



Vývoj a charakteristika obchodních řetězců s dopadem na malé a střední podnikání

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Lucie Pospíchalová**
Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Pospíchalová**
Osobní číslo: **E14000479**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Vývoj a charakteristika obchodních řetězců s dopadem na malé a střední podnikání**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Stanovení cílů a východisek práce.
2. Teoretická charakteristika obchodních řetězců, malých a středních podniků a jejich vzájemné vztahy.
3. Praktické zkoumání vlivů obchodního řetězce na střední podnik.
4. Návrhy pro zlepšení, predikce budoucího vývoje.
5. Vyhodnocení cílů, závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DAVIES, R. L. Retail and commercial planning. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013. ISBN 978-0-415-51032-5.

KRAFFT, Manfred a Murali K. MANTRALA. Retailing in the 21st century: current and future trends. 2nd ed. New York: Springer, 2010. ISBN 978-3-540-72003-4.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Jaromír Horčíčka

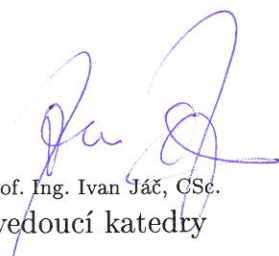
jednatel společnosti Jadi.cz s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 3. 5. 2014

Podpis: *Špíchalová*

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Matějovské, Ph.D., MBA za cenné rady, vstřícný přístup a odborné vedení při vypracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na vývoj obchodních řetězců a jejich vliv na malé a střední podnikání. Hlavním cílem práce bylo zmapování situace ve dvou základních segmentech, porovnání získaných informací a následného zhodnocení. Pozorování vlivu obchodních řetězců na malé a střední podnikatele probíhalo v rámci obchodů s obuví a hobby marketů. Metodologická část se opírá zejména o literární rešerši a zabývá se především základními pojmy spojenými s obchodními řetězci a malými a středními podniky. Ve výzkumné části jsou popsány vybrané společnosti—z každého segmentu jeden zástupce obchodního řetězce a malého nebo středního podniku—a jsou popsány jejich vzájemné vlivy. Závěr práce shrnuje získaná data, hodnotí celkovou situaci a jsou zde popsána vlastní doporučení autorky, která vycházejí z literární rešerše a ze získaných informací.

Klíčová slova

Obchodní řetězce, maloobchod, malé a střední podnikání, vývoj, vliv, porovnání

Annotation

The bachelor thesis is focused on the development of retail chains and their impact on small and medium-sized enterprises. The main objective is to conduct a survey of the situation in two basic segments, compare acquired information and evaluate them. Contemplation of the influence of retail chains on small and medium-sized enterprises was proceeded in footwear retails and in hobby markets. The methodological part is based on literature research and takes interest in terms tied to retail chains and medium-sized enterprises. In the research part, there are described chosen corporations – always one retail chain and one small or medium-sized enterprise—and their mutual influence. The final part sums up all acquired information, evaluates the whole situation and there are also mentioned the author's own recommendations which are based on literature and the acquired knowledge.

Keywords

Retail chains, retail business, small and medium – sized enterprises, development, influence, comparison

OBSAH

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	13
ÚVOD	15
1 Obchod a jeho funkce	16
1.1 Charakteristika maloobchodu	17
1.1.1 Vývoj maloobchodu v České republice.....	18
1.1.2 Trendy v maloobchodě	20
1.2 Charakteristika obchodních řetězců.....	21
1.2.1 Vývoj obchodních řetězců.....	21
2 Malé a střední podnikání v České republice.....	26
2.1 Vývoj MSP v ČR v letech 2010–2015.....	28
3 Vliv obchodních řetězců	31
4 Charakteristika výběru zkoumaných společností.....	33
4.1 Popis společnosti DEICHMANN–OBUV s.r.o.....	34
4.1.1 Finanční výkonnost společnosti DEICHMANN-OBUV s.r.o.	34
4.2 Popis společnosti Jadi.cz s.r.o.....	35
4.2.1 Finanční výkonnost společnosti Jadi.cz s.r.o.....	36
4.3 Vzájemné vlivy společností	37
4.3.1 Lokace, cílová skupina zákazníků	37
4.3.2 Marketing, zásobování.....	38
4.3.3 Ceny, slevové akce	38
4.3.4 Péče o zaměstnance	39
4.3.5 Vývoj v posledních letech	40
4.4 Popis společnosti OBI Česká republika s.r.o.....	40
4.4.1 Finanční výkonnost společnosti OBI Česká republika s.r.o.....	41

4.5	Popis společnosti Pospíchal s.r.o.	42
4.5.1	Finanční výkonnost společnosti Pospíchal s.r.o.	42
4.6	Vzájemné vlivy subjektů	43
4.6.1	Lokace, cílová skupina zákazníků, sortiment	43
4.6.2	Marketing, zásobování.....	44
4.6.3	Ceny, slevové akce	45
4.6.4	Péče o zaměstnance	46
4.6.5	Vývoj v posledních letech	46
5	Závěrečné shrnutí dosažených poznatků	48
	ZÁVĚR	51
	Citace	52
	Bibliografie	54
	Seznam příloh	55

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Počet maloobchodních jednotek v letech 2005–2014.....	23
Obrázek 2: Vývoj maloobchodních tržeb v letech 2005–2014	24
Obrázek 3: Vývoj počtu nově zprovozněných nákupních center mezi roky 2007–2016....	25
Obrázek 4: Vývoj počtu aktivních MSP v ČR v letech 2010-2015	28
Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR v letech 2010–2015	29
Obrázek 6: Vývoj finanční výkonnosti MