostatních potravinářských výrobků	28,3	28	28,1	27,9	28,0
Výroba nápojů	18,1	19	20,0	19,4	20,3
Průmysl potravinářský a tabákový celkem	100	100	100,0	100,0	100,0

zdroj [52, 54]

Tabulka 24 Rozdíly podílů jednotlivých oborů na tržbách b.c. (%)

Výrobní obor	Podíl na tržbách v b. c. (%) - rozdíl			
	1999 - 1998	2000 - 1999	2001 - 2000	2002 - 2001
Výroba masa a masných výrobků	0,4	-2,3	0,6	-0,3
Zpracování ryb	0,1	0,1	0	0
Zpracování ovoce, zeleniny, brambor	0,1	0,2	0	0
Výroba rostlinných a živočišných tuků a olejů	-0,1	-0,1	0,3	-0,2
Úprava a zpracování mléka	-0,2	0,9	0,3	0,1
Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků	-0,1	-0,3	0	-0,1
Výroba hotových krmiv	-0,8	0,4	-0,4	-0,5
Výroba ostatních potravinářských výrobků	-0,3	0,1	-0,2	0,1
Výroba nápojů	0,9	1	-0,6	0,9
Průmysl potravinářský a tabákový celkem	0	0	0	0

zdroj [52, 54]

Z tabulky 24 je zřejmé, že všechna odvětví si drží relativně stejný podíl na tržbách (což je odrazem poměrně stabilního spotřebního chování českého spotřebitele, jehož změny data porovnávána s roční periodou jen těžko postihnou).

Údaje v těchto tabulkách jsou poměrové a v běžných cenách.

Většina odvětví zaznamenala v roce 2001 pozitivní vývoj ve vztahu k tržbám (viz. tabulka 24). Výjimkou je pokles v odvětví úpravy a zpracování mléka, výroby škrobárenských a mlýnských výrobků a ostatních potravinářských výrobků.

Závěrem k analýze konkurence v odvětví zpracování produktů zemědělské prvovýroby se dá říci, že počet subjektů v odvětví je poměrně stabilní s mírně klesající tendencí, která se projevuje v konsolidaci odvětví a růstu počtu subjektů s vyšším počtem zaměstnanců (tedy větších subjektů).

Roste tedy počet subjektů v rámci odvětví s vyšší dohadovací silou a schopností „ředit náklady“, dosahovat úspor z rozsahu - jednoduše podniků, které mohou získat konkurenční výhodu z titulu své velikosti (což je v souladu s konsolidací odvětví).

Do budoucna se dá (vzhledem k intenzitě konkurence) očekávat další jak horizontální, tak vertikální tlak na integraci subjektů.

V tomto odvětví, vzhledem k vyšším možnostem diferenciací produktu, se dá také usuzovat na větší šanci na „přežití“ pro malé a střední podniky, za předpokladu úzké specializace či odlišení.

4.3.3 Maloobchodní řetězce

Tabulky 27 - 33 ilustrují vývoj struktury Top 10 v odvětví maloobchodu a realizace potravin. Do Top 10 se dostaly pouze subjekty se zahraničním kapitálem, které jsou svou podstatou globálními hráči na lokálních trzích.

I když majoritní tržní podíl na českém maloobchodu mají tito globální hráči (obrat 142,2 mld. Kč v roce 2003), je třeba zmínit také subjekty, které jsou v rukách českého kapitálu a které představují tzv. nezávislý maloobchod, jemuž vévodí Svaz českých a moravských družstev, který se v roce 2003 podílel na tržbách

v maloobchodě 26,6 mld. Kč (viz. tabulka 25) a další nákupní aliance s centrálním nákupem a fakturací, kdy 15 nejvýznamnějších v roce 2002 disponovalo 2 800 prodejny a obratem 45 mld. Kč (viz. tabulka 26).

Ve vyspělých tržních ekonomikách představuje nezávislý maloobchod cca 1/3 obratu celkového maloobchodu, takže je s ním do budoucna třeba počítat.

Tabulka 25 Vybrané ukazatele SČMSD

Ukazatel	1996	1998	2000	2001	2002	2003
Počet SD sdružených v SČMSD	70	67	64	64	63	62
Maloobchodní prodej v mld. Kč	25,9	28,9	27,4	27,6	26,9	26,6
Počet stálých prodejen	4 356	3 760	3416	3 427	3 118	3 095
Prodejny v ekonomickém pronájmu	2 317	2 030	1681	1 859	1 476	1 337
Počet stálých pohostinských provozoven	95	55	40	33	28	23
Pohostinství v ekonomickém pronájmu	725	500	371	301	268	247
Počet zaměstnanců	26 034	23 500	19504	18 553	17 184	16 777
Počet členů SD v tis.	579	518	433	410	400	380

zdroj [51]

Tabulka 26 Obrat největších aliancí nezávislého maloobchodu

Podle celkového obratu	Aliance v r. 2002	Celkový obrat mld. Kč	% podíl potravin
1.	EMD Markant	42,00	85
2.	COOP Centrum	21,50	89
3.	COOP Morava	14,35	94
4.	NC Praha (nákupní centrála SPAR)	8,58	80
5.	Maloobchodní síť Hruška	6,16	95
6.	ENAPO	5,63	93
7.	ČEPOS	5,10	95
8.	Maloobchodní síť Ardanas	5,00	90
9.	Maloobchodní síť SVOP	4,48	95
10.	Maloobchodní síť Partner	4,25	90
11.	Maloobchodní síť Bala	4,10	95
12.	Flosman/FLOP – jih	3,78	91
13.	Eso Market	3,55	90
14.	COOP Tuty	3,45	98
15.	COOP Tip	1,83	97
16.	COOP Terno	1,73	93
17.	SPAR (nezávislí obchodníci)	1,70	99
18.	Maloobchodní síť Brněnka	1,50	90
19.	COOP Diskont	1,06	87
20.	COOP Tempo	0,87	97

zdroj [51]

Dále následuje analýza vývoje Top 10 v odvětví maloobchodu.

Tabulka 27 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 1997

TOP 10 1997					
Pořadí	Společnost	Obrat celkem (mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Obrat v potravinách (mld. Kč)	Index obratu 97/96
1	Interkontakt	13,1	49%	6,4	102,0
2	Euronova (Ahold)	8,4	80%	6,7	125,0
3	Delvita	6,1	90%	5,5	165,0
4	Tesco Stores	5,3	33%	1,7	213,0
5	Julius Meinl	5,1	82%	4,2	138,0
6	Plus Discount	5,0	85%	4,3	128,0
7	Pronto Plus	3,8	84%	3,2	79,0
8	Vít Potraviny	3,6	90%	3,2	124,0
9	Penny Market	3,1	85%	2,6	.
10	M-Aholding	2,8	67%	1,9	53,0
celkem		56,3		39,8	.

zdroj [48]

Tabulka 28 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 1998

TOP 10 1998					
Pořadí	Společnost	Obrat celkem (mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Obrat v potravinách (mld. Kč)	Index obratu 97/96
1	Interkontakt	13,3	70%	9,3	102,0
2	Makro ČR	13,0	75%	9,8	.
3	Ahold (Euronova)	12,5	90%	11,3	149,0
4	Rewe (Penny, Billa)	11,7	85%	9,9	.
5	Delvita	8,8	90%	7,9	144,0
6	Julius Meinl	7,0	85%	6,0	137,0
7	Plus Discount	6,4	93%	6,0	128,0
8	Tesco Stores	5,9	40%	2,4	111,0
9	Globus	5,2	55%	2,9	.
10	Kaufland	4,2	40%	1,7	.
celkem		88,0		67,0	1,6

zdroj [48]

Tabulka 29 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 1999

TOP 10 1999					
Pořadí	Společnost	Obrat celkem (mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Obrat v potravinách (mld. Kč)	Index obratu 99/98
1	Makro ČR	19,2	75%	14,4	147,0
2	Ahold CR	18,2	90%	16,4	146,0
3	Rewe (Penny, Billa)	16,8	80%	13,4	143,0
4	Kaufland ČR	13,8	65%	9,0	329,0
5	Delvita	11,7	90%	10,5	134,0
6	Skupina Tengelmann	11,3	60%	6,8	122,0
7	Geco Tabak	10,3	95%	9,8	153,0
8	Tesco Stores	9,3	54%	5,0	159,0
9	Globus ČR	8,8	58%	5,1	169,0
10	Julius Meinl	7,0	85%	6,0	111,0
celkem		126,4		96,4	1,4

zdroj [48]

Tabulka 30 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2000

TOP 10 2000					
Pořadí	Společnost	Obrat celkem (mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Obrat v potravinách (mld. Kč)	Index obratu 00/99
1	Makro ČR	19,2	75%	14,4	99,9
2	Ahold CR	18,2	90%	16,4	100,2
3	Rewe (Penny, Billa)	16,4	80%	13,2	97,9
4	Kaufland ČR	12,0	65%	7,8	87,0
5	Delvita	11,7	90%	10,6	100,3
6	Skupina Tengelmann	11,3	60%	6,8	100,0
7	Geco Tabak	10,3	95%	9,8	100,0
8	Tesco Stores	9,8	54%	5,3	105,8
9	Globus ČR	8,8	58%	5,1	100,1
10	Julius Meinl	7,8	85%	6,6	111,4
celkem		125,7		95,9	1,0

Zdroj: [48]

Tabulka 31 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2001

TOP 10 2001					
Pořadí	Společnost	Obrat celkem (mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Obrat v potravinách (mld. Kč)	Index obratu 01/00
1	Makro ČR	32,0	75%	24,0	1,7
2	Ahold CR	29,5	75%	22,1	1,4
3	Rewe (Penny, Billa)	21,3	80%	17,0	1,3
4	Kaufland ČR	18,0	65%	11,7	1,5
5	Skupina Tengelmann	15,4	60%	9,2	1,4
6	Globus ČR	14,8	60%	8,9	1,7
7	Tesco Stores	14,0	65%	9,1	1,7
8	Carefour ČR	12,3	60%	7,4	N/A
9	Delvita	11,5	90%	10,4	1,0
10	Spar ČR	6,8	75%	5,1	N/A
celkem		175,5		124,8	1,4

Zdroj: [51]

Tabulka 32 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2002

TOP 10 2002					
Pořadí	Společnost	Obrat celkem (mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Obrat v potravinách (mld. Kč)	Index obratu 0//01
1	Ahold CR	33,9	75%	25,4	1,1
2	Makro ČR	32,0	75%	24,0	1,0
3	Rewe (Penny, Billa)	22,2	80%	17,8	1,0
4	Kaufland ČR	26,3	65%	17,1	1,5
5	Skupina Tengelmann	16,9	60%	10,1	1,1
6	Delvita	11,2	90%	10,1	1,0
7	Tesco Stores	13,6	65%	8,9	1,0
8	Globus ČR	12,8	60%	7,7	0,9
9	Carefour ČR	10,8	60%	6,5	0,9
10	Spar ČR	8,1	75%	6,1	1,3
celkem		187,9		133,7	1,1

zdroj: [51]

Tabulka 33 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2003

TOP 10 2003					
Pořadí	Společnost	Obrat celkem (mld. Kč)	Podíl potravin (%)	Obrat v potravinách (mld. Kč)	Index obratu 03/02
1	Makro ČR	35,7	75%	26,8	1,1
2	Ahold CR	32,5	75%	24,4	1,0
3	Kaufland ČR	26,0	65%	16,9	1,0
4	Rewe (Penny, Billa)	22,8	80%	18,2	1,0
5	Tesco Stores	19,5	60%	11,7	1,4
6	Globus ČR	18,2	60%	10,9	1,4
7	Skupina Tengelmann	17,7	60%	10,6	1,0
8	Delvita	11,0	90%	9,9	1,0
9	Carefour ČR	10,0	60%	6,0	0,9
10	Spar ČR	9,0	75%	6,8	1,1
celkem		202,4		142,2	1,1

zdroj [51]

Odvětví realizace potravin doznalo po otevření tuzemské ekonomiky významných změn. Pokud porovnáme výši obratu prvních deseti subjektů v odvětví, zjistíme, že jejich tržní podíl se zvýšil od roku 1997 do roku 2003 o téměř 100 miliard korun, což znamená jeho více než ztrojnásobení.

Prvních deset příček Top 10 postupně obsadily firmy s globálním akčním rádiem a se silným kapitálovým zázemím.

Od roku 2001 se experti netají s názory, že trh je již rozdělen [35], nicméně čísla ukazují na to, že podíl Top 10 neustále stoupá, neustále se otevírají nové provozovny (i když s klesající dynamikou) a na trh neustále vstupují nové subjekty. Příkladem může být vstup německého „hard diskontu“ Lidl v roce 2003, jež svou agresivní strategií a díky důkladné přípravě dokázal

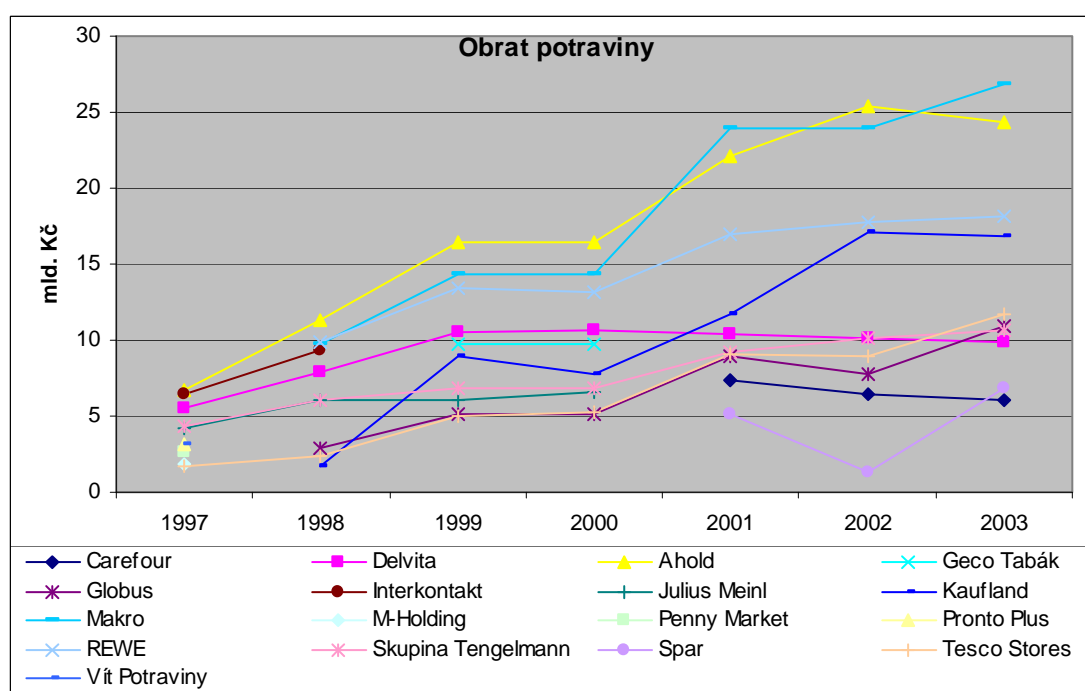
během necelého půlroku zaujmout 3. místo mezi „hard diskonty“ v ČR ve vztahu k návštěvnosti [20].

Vývoj v odvětví realizace potravin a maloobchodu celkem ilustrují grafy 4 a 5.

Na prvních dvou místech v obou odvětvích je MAKRO a Ahold, následovaný s mírným odstupem Kauflandem a ostatními.

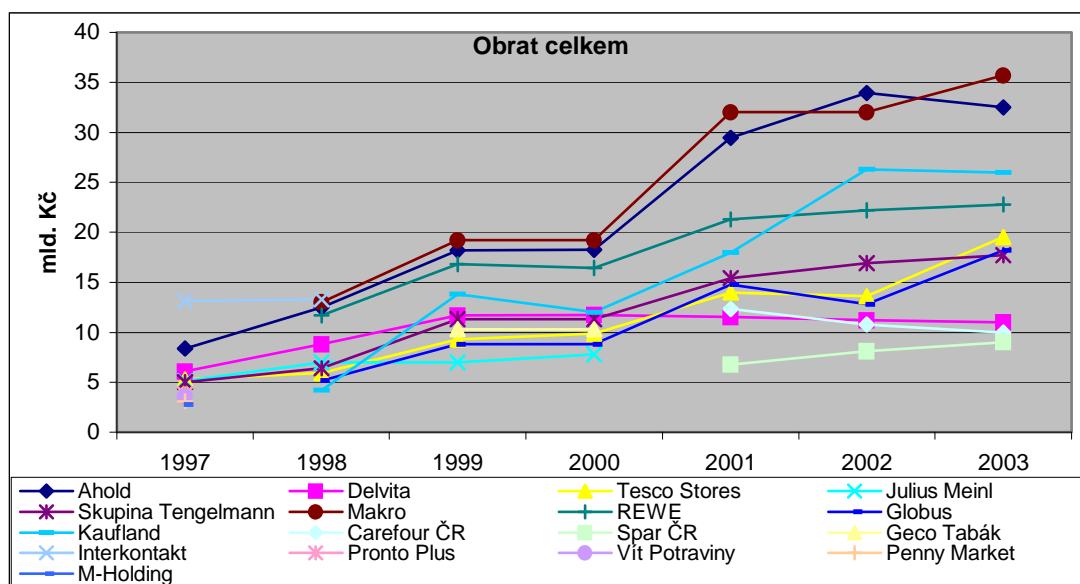
Dá se očekávat, že v této struktuře ještě někoho nahradí Lidl.

graf 4 Vývoj obratu v odvětví realizace potravin



Zdroj: [51]

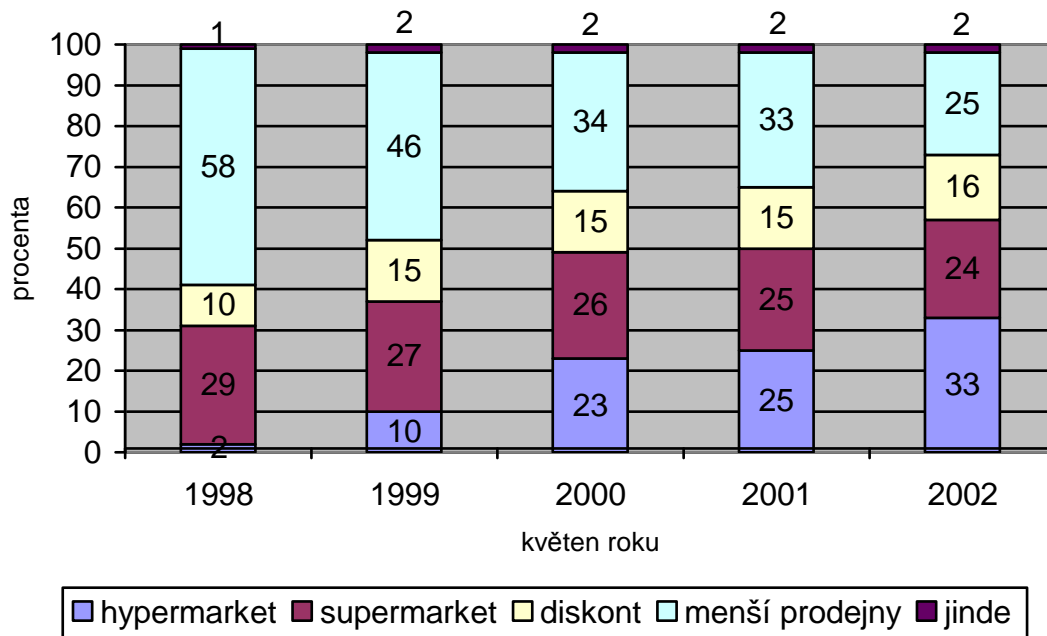
graf 5 Vývoj obrátu v odvětví maloobchodu



Zdroj: [51]

Vývoj v odvětví realizace potravin může být ilustrován také pomocí grafu 6, který zobrazuje vývoj struktury hlavního nákupního místa potravin.

graf 6 Vývoj struktury hlavního nákupního místa potravin



zdroj: [22]

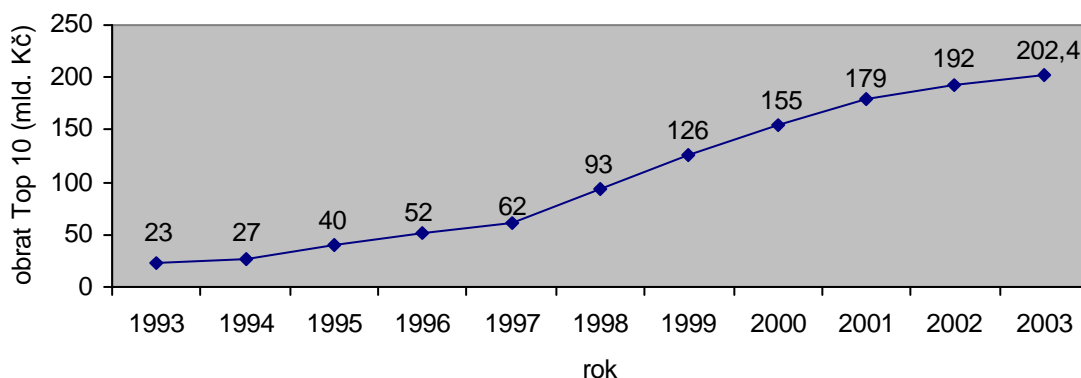
Podíl hlavního nákupního místa potravin hypermarketů, supermarketů a diskontů poskočil z 41% roku 1998 na 73% roku 2002, hlavně na úkor poklesu podílu menších prodejen (malých samoobsluh a pultových prodejen z 58% na 25%).

Z grafu je patrný růst hypermarketů na úkor ostatních typů prodejen.

Přestože se tržní podíl Top 10 neustále zvyšuje, jeho dynamika klesá (viz. graf 7) a klesá také možnost získat další tržní podíl na úkor malých samoobsluh a pultových prodejen.

Boj o tržní podíl je v tomto odvětví charakteristický intenzivními cenovými válkami, na úkor marketingové komunikace [62]. Důkazem intenzity boje o tržní podíl v tomto odvětví je i vývoj inflace za poslední roky, která je cenami potravin (které řetězce díky své dohadovací síle a přetlaku nabídky dodavatelů nad poptávkou řetězců dokáží bez problémů stlačit dolů) tlačena dolů.

graf 7 Vývoj obratu Top 10 maloobchodu



zdroj: [23]

Závěrem se dá konstatovat, že vstup maloobchodních řetězců do odvětví realizace potravin ČR toto odvětví

významně ovlivnil a dnes jej „tvaruje“. Prostřednictvím vytlačení dříve klasických maloobchodních prodejen došlo k výrazným tlakům na realizační ceny potravin, které se šířily a šíří dodnes jak horizontálně, v rámci odvětví (prostřednictvím cenových válek), tak v rámci distribučního řetězce přes zpracovatele k zemědělskému prvovýrobci.

Výsledkem těchto tlaků je růst racionality procesů v celém distribučním řetězci a následně jistá konsolidace odvětví.

Vstup nových konkurentů do odvětví je chráněn bariérou kapitálových investic a schopností financovat a vést cenové války na saturovaném trhu.

4.3.4 Analýza konkurence - závěry pro všechny články distribučního řetězce

Odvětví celého distribučního řetězce je charakteristické silným tlakem na růst racionality procesů, který ve svém důsledku vede k nižším nákladům a schopnosti nabídnout nižší cenu (pokud ji subjekt nenabízí pod výrobní náklady, což často není schopno dlouho financovat).

Podoba odvětví je tvarována maloobchodními řetězci, které disponují významnou dohadovací silou vzhledem ke svým dodavatelům, díky níž dochází nejen k tlakům, které byly zmíněny výše, ale také k šíření jejich know-how, v podobě aplikace technik Just-in-Time, redukci nákladů, vyšší diferencovanosti produktu, aplikaci elektronické výměny dat, apod. [36].

Vzhledem k neustálému přetlaku nabídky dodavatelů nad poptávkou odběratelů v distribučních řetězcích se dá konstatovat, že v odvětví dodavatelů ještě stále existuje nadbytečná produkční kapacita, která se ovšem formou cenových válek dodavatelů neustále snižuje (na úkor neustálému vysilování „silnějších“ dodavatelů, což by

mohl být pro tuzemské dodavatele do budoucna rizikový faktor).

Do budoucna se dá předpokládat pokračování konsolidace a integrace jak jednotlivých článků distribučního řetězce, tak celých distribučních řetězců.

4.4 Analýza trhu

Analýza trhu jednotlivých subjektů distribučního řetězce bude opět agregátní pro trh, geograficky vyměřený územím České republiky.

4.4.1 Zemědělstí prvovýrobci

Pro odhad velikosti trhu vycházejme z jednoduché úvahy: trh absorboval, ve finančním vyjádření, takový objem, který se dá vypočítat dle následujícího vzorce.

$$VT = T_{np} + T_{mp} - S$$

VT - velikost trhu

T_{np} - tržby podniků hospodařících na půdě

T_{mp} - tržby podniků hospodařících bez půdy

S - saldo agrárního zahraničního obchodu

Tabulky 34 - 36 podávají přehled o vývoji tržeb v odvětví zemědělské prvovýroby. Jak podniky hospodařící na půdě, tak podniky hospodařící bez půdy vykazují stoupající tendenci tržeb (v nominálním vyjádření) v obou sledovaných kategoriích, s výjimkou tržeb za prodej zboží u podniků hospodařících bez půdy v roce 2000, což způsobilo i propad v celkových tržbách odvětví v témže roce. Další propad je u obou kategorií vlivem klimatických podmínek v roce 2002.

Tabulka 34 Vývoj tržeb podniků hospodařících na půdě v mil. Kč

Rok	Tržby za prodej zboží	Tržby za prodej výrobků a služeb	Celkem
1998	3 628	95 904	99 532
1999	5 261	92 303	97 564
2000	4 845	96 485	101 330
2001	4 716	99 831	104 547
2002	4 264	92 323	96 587

Zdroj: [52, 53, 54]

Tabulka 35 Vývoj tržeb podniků hospodařících bez půdy v mil. Kč

	Tržby za prodej zboží	Tržby za prodej výrobků a služeb	Celkem
1998	7 003	7 003	14 006
1999	8 068	8 068	16 136
2000	1 964	8 061	10 025
2001	2 236	9 685	11 921
2002	2 137	8 949	11 086

Zdroj: [52, 53, 54]

Tabulka 36 Vývoj tržeb celkem v mil. Kč

	Tržby za prodej zboží	Tržby za prodej výrobků a služeb	Celkem
1998	10 631	102 907	113 538
1999	13 329	100 371	113 700
2000	6 809	104 546	111 355
2001	6 952	109 516	116 468
2002	6 401	10 1272	107 673

Zdroj: [52, 53, 54]

Vývoj tržeb je třeba porovnat také s vývojem cenové hladiny. Tabulky 37 a 38 obsahují řetězové indexy tržeb a cen zemědělských prvovýrobců. Na základě porovnání těchto indexů je zřejmé, že růst vývoje tržeb je zapříčiněn z větší části růstem cenové hladiny, než růstem prodeje, na základě těchto údajů se dá konstatovat, že tržby v reálném vyjádření klesají.

Tabulka 37 Vývoj indexů tržeb zemědělských prvovýrobců (2000 = 100%)

Rok	1998	1999	2000	2001	2002
Řetězový index (%)	102,0%	102,1%	100,0%	104,6%	96,7%

Zdroj: [56]

Tabulka 38 Vývoj indexů cen zemědělských prvovýrobců

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
101,50%	103,40%	91,60%	100%	109%	98,60%	95,80%

Zdroj: [56]

Tabulka 39 udává přehled o saldu agrárního zahraničního obchodu, jehož propad se v čase prohlubuje.

Tabulka 39 Saldo agrárního zahraničního obchodu

rok	Saldo agrárního zahraničního obchodu (mil. Kč)
1998	-22 081
1999	-23 870
2000	-22025
2001	-25 361
2002	-29 647

Zdroj: [52, 54]

Tabulka 40 ilustruje velikost absorpce trhu tuzemských zemědělských prvovýrobců, který je v nominálním vyjádření charakterizován stoupající dynamikou (narušenou v roce 2002 povodněmi), nicméně po uvážení vlivu vývoje cenové hladiny se dá konstatovat, že absorpce trhu je v reálném vyjádření stabilní.

Tabulka 40 Velikost absorpce trhu tuzemských zemědělských prvovýrobců

rok	Velikost trhu (mil. Kč)
1998	135 619
1999	137 570
2000	133 380
2001	141 829
2002	137 320

Zdroj: [52, 53, 54]

Tržní segmenty cílového trhu odvětví a jejich velikost mohou být ilustrovány pomocí tabulky 42, kde mezi největší tržní segmenty patří výroba ostatních potravinářských výrobků, výroba masa a masných výrobků, výroba nápojů, úprava a zpracování mléka a výroba hotových krmiv.

Tabulka 41 podává informaci o dovozu kompetitivních agrárních komodit, která indikuje potencionální tržní příležitost tuzemských zemědělských prvovýrobců (která roste).

Tabulka 41 Podíl kompetitivních komodit na celkovém agrárním zahraničním obchodě

Rok	1998	1999	2000	2001	2002
Podíl dovozu (%)	52,2	55	56,2	57,75	57,6

Zdroj: [52, 54]

Do budoucna se dá předpokládat spíše stagnace a zachování velikosti trhu, vzhledem ke vstupu do EU a pádu ochranářských bariér obchodu (které ovšem v případě ČR nejsou nijak drastické).

4.4.2 Zpracovatelé

Při odhadování velikosti trhu zpracovatelů produktů zemědělské prvovýroby budeme vycházet ze vzorce obdobné konstrukce, jako v předcházející subkapitole.

$$VT = T - S$$

VT - velikost trhu

T - tržby tuzemských zpracovatelů

S - saldo zahraničního obchodu s produkty zpracovatelského potravinářského průmyslu

Velikost a struktura trhu zpracovatelů je ilustrována tabulkami 42 - 46. Růstová tendence velikosti trhu roku 1997 a 1998 (v nominálním vyjádření) byla narušena poklesem o téměř 8 mld. Kč v roce 1999 (kdy došlo k poklesu tržeb tuzemských subjektů o 10 mld. Kč) od něžž se zdála býti tato prorůstová tendence opět nastartována, nicméně rok 2003 představoval opět pokles (který ovšem může být následkem sucha).

Pokud se budeme blíže zabývat reálným vyjádřením tržeb (promítnutí růstu cenové hladiny), které je zobrazeno tabulkami 43 a 44. Roky 2001 a 2002 znamenaly růst a rok 2003 pokles.

Tabulka 42 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b. c. v letech 1997 – 2001

Výrobní obor / (mld. Kč)	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Výroba masa a masných výrobků	53,93	53,99	51,21	50,16	56,08	58,79	59,39
Zpracování ryb	1,25	2,09	1,42	1,86	2,16	1,89	1,81
Zpracování ovoce, zeleniny, brambor	6,06	4,40	6,09	7,20	5,96	6,70	5,69
Výroba rostlinných a živočišných tuků a olejů	12,07	12,43	11,75	11,47	12,56	12,21	11,60
Úprava a zpracování mléka	33,79	37,01	35,79	37,90	39,51	39,11	37,20
Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků	9,05	8,25	8,61	8,03	8,82	7,29	7,12
Výroba hotových krmiv	22,82	20,92	17,18	18,40	22,87	20,86	18,57
Výroba ostatních potravinářských výrobků	57,10	57,91	54,29	56,59	57,83	61,76	59,39
Výroba nápojů	41,94	42,36	44,41	47,94	52,45	53,86	51,42
Průmysl potravinářský a tabákový celkem	238,00	239,36	230,76	239,55	258,24	262,48	252,19

Zdroj: [29, 50]

Tabulka 43 Vývoj indexů tržeb zpracovatelů

Rok	1998/1997	1999/1997	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002
Řetězový index	100,6%	96,4%	103,8%	107,8%	101,6%	96,1%

Zdroj: [50, 54]

Tabulka 44 Vývoj indexů cen zpracovatelů

Ukazatel	1998/1997	1999/1998	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002
Ceny průmyslových výrobců potravin a nápojů	105,5	96,6	103,0	102,7	96,3	104

Zdroj: [50, 54]

Tabulka 45 Saldo ZO potravinářských výrobků b.c.(mld. Kč)

Výrobní obor / (mld. Kč)	2000	2001	2002	2003
Výroba masa a masných výrobků	-1,76	-0,73	-1,43	-2,63
Zpracování ryb	-2,52	-2,91	-2,60	-2,32
Zpracování ovoce, zeleniny, brambor	-2,85	-2,83	-3,32	-3,55
Výroba rostlinných a živočišných tuků a olejů	-3,93	-4,67	-5,34	-5,80
Úprava a zpracování mléka	4,00	4,67	1,75	1,78
Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků	-0,99	-0,85	-1,10	-1,03
Výroba hotových krmiv	-1,48	-1,38	-1,51	-1,46
Výroba ostatních potravinářských výrobků	-5,77	-4,37	-3,44	-2,93
Výroba nápojů	3,41	3,17	3,29	2,60
Průmysl potravinářský a tabákový celkem	-11,88	-9,90	-13,70	-15,34

Zdroj: [29, 50]

Tabulka 46 Velikost tuzemského trhu producentů potravinářských výrobků (mld. Kč)

Výrobní obor / (mld. Kč)	2000	2001	2002	2003
Výroba masa a masných výrobků	51,92	56,81	60,22	62,02
Zpracování ryb	4,38	5,07	4,49	4,13
Zpracování ovoce, zeleniny, brambor	10,05	8,79	10,02	9,24
Výroba rostlinných a živočišných tuků a olejů	15,40	17,23	17,55	17,40
Úprava a zpracování mléka	33,91	34,84	37,36	35,42
Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků	9,02	9,67	8,39	8,15
Výroba hotových krmiv	19,88	24,25	22,37	20,03
Výroba ostatních potravinářských výrobků	62,36	62,20	65,20	62,32
Výroba nápojů	44,53	49,28	50,57	48,82
Průmysl potravinářský a tabákový celkem	251,43	268,14	276,18	267,53

Zdroj: [29, 50]

Velikost tuzemského trhu zpracovatelů je v reálném vyjádření v čase v podstatě stejná (vývoj jeho velikosti v běžných cenách v podstatě kopíruje vývoj jejich cenové hladiny) až na pokles roku 2003.

4.4.3 Maloobchodní řetězce

Velikost trhu maloobchodních řetězců (co se týká potravin) je ilustrována tabulkou 47.

Prodej potravin sice není jediným předmětem prodeje maloobchodních řetězců, neboť se zabývají daleko širší škálou maloobchodu, potraviny ovšem představují hlavní část jejich tržeb. Tato práce se zabývá distribučními řetězci potravin, proto u nich zůstaneme.

Tabulka 47 Výdaje na potraviny v ČR

	1999	2000	2001
Výdaje na potraviny (Kč/obyv./rok)	71 698	73 017	78 090
střední stav obyvatelstva (mil.)	10,3	10,3	10,2
Výdaje na potraviny celkem (mld. Kč.)	737,1	750,1	798,4

Zdroj: [11]

Z tabulky 47 je patrný jen mírně vzestupný trend výdajů na potraviny (v nominálním vyjádření).

Reálné vyjádření růstu trhu (porovnání tabulky 47 a řetězových indexů z tabulky 48) vyjadřuje v podstatě stagnaci trhu.

Tabulka 48 Vývoj indexů cen maloobchodních řetězců (2000 = 100%)

1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004 - 1q.	2004 - 2.q
89,1	99	100	105,1	103	100,8	105,1	105,1

Zdroj: [10]

Do budoucna se dá předpokládat, že výdaje na potraviny budou spíše kopírovat vývoj cenové hladiny, než jejich podstatný nárůst.

Tržní podíly a jejich vývoj v oblasti Top 10 jsou zobrazeny v tabulkách 27 - 33. Tržním vůdcem je od počátku sledování společnost Ahold, která byla ovšem v roce 2003 vystřídána společností MAKRO.

Na základě grafu 1 a tabulky 62 (v příloze 4), kde dochází neustále k poklesu podílu výdajů na potraviny, se dá usuzovat, že spotřebitel v rámci maloobchodu,

disponuje vyšším reálným objemem prostředků a že tedy cena postupně přestává hrát nejvyšší roli při rozhodování o koupi (i když realizace potravin jen část maloobchodních prodejů).

Pro identifikaci tržních segmentů vyjdeme z analýzy agentury pro výzkum trhu Incoma Research, která ve svém výzkumu, nazvaném Shopper Typology and Behaviour 2003 došla k závěru, že průměrný zákazník rychle mizí a segmenty, dle nákupního chování definovala následovně - viz. tabulka 49.

Tabulka 49 Segmenty tuzemského maloobchodního trhu

Typ nakupujících	Zastoupení v populaci	Celková nákupní orientace
ovlivnitelný	15%	moderní (47%)
náročný	16%	
mobilitní pragmatik	16%	
opatrný konzervativec	12%	tradiční (53%)
šetřivý	13%	
loajální hospodyňka	12%	
nenáročný flegmatik	16%	

Zdroj: [21]

Cílem této práce není detailní popis segmentů trhu realizace potravin. Pro detailnější popis je možno využít výše uvedeného zdroje. Stručný popis jednotlivých segmentů je obsažen v příloze 5.

4.4.4 Analýza trhu - závěry pro všechny články distribučního řetězce

Trh tuzemských **zemědělských prvovýrobců** se vyznačuje mírným poklesem v čase (pokles má klesající dynamiku).

Více než polovina dovážené produkce jsou kompetitivní produkty, což představuje potenciální trh pro tuzemské prvovýrobce, za předpokladu, že mu budou schopni konkurovat (zde se nejedná zdaleka pouze o

konkurenceschopnost vyprodukovat, ale i o konkurenceschopnost v obdržných dotacích a subvencích a umění prodat).

Do budoucna se dá předpokládat stagnace trhu, respektive kopírování vývoje cenové hladiny.

Trh **zpracovatelů** vykazuje tendence stagnace s poklesem v roce 2003. Nejvíce se dováží zboží z oblasti výroby ostatních potravinářských výrobků - který je charakteristický největší diferenciací.

Trh **maloobchodních řetězců** vykazuje také stagnaci (v souladu s růstem trhu celého distribučního řetězce). Je třeba zmínit, že zde byla zmiňována pouze oblast realizace potravin. Ta ovšem představuje hlavní část jejich obratu.

Postupně dochází k vývoji nákupního chování českého spotřebitele, který je nyní mnohem sofistikovanější, bez výrazné věrnosti nějakému typu prodejny (v podstatě bez loajality). Hlavně ve větších městech roste obliba hypermarketů, naopak menší sídla jsou charakteristická vyšší intenzitou využití malých a pultových prodejen (což je poměrně logický závěr i vzhledem k vybavenosti rurálních oblastí těmito velkoplošnými obchodními jednotkami).

4.5 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů bude opět provedena na agregované úrovni pro celé odvětví, v souladu s cílem a charakterem práce.

4.5.1 Zemědělstí prvovýrobci

Mezi základní vnitřní zdroje zemědělských podniků patří zemědělská půda. Většina podniků zemědělské prvovýroby hospodaří na půdě pronajaté. V současnosti se dá říci, že se situace ve vztahu k vyjasnění a vyrovnání majetko-právních otázek a restitucí pozvolna vyjasňuje

prostřednictvím nákupu a prodeje půd a uzavíráním nájemních smluv (což neznámá, že vztah mezi vlastníkem a pronajímatelem je ideální).

Struktura a velikost zemědělského půdního fondu v ČR se mění jen pozvolna, pro základní informaci postačí údaje z roku 2000, 2001 a 2002 které jsou zobrazeny v tabulce 50.

Tabulka 50 Struktura půdního fondu v ČR

Typ oblasti	2000		2001		2002	
	výměra z. p.	% ze z. p.	výměra z. p.	% ze z. p.	výměra z. p.	% ze z. p.
Horské oblasti	533	12,45	572	13,37	572	13,39
Ostatní méně příznivé oblasti	1 684	39,35	1 646	38,48	1 646	38,52
Oblasti se specifickými omezeními	155	3,62	202	4,72	202	4,73
Oblasti se ekologickými omezeními	172	4,02	158	3,69	158	3,7
Méně příznivé oblasti celkem	2 544	59,44	2 578	60,28	2 578	60,33
Nezařazené oblasti celkem	1 736	40,56	1 699	39,72	1 695	39,67
Zemědělská půda celkem	4 280	100	4 277	100	4 273	100

Zdroj: [56]

Vývoj stavů hospodářských zvířat ilustruje tabulka 51. Je zřejmé, že dochází k postupnému snižování stavů (mimo ovce a drůbež), což je ovšem vyrovnáváno růstem produktivity.

Tabulka 51 Vývoj stavů hospodářských zvířat

	1998	1999	2000	2001	2002
Skot celkem	1 700 789	1 657 337	1 573 530	1 582 027	1 520 136
z toho krávy	646 838	642 026	614 787	611 431	596 295
Prasata celkem	4 012 943	4 000 720	3 687 967	3 593 717	3 440 925
z toho prasnice	319 664	316 599	296 811	293 303	289 195
Ovce celkem	93 557	86 047	84 108	90 241	96 286
Drůbež celkem	29 035 455	30 222 187	30 784 432	32 043 425	29 946 846
z toho slepice	12 279 959	11 901 600	11 739 179	11 676 924	6 837 737

Zdroj: [10]

V chovu hospodářských zvířat dochází pozvolna k aplikaci nových technologií, nicméně jejich intenzivnější využití je stále limitováno jejich vysokou kapitálovou náročností a dostupností financí.

Vývoj pořízení dlouhodobého hmotného majetku ilustruje tabulka 52.

Tabulka 52 Vývoj pořízení dlouhodobého investičního majetku

Ukazatel	2000	2001	2002
Hmotné investice celkem	9 797	11 769	11 746
Investice nové (včetně dovezených)	8 995	10 895	11 048
v tom - budovy, haly a stavby	1 515	1 922	1 996
- stroje a zařízení	3 444	4 824	4 871
- ostatní investice	4 036	4 149	4 181
Investice použité (v tuzemsku)	802	874	698

Zdroj: [56]

Mezi roky 2000 a 2001 je vidět výrazný nárůst dynamiky pořizování hmotných investic, který je zřejmě odrazem jejich nevyhnutelnosti (pro modernizaci a růst produktivity práce) a uzavírání cenových nůžek v odvětví.

Vývoj počtu pracovníků v zemědělství ilustruje tabulka 53.

Tabulka 53 Počet pracovníků v zemědělství

1989	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
533 057	213 738	204 189	182 988	164 906	156 300	156 000	148 000

Zdroj: [10]

Kontinuální pokles počtu pracovních sil v zemědělství, který je v souladu s růstem produktivity práce a zaváděním efektivnějších technologií a mechanizace (i když jen pozvolna) neustále pokračuje.

4.5.2 Zpracovatelé

Stručné údaje o vývoji a struktuře vnitřních zdrojů v odvětví zpracovatelů produkce zemědělské prvovýroby podává tabulka 54.

Tabulka 54 Vývoj struktury vnitřních zdrojů v odvětví zpracovatelů

	1997	1998	1999	2000
Počet zaměstnaných osob (tis.)	173	165	157	146
Aktiva (majetek) celkem (mil. Kč)	240 048	225 397	220 374	214 495
nehmotný investiční majetek (mil. Kč)	2 425	2 157	2 186	2 057
hmotný investiční majetek (mil. Kč)	90 891	91 494	86 503	80 688
finanční majetek (mil. Kč)	11 486	7 755	9 875	10 176
finanční investice (mil. Kč)	11 104	9 635	16 089	12 983
Hospodářský výsledek po zdanění (mil. Kč)	-1 193	-1 937	1 422	3 200
Hrubé pořízení investičního majetku (mil. Kč)	18 800	16 573	13 368	15 573
Hrubé pořízení hmotného investičního majetku (mil. Kč)	18 481	15 906	12 651	14 998
Hrubé pořízení nehmotného investičního majetku (mil. Kč)	319	667	717	575

Zdroj: [14]

Objem aktiv v čase klesá, v souladu s poklesem hmotného a nehmotného investičního majetku. Obecně také klesá hrubé pořízení hmotného a nehmotného investičního majetku. Na tomto základě se dá usuzovat na konsolidaci odvětví (kdy přežívající subjekty, díky nadměrným stávajícím kapacitám, potřebují ke zvýšení odbytu zvýšit hlavně zásoby a investiční celky nepřeživších přecházejí do vlastnictví subjektů mimo odvětví) - tato úvaha je i

v souladu s vývojem hospodářského výsledku, který je od roku 1999 v černých číslech.

4.5.3 Maloobchodní řetězce

Tabulka 55 ilustruje vývoj vnitřních zdrojů v oblasti maloobchodu, tj. i v oblasti maloobchodních řetězců. Přestože se jedná o data za celý maloobchod (OKEČ 52), poskytuje alespoň základní informace o trendu vývoje vnitřních zdrojů odvětví realizace potravin.

Tabulka 55 Vývoj struktury vnitřních zdrojů v odvětví maloobchodu (OKEČ 52)

Ukazatel	1998	1999	2000	2001	2002
Podniky (firmy) celkem	132 289	131 632	141 758	143 058	144 831
Pracovníci celkem ve fyzických osobách	392 638	402 679	419 002	414 735	419 174
zaměstnanci	262 343	265 831	273 162	270 616	273 252
Tržby (příjmy) celkem (mil. Kč)	531 383	552 069	617 218		
z toho za prodej služeb (mil. Kč)	15 436	16 173	25 561		
z toho za prodej zboží (mil. Kč)	513 994	529 243	587 955		
Výkony vč. obchodní marže (mil. Kč)	115 756	121 592	147 392	157 536	163 486
z toho obchodní marže (mil. Kč)	98 570	97 539	117 072		
Výkonová spotřeba (mil. Kč)	63 338	68 634	84 624	88 145	91 345
Účetní přidaná hodnota (mil. Kč)	52 418	52 958	62 768	69 391	72 141
Dlouhodobý hmotný majetek celkem v zůstatkové ceně k 31. 12. (mil. Kč)	77 367	77 106	75 091		
Zásoby celkem k 31. 12. (mil. Kč)	69 579	78 323	76 710		
Pořízení dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku celkem (mil. Kč)				20 909	16 424

Zdroj: [10, 15]

Počet podniků v čase mírně stoupá, je však třeba zmínit, že za poslední dva sledované roky se jedná o podniky do 19 a nad 100 zaměstnanců, což může odpovídat klasickému Burstinovskému [1] maloobchodnímu cyklu, kdy v maloobchodě neustále určitý počet podniků krachuje a jiný počet, dle atraktivity odvětví, jich vzniká.

Počet pracovníků v odvětví od roku 2000 v podstatě stagnuje, na rozdíl od růstu tržeb (který se dá předpokládat i za roky 2001 a 2002), což je v souladu s růstem produktivity práce.

Na závěr se dá konstatovat, že vzhledem ke struktuře tržního koláče, kdy majoritní tržní podíly zaujímají firmy s globálním akčním rádiem a silnou kapitálovou vybaveností, se dá předpokládat i jejich solidní vybavenost vnitřními zdroji, ať se jedná o lidský potenciál, technologie, know-how, finance apod. Jsou to právě tyto firmy, které poslední desetiletí tvarovaly celý tuzemský maloobchod a zřejmě jej budou tvarovat i nadále.

4.5.4 Analýza vnitřních zdrojů - závěry pro všechny články distribučního řetězce

Půdní fond v ČR, jako téměř nenahraditelný výrobní faktor **zemědělské prvovýroby** si v čase v podstatě zachovává svou strukturu.

Postupně dochází k poklesu stavů hospodářských zvířat a roste produktivita chovu.

Pozvolna roste objem pořizovaných investic - což významně souvisí s dostupností financí, kdy se v minulých letech začaly pozvolna uzavírat cenové nůžky.

Nadále klesá počet pracovníků v zemědělské prvovýrobě a roste produktivita práce.

V odvětví **zpracovatelů** produkce zemědělské prvovýroby dochází v čase k poklesu majetku a hrubých investic. Na tomto základě se dá usuzovat na konsolidaci odvětví.

V odvětví **maloobchodních řetězců** mírně stoupá počet podniků (do 19 a nad 100 zaměstnanců) v čase a roste také počet pracovníků, nicméně se jedná pouze o mírný nárůst.

Odvětví je tvarováno globálními společnostmi, které jsou kapitálově vybaveny, ovládají know-how a aplikují efektivní technologie.

Doplňkem k analýze vnitřních zdrojů je analýza marketingového mixu.

4.6 Analýza marketingového mixu

Analýza marketingového mixu bude zaměřena opět agregátně na celá odvětví jednotlivých článků distribučního řetězce potravin.

Tak jako v celé práci bude i zde dodržena koncepce McCarthyho, tj. „4P“.

4.6.1 Zemědělstí prvovýrobci

Produktem zemědělských prvovýrobců jsou obecně komodity, které jsou charakteristické svou nediferencovaností. Obecně platí, že subjekt, vyznávající marketingovou filosofii, se snaží o co nejvyšší diferencovanost svého produktu (při zachování principu racionality – adekvátní výnosnosti investice).

Postupně tak, jak maloobchodní řetězce tvarovaly a tvarují podobu distribučního řetězce směrem k zemědělskému prvovýrobci, rostou tlaky na vyšší diferenciaci produktu. Příkladem může být i legislativně vymáhané označování původu. Růst diferenciací produktů zemědělské prvovýroby je nesporný, nicméně ještě stále pozvolný.

Distribuce produkce zemědělské prvovýroby je v posledních 10 letech téma velmi často diskutované. Na počátku 90. let došlo nejen díky restitucím a transformacím, ale často také díky pochybení a touze po samostatnosti k rozvrácení existujících distribučních řetězců. Další tvrdou ranou bylo otevření tuzemského trhu levným (dotovaným a subvencovaným) importům a v neposlední řadě se na této skutečnosti významně

podílely svou dohadovací silou, know-how a výraznou expanzí maloobchodní řetězce.

Subjekty s největší dohadovací silou naprosto změnilly požadavky na distribuci a vůbec podobu produktu a byly a jsou schopny, při neuspokojení svých požadavků v tuzemsku, přepnout na import. Významná a rychlá změna na straně poptávky, která se šířila přes zpracovatele k prvovýrobcům, nacházela jen pomalou reakci na straně nabídky, ať již z titulu restrukturalizujícího se odvětví, tak díky biologickému charakteru produkce s relativně dlouhými výrobními cykly.

Konsolidace odvětví všech článků distribučního řetězce vede ke stabilizaci distribuce v distribučním řetězci (i když za cenu poklesu počtu subjektů v jednotlivých odvětvích) a k růstu tlaku na efektivnost procesů.

Postupně s rozšiřováním know-how se objevují i nové, „exklusivní“ distribuční kanály pro exklusivní produkty, jako jsou např. produkty ekologického zemědělství.

Reakce zemědělské prvovýroby na současné tržní signály, ve vztahu k velikosti objemu dodávek vede i ke vzniku různých účelových sdružení, odbytových družstev apod. (vznikají také sdružení za účelem zvýšení dohadovací síly vzhledem k dodavatelům vstupů, kdy se dá dohodnout např. nižší cena apod.).

Možnosti uplatnění **marketingové komunikace** velice úzce souvisí s mírou diferenciací produktu. Jak již bylo zmíněno, produkty zemědělské prvovýroby jsou charakteristické velmi nízkou diferenciací, i když se dají identifikovat jisté snahy v oblasti prvovýrobců, o vyšší diferenciaci produktu. Současná marketingová komunikace se v tomto odvětví většinou zužuje na osobní prodej a jistou Public Relations s odběratelem.

Do budoucna je třeba snažit se zvýšit svou konkurenčnost snahou o vyšší diferenciaci produktu a intenzivnější marketingovou komunikaci, která povede k vyšší „závislosti“ odběratele na produkci prvovýrobce.

Pokud se zamyslíme nad Porterovými generickými strategiemi, které mohou vést k zisku udržitelné konkurenční výhody a tuzemskou zemědělskou prvovýrobou, je možné dojít k závěru, že nákladové vedení bude do budoucna pro všechny subjekty jen těžko dosažitelné, z důvodu předpokládaného pokračování konsolidace odvětví a pravděpodobné dotační a subvenční politiky budoucích vlád. Zbývá tedy možnost diferenciaci a fokus. Za fokus si můžeme dosadit ekologické zemědělce, kteří tento „niche market“ již využívají a dokáží využít i distribučních kanálů maloobchodních řetězců, jako je např. Tesco (bio-mléko, bio-biftek apod.). Za odlišení si můžeme dosadit např. konvenční zemědělce, kteří tradičně dodávají produkt vysoké kvality a jejichž produkt a firma jsou komunikovány. Další, velice důležité možnosti spočívají v horizontální integraci, která již také současným tuzemským distribučním řetězcem potravin prostupuje.

Cenová složka marketingového mixu tuzemského zemědělského prvovýrobce je oblast, se kterou díky své nízké dohadovací schopnosti, může operovat jen velice sporadicky - je vlastně cenovým příjemcem (důkazem budiž klasický příklad existence cenových nůžek). Pro vyšší schopnost ovlivňovat cenu a sestavovat cenový mix, je třeba, aby se odvětví větší měrou konsolidovalo a pracovalo na růstu diferenciaci produktu.

4.6.2 Zpracovatelé

Produkt zpracovatelů již nabývá vyšší diferenciaci. Základní požadavky na jeho podobu definovaly maloobchodní řetězce při výběru svých dodavatelů, další „povinné“

atributy (kvalita, trvanlivost, balení, apod.) mu dodal silný konkurenční boj v odvětví - to se ovšem dostáváme již k dalším nástrojům marketingu.

Vzhledem k výraznější marketingové definici produktu se zde dá již hovořit o vlastních výrobových řadách, jejich hloubce a šířce. Příkladem mohou být např. Kostelecké uzeniny, které jsou největším tuzemským masokombinátem a které disponují poměrně širokým a hlubokým výrobovým mixem - viz.[28] - ceník je součástí přílohy 6.

Významnou roli zde hrají i výrobová média. Umět výrobek zabalit, je samozřejmost. Velmi důležitá je také značka, která během posledních 5 let zaznamenala významný nárůst využívání. Jistou skulinou na trhu zůstává využití designu, je však nesporné, že i v této oblasti, díky tvrdému konkurenčnímu boji dojde k rozvoji využívání.

Distribuce produkce zpracovatelů je vysoce závislá na „umění logistiky“. Potravinový průmysl je rychloobrátkovým zbožím a jejich kvalita je velmi závislá na podmínkách a rychlosti přepravy (uvažme např. jogurty, kdy doba od výroby produktu k jeho spotřebě konečným zákazníkem se počítá na dny) a zároveň schopnostech dosahovat úspor z rozsahu a jiné minimalizace nákladů.

Marketingová komunikace produkce zpracovatelů nabírá, jak již bylo zmíněno, posledních 5 let na intenzitě. Stále častěji dochází k aplikaci strategie „pull“ pro distribuci. Toto know-how bylo v tuzemsku aplikováno zpracovateli s globálním akčním rádiem, jako jsou firmy Nestlé, Unilever, Danone apod. (zde je třeba brát v potaz také výhodu těchto subjektů, která pramení z jejich globálního akčního rádia). Investice do marketingové komunikace svého produktu přímo s konečným spotřebitelem se potom projeví v růstu vyjednávací síly při jednání s maloobchodními řetězci, kdy se dohadovací

síly vyrovnají či se dokonce změní postavení obou stran. Je samozřejmé, že tyto praktiky jsou velice kapitálově náročné a že je třeba tuto část marketingového mixu v případě aplikace strategie „pull“ maximálně podpořit i ostatními nástroji marketingu. Nicméně se jedná o jednu z ověřených cest, jak se na „pulty“ maloobchodních řetězců dostat. Příkladem efektivní aplikace strategie „pull“ tuzemským subjektem mohou být opět Kostecké uzeniny, příklady jejich komunikačních kampaní (využívají především outdoor, což souvisí také s jejich kapitálovou vybaveností v porovnání s globálními hráči) jsou uvedeny na obrázku 13 a 14.

Obrázek 13 Outdoor Kosteckých uzenin – „Kuřecí koktejl“



Zdroj: [29]

Obrázek 14 Outdoor Kosteckých uzenin – „Utopenci ve skle“



Zdroj: [29]

4.6.3 Maloobchodní řetězce

Produktem maloobchodních řetězců je vlastně prodej. Jejich dohadvací síla pramení z toho, že dokáží prodat dodané zboží a dokáží ho prodat velké objemy. Tato schopnost samozřejmě pramení z jejich tržního podílu, know-how a kapitálové vybavenosti, které si přinesly na „nezkušený“ tuzemský trh a kterých dokázaly a dokáží efektivně využívat ve svůj prospěch.

Maloobchodní řetězce byly a jsou na tuzemském trhu, dá se říci, „krok napřed“ před spotřebitelem a konkurencí, neboť znají vývoj spotřebitelského chování ve vyspělých tržních ekonomikách a dokáží svou nabídkou tvarovat jak trh, tak spotřebitele v podstatě podle svých představ a tak, že jak spotřebitel, tak maloobchodní řetězec jsou spokojeni.

Distribuce maloobchodních řetězců je efektivně zvládána díky jejich know-how, či aplikací outsourcingu (např. intenzivně expandující logistickou firmou HOPI s.r.o.) a bývá směsí dovozu zboží do jednotlivých obchodních jednotek vlastními prostředky (či zmíněnou aplikací outsourcingu) z centrálních skladů anebo dovozem přímo od zpracovatele či výrobce, v závislosti na povaze produktu a efektivnosti.

Marketingová komunikace maloobchodních řetězců se v minulosti odvíjela od charakteru jejich cílového trhu, kdy spotřebitel kladl nejvyšší důraz na výši ceny a ostatní atributy nabídky pro něj hrály vedlejší role. Tato taktika také dobře fungovala při antagonistickém zvyšování tržního podílu vůči tuzemským, kapitálově a technologicky slabším tržním hráčům. Současná saturace trhu a vývoj jeho velikosti se odráží do cenových válek mezi maloobchodními řetězci a tím, že jejich komunikační mix se zužuje na komunikaci ceny na neadresně roznášených letácích a informačních bulletinech [62]. Do budoucna se

dá předpokládat snaha ze strany maloobchodních řetězců o prohloubení loajality spotřebitele, využití jiných médií a jiných komunikačních zpráv [62]. Dá se také předpokládat transfer marketingové komunikace podél distribučního řetězce od maloobchodního řetězce přes zpracovatele k zemědělskému prvovýrobcí.

4.6.4 Analýza marketingového mixu -závěry pro všechny články distribučního řetězce

Šokující nástup maloobchodních řetězců a uplatňování jejich know-how vedlo k intenzivním tlakům podél distribučního řetězce přes zpracovatele až k prvovýrobcí.

Současnost je charakteristická postupnou adaptací tohoto know-how celým distribučním řetězcem a tak postupně dochází k růstu diferencovanosti **produktu** v distribučním řetězci (i v oblasti prvovýrobce).

Požadavky maloobchodních řetězců se promítají přes zpracovatele do podoby produktu již i u prvovýrobce. Kvalita, cena a stabilita dodávek jsou samozřejmostí, konkurenceschopnost produktu se začíná transferovat do stupně jeho diferencovanosti.

Postupně dochází také ke stabilizaci **distribuce** v distribučním řetězci, která je ovšem ještě stále pod silným vlivem cenových válek maloobchodních řetězců. Do budoucna se dá předpokládat změna taktiky tržního boje v přechodu na snahu o získání loajality zákazníka (ovšem stále při respektování jisté cenové hladiny) a růst významu diferenciací produktu pro distribuci.

V souladu s růstem významu diferenciací produktu roste i význam a možnosti uplatnění **marketingové komunikace**.

Cena zatím zůstává determinujícím faktorem vývoje vztahů v distribučních řetězcích, ale tak, jak se mění i chování koncového zákazníka, dá se předpokládat, že se budou měnit i požadavky maloobchodních řetězců.

Do budoucna se dá předpokládat, že konsolidace odvětví jednotlivých článků distribučního řetězce se projeví i v horizontální konsolidaci a integraci a tak, jak dochází stále k intenzivnějším tlakům na růst diferencovanosti produktu, bude hrát i větší význam marketingová definice produktu.

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza bude provedena nejprve pro každý článek distribučního řetězce zvlášť, na základě již provedených analýz a následně bude sumarizována pro celý distribuční řetězec.

4.9.1. Zemědělstí prvovýrobci

Výsledky SWOT analýzy jsou zobrazeny v tabulce 56.

Tabulka 56 SWOT analýza zemědělských prvovýrobců

Interní faktory	<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ↪ nízké mzdové náklady ↪ růst produktivity 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ atomizace odvětví ↪ homogenita produktu ↪ umění prodávat ↪ nedostupnost financí ↪ vlastnictví ↪ trvání výrobního cyklu ↪ závislost na odběratelích
Externí faktory	<u>Příležitosti</u>	<u>Ohrožení</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ↪ změna struktury spotřebního koše ↪ bioprodukty ↪ Corporate Identity ↪ konsolidace odvětví ↪ import kompetitivních výrobků ↪ uzavírání cenových nůžek ↪ diferenciacie produktu ↪ exklusivní distribuce ↪ integrace 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ růst průměrného stáří populace ↪ vylidňování vesnic ↪ dotační a subvenční politika EU ↪ relativně nízká ochrana tuzemského trhu ↪ nadbytečné výrobní kapacity v odvětví ↪ růst cen vstupů ↪ nabídka produktů pod výrobní náklady ↪ cenové války

Jedinými **silnými stránkami** tuzemských zemědělských prvovýrobců jsou nízké mzdové náklady a kontinuální růst produktivity práce.

Mezi **slabé stránky** patří velká rozdrobenost subjektů v odvětví (90% jich obhospodařuje pouze jednu čtvrtinu zemědělské půdy), homogenita produktu (i když jeho diferenciacie pozvolna stoupá), umění prodávat svou produkci, nedostupnost financí v odvětví, stále nedořešené vlastnické vztahy a délka výrobního cyklu

(která ovšem pramení z biologického charakteru produkce) a výrazná závislost na odběratelích.

Příležitosti vytváří změna struktury spotřebního koše, kdy se dá přejít na výrobu produktů ve vztahu k racionální výživě, možnost produkce bioproduktů, což umožní růst diferenciací produktu, růst Corporate Identity, možnost (a někdy nutnost) tvorby exklusivních distribučních kanálů. Díky uzavírání cenových nůžek roste pozvolna možnost investic v odvětví. Dodatkové tržní zdroje jsou spatřovány v stále významném importu kompetitivních výrobků. Veliká příležitost je v integraci subjektů v odvětví a tím růstu dohadovací síly a synergii.

Zemědělskou prvovýrobu **ohrožuje** růst průměrného stáří obyvatelstva, vylidňování vesnic, dotační a subvenční politika EU a s ní v harmonii působící nízká relativní ochrana tuzemského trhu. Hrozbou pro slabší subjekty při zachování stávající strategie je nadbytek produkčních kapacit v odvětví, možný růst cen vstupů v souvislosti se současnou světovou politickou situací. Negativně na tvorbu vztahů s odběrateli také působí subjekty, které nabízejí produkty pod výrobní náklady a rozpoutávají tak cenové války v již dosti „vysíleném“ odvětví.

4.9.2. Zpracovatelé

Tabulka 57 podává přehled o SWOT analýze odvětví zpracovatelů v tuzemsku.

Tabulka 57 SWOT analýza zpracovatelů

Interní faktory	<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
	↳ relativní diferenciaci produktu	↳ závislost na odběratelích ↳ umění prodávat
Externí faktory	<u>Příležitosti</u>	<u>Ohrožení</u>
	↳ distribuce ↳ vyšší nároky na zpracování produktu ↳ aplikace strategie „pull“ ↳ Corporate Identity ↳ internet, e-commerce, m-commerce ↳ konsolidace odvětví ↳ design produktu	↳ růst průměrného stáří populace ↳ nadbytečné výrobní kapacity v odvětví ↳ cenové války

Silnou stránkou tuzemských zpracovatelů je relativní diferenciaci produktu, která neustále stoupá.

Slabými stránkami je vysoká závislost na odběratelích a umění prodávat.

Mezi **příležitostmi** patří postupující rozvoj distribuce (penetrace nových trhů, rozšíření stávajících trhů, efektivnější strategie umístování), stále vyšší nároky na zpracování produktu (možnost využití výrobních médií), možnost aplikace strategie „pull“ v distribuci, růst Corporate Identity, využití internetu, e-commerce, m-commerce (jako relativně nových technologických nástrojů ať k optimalizaci distribuce, skladového hospodářství či marketingové a klasické komunikace). Konsolidace odvětví představuje příležitost v možnosti dosažení vyšší stability přeživších subjektů,

možnosti dosažení synergie a nižších nákladů. Nového uplatnění a rozvoje při snaze o diferenciaci produktu může nabýt design produktu.

Mezi **ohrožení** zpracovatelů patří růst průměrného stáří obyvatelstva, což znamená do budoucna potencionální pokles koupěschopné poptávky. Současné nadbytečné výrobní kapacity představují ohrožení pro slabší subjekty odvětví. Vysoce rizikovým faktorem odvětví zůstávají cenové války.

4.9.3. Maloobchodní řetězce

SWOT analýzu maloobchodních řetězců ilustruje tabulka 58.

Tabulka 58 SWOT analýza maloobchodních řetězců

	<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> ↪ vysoká dohadovací síla ↪ kapitálová vybavenost ↪ know-how ↪ silná tržní pozice ↪ diversifikace prodeje ↪ vnitřní zdroje ↪ umění prodávat ↪ umění operování s velkými objemy ↪ zajištění logistiky ↪ „krok napřed“ 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ elektronický obchod ↪ marketingová komunikace ↪ loajalita zákazníků
Externí faktory	<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ elektronický obchod ↪ segmentace cílového trhu ↪ budování loajality zákazníků ↪ konsolidace odvětví 	<p><u>Ohrožení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ růst průměrného stáří ↪ konsolidace odvětvích distribučního řetězce ↪ vstup nových maloobchodních řetězců ↪ cenové války ↪ e-commerce, m-commerce ↪ segmentace trhu ↪ stagnace růstu trhu při jeho saturaci

Silné stránky maloobchodních řetězců jsou tvořeny vysokou dohadovací silou, kapitálovou vybaveností, know-

how, silnou tržní pozicí, vydatnými vnitřními zdroji, diversifikací prodeje (akční radius celého maloobchodu), uměním prodávat, uměním operovat s velkými objemy, zajištěním logistiky a tím, že jsou o „krok napřed“.

Mezi **slabé stránky** patří stále opomíjení využívání elektronického obchodu a budování si loajálního zákazníka prostřednictvím intenzivnější marketingové komunikace (prozatím komunikují hlavně cenu).

Příležitostí je právě využití elektronického obchodu, využití znalostí o segmentaci trhu (ve smyslu „šití nákupů na míru - viz. Carefour možnost nákupu po Internetu, odvoz nákupu zdarma domů; nabídka bio produktů v Tesco; apod.) a vybudování věrného, loajálního zákazníka.

Ohrožením je růst průměrného stáří obyvatelstva a potencionální pokles budoucí koupěschopné poptávky. Konsolidace odvětvích distribučního řetězce povede zřejmě k poklesu dohadovací síly maloobchodních řetězců a narovnání vztahů v distribučním řetězci, kdy bude výhodné zabývat se vztahy na principech „win - win“ a nikoliv cenovými válkami. Jistá hrozba pramení také od obchodů, které se specializují na elektronický obchod (jako využití jiné generické strategie k získání konkurenční výhody, i když její udržitelnost je záležitostí silně diskutabilní). Segmentace trhu vede k možnostem oslovení i spotřebitelů, kteří nejsou jen cenově sensitivní. Ohrožením je také stagnace saturovaného trhu potravin a neustálé vstupy nových kapitálově vybavených subjektů do odvětví (viz. např. Lidl).

4.9.4. Závěrem pro všechny články distribučního řetězce

Tabulka 59 podává přehled o SWOT analýze celého distribučního řetězce, zeleně (v kurzívě) jsou vyznačeny oblasti, které se týkají zemědělské prvovýroby, **červeně**

(a jiným fontem) oblasti, které se týkají oblasti zpracování a modře (bez kurzívy) oblasti, týkající se maloobchodních řetězců.

Tabulka 59 SWOT analýza celého distribučního řetězce

	<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> ☞ nízké mzdové náklady ☞ růst produktivity ☞ relativní diferenciaci produktu ☞ vysoká dohadovací síla ☞ kapitálová vybavenost ☞ know-how ☞ silná tržní pozice ☞ diversifikace prodeje ☞ vnitřní zdroje ☞ umění prodávat ☞ umění operování s velkými objemy ☞ zajištění logistiky ☞ „krok napřed“ 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ atomizace odvětví ☞ homogenita produktu ☞ umění prodávat ☞ nedostupnost financí ☞ vlastnictví ☞ nízké vklady do půdy ☞ trvání výrobního cyklu ☞ závislost na odběratelích ☞ závislost na odběratelích ☞ umění prodávat ☞ elektronický obchod ☞ marketingová komunikace ☞ loajalita zákazníků
Externí faktory	<ul style="list-style-type: none"> ☞ <u>Příležitosti</u> ☞ změna struktury spotřebního koše ☞ bioprodukty ☞ Corporate Identity ☞ konsolidace odvětví ☞ import kompetitivních výrobků ☞ uzavírání cenových nůžek ☞ diferenciaci produktu ☞ exklusivní distribuce ☞ integrace ☞ distribuce ☞ vyšší nároky na zpracování produktu ☞ aplikace strategie „pull“ ☞ Corporate Identity ☞ internet, e-commerce, m-commerce ☞ konsolidace odvětví ☞ import kompetitivních produktů ☞ design produktu ☞ elektronický obchod ☞ segmentace cílového trhu ☞ budování loajality zákazníků ☞ konsolidace odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ <u>Ohrožení</u> ☞ růst průměrného stáří populace ☞ vylidňování vesnic ☞ dotační a subvenční politika EU ☞ relativně nízká ochrana tuzemského trhu ☞ nadbytečné výrobní kapacity v odvětví ☞ růst cen vstupů ☞ nabídka produktů pod výrobní náklady ☞ cenové války ☞ růst průměrného stáří populace ☞ nadbytečné výrobní kapacity v odvětví ☞ dodržování norem EU ☞ cenové války ☞ růst průměrného stáří ☞ konsolidace odvětvích distribučního řetězce ☞ vstup nových maloobchodních řetězců ☞ cenové války ☞ e-commerce, m-commerce ☞ segmentace trhu ☞ stagnace růstu trhu při jeho saturaci

Účel tvorby této tabulky spočívá v identifikaci stejně působících sil v rámci SWOT, které budou využity pro tvorbu konkurenční výhody prostřednictvím spolupráce distribučního řetězce či které povedou k identifikaci

oblastí, jež budou v této spolupráci hrát kardinální roli, tj. nalezení argumentů efektivity spolupráce.

V oblasti **silných stránek** se žádná silná stránka na úrovni jednotlivých článků distribučního řetězce neopakuje.

Mezi **slabými stránkami** se opakuje závislost na odběratelích a umění prodávat, což jsou slabé stránky prvovýrobců a zpracovatelů, které ovšem budou, v případě spolupráce, eliminovány maloobchodními řetězci, jež mají tuto oblast v silných stránkách.

Téměř všechny **příležitosti** se týkají růstu diference produktu, Corporate Identity firmy, možnosti a nutnosti integrovat se, transferu činností podél distribučního řetězce (opět jistá integrace) a možností využití nových technologií (což opět při využití spolupráce může být efektivnější).

Ohrožení vyplývají z nerespektování vývoje trhu a odvětví a představují hrozby či potenciální nepříjemnosti pro všechny články distribučního řetězce, i když s různou intenzitou významnosti.

Dá se konstatovat, že v případě spolupráce celého distribučního řetězce se dojde k eliminaci slabých stránek a ohrožení pomocí využití silných stránek a příležitostí.

Výše byly zmíněny oblasti faktorů, které mají či budou mít významný vliv na jednotlivé články distribučního řetězce či na distribuční řetězec jako celek, bez seřazení dle důležitosti.

Následně je vytvořen seznam kritických faktorů pro jednotlivé články distribučního řetězce, při zohlednění jejich důležitosti viz. tabulka 60. V tabulce jsou zeleně vyznačeny oblasti, které jsou sousedním článkům distribučního řetězce společné a jejichž řešení představuje potencionální spolupráce.

Je zřejmé, že spolupráce distribučního řetězce potravin povede k zabezpečení synergických efektů a úspoře nákladů – viz. zelené plochy tabulky 60.

Tabulka 60 Seznam kritických faktorů jednotlivých článků distribučního řetězce

Zemědělství prvovýrobci	Zpracovatelé	Maloobchodní řetězce
↳ konsolidace odvětví	↳ konsolidace odvětví	↳ konsolidace odvětví
↳ umění prodávat	↳ umění prodávat	↳ marketingová komunikace
↳ homogenita produktu	↳ homogenita produktu	↳ loajalita zákazníků
↳ Corporate Identity	↳ Corporate Identity	↳ elektronický obchod
↳ závislost na odběratelích	↳ strategie „pull“	↳ konsolidace odvětvích distribučního řetězce
↳ využívání nových komunikačních technologií	↳ využívání nových komunikačních technologií	↳ vstup nových maloobchodních řetězců do odvětví
↳ dotační a subvenční politika EU	↳ cenové války	↳ stagnace růstu trhu při jeho saturaci
↳ cenové války	↳ závislost na odběratelích	↳ cenové války

Při obhajování pozitivní stránky spolupráce distribučního řetězce je účelné zmínit také její nevýhody a rizikové faktory. Jedná se především o růst závislosti jednotlivých článků navzájem a nutnost eliminace efektu „usnutí na vavřínech“, kdy je třeba zabezpečit, aby se jednotlivé subjekty neustále snažily o maximální efektivitu procesů. Znalost a eliminaci těchto rizikových faktorů je třeba respektovat při plánování a realizaci této spolupráce.

4.8 Checklist - specifické přednosti

Následně bude sumarizován checklist specifických předností pro jednotlivé články distribučního řetězce - viz. tabulka 61.

Tabulka 61 Checklist jednotlivých článků distribučního řetězce

Zemědělstí prvovýrobci	Zpracovatelé	Maloobchodní řetězce
↳ nízké mzdové náklady	↳ relativní diferenciaci produktu	↳ vysoká dohadovací síla
↳ růst produktivity		↳ vnitřní zdroje
		↳ know-how
		↳ silná tržní pozice
		↳ diversifikace prodeje
		↳ umění prodávat
		↳ „krok napřed“

Na základě tohoto checklistu založí **zemědělstí prvovýrobci** svou budoucí strategii na svých *nízkých mzdových nákladech a růstu produktivity*.

Zpracovatelé založí svou strategii na *relativně vyšší diferenciaci produktu*.

Strategie **maloobchodních řetězců** bude založena na jejich *vysoké dohadovací síle, velkých vnitřních zdrojích, know-how, silné tržní pozici, diversifikaci prodeje, umění prodávat a „kroku napřed“*.

Strategie ovšem nemůže být definována bez ohledu na vývoj v navazujících odvětvích a bez pochopení a implementace výsledků celé strategické analýzy.

Tento checklist je tvořen ze silných stránek jednotlivých článků distribučního řetězce.

Na základě provedených analýz jsou specifické přednosti zemědělských prvovýrobců a zpracovatelů velmi „chudé“ a naopak specifické přednosti, na jejichž základě se formuluje strategie jsou velmi „bohaté“ u maloobchodních řetězců. Tato skutečnost vlastně odráží i situaci na trhu, kdy prvovýrobci a zpracovatelé jsou v

„roli velmi chudého“ příbuzného vzhledem k maloobchodním řetězcům.

Zdálo by se tedy, že to mají být zemědělství prvovýrobci a zpracovatelé, kteří se budou snažit, vzhledem ke svým omezeným možnostem, komunikovat s maloobchodními řetězci a prezentovat argumenty spolupráce. Paradoxně se spolupráce podél distribučního řetězce šíří směrem od maloobchodních řetězců ve smyslu „vymáhání“ aplikace jejich know-how dodavateli (např. platformem elektronické výměny dat - např. EDI firmou Makro Cash & Carry ČR s.r.o.), bez respektování spolupráce typu „win-win“. Tato situace je a bude nadále možná pouze pokud se odvětví dodavatelů nekonsoliduje a nebude konkurenceschopné vzhledem k dovozům. Na základě provedených analýz se dá konstatovat, že konsolidace v odvětvích zpracovatelů a prvovýrobců probíhá, takže proaktivní subjekty budou jednat.

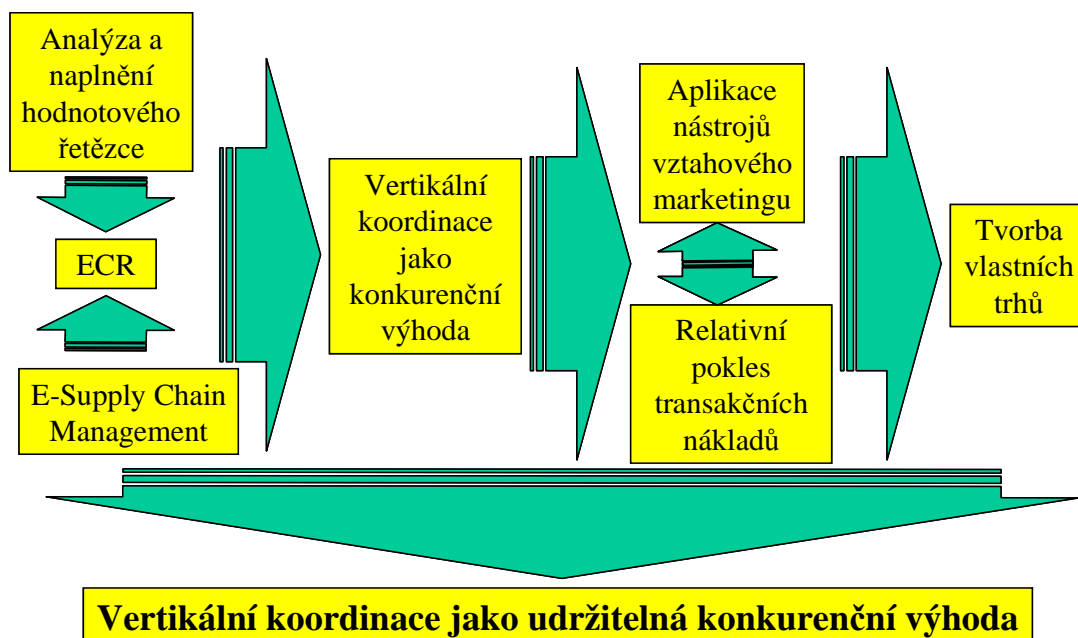
4.9 Proces aplikace nástrojů vztahového marketingu

Již byla nastíněna logika a účel spolupráce v distribučním řetězci.

Na základě provedených analýz bude strategie pro celý distribuční řetězec potravin v ČR založena na vertikální koordinaci, kdy pomocí aplikace techniky ECR a nástrojů vztahového marketingu dojde k vytváření vlastních trhů a vybudování udržitelné konkurenční výhody v podobě relativně nízkých transakčních nákladů.

Proces a strategický kontext aplikace nástrojů vztahového marketingu je ilustrován obrázkem č. 15.

obrázek 15 Proces aplikace nástrojů vztahového marketingu



K dispozici je technika ECR, která pomocí aplikace e-Supply Chain managementu naplní společný hodnotový řetězec pro všechny články distribučního řetězce potravin a vede k získání konkurenční výhody prostřednictvím vertikální koordinace. Tato konkurenční výhoda je ovšem jednoduše napodobitelná, tj. nedává členům distribučního řetězce jedinečnou a lehce nenapodobitelnou vlastnost.

Aplikujme nyní do celého procesu nástroje vztahového marketingu. Tímto způsobem zabezpečíme relativní pokles transakčních nákladů - tj. subjektům, které jsou vertikálně koordinovány tyto náklady klesají a subjektům, které koordinovány nejsou tyto náklady rostou. Tímto způsobem dojde k vytvoření vlastních trhů, které jsou jedinečné významnou vstupní bariérou pro konkurenty ve výši relativních transakčních nákladů.

Pomocí aplikace nástrojů vztahového marketingu tak dosáhneme vertikální koordinace, jež představuje

udržitelnou konkurenční výhodu pro celý distribuční řetězec potravin.

Aplikace nových technik většinou naráží na bariéry jistého konzervatismu a vyžaduje dispozici argumenty, které oprávnějí implementaci těchto technik.

Z tohoto důvodu byl proveden průzkum ve smyslu možnosti aplikace nástrojů vztahového marketingu na úrovních jednotlivých článků distribučního řetězce potravin, identifikace možností a bariér jejich aplikace.

4.10 Průzkum připravenosti distribučního řetězce potravin na aplikaci nástrojů vztahového marketingu

Analýzy sekundárních dat jsou zde doplněny průzkumem ve vztahu k možnostem aplikace vztahového marketingu, kdy jde o minimalizaci transakčních nákladů a o růst vertikální a horizontální koordinace.

Příloha 1 ilustruje možné formy spolupráce podle úrovně integrace a dosažené efektivity.

Kontext celé disertační práce je strategický - cíl tohoto průzkumu byl vztažen k možnostem aplikace elektronické výměny dat (pozn. nikoliv platformy EDI, ale ochoty a zjištění pohnutek pro výměnu dat s pomocí vzájemně propojených počítačů). Nutno poznamenat, že zde se jedná o psychotaktický manévr - respondenti odpovídali na toto konkrétní téma bez znalosti jeho další projekce a bariéry identifikované tímto průzkumem se dají extrapolovat pro aplikaci nástrojů vztahového marketingu jako celku.

Proaktivní subjekty, které budou představovat hybné síly a koordinátory postupující konsolidace odvětví budou potřebovat argumenty k prosazení této koordinace. Tj. měly by vědět, jaké bariéry jsou kladeny jejímu potenciálnímu využití.

Z tohoto důvodu byl proveden průzkum připravenosti distribučního řetězce potravin na elektronickou výměnu dat.

4.10.1 Cíl průzkumu

Cíl tohoto průzkumu bylo zjištění:

- znalosti elektronické výměny dat,
- podmínek její aplikace,
- možností její aplikace,

pomocí sběru primárních dat v oblasti jednotlivých článků distribučního řetězce potravin.

4.10.2 Metodika průzkumu

Prvotní metodika sběru dat pomocí metody šetření a techniky písemného dotazování s využitím dotazníku byla pro kriticky nízkou návratnost změněna.

Šetření v oblasti zemědělských prvovýrobců bylo geograficky vymezeno do bývalých okresů Rokycany, Plzeň - Sever, Plzeň - Jih a Klatovy a proběhlo technikou dotazování face-to-face, formou polostrukturalizovaného rozhovoru s pomocí dotazníku, který je součástí přílohy 3. Byl aplikován kvótní výběr respondentů⁴, kvóta byla stanovena na minimálně 30 fyzických a 15 právnických osob. Součástí vyhodnocení je 59 respondentů, z čehož je 23 fyzických a 36 právnických osob.

Šetření v oblasti zpracovatelů produktů zemědělských prvovýrobců byly podrobeny subjekty, které jsou následujícími články distribučního řetězce potravin výše zmíněných podniků. Byl aplikován kvótní výběr respondentů. Kvóta byla stanovena na 10 respondentů,

⁴ Pozn. stanovení kvót reflektuje finanční zdroje autora v době probíhajícího průzkumu a jeho kvalitativní charakter - předmětem jsou především názory a postoje respondentů. Pro přesnou kvantifikaci výsledků by bylo zapotřebí provést i kvantitativní průzkum na větším vzorku respondentů. Pro účely této práce ovšem postačí výše zmiňované kvóty.

Technikou šetření bylo telefonické dotazování. Šetření proběhlo na vzorku 10 respondentů (2 mlékárny, 2 jatka, 2 masokombináty, 2 výkupy obilí).

Šetření v oblasti maloobchodních řetězců proběhlo v rámci Top 10 největších subjektů, které působí na tuzemském trhu. Technikou šetření bylo telefonické dotazování. Byl aplikován záměrný výběr respondentů.

4.10.3 Výsledky průzkumu

Výsledky průzkumu jsou rozděleny dle jednotlivých článků distribučního řetězce potravin a dle jednotlivých dílčích cílů průzkumu.

4.10.3.1 Zemědělstí prvovýrobci

Výsledkem průzkumu spontánní znalosti elektronické výměny dat v rámci podniků zemědělské prvovýroby v daném regionu byla takřka nulová znalost.

Asistovaná znalost elektronické výměny dat se zvýšila na téměř 10% (5 subjektů).

Respondenty můžeme ve vztahu k elektronické výměně dat rozdělit v podstatě na 2 skupiny:

- Podniky s pozitivním postojem k elektronické výměně dat.
- Podniky s negativním postojem k elektronické výměně dat.

Negativní postoj (tedy kategorické zamítnutí byť jen úvahy o aplikaci elektronické výměny dat) zaujímá téměř 90% respondentů. Jako hlavní důvody uvádějí:

- Nic podobného nepotřebují.
- Je to jen neúčelná investice.
- Máme dost jiných problémů.
- K ničemu by nám to nebylo apod.

Nutno poznamenat, že negativní postoj k elektronické výměně dat je výrazně negativně spjat s růstem hospodářského výsledku.

Obecně se dá konstatovat, že **znalost elektronické výměny dat** je v oblasti respondentů velmi nízká.

Jako hlavní **podmínku aplikace elektronické výměny dat** je možno označit důvěryhodnost potenciálních partnerů, dostupnost financování (jako možný zdroj subvence či dotace byla téměř vždy zvolena přímá platba) a také lepší pochopení principů a benefitů, které přináší.

Jeden subjekt elektronickou výměnu dat aplikuje, nicméně se jedná pouze o propojení vlastních podnikatelských jednotek. Další subjekt o aplikaci elektronické výměny dat uvažuje. Subjekty s pozitivním vztahem k elektronické výměně dat uvedly, že jsou do ní ochotni investovat „na zkoušku“ v průměru 150 000 Kč. V ostatních subjektech je možnost aplikace elektronické výměny dat, za současných podmínek, takřka nulová.

4.10.3.2 Zpracovatelé

Spontánní **znalost elektronické výměny dat** mezi zpracovateli byla téměř 90%, asistovaná potom 100%.

Podmínky **aplikace elektronické výměny dat** jsou vesměs ve vztahu k požadované investici a její rentabilitě.

Oblast zpracovatelů je pod výrazným tlakem řetězců, z nichž některé podmiňují spolupráci aplikací elektronické výměny dat (jedná se především o platformu EDI - Electronic Data Interchange, která je využívána hlavně k předávání objednávek ze strany řetězce).

Komunikace s ostatními odběrateli je založena především na telefonu a faxu (v menším množství je využíván e-mail a jen sporadicky fyzická - papírová objednávka zaslaná klasickou poštou).

4.10.3.3 Maloobchodní řetězce

Elektronická výměna dat je součástí jejich know-how, takže jí, **znají a aplikují**. Vzhledem ke své dohadovací síle podmiňují někteří z nich spolupráci s dodavatelem její aplikací (snižují se jim náklady na převod informací z jejich informačního systému do podoby, jíž by odběratel rozuměl).

4.10.4 Výsledky průzkumu

Znalost elektronické výměny dat roste podél distribučního řetězce potravin směrem ke spotřebiteli. V pozitivní korelaci s její znalostí roste i její aplikovatelnost.

Aplikace elektronické výměny dat v oblasti zemědělských prvovýrobců je podmíněna několika faktory, které jsou vzájemně propojeny, jedná se o [45]:

- Rentabilitu aplikace elektronické výměny dat (účelné bude zabývat se bodem zvratu).
- Velikost subjektu - jistá forma horizontální (či vertikální) integrace (elektronická výměna dat je v podstatě jistou formou integrace) - která v současnosti prostřednictvím odbytových družstev a jiných subjektů probíhá (a která přispěje k naplnění výše zmíněného bodu).
- Kapitálovou vybavenost (jedná se o investici).

Oblast zpracovatelů produktů zemědělské prvovýroby podléhá intenzivnějším tlakům na integraci. Znalost elektronické výměny dat (pokud budeme brát v potaz asistovanou) je v podnicích respondentů 100% [45]. Podmínky pro její aplikaci jsou stejné jako u zemědělské prvovýroby, nicméně je třeba zmínit, že tlak na aplikaci elektronické výměny dat je zde podstatně vyšší a že někteří zpracovatelé jsou nuceni svými odběrateli

(maloobchodními řetězci) elektronickou výměnu dat aplikovat.

Maloobchodní řetězce elektronickou výměnu dat znají 100% a aktivně jí využívají. Vyvíjejí tlak na zpracovatele produktů zemědělské prvovýroby, aby jí také aplikovali [45].

4.10.5 Diskuse k výsledkům průzkumu

Výsledky toho průzkumu je nutné analyzovat v kontextu, je třeba se také zabývat oblastmi jako je intenzita konkurenčního boje v odvětví a samotná efektivita, tedy aplikovatelnost elektronické výměny dat.

Oblast zemědělských prvovýrobců je charakteristická velkým počtem subjektů v odvětví a vysokou intenzitou konkurenčního boje. Ve zmiňovaném regionu se dají identifikovat podniky, které zde „určují směr vývoje zemědělské prvovýroby“ (koordinátoři probíhající konsolidace) a které jsou majetkově provázané a také podniky, které stojí „opodál“.

V případě podniků, které „určují směr vývoje zemědělské prvovýroby“ se jedná o jistou formu horizontální a současně vertikální integrace (krmiva z podniků, které provozují hlavně rostlinou výrobu jsou dodávána podnikům, s hlavním zaměřením na živočišnou výrobu apod.), která by mohla při přechodu na vyšší stupeň integrace vést k růstu dohadovací síly vzhledem k odběratelům a dodavatelům (i tento vývoj je v souladu se závěry kvantitativní analýzy sekundárních dat, tj. konsolidací odvětví).

Právě tyto podniky by mohly aplikací vhodné platformy elektronické výměny dat uspořit transakční náklady a zamezit duplicitním činnostem vhodným rozdělením těchto činností na jednotlivé integrované subjekty - zde se dostáváme k prvotnímu a základnímu omezení

aplikovatelnosti elektronické výměny dat - jedná se o **velikost podniku** (či integrovaného celku).

Obecně se dá konstatovat, že čím větší podnik (či integrovaný celek), tím větší investice je do elektronické výměny dat a tím vyšších úspor je možné dosáhnout (samozřejmě je třeba počítat s jistými limitujícími minimálními a maximálními hodnotami).

Podniky, které stojí „opodál“ (jedná se především o malé a střední podniky), mají tedy šanci na zvýšení své dohadovací síly a zároveň na pokles nákladů tím, **že se budou integrovat**. Dá se s jistou nadsázkou konstatovat, že buďto se integrují samy nebo budou integrováni anebo zaniknou - je jen málo prostoru (pokud se omezíme na geograficky ohraničený trh a generickou strategii nízkých nákladů) pro maloprodukční podniky zemědělské prvovýroby.

Jinou formou integrace, která byla zaznamenána v rámci průzkumu, je členství v odbytových družstvech či jiných odbytových sdruženích, která také vyvíjejí snahu o přechod na vyšší (rentabilnější) formu integrace - elektronickou výměnu dat.

Oblast zpracovatelů produkce zemědělské prvovýroby je ve vztahu k aplikaci elektronické výměny dat jakousi „třecí“ plochou. Subjekty v tomto odvětví jsou z jedné strany „tlačeny“ do aplikace velice nákladné elektronické výměny dat (jejíž kapacitu nejsou sami, v mnoha případech, schopni využít) a na druhé straně komunikují s podniky zemědělské prvovýroby, u nichž je elektronická výměna dat teprve v začátcích (i když i zde se dá, díky odbytovým družstvům a tržním tlakům očekávat do budoucna rychlý rozvoj elektronické výměny dat - vždyť mnoho problémů se dá řešit již jen pomocí internetu a elektronické pošty a tyto nástroje elektronické výměny dat jsou dostupné takřka každému).

Maloobchodní řetězce přicházejí s nejnovějšími technologiemi a k rozvoji spolupráce (či vertikální integraci se zpracovatelem a prvovýrobce) nejsou prakticky ničím nuceni. Chovají se racionálně (alespoň z jejich pohledu), když očekávají od potencionálních dodavatelů (kteří dodávají relativně homogenní produkt) nabídku s nejlepšími atributy, kdy realizační cena je častokrát nižší, než náklady. Dochází k nastartování malobchodního cyklu, kdy přežívají jen nejsilnější subjekt. Toto je politika, kterou mohou (a zřejmě také budou) aplikovat, dokud bude na trhu jejich dodavatelů přetlak nabídky nad poptávkou a dokud se odvětví nekonsoliduje. Stranou ovšem nemohou zůstat ani úvahy o možnosti přepnutí na import.

Naprosto jiná je situace u dodavatelů, kteří úspěšně dosáhli vyšší diferenciaci své produkce (a kteří také většinou na tuzemský trh expandovali ze zahraničí a těží z lepšího know-how a kapitálové vybavenosti) - zde jsou podmínky jednání s maloobchodními řetězci diametrálně odlišné a více na bázi vztahů, prospěšných oběma stranám. Je nasnadě, že i toto je cesta pro tuzemské zpracovatele produktů zemědělské prvovýroby a i pro samotné prvovýrobce - je ovšem vázána na jistou kapitálovou vybavenost a strategický kontext jejich řízení.

5. Diskuse

Jak již bylo v metodice zmíněno, analýzy provedené v této práci hledají odpovědi na otázky:

- Kde jsme?
- Kam chceme?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

V kontextu celé práce je logické a účelné doplnit výše uvedené čtyři otázky o další. Je třeba ptát se:

- Kdo jsme?

Význam odpovědi na tuto otázku je strategický a prolíná se vlastně všemi výše zmíněnými otázkami. Subjektivně vzato se zdá být samozřejmé kdo jsme. Při objektivním pohledu na celé odvětví distribuce potravin v ČR je ovšem třeba se nad touto otázkou pozastavit a ptát se nejen kdo jsme my, ale i kdo jsou ostatní.

„Kdo jsme?“ vede k analýze strategie celého distribučního řetězce. Ta by měla být sestavena na základě průniku strategií členů jednotlivých článků distribučního řetězce potravin v ČR – firem. Cílem této disertační práce nebylo provést tuto analýzu. Nicméně z důvodu toho, že je velmi důležitá, bude účelné, byť subjektivně, definovat vizi pro celý distribuční řetězec potravin:

Jsme individuální subjekty s individuálními cíli, které spojuje činnost, prováděná za účelem zisku a přežití v dlouhodobém horizontu, zaměřená na výrobu, zpracování a prodej potravin konečnému spotřebiteli s respektováním legálních a morálních hodnot.

Byť celá disertační práce je o vertikální koordinaci celého distribučního řetězce, zabývá se nejprve každým jeho článkem.

Stejně jako je účelné pro každý článek distribučního řetězce ptát se „kdo jsme?“ (což vede v podstatě k definování vlastního poslání a strategie), je účelné ptát se kdo jsou další články tohoto distribučního řetězce. Průnik v rámci poslání jednotlivých podnikajících subjektů již významně napovídá o možnostech vertikální koordinace a potenciálních benefitech a synergiích, které z ní mohou pramenit.

Např. představme si podnik s kapacitou produkce, jež dokáže obsloužit poptávku potenciálního trhu celé střední Evropy ve své kategorii, se strategií obsazení všech úrovní cenových segmentů trhu a maximalizace tržního podílu. Není třeba precizních analýz poslání dalších potenciálních článků distribučního řetězce. Z hlediska velmi pravděpodobného vysokého zatížení fixními náklady bude takovýto výrobce hledat maloobchodníky, jejichž strategií je obsluhovat trh, jež se svými tržními zdroji vyrovná trhu střední Evropy, aby naplnil své výrobní kapacity a maximálně ředil své fixní náklady variabilními.

Anebo rolník s 20 ha půdy a 2 kravami sice může být potenciálním partnerem pro vertikální koordinaci s mlékárnou z hlediska procedurální proveditelnosti. Nicméně pokud při porovnání objemu jeho produkce (nabídky) s poptávkou mlékárny bude výrazný rozdíl, bude zapotřebí tento rozdíl vyrovnat na takovou úroveň, aby ospravedlňovala ekonomiku této vertikální koordinace.

Stejně tak různá odvětví zpracovatelů mají různá specifika své produkce. Pro maloobchodní řetězce, jako následný článek distribučního řetězce, bude účelné tato specifika co nejvíce unifikovat, za účelem efektivního

řízení poptávky a naplnění ekonomických kritérií vertikální koordinace.

Čím více relevantními informacemi o potenciálních partnerech vertikální koordinace subjekt disponuje, tím efektivněji ji může naplánovat a excelentně realizovat.

Tuto problematiku jednoduše postihuje obrázek 6.

Situační analýza provedená v disertační práci hledala odpovědi na otázky „**kde jsme?**“ - kde se současný distribuční řetězec potravin v ČR nachází.

Mohli bychom její jednotlivé subanalýzy dále prohlubovat a precizovat. Předmětem této disertační práce ovšem není přesná kvantifikace všech možných vlivů a tvorba přesných systémů pro predikci možných budoucích stavů. Kontext celé práce je strategický - jde o to pochopit minulý vývoj odvětví distribučního řetězce, dokázat předpovědět jeho budoucí vývoj, zvolit cílový stav a doporučit vhodné strategické nástroje, které mu pomohou tohoto cílového stavu dosáhnout. Proto přejdeme k interpretaci syntéz a hledání odpovědí na další otázky, které byly vymezeny v metodice.

Další odpovědí, kterou tato práce formuluje (a která je vlastně implicitně dána pro každý podnikatelský subjekt), je odpověď na otázku „**kam chceme?**“ - celá práce je charakteristická svým obecným pojetím a zaměřením se na strategický kontext místo analyzování detailů a rozboru taktiky, proto i cíl, který zde je vytyčen je obecný, ovšem nikoliv vágní. Je stanoven tak, aby zahrnoval všechny možnosti „dílčích“ cílů každého podnikatelského subjektu distribučního řetězce potravin. Jedná se o základní cíl každého podnikatelského subjektu - generování zisku tj. přežití z dlouhodobého hlediska.

Na všechny podnikatelské subjekty distribučního řetězce potravin je zde nahlíženo z obecného hlediska a ačkoliv jsou agregovány do celků od jednotlivých článků

distribučního řetězce až po distribuční řetězec jako celek, dají se zde provedené závěry rozvést do dílčích strategií jednotlivých subjektů - každý subjekt se rozhoduje samostatně a předpokládá se, že i racionálně.

Pokud výše zmíněný cíl transformujeme do dílčích cílů pro každý článek distribučního řetězce potravin, půjde o zajištění distribuce za rentabilní cenu - jde tedy o volbu vhodného distribučního kanálu, tj. prodej, který generuje příjem za rentabilní cenu - vlastně jde o nalezení vhodného partnera pro transakci.

Další odpovědí, která je zde formulována, je odpověď na otázku: **„jak se tam dostaneme?“**

Každý článek si může v podstatě zvolit ze dvou možností - buď přímý prodej konečnému spotřebiteli (popř.) zprostředkovateli anebo prodej dalšímu zpracovateli.

Tato volba se odvíjí od mnoha faktorů, ať se již jedná o transparentnost trhu, charakter produktu apod. - na základě těchto charakteristik buď k transakci dojde anebo pokračuje hledání jiného, vhodnějšího subjektu. Komplexní pohled na problém je nastíněn v tabulce 1, která ilustruje transakční charakteristiky.

Doplněním k tomuto pohledu na problém je obrázek 8, který jednoduchým způsobem mapuje jednotlivé oblasti, jež mají vliv na transakční charakteristiky a které spolu s transakčními náklady ovlivňují vertikální koordinaci.

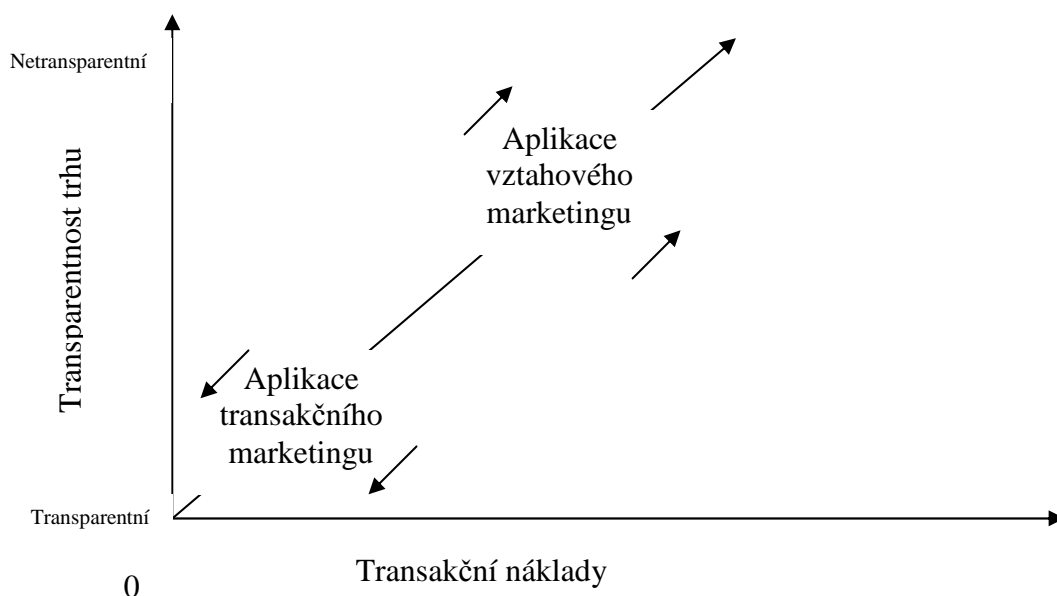
V literární rešerši byl definován vztahový marketing a transakční marketing jako jeho protipól. Transakční marketing tak představuje uskutečňování transakcí s téměř nulovými investicemi do vztahu za předpokladu maximalizace součtu zisku všech stran zapojených do transakce.

Transakční marketing představuje přístup, kdy nabízející subjekt a zákazník či další partneři

neinvestují do rozvoje vzájemných vazeb a maximalizují svůj zisk prostřednictvím maximalizace objemu vzájemných transakcí. Tento přístup je ovšem možný pouze na trzích, kde se vyskytují minimální transakční náklady (tj. na trzích, jež se svými charakteristikami blíží těm s nimiž pracují neoklasici ve svých teoriích). Každé zvýšení transakčních nákladů a růst netransparentnosti trhu s sebou nese nutnost investovat do vztahů - zvyšovat transparentnost trhu (pro subjekty, které investují) a tyto transakční náklady tak snižovat.

Oba přístupy jsou hraniční, nicméně oba jsou založeny na racionálním rozhodování. Podnikatelské subjekty se v jejich využití pohybují od jednoho k druhému s vyšší či nižší intenzitou investic do budování vztahů. Možnosti aplikace vztahového marketingu jsou ilustrovány obrázkem 16.

Obrázek 16 Možnosti aplikace vztahového marketingu



Pokud problém velmi zjednodušíme, dá se konstatovat, že čím transparentnější trh a nižší transakční náklady, tím lépe se uplatní transakční marketing a čím větší je

netransparentnost trhu a vyšší transakční náklady, tím větší je uplatnění vztahového marketingu.

Na základě zmíněné Gronroosovi definice vztahového marketingu za něj můžeme považovat v podstatě všechno, co rozvíjí vztah se sousedním článkem distribučního řetězce a co rozvíjí vzájemnou závislost těchto subjektů.

Za aplikaci vztahového marketingu můžeme považovat vlastně všechny činnosti a investice, které vedou k růstu diferencovanosti produktu, tj. čím komplexnější produkt, tím intenzivnější aplikace vztahového marketingu.

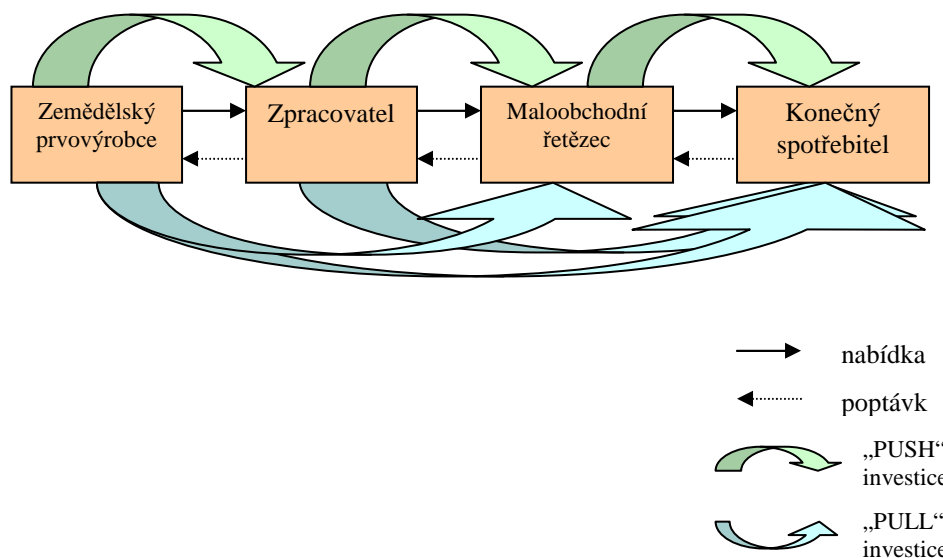
Na této úrovni je také třeba rozlišovat mezi „PUSH“ a „PULL“ vztahovým marketingem - zde se nejedná o nic jiného, než o spojení s distribuční strategií.

„PUSH“ vztahový marketing představuje investice, které budují vztah s nejbližším následným článkem distribučního řetězce ve směru od výrobce ke konečnému spotřebiteli - zde se jedná o klasický obchod a vyjednávání, jako příklad nástroje může být uveden např. zaplacený poplatek za „listing“ na regálech maloobchodních řetězců, který je zavazuje mít výrobek po určitou dobu v nabídce.

„PULL“ vztahový marketing představuje investice, které budují vztah s dalším následným článkem distribučního řetězce ve směru od výrobce ke konečnému spotřebiteli s tím, že se nejedná o investice do sousedního následného článku (tj. alespoň jeden článek distribučního řetězce je vynechán). Přímo sousední následný článek distribučního řetězce je donucen (na základě racionálního rozhodnutí) koupit nabízený produkt, na základě poptávky dalšího článku distribučního řetězce (toho, do kterého bylo investováno).

Obě situace jsou ilustrovány obrázkem 17.

Obrázek 17 "PUSH" a "PULL" vztahové investice do distribučního řetězce



Logika a směr investic podél distribučního řetězce je odrazem současného stavu, kdy na úrovni všech článků distribučního řetězce je převis nabídky nad poptávkou, tj. je logické, že investuje ten subjekt, který disponuje nižší dohadovací silou a který se snaží ji zvýšit a zajistit si distribuci.

Nyní vyvstává otázka, jaké nástroje vztahového marketingu budou vhodné pro naplnění již vytyčeného cíle. Je třeba vycházet z faktu, že každý trh má své vlastní atributy a že trhy se navzájem liší, proto i zde identifikované nástroje jsou vymezeny obecně.

V zásadě se jedná o investice do vztahu s odběratelem a aplikaci buď „PUSH“ nástrojů vztahového marketingu anebo „PULL“ nástrojů vztahového marketingu, přičemž mix těchto nástrojů bude individuální, podle trhu, na kterém se subjekt pohybuje.

Jako příklad „PUSH“ nástrojů vztahového marketingu se dá uvést např.:

- Domluva s odběratelem a výroba produktů pod jeho privátních značkou (s nižší marží, ale se „zaručeným“ odběrem).
- Zavedení stejného informačního systému jako má odběratel a vzájemné propojení těchto systémů.
- Smlouva o výhradním dodávání.
- Zaplacení listovacího poplatku.
- Rozvoj komplexnosti produktu (např. delší záruka, zajištění merchandisingu v místě prodeje...).
- Apod.

Jako příklad „PULL“ nástrojů vztahového marketingu se dá uvést např.:

- Rozvoj diferenciací produktu.
- Public Relation a komunikace přímo s konečným spotřebitelem.
- Vlastní investice do marketingové komunikace.
- Zajištění odběru zpracovaného produktu.
- Apod.

Penzum příkladů je prakticky neomezené.

Na základě analýz, provedených v této práci, byl vytvořen Checklist specifických předností, který se dá použít pro strategii koordinace celého distribučního řetězce pomocí společného hodnotového řetězce a jež vede k argumentům, které tuto strategii podporují. Tato strategie odráží stále intenzivnější globální trendy současnosti a vývoj tuzemských distribučních řetězců potravin. Tato strategie představuje cílený stav, pro jeho dosažení budou kardinálními nástroje, které budou zvoleny a jejich synergický přínos pro dosažení cíle.

Na základě provedených analýz je budoucí scénář poměrně jasný. Nejprve proběhne horizontální integrace (která již probíhá) - odvětví jednotlivých článků distribučního řetězce se zkonsolidují (tak, jako se již zkonsolidoval maloobchod, který má argumenty a dokáže konsolidační tlaky šířit podél distribučního řetězce směrem k zemědělskému prvovýrobcí) a na jejím základě dojde k růstu vyjednávací síly konsolidovaných subjektů, které potom budou mít zdroje, zájem a potřebu k naplnění společného hodnotového řetězce pro celý distribuční řetězec - viz. obrázek 15.

Nakolik banálně výše uvedený scénář působí, natolik obtížné bude v tomto procesu obstát.

Základním problémem až do současnosti byla až přílišná preference transakčního marketingu na trhu, který dnes již není tak transparentní, jak se může zdát.

Využití nástrojů vztahového marketingu vede k budování netransparentnosti trhu (pro subjekty, které je neaplikují), tj. k růstu konkurenční výhody toho subjektu, který tuto netransparentnost buduje a který ji dokáže využít ve svůj prospěch.

Primárním krokem, který je třeba pro efektivní aplikaci vztahového marketingu provést je volba vhodné strategie umístování a od ní odvodit další nástroje vztahového marketingu a to nejen „PUSH“ , ale i „PULL“ - kdy se dá jednou investicí působit na více článků distribučního řetězce (a tím snížit náklady). Kardinální je tedy rozvoj komplexnosti nabízeného produktu, což vede k růstu netransparentnosti trhu a možnosti odlišit se (což znamená komplexní a diferencovaný produkt).

V žádné z činností ovšem nesmí být opomenut strategický kontext a cíl.

Podnikatelský subjekt, který bude „tvořit“ politiku podnikání ve svém oboru, který bude hybnou silou a

koordinátorem konsolidace pozná, kdy má dostatečnou dohadovací sílu a schopnost tvořit společný hodnotový řetězec - nakonec „Laissez - fair“ umí samo působit na efektivitu - okolnosti donutí tyto subjekty naplňovat společné hodnotové řetězce, pokud budou chtít obstát ve stále globálnějším a konkurenčnějším prostředí.

Další otázkou, na kterou je třeba formulovat odpověď je: **„jak zjistíme, že jsme se tam dostali?“**

Vzhledem k charakteru práce a úrovni zobecnění bude i odpověď na tuto otázku obecná - jedná se v podstatě o kontrolu, zpětnou vazbu naplnění vytyčeného cíle a kontinuální analýzy hodnotového řetězce celého distribučního řetězce potravin v ČR.

6. Závěr

Cílem této disertační práce byla identifikace relevantních strategických nástrojů pro distribuční řetězec potravin v ČR, využitelných k tvorbě udržitelné konkurenční výhody pomocí aplikace konceptu a nástrojů vztahového marketingu.

Za účelem naplnění tohoto cíle byla provedena situační analýza jednotlivých článků distribučního řetězce potravin v ČR, která byla doplněna kvalitativním průzkumem ve vztahu k možnostem a omezením aplikace nástrojů vztahového marketingu na úrovních všech článků distribučního řetězce potravin.

Předmětem disertační práce bylo nalézt odpovědi na 4 základní otázky, ve vztahu k distribučnímu řetězci potravin:

- Kde jsme?
- Kam chceme?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

6.1 Kde jsme?

Závěry situační analýzy (odpověď na otázku „Kde jsme?“) jsou přehledně znázorněny v tabulkách 56 - 61, které se vztahují ke SWOT analýze).

Mezi nejzávažnější makroekonomické problémy patří nesamofinancovatelnost systému sociálních dávek a výpomocí v kombinaci s růstem průměrného stáří populace a záporným přirozeným přírůstkem obyvatelstva.

Také je třeba zaznamenat trend posunu spotřebního chování ke zdravé výživě a růstu významu sociálně-etických problémů pro českého spotřebitele, což souvisí s jeho rostoucí informovaností a vyšší racionalitou pro rozhodování, kdy cena již není nejvýznamnějším faktorem při rozhodování o koupi potravin.

Intenzita konkurenčního boje je v celém distribučním řetězci potravin vysoká, nicméně dá se konstatovat, že směrem od zemědělského prvovýrobce ke zpracovateli a maloobchodnímu řetězci se dostáváme od modelu téměř dokonalé konkurence až k trhu, který má mnoho vlastností společných s oligopolem.

S charakterem tržního prostředí souvisí i míra konsolidace odvětví, kdy maloobchod je již konsolidován a z jeho strany distribučního řetězce potravin jsou vysílány signály a argumenty pro konsolidaci na úrovních jednotlivých článků distribučního řetězce potravin až k zemědělskému prvovýrobci (počet subjektů v odvětví a charakter trhu ilustruje Obrázek 12).

Absorbce trhu celého tuzemského distribučního řetězce potravin je v čase stabilní a vyznačuje známky stagnace, nicméně s růstem reálných příjmů se v souladu se změnami spotřebního koše mění její struktura.

Postupně dochází k růstu produktivity práce a zdrojů na všech úrovních článků distribučního řetězce potravin.

V čase také roste stupeň diferenciací produktu a to i na úrovni zemědělského prvovýrobce.

6.2 Kam chceme?

Na základě situační analýzy byl vytvořen Checklist specifických předností pro celý distribuční řetězec, na jehož základě byla pro něj, jako pro celek, stanovena strategie vertikální koordinace pomocí techniky ECR a nástrojů a konceptu vztahového marketingu – viz. obrázek 15.

Nutno poznamenat, že tato strategie je opravdu dlouhodobá a je v souladu se základním cílem každého podnikatelského subjektu – „přežít.“

Intenzivní proces konsolidace, který probíhá na všech úrovních článků distribučního řetězce potravin, je jen důkazem a „směrovým ukazatelem“, že celé odvětví

distribuce potravin se ubírá směrem vyšší společné koordinace a integrace.

Dílčím cílem pro každý subjekt je přežití z dlouhodobého hlediska, které se po konsolidaci na úrovních jednotlivých článků distribučního řetězce potravin (za účelem růstu dohadovací síly) rozvine ve vertikální koordinaci a budování udržitelné konkurenční výhody pomocí aplikace techniky ECR a nástrojů vztahového marketingu.

6.3 Jak se tam dostaneme?

Odpověď na tuto otázku spočívá v identifikaci nástrojů, jež nás dovedou k cíli, zmíněném v minulé subkapitole.

Nejprve si analyzujeme dílčí cíl přežití pro každý subjekt distribučního řetězce potravin.

Přežití znamená vlastně zajištění distribuce vlastních produktů za cenu, která pokryje náklady a marži - jde tedy o uskutečnění transakce na trhu.

Zde do popisu transakce vstupuje ekonomika transakčních nákladů a vztahový marketing.

Jako protipól vztahového marketingu byl definován transakční marketing a „PUSH“ a „PULL“ vztahový marketing, jako nástroje, jejichž efektivní aplikace povede k naplnění společného hodnotového řetězce pro všechny články distribučního řetězce potravin.

Mix nástrojů „PUSH“ a „PULL“ vztahového marketingu je individuální záležitostí každého subjektu a je odrazem od charakteru trhu, na kterém se pohybuje, počínaje jeho transparentností.

Intenzita aplikace nástrojů vztahového marketingu roste společně s konsolidací trhů na všech úrovních článků distribučního řetězce a tlak na jejich aplikaci pochází ze všech stran.

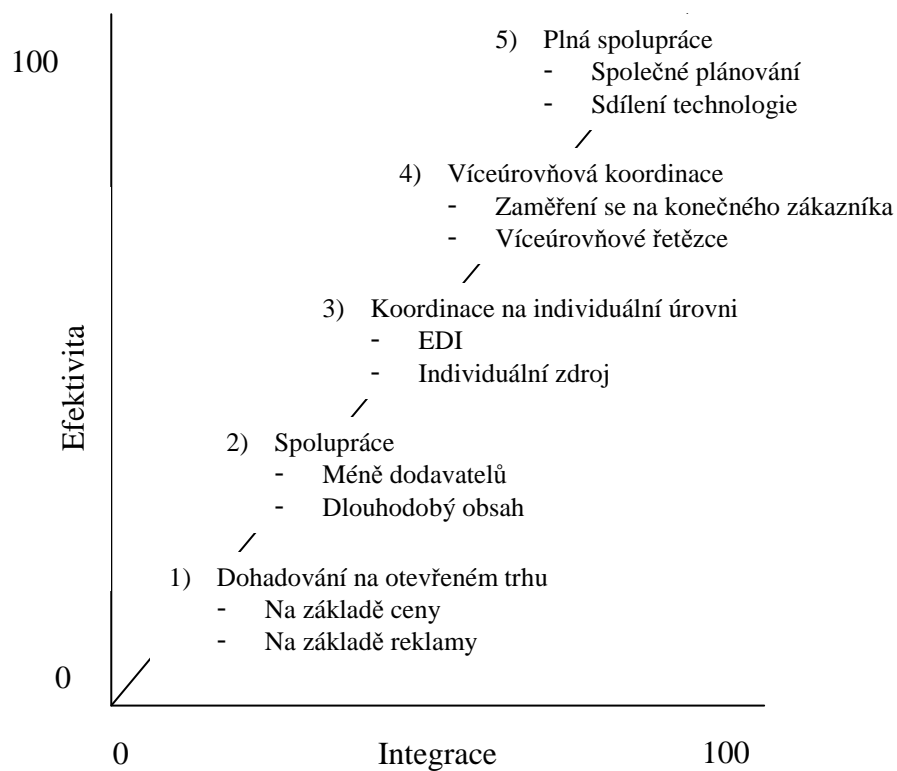
6.4 Jak zjistíme že jsme se tam dostali?

Zde se jedná o zpětnou vazbu a protože se jedná o strategický cíl, který není kvantifikován – jedná se o cílový stav, kdy jeho neustálé doladování a prohlubování bude zaručovat rostoucí konkurenceschopnost subjektu.

Slovy klasika: "šťěstí přeje připraveným", které převedl klasik managementu na: „úspěšný na trhu je takový subjekt, který nečeká, až změna nastane, ale tuto změnu anticipuje, vyvolává a využívá ve svůj prospěch" [4].

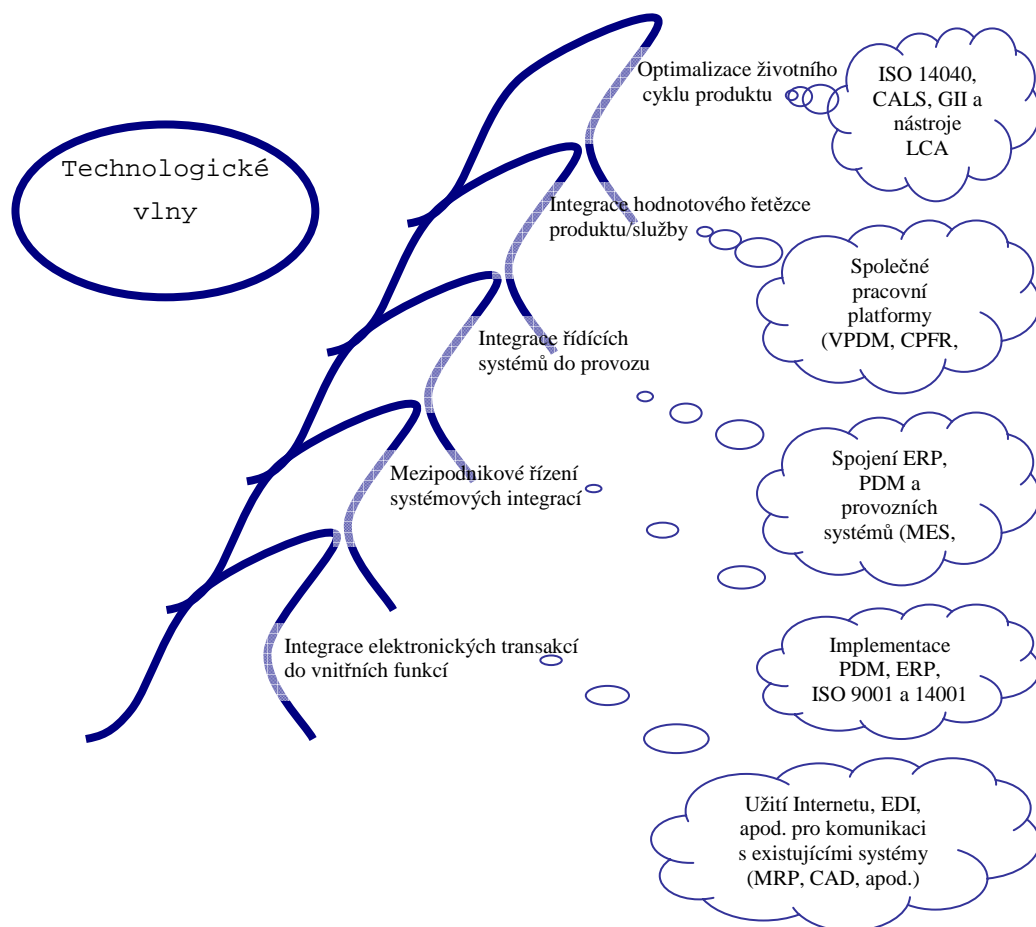
7. Přílohy

Příloha 1



Zdroj [49]

Příloha 2 - Přechodový model technologických vln



Zdroj: [49]

Legenda:

- CAD – Computer-Aided Design
- EDI – Electronic Data Interchange
- LCA – Life Cycle Assessment
- PDM – Product Data Management
- CALS – Continuous Acquisition and Lifecycle Support
- ERP – Enterprise Resource Planning
- MES – Manufacturing Execution System
- VPDM – Virtual Product Development Management
- CNC – Computerised Numerical Control
- GII – Global Information Infrastructure
- CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment

Příloha 3 – Dotazník použitý v průzkumu

Pozn. – jedná se o podklad k polotrukturalizovanému rozhovoru. Prvotně měl tento dotazník sloužit pro techniku písemného šetření, nicméně z důvodu nízké návratnosti byla zvolena výše zmíněná technika dotazování face-to-face. Konzistence dat je zaručena tím, že tazatelem ve všech případech byla 1 osoba.

1. Obchodní jméno:

2. Hlavní obor podnikání:

- Zemědělská prvovýroba
- Nákup produktů zemědělské prvovýroby, jejich zpracování a prodej
- Nákup a prodej potravin
- Jiný

↳ uveďte, prosím, jaký.....

3. Jak dlouho podnikáte?

↳ uveďte, prosím, kolik let

4. Máte připojení k Internetu?

Ano

Ne

Pevné

Modem

5. K čemu využíváte Internet?

- Pro zábavu
- Hledám všeobecné informace
- Hledám informace, které se těsně vztahují k mému podnikání
- Jen pro elektronickou poštu
- Jinak

↳ uveďte, prosím, k čemu.....

.....

6. Kolik dodavatelů má Vaše firma?

- 1
- 2-5
- 6-10
- více

↳ uveďte, prosím, kolik.....

7. Uveďte názvy Vašich 5 největších dodavatelů (podle velikosti dodávek v Kč ročně – na prvním místě největší):

1.
2.
3.
4.
5.

8. Kolik odběratelů má Vaše firma?

- 1
- 2-5
- 6-10
- více

↳ uveďte, prosím, kolik.....

9. Uveďte názvy Vašich 5 největších odběratelů (podle velikosti odběrů v Kč ročně – na prvním místě největší):

1.
2.
3.
4.
5.

10. Setkali jste se někdy s pojmem „elektronická výměna dat mezi podniky“?

Ano

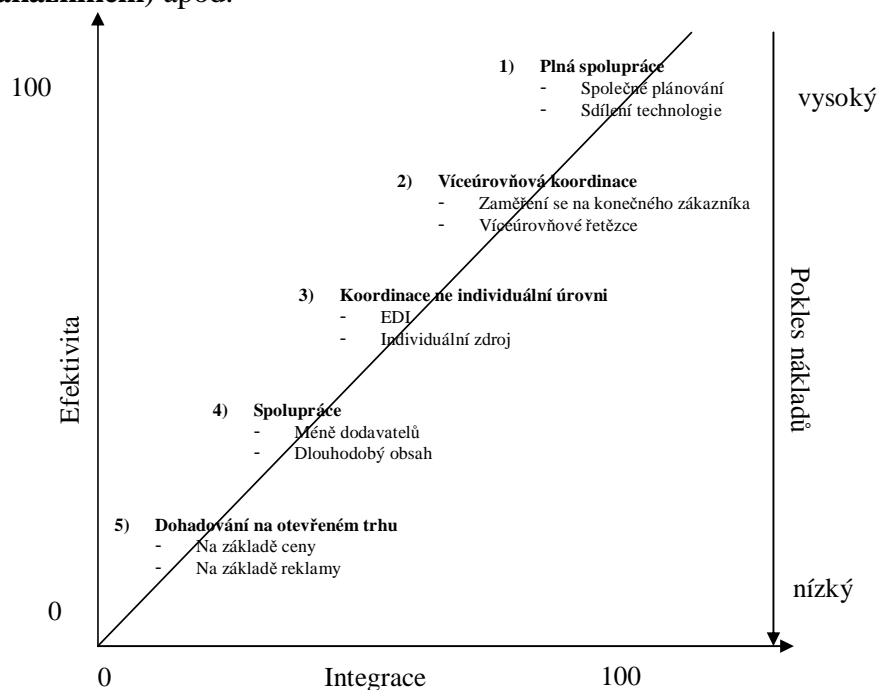
Ne

Elektronická výměna dat mezi podniky slouží v podstatě ke **snížení nákladů** různých kategorií. V podnicích potravinářských řetězců (které mohou být tvořeny např. zemědělskými prvovýrobci, zpracovateli a velkoobchodními řetězci) se často provádějí duplicitní činnosti či činnosti, které vedou k nákladům, jež mohou být díky výměně informací sníženy, jedná se např. o držbu zbytečně velké pojistné zásoby apod.

Sdílení nákladů může být různého stupně - podle stupně sdílení se jedná o data o stavech výroby v podnicích, požadavcích odběratelů na dodávky (na jejich množství, kvalitu, podobu apod.), data o výzkumu trhu, podnikových plánech, jejich plnění apod. – čím větší informační otevřenosti je dosaženo, tím vyšších úspor je možno dosáhnout (viz. graf – na každé úrovni jsou uvedeny příklady spolupráce).

Při úspěšné aplikaci elektronické výměny dat může podnik získat garanci odběru své produkce a zajistit si přežití v tvrdé konkurenci.

Pro přenos těchto dat se používají různé prostředky, podle toho, jak velká informační otevřenost mezi podniky panuje. Jedná se o záležitosti, o nichž slyšíte pod písmenky jako jsou: **ERP (elektronické plánování zdrojů)**, **EDI (elektronická výměna dat)**, **SCM (řízení dodavatelsko odběratelských vztahů ve vertikále)**, **CRM (řízení vztahů se zákazníkem)** apod.



11. Myslíte si, že by pro Vás a Vaše dodavatele a odběratele mohla být aplikace elektronické výměny dat využitelná?

Ano

↳ uveďte, prosím,
proč.....

.....

Ne

↳ uveďte, prosím,
proč.....

.....

12. Kolik Kč maximálně byste do ní byly ochotni investovat?

Méně, než 50 tis.

50 – 100 tis.

101 – 200 tis.

201 – 500 tis.

více

↳ uveďte, prosím,
kolik.....

13. Jaký druh subvence (dotace) byste pro tento případ navrhovali vytvořit?

Garance úvěru

Jednorázová subvence ve výši 20% pořizovací ceny

Leasing a garance jeho splácní

jiné

↳ uveďte, prosím,
jaké.....

.....

.....

14. Jakou dobu návratnosti investice byste byli, v případě aplikace elektronické výměny dat, ochotni přijmout?

Méně, než 1 rok

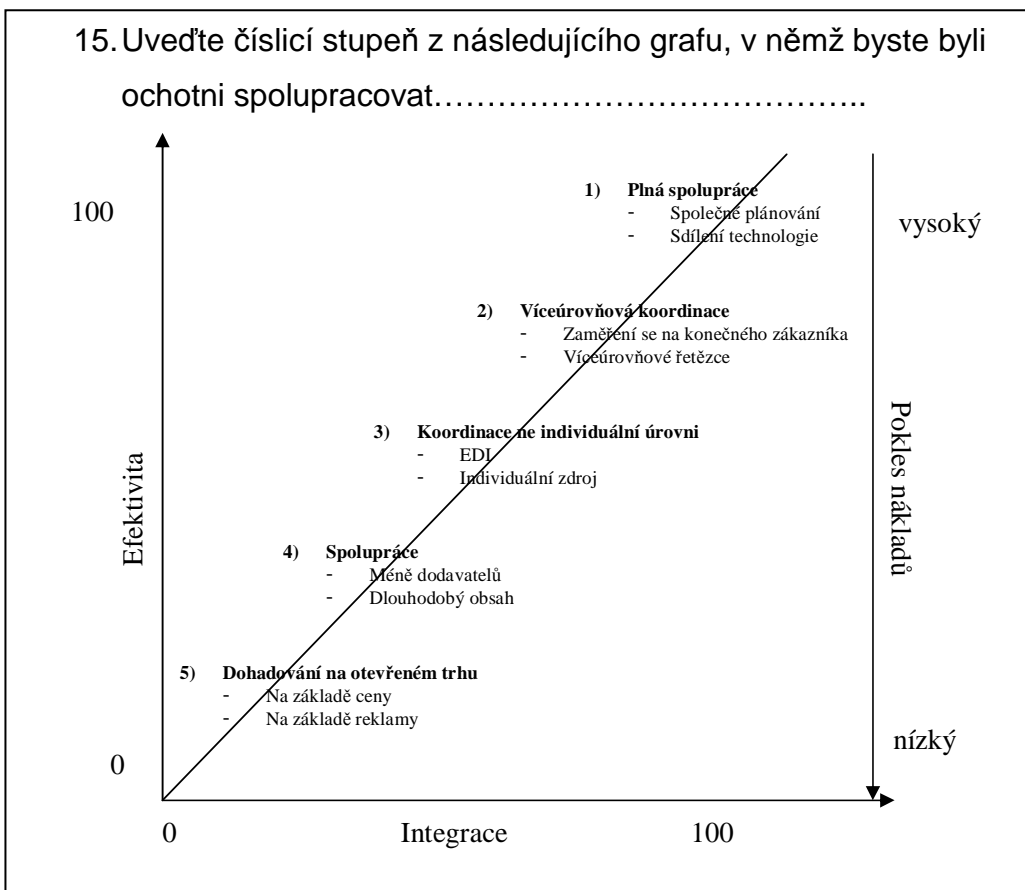
1 – 3 roky

4 – 5 let

6 -10 let

jinou

↳ uveďte, prosím,
jakou.....



16. Kolik má Vaše firma stálých pracovníků?

17. Jaká je výměra Vaší zemědělské půdy (v ha)?

18. Jaká je výměra Vaší orné půdy (v ha)?

19. Jaká máte zvířata a kolik (v kusech)?

- Skot.....
↳ Z toho krávy.....
- Prasata.....
↳ Z toho prasnice.....
- Koně.....
- Kozy.....
- Ovce.....
- Drůbež.....
↳ Z toho slepic.....
- Jiná – uveďte prosím jaká a počet
.....

20. Právní forma Vaší firmy:

- fyzická osoba
- s.r.o.
- a.s.
- družstvo
- jiná

↳ uveďte, prosím, jaká.....

21. Kraj Vašeho podnikání:

22. Váš roční obrat (v tis. Kč):

- 1997.....
- 1998.....
- 1999.....
- 2000.....
- 2001.....

23. Váš hospodářský výsledek (v tis. Kč):

- 1997.....
- 1998.....
- 1999.....
- 2000.....
- 2001.....

Příloha 4 – Tabulková část

tabulka 62 Měsíční průměry čistých peněžních příjmů mínus vydání domácností a relativní rozdělení vydání v mld Kč

Období	Čisté peněžní příjmy	Čistá peněžní vydání	čisté příjmy - čistá vydání	z toho							
				potraviny a nealkoholické nápoje	odívání a obuv	bydlení	bytové vybavení, zařízení domácnosti, vč. oprav	doprava a spoje	volný čas	stravovací a ubytovací služby	ostatní
1990	2 081	2 044	37	26%	11%	10%	9%	13%	12%	5%	15%
1995	4 578	4 351	227	25%	9%	14%	8%	12%	11%	4%	16%
1996	5 300	5 052	248	25%	8%	14%	9%	13%	11%	4%	16%
1997	5 837	5 679	158	24%	8%	15%	9%	13%	11%	4%	17%
1998	6 345	6 123	222	23%	7%	18%	8%	12%	10%	4%	17%
1999	6 731	6 517	214	21%	6%	19%	8%	13%	10%	4%	18%
2000	6 952	6 635	317	21%	6%	20%	8%	13%	10%	4%	17%
2001	7 514	7 024	490	21%	6%	19%	8%	14%	10%	4%	18%
2002	7 763	7 240	523	21%	6%	20%	8%	13%	10%	4%	18%
2003	8 175	7 614	561	20%	6%	21%	7%	14%	10%	4%	18%
2004 1. čtvrt.	8 121	7 126	995	21%	5%	21%	7%	15%	10%	5%	18%
2004 2. čtvrt.	8 527	7 842	685	20%	5%	21%	7%	15%	9%	4%	18%

Zdroj: [10]

Příloha 5 - Typologie nakupujících**dle firmy Incoma s.r.o.[21]**

Ovlivnitelný - emotivní rozhodování, ovlivněn reklamou a atraktivitou vzhledu výrobku, impulsivní nákupy, rád zkouší nové značky a výrobky.

Náročný - vysoké nároky na kvalitu, modernost a vybavenost nákupního místa, důraz na nákupní komfort a poskytované služby.

Mobilní pragmatik - optimalizuje poměr cena / hodnota, preferuje velkoplošné prodejny, pravidelně používá k nákupům auto, kupuje větší objemy.

Opatrný konzervativce - racionální, konzervativní rozhodování, nízký podíl impulsivních nákupů, nedůvěra v reklamu, vzhled produktu a značku, neorientuje se dle cen, ale dle dosavadních zkušeností, věrný osvědčeným produktům a značkám, minimálně používá k nákupům auto.

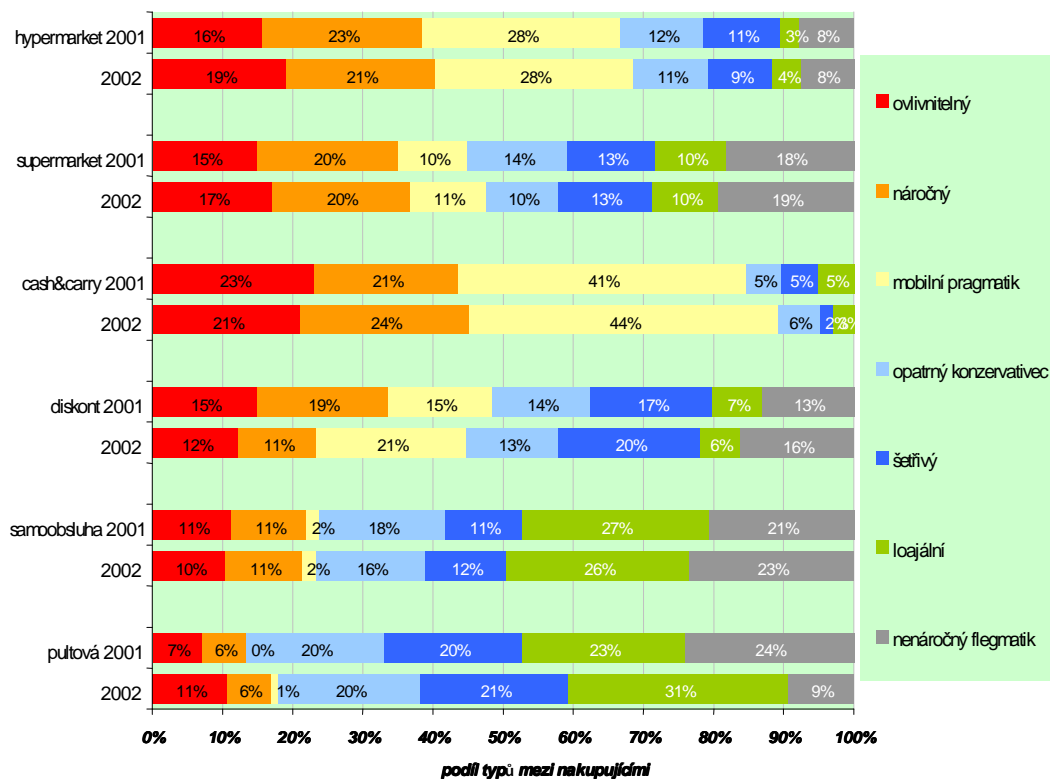
Šetřivý - minimalizace výdajů, racionální nákupy jen toho, co potřebuje, orientace dle ceny, využívání slev a výprodejů, málo používá k nákupům auto.

Loajální hospodyňka - orientace na sociální stránku nákupů, příjemný personál, častější nákupy menších množství, preferuje menší prodejny (na něž je zvyklá), za nákupy necestuje.

Nenáročný flegmatik - bez nároků na prodejnu, lhostejný k cenám, necestuje za nákupy, nakupuje v menší prodejně.

Jak již bylo zmíněno (na základě výzkumu agentury Incoma), průměrný spotřebitel mizí, dochází k polarizaci nákupních preferencí a neexistuje významná skupina spotřebitelů, kteří by byli věrní partikulárnímu typu prodejny maloobchodního řetězce (viz. graf 8) i když se dá konstatovat, že ve velkých městech roste obliba hypermarketů a v malých městech jsou častěji k nákupu používány malé a pultové prodejny [63].

graf 8 Meziroční vývoj zákazníků dle formátů maloobchodních jednotek



Zdroj: [21]

Příloha 6 – Ceník firmy Kostelecké uzeniny a.s.**Kostelecké uzeniny a.s.****Aktuální základní ceník**

ID	Název produktu	Aktuální ceníková cena
/ Drůbež chlazená speciality		
50154-0000	Křehký stehenní řízeček spodní chlazený (vratná přeprava)	83.00 Kč
50155-0000	Kuřecí gulášek chlazený (vratná přeprava)	84.00 Kč
50136-2700	Kuřecí křidélka s příchutí česneku - chlazený - VAMPÝR - tácek (vratná přeprava)	57.00 Kč
50136-0000	Kuřecí křidélka s příchutí česneku - VAMPÝR (vratný)	55.00 Kč
50138-0000	Kuřecí křidélka s příchutí kari - chlazená - ALADIN (vratná přeprava)	0.00 Kč
50138-2700	Kuřecí křidélka s příchutí kari - chlazená - ALADIN - tácek (vratná přeprava)	58.00 Kč
50139-0000	Kuřecí křidélka s příchutí mesquite - chlazená - DESPERÁDO (vratná přeprava)	56.00 Kč
50139-2700	Kuřecí křidélka s příchutí mesquite - chlazená - DESPERÁDO - tácek (vratná přeprava)	58.00 Kč
50137-0000	Kuřecí křidélka s příchutí papriky - chlazená - ČARDÁŠ (vratná přeprava)	56.00 Kč
50137-2700	Kuřecí křidélka s příchutí papriky - chlazená - ČARDÁŠ - tácek (vratná přeprava)	58.00 Kč
50152-0000	Kuřecí směs se zeleninou - PALERMO - chlazená (vratná přeprava)	100.00 Kč
50150-0000	Kuřecí směs se zeleninou a bylinkami - PEKING - chlazený (vratná přeprava)	100.00 Kč
50151-0000	Kuřecí směs se zeleninou a česnekem - MARRÁKÉŠ - chlazený (vratná přeprava)	100.00 Kč
50156-0000	Kuřecí stehenní závitěk - KMÍNEK - chlazený (vratná přeprava)	84.00 Kč
/ Kuřecí uzeniny		
57117-0000	Klobása Mexiko	81.00 Kč
59134-0000	Kuřecí debrecínka	114.00 Kč
/ Speciality		
46103-	Královská sekaná	104.00 Kč

0000		
44128-1051	Uzená kýta b.k.	136.00 Kč
drůbeží droby / Drůbež chlazená droby		
51100-0100	Droby polévková směs chlazená - tácek (vratná přepravka)	46.00 Kč
51003-0000	Kuřecí žaludky chlazené (vratná přepravka)	46.00 Kč
51003-0100	Kuřecí žaludky chlazené - tácek (vratná přepravka)	48.00 Kč
51203-0100	Kuřecí žaludky mražené - tácek (nevratný)	36.50 Kč
51001-0000	kuřecí játra chlazená (vratná přepravka)	55.00 Kč
51001-0100	kuřecí játra chlazená - tácek (vratná přepravka)	57.00 Kč
51802-0000	kuřecí krky chlazené (vratná přepravka)	33.00 Kč
51802-0100	kuřecí krky chlazené - tácek (vratná přepravka)	35.00 Kč
51002-0000	Kuřecí srdce chlazená (vratná přepravka)	51.00 Kč
drůbeží droby / Drůbež mražená droby		
51204-0100	Kuřecí játra mražená - tácek (nevratný)	41.00 Kč
51803-0100	kuřecí krky mražené - tácek (nevratný)	34.00 Kč
51202-0100	kuřecí srdce mražená - tácek (nevratný)	42.00 Kč
drůbeží maso / Drůbež chlazená celá		
50102-0000	Kuře chlazené (vratná přepravka)	49.00 Kč
50102-0100	Kuře chlazené - tácek (vratná přepravka)	53.00 Kč
drůbeží maso / Drůbež chlazená porcovaná		
50102-0500	Kuře chlazené - DUO - tácek (vratný)	52.00 Kč
50101-0504	Kuře s křídly - STONOŽKA - chlazené tácek (vratný)	52.00 Kč
50120-0000	Kuřecí čtvrtky chlazené (vratný)	53.00 Kč

50120-0100	Kuřecí čtvrtky chlazené - tácek (vratný)	56.00 Kč
50140-0000	Kuřecí hřbet chlazený (vratný)	32.00 Kč
50140-0100	Kuřecí hřbet chlazený - tácek (vratný)	33.00 Kč
50108-0000	Kuřecí křídla dělená (1. a 2. díl) chlazená (vratný)	49.00 Kč
50108-0100	Kuřecí křídla dělená (1. a 2. díl) chlazená - tácek (vratný)	51.00 Kč
50105-0000	Kuřecí křídla chlazená (vratný)	43.00 Kč
50105-0400	Kuřecí křídla chlazená - maxi balení (vratná přeprava)	44.00 Kč
50105-0300	Kuřecí křídla chlazená - rodinné balení (vratný)	45.00 Kč
50105-0100	Kuřecí křídla chlazená - tácek (vratný)	46.00 Kč
50128-0000	Kuřecí prsa bez kůže s kostí - chlazená (vratný)	101.00 Kč
50128-0100	Kuřecí prsa bez kůže s kostí - chlazená tácek (vratný)	103.00 Kč
50125-0000	Kuřecí prsa s kostí a kůží chlazená (nevratný)	96.00 Kč
50104-0100	Kuřecí prsní řízky chlazené tácek (vratný)	134.00 Kč
50104-0000	Kuřecí řízky chlazené (vratný)	132.00 Kč
50104-0200	Kuřecí řízky chlazené - maxi balení (vratný)	133.00 Kč
50104-0300	Kuřecí řízky chlazené - rodinné balení (vratný)	133.00 Kč
50122-0000	Kuřecí steak chlazený (vratný)	102.00 Kč
50122-0300	Kuřecí steak chlazený - rodinné balení (vratný)	103.00 Kč
50122-0100	Kuřecí steak chlazený - tácek (vratný)	104.00 Kč
50121-0000	Kuřecí stehenní řízek bez kosti s kůží (z celého stehna) - chlazený (vratný)	94.00 Kč
50124-	Kuřecí stehenní řízek bez kůže a kosti spodní - chlazený (vratný)	94.00 Kč

0000		
50123-0000	Kuřecí stehenní řízek bez kůže a kosti (z celého stehna) - chlazený (vratný)	99.00 Kč
50123-0100	Kuřecí stehenní řízek bez kůže a kosti (z celého stehna) - chlazený tácek (vratný)	101.00 Kč
50127-0000	Kuřecí stehna horní chlazená (vratný)	59.00 Kč
50127-0300	Kuřecí stehna horní chlazená - rodinné balení (vratný)	61.00 Kč
50127-0100	Kuřecí stehna horní chlazená - tácek (vratný)	62.00 Kč
50103-0000	Kuřecí stehna chlazená (vratný)	58.00 Kč
50103-0400	Kuřecí stehna chlazená - maxi balení (vratný)	59.00 Kč
50103-0300	Kuřecí stehna chlazená - rodinné balení (vratný)	60.00 Kč
50103-0100	Kuřecí stehna chlazená - tácek (vratný)	61.00 Kč
50126-0000	Kuřecí stehýnka chlazená (vratný)	59.00 Kč
50126-0400	Kuřecí stehýnka chlazená - maxi balení (vratný)	60.00 Kč
50126-0300	Kuřecí stehýnka chlazená - rodinné balení (vratný)	61.00 Kč
50126-0100	Kuřecí stehýnka chlazená - tácek (vratný)	62.00 Kč
drůbeží maso / Drůbež mražená celá		
38280-0000	Kachna mražená (nevratný)	74.00 Kč
50211-0000	Slepice I.mražená - sáček (nevratný)	27.00 Kč
drůbeží maso / Drůbež mražená porcovaná		
50220-0000	Kuřecí čtvrtky mražené - blok (nevratný)	49.00 Kč
50220-0100	Kuřecí čtvrtky mražené - tácek (nevratný)	51.00 Kč
50240-0100	Kuřecí hřbet mražený - tácek (nevratný)	32.00 Kč
50207-0000	Kuřecí křídla mražená (nevratný)	41.00 Kč

50207-0100	Kuřecí křídla mražená - tácek (nevratný)	43.00 Kč
50225-0000	Kuřecí prsa s kostí a kůží mražená tácek (nevratný)	93.00 Kč
50208-0100	Kuřecí řízky mražené - tácek (nevratný)	123.00 Kč
50222-0100	Kuřecí steak mražený - tácek (nevratný)	98.00 Kč
50222-0000	Kuřecí stehenní řízek horní mražený - blok (nevratný)	96.00 Kč
50222-0032	Kuřecí stehenní řízek horní mražený 6x2 kg (nevratný)	97.00 Kč
50227-0000	Kuřecí stehna horní mražená (nevratný)	53.00 Kč
50227-0100	Kuřecí stehna horní mražená - tácek (vratný)	46.30 Kč
50217-0000	Kuřecí stehna mražená - blok (nevratný)	52.00 Kč
50217-0100	Kuřecí stehna mražená - tácek (nevratný)	54.00 Kč
50226-0000	Kuřecí stehýnka mražená - blok (nevratný)	53.00 Kč
50226-0100	Kuřecí stehýnka mražená - tácek (nevratný)	55.00 Kč
konzerva / Kostelecké konzervy		
71414-0000	Kuřecí maso na žampionech 360 g	26.00 Kč
71413-0000	Kuřecí maso na paprice 360 g	26.00 Kč
75110-0000	Šunka 1130g	161.00 Kč
75250-0000	Šunka 4400g	700.00 Kč
79248-0000	Utopenci 3000 g - sklo	169.00 Kč
konzerva - sterilizováno / Kostelecké konzervy		
79162-0000	Debrecínské párky	48.00 Kč
79154-0000	Frankfurtské párky	58.00 Kč

79243-0000	Koktejlové párky	27.50 Kč
72207-0000	Kostecká kuřecí paštika 100g	7.90 Kč
72127-0000	Kostecká kuřecí paštika 23g	3.70 Kč
72128-0000	Kostecká kuřecí paštika 50g	5.20 Kč
72204-0000	Kostecká paštika 100g	7.90 Kč
72117-0000	Kostecká paštika 23g	3.70 Kč
72118-0000	Kostecká paštika 50g	5.20 Kč
79163-0000	Kostecké párky	53.00 Kč
79128-0000	Kuřecí Luncheon Meat	20.00 Kč
79124-0000	Kuřecí Luncheon Meat	25.00 Kč
79242-0000	Lahůdkové párky loupané	50.00 Kč
79245-0000	Lahůdkové párky loupané - sklo	51.00 Kč
79122-0000	Luncheon Meat Pork	20.00 Kč
79121-0000	Luncheon Meat Pork	27.00 Kč
79249-0000	Párty párky jemné	44.00 Kč
79250-0000	Párty párky ostré	44.00 Kč
79246-0000	Utopenci	38.00 Kč
masové konzervy / Kostecké konzervy		
78101-0000	Kostecké sádlo s jemnými výpečky 620g	25.50 Kč
71318-0000	Kostecké vepřové maso ve vlastní šťávě 390g	27.00 Kč
71412-0000	Kuřecí maso ve vlastní šťávě 390g	27.00 Kč

ostatní masné výrobky / Ostatní masný výrobky		
49106-1004	Bílá grilovací klobása	81.00 Kč
paštiky / Kostecké konzervy		
72314-0000	Anglická delikatesa 75g	6.30 Kč
72209-0000	Bůčková pomazánka 100g	7.90 Kč
72313-0000	Uherská delikatesa 75g	6.30 Kč
72312-0000	Šunková delikatesa 75g	6.30 Kč
speciality / Speciality		
44110-0000	Anglická slanina	99.00 Kč
44104-0000	Debrecínská pečeně	164.00 Kč
44105-0000	Kostecká pečeně	159.00 Kč
44123-0000	Moravská krkovička	138.00 Kč
tepelně neopracovaný / Trvanlivé salámy fermentované		
43166-0000	Fuet	219.00 Kč
43165-0000	Hermín	329.00 Kč
43167-0000	Sevilla	219.00 Kč
tepelně opracovaný / Kalibrované výrobky		
57110-1064	Americké párky 400 g	30.00 Kč
57114-1064	České párky 400 g	30.00 Kč
57111-1064	Francouzské párky 400 g	30.00 Kč
tepelně opracovaný / Kuřecí uzeniny		
42116-0000	Drůbeží gothajský salám	59.00 Kč
57107-0000	Horácká kuřecí klobása	82.00 Kč
58103-0000	Jemný kuřecí salám	51.00 Kč

57106-0000	Jihlavská klobása	79.00 Kč
59101-0000	Kostecká kuřecí šunka	126.00 Kč
57102-0000	Kuřecí jemné párky	61.00 Kč
57101-0000	Kuřecí párky	49.00 Kč
59141-0000	Kuřecí prsní nářez	89.00 Kč
59100-0000	Kuřecí rolka	72.00 Kč
58102-0000	Kuřecí točený salám	49.00 Kč
59116-0000	Kuřecí šunkový nářez	94.00 Kč
58101-0000	Kuřecí šunkový salám	86.00 Kč
59120-0000	Kuřecí Vrchovina	92.00 Kč
58116-1002	Kuřecí zauzený salám	99.00 Kč
59201-0000	Uzená kuřecí stehýnka	92.00 Kč
tepelně opracovaný / Speciality		
44112-0000	Paprikový bok	86.00 Kč
tepelně opracovaný / Šunkové výrobky		
42152-0000	Hodonínský salám	88.00 Kč
42154-0000	Kostecký šunkový salám	114.00 Kč
47135-0000	Šunkový nářez	96.00 Kč
42111-0000	Šunkový salám	99.00 Kč
tepelně opracovaný / Šunky		
47134-0000	Baby šunka	139.00 Kč
47138-0000	Kostecká šunka	138.00 Kč

tepelně opracovaný / Uzeniny měkké		
42109-0000	Gothajský salám	78.00 Kč
42127-0000	Jemný salám	54.00 Kč
42103-0000	Kabanos	68.00 Kč
42147-0000	Lidový salám	61.00 Kč
42133-1001	Rolnický salám	83.00 Kč
43137-0000	Salám Horal	88.00 Kč
43105-1001	Salám Tramp	89.00 Kč
42130-1001	Sedlácký salám	91.00 Kč
42105-0000	Slovenský salám	51.00 Kč
42132-1001	Vrchovina	88.00 Kč
tepelně opracovaný / Uzeniny sekané		
41102-0000	Buřtík	57.00 Kč
41118-0000	Čertíci	89.00 Kč
41153-0000	Debrecínské párky se sýrem	120.00 Kč
41127-0000	Frankfurtské párky	114.00 Kč
41115-0000	Gazdovská klobása	83.00 Kč
41105-0000	Jemné párky	67.00 Kč
41106-0000	Kostelecké debrecínské párky	119.00 Kč
41124-0000	Loupací párky	61.00 Kč
41125-0000	Loupací párky loupané	67.00 Kč

41113-0000	Ostravská klobása	89.00 Kč
41129-0000	Papriková klobása	85.00 Kč
41103-0000	Párky	61.00 Kč
41150-0000	Tenké párky	53.00 Kč
41120-0000	Trampská cigára	72.00 Kč
41152-0000	Vídeňské párky se sýrem	120.00 Kč
tepelně opracovaný / Vařená výroba		
45103-0000	Jelítka kroupová	51.00 Kč
45101-0000	Kostecká Jitrnice	56.00 Kč
45148-0000	Paštika	64.00 Kč
trvanlivý - fermentovaný / Trvanlivé salámy fermentované		
43152-0000	Kostecký paprikáš	169.00 Kč
43151-0000	Kostecký poličan	169.00 Kč
43153-0000	Kostecký uherák	279.00 Kč
43154-0000	Křemešník	239.00 Kč
trvanlivý - pasterovaný / Trvanlivé salámy pasterované		
43119-0000	Kostecká vysočina	119.00 Kč
43135-0000	Selský salám	109.00 Kč
trvanlivý fermentovaný / Trvanlivé salámy fermentované		
43171-0000	Čeřínek	290.00 Kč
43130-0000	Gombasecká klobása	129.00 Kč
43104-0000	Lovecký salám	154.00 Kč
uzená masa / Uzená masa		
47107-	Uzená rolovaná plec	99.00 Kč

0000		
63102-0000	Uzená slanina bez kůže	83.00 Kč
47128-1001	Uzená vepřová krkovice b.k.	119.00 Kč
vařená výroba / Speciality		
45111-0000	Játrový sýr	82.00 Kč
vařená výroba / Vařená výroba		
46101-0000	Kostelecká sekaná	67.00 Kč
46106-0000	Sekaná	56.00 Kč
45122-0000	Selská tlačěnka	72.00 Kč
0 / Kuřecí uzeniny		
59115-0000	Kuřecí koktejl 2000	96.00 Kč

Zdroj: [28]

8. Seznam tabulek

Tabulka 1 Transakční charakteristiky	44
Tabulka 2 Hlavní rozdíly vztahového a transakčního marketingu.....	48
Tabulka 3 Vývoj středního stavu obyvatelstva, přirozeného přírůstku a výstavby bytů	55
Tabulka 4 Vývoj systému sociálních dávek a výpomocí.....	55
Tabulka 5 Spotřeba nejdůležitějších druhů potravin na 1 obyvatele	58
Tabulka 6 Penetrace mobilními technologiemi a internetem v ČR	61
Tabulka 7 Penetrace mob technologií a Internetem v Evropě	61
Tabulka 8 Poměr výdajů na vědu a výzkum (% z HDP v Evropě).....	61
Tabulka 9 Vývoj průměrné reálné mzdy, míry inflace, devizového kurzu koruny a státního dluhu	64
Tabulka 10 Vývoj hrubého domácího produktu	64
Tabulka 11 Indexy spotřebitelských cen.....	65
Tabulka 12 Struktura tvorby HDP v mil Kč, s.c.....	65
Tabulka 13 Pokladní plnění státního rozpočtu mil. Kč.....	66
Tabulka 14 Registrovaná nezaměstnanost	66
Tabulka 15 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 1998.....	74
Tabulka 16 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 1999.....	75
Tabulka 17 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2000.....	75
Tabulka 18 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2001.....	76
Tabulka 19 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2002.....	76
Tabulka 20 Podnikatelská struktura fyzických a právnických osob v zemědělství 2003.....	77
Tabulka 21 Vývoj struktury a počtu subjektů v odvětví zpracovatelů.....	79
Tabulka 22 Průměrný počet podniků v odvětví zpracovatelů– řetězové indexy	79
Tabulka 23 Podíl jednotlivých oborů na tržbách (%) v b.c.....	80
Tabulka 24 Rozdíly podílů jednotlivých oborů na tržbách b.c. (%)	80
Tabulka 25 Vybrané ukazatele SČMSD	82
Tabulka 26 Obrat největších aliancí nezávislého maloobchodu	82
Tabulka 27 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 1997	83
Tabulka 28 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 1998	83
Tabulka 29 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 1999	84
Tabulka 30 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2000	84
Tabulka 31 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2001	85
Tabulka 32 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2002	85
Tabulka 33 Vývoj Top 10 v oblasti realizace potravin v roce 2003	86
Tabulka 34 Vývoj tržeb podniků hospodařících na půdě v mil. Kč	92
Tabulka 35 Vývoj tržeb podniků hospodařících bez půdy v mil. Kč	92
Tabulka 36 Vývoj tržeb celkem v mil. Kč	92
Tabulka 37 Vývoj indexů tržeb zemědělských prvovýrobců (2000 = 100%)	93
Tabulka 38 Vývoj indexů cen zemědělských prvovýrobců	93
Tabulka 39 Saldo agrárního zahraničního obchodu.....	93
Tabulka 40 Velikost absorpce trhu tuzemských zemědělských prvovýrobců	94

Tabulka 41 Podíl kompetitivních komodit na celkovém agrárním zahraničním obchodě	94
Tabulka 42 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b. c. v letech 1997 – 2001	96
Tabulka 43 Vývoj indexů tržeb zpracovatelů	96
Tabulka 44 Vývoj indexů cen zpracovatelů.....	96
Tabulka 45 Saldo ZO potravinářských výrobků b.c.(mld. Kč).....	97
Tabulka 46 Velikost tuzemského trhu producentů potravinářských výrobků (mld. Kč)	97
Tabulka 47 Výdaje na potraviny v ČR.....	98
Tabulka 48 Vývoj indexů cen maloobchodních řetězců (2000 = 100%).....	98
Tabulka 49 Segmenty tuzemského maloobchodního trhu	99
Tabulka 50 Struktura půdního fondu v ČR.....	101
Tabulka 51 Vývoj stavů hospodářských zvířat	102
Tabulka 52 Vývoj pořízení dlouhodobého investičního majetku	102
Tabulka 53 Počet pracovníků v zemědělství.....	103
Tabulka 54 Vývoj struktury vnitřních zdrojů v odvětví zpracovatelů	103
Tabulka 55 Vývoj struktury vnitřních zdrojů v odvětví maloobchodu (OKEČ 52)	104
Tabulka 56 SWOT analýza zemědělských prvovýrobců.....	114
Tabulka 57 SWOT analýza zpracovatelů.....	116
Tabulka 58 SWOT analýza maloobchodních řetězců.....	117
Tabulka 59 SWOT analýza celého distribučního řetězce	119
Tabulka 60 Seznam kritických faktorů jednotlivých článků distribučního řetězce .	121
Tabulka 61 Checklist jednotlivých článků distribučního řetězce	122
tabulka 62 Měsíční průměry čistých peněžních příjmů mínus vydání domácností a relativní rozdělení vydání v mld Kč.....	155

9. Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického řízení	9
Obrázek 2 Model porterových 5 sil.....	13
Obrázek 3 Generické strategie použitelné pro zisk konkurenční výhody.....	15
Obrázek 4 Hodnotový řetězec	20
Obrázek 5 SWOT analýza.....	20
obrázek 6 Čtyři hlavních oblasti zaměření ECR.....	38
Obrázek 7 Přístupy k Supply chain managementu	41
Obrázek 8 Faktory, ovlivňující transakce	43
obrázek 9 Žebřík loajality	49
obrázek 10 Komunikační model vztahového marketingu.....	50
Obrázek 11 Faktory, ovlivňující transakce (aplikace marketingové filosofie).....	52
Obrázek 12 Kalich – intenzita konkurence na úrovních jednotlivých článků distribučního řetězce	73
Obrázek 13 Outdoor Kosteleckých uzenin – „Kuřecí koktejl“	110
Obrázek 14 Outdoor Kosteleckých uzenin – „Utopenci ve skle“	110
obrázek 15 Proces aplikace nástrojů vztahového marketingu.....	124
Obrázek 16 Možnosti aplikace vztahového marketingu	137
Obrázek 17 "PUSH" a "PULL" vztahové investice do distribučního řetězce.....	139

10. Seznam grafů

graf 1 Měsíční čisté peněžní příjmy minus vydání domácností.....	56
graf 2 Relativní rozdělení vydání domácností	56
graf 3 Zemědělství ČR - hospodářské výsledky, výnosnost podnikání, zadluženost	78
graf 4 Vývoj obratu v odvětví realizace potravin.....	87
graf 5 Vývoj obratu v odvětví maloobchodu	88
graf 6 Vývoj struktury hlavního nákupního místa potravin.....	88
graf 7 Vývoj obratu Top 10 maloobchodu.....	89
graf 8 Meziroční vývoj zákazníků dle formátů maloobchodních jednotek.....	157

11. Literatura a informační zdroje:

1. Burstiner, I.: Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, Praha, 1994, ISBN 80-85605-55-4
2. Computerworld : týdeník pro IT profesionály, 40 / 2004, Praha : IDG Czech, ISSN 1210-9924
3. Dedouchová, M.: Strategie podniku: Učební texty pro inženýrské studium, Praha, VŠE 1995, ISBN 80-7079-713-4
4. Gibson, R. (editor). Nový obraz budoucnosti : přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu. Management Press, Praha 1998
5. Grönroos, Ch. in Management Decision, Vol. 32 No. 2, 1994, pp. 4-20, © MCB University Press Limited, 0025-1747
6. Hasty, R., Reardon, J.: Retail Management. McGraw-Hill. -USA 1997, ISBN -0-07-027031-7
7. Hobbs, J. E., Young, L. M. in Supply Chain Management, Volume 5, 3/2000, pp. 131-142, © MCB University Press, ISSN 1359-8546
8. Hoek, R. in Supply Chain Management, Volume 6, 1/2001, pp. 21-28, © MCB University Press, ISSN 1359-8546
9. Hron, J. : Strategické řízení. ČZU, Praha 1998
10. <http://www.czso.cz/>
11. <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/2003-9>
12. <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/1403-02>
13. <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/2103-02>
14. <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/8006-02>
15. <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/9101-02>
16. <http://www.ecr.ca/en/ecrinfo.html>
17. <http://www.ecrnet.org/>
18. <http://www.eurotel.cz/site/cz/companyInfo/pressCentre.html?docID=10332>
19. <http://www.fmi.org/media/bg/ecr1.htm>
20. <http://www.incoma.cz/>
21. http://www.incoma.cz/download/press/typol2003_www.doc
22. <http://www.incoma.cz/news/reader.asp?lang=CZ&ctr=203&msg=131>
23. <http://www.incoma.cz/news/reader.asp?lang=CZ&ctr=203&msg=189>
24. <http://www.incoma.cz/news/reader.asp?lang=CZ&ctr=203&msg=214>
25. <http://www.incoma.cz/Pages/Press/2000111401.html>
26. <http://www.incoma.cz/Pages/Press/2000121401.htm>
27. <http://www.incoma.cz/Pages/Press/2001011101.htm>
28. <http://www.ku.cz/cs/cenik.phtml>
29. <http://www.ku.cz/cs/nasereklama.phtml>
30. http://www.mpo.cz/reader/?MIval=cw_usr_view_Folder&ID=4723&LANG=CZ&BACK=601
31. http://www.zunch.com/zunch/files/Zunch_CRM.pdf#search='cUSTOMER%20RELATIONSHIP%20MARKETING
32. Chocholoušek Michal, „The Silo Syndrome“ a vertikála v ČR - teoretický koncept *In*: Ekonomické a manažérske aspekty trvalo udržateľného rozvoja poľnohospodárstva, Zborník vedeckých prác, IX. sekcia: Mladá veda, VI. zväzok SPU Nitra Nitra, 2001, ISBN 80-7137-871-2

33. Chocholoušek Michal, Co-operation at Chain as a Source of Sustainable Competitive Advantage *In: Sborník příspěvků z konference Mladá veda FEM SPU Nitra, 2000, ISBN 80-7137-859-3*
34. Chocholoušek Michal, Distribution and Product Differentiation of Family Farms in The CR *In: MER 2002 Symposium MER Evrocenter Maribor, 2002, ISBN 961-6281-16-X*
35. Chocholoušek Michal, Dynamická situační analýza maloobchodu v ČR, technika ECR *In: Sborník příspěvků z doktorandského semináře oborů Řízení a ekonomika podniku, Zpracování dat a matematické modelování v zemědělství PEF ČZU Praha, 2001, ISBN 80-213-0749-8*
36. Chocholoušek Michal, ECR – výzva pro vertikály v ČR *In: Sborník příspěvků z konference Mladá veda 2001 SPU Nitra, 2001, ISSN 80-7137-973-5*
37. Chocholoušek Michal, Possibilities of Relationship Marketing Application in Agri-food Chains *In: Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie - zborník z MVD 2002 SPU Nitra Nitra, 2002, ISBN 80-8069-027-8*
38. Chocholoušek Michal, Průzkum připravenosti článků vertikály zemědělský prvovýrobce, zpracovatel, velkoobchodní řetězec na aplikaci elektronické výměny dat – tvorba dotazníku a jeho pretest *In: Sborník příspěvků ze semináře posluchačů doktorských studijních programů PEF ČZU Praha, 2002, ISBN 80-213-0880-X*
39. Chocholoušek Michal, Specifika marketingového mixu v zemědělství a situace na trhu potravin v ČR *In: Sborník příspěvků ze semináře posluchačů doktorského studijního programu v oborech Řízení a ekonomika podniku, Zpracování dat a matematické modelování v zemědělství PEF ČZU Praha, 2000, ISBN 80 - 213 - 0639 - 4*
40. Chocholoušek Michal, Spolupráce ve vertikále jako udržitelná konkurenční výhoda v podobě nízkých nákladů *In: Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody II PEF ČZU Praha, 2000, ISBN 80 - 213 - 0684 - X*
41. Chocholoušek Michal, Transakční náklady a vertikála *In: MendelNet 2001 - sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia, 1. díl KONVOJ s.r.o. Brno, 2001, ISBN 80-7302-023-8 ISSN 80-7302-022-X*
42. Chocholoušek Michal, Vliv současného prostředí na agro-potravinářské řetězce v ČR *In: Firma a konkurenční prostředí - sborník z mezinárodní vědecké konference MZLU Brno, 2002, ISBN 80-7302-032-7*
43. Chocholoušek Michal, Vývoj odvětví realizace potravin v ČR a změny ve vztazích v potravinářských řetězcích *In: Změna - příležitost k rozvoji, Sborník příspěvků z vědeckého semináře 2001 v Kostelci nad Černými Lesy 12. - 13.9. 2001 CZU v Praze, PEF, KŘ Praha, 2001, ISBN 80-213-0816-8*
44. Chocholoušek Michal, Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody ve vertikále: zemědělský prvovýrobce, zpracovatel, velkoobchodní řetězec s ohledem na spolupráci v oblastech marketingového mixu *In: Hron, Tichá.: Zdrojový přístup k vytváření konkurenční výhody. Soubor výstupů I. /příloha k průběžné zprávě o realizaci výzkumného záměru/. Příloha F/06 PEF ČZU Praha, 1999, ISBN 80-213-0572-X*
45. Chocholoušek, M.: Spolupráce ve vertikále jako udržitelná konkurenční výhoda *In: sborník příspěvků z konference Firma a konkurenční prostředí, Brno 2003, ISBN 80-7157-697-2*
46. Kotler, P. : Marketing Management - analýza, plánování, využití, kontrola. Victoria Publishing, Praha 1992

47. Lesly, P.: Public Relations: teorie a praxe. Victoria Publishing, Praha 1995
48. mag CONSULTING, s.r.o. : Analýza vývoje vnitřního obchodu v roce 1999. Ministerstvo průmyslu a obchodu, Praha, květen 2000
49. McGuffog, Wadsley in Supply Chain Management, Volume 4, 5/1999, pp. 218-225, © MCB University Press, ISSN 1359-8546
50. Morrison, A. M. :Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Victoria Publishing, Praha 1995
51. MPO ČR.: Obchod v ČR 2003, MPO ČR, Praha 2004
52. MZe ČR, VÚZE ČR.: Panorama potravinářského průmyslu v ČR, VÚZE, Praha 2004
53. MZe ČR.: Zemědělství 2003, Profi Press, s.r.o., Praha 2004
54. MZe ČR.: Zpráva o stavu zemědělství za rok 1999 „Zelená zpráva“, Agrospoj, Praha 2000, ISBN 80-7084-165-6
55. MZe ČR.: Zpráva o stavu zemědělství za rok 2000 „Zelená zpráva“, Agrospoj, Praha 2000
56. MZe ČR.: Zpráva o stavu zemědělství za rok 2001 „Zelená zpráva“, VÚZE, Praha 2000
57. Perreault, McCarthy : Základy marketingu. Victoria Publishing, Praha 1995
58. Porter, M. : Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha 1994
59. Ročenka HN 2003, Ekonomia a.s., Praha 2003, ISBN 80-85378-52-3
60. Sedláčková, H.: Strategická analýza (studijní materiál). Praha, VŠE 1999
61. Schiebel, W.: The Value Chain Analysis of ECR Europe, Interpreting A system Innovation in Supply Chains. In: Trienkens, J. H., Zuurbier, P.J.P. (editors): Chain Management in Agribusiness and the Food Industry., Wageningen, Wageningen Pers 2000. ISBN 90-74134-82-3
62. Strategie – týdeník o médiích a marketingové komunikaci, Samona Magazines Praha, s.r.o., 3.2.2003, ISSN 1210-3756
63. Strategienews – týdenník pro marketing, reklamu a média 45/99. Strategie Praha s.r.o.
64. Štůsek, J.: Základy marketingu v dopravě, PEF ČZU Praha, 2002, ISBN 80-213-0905-9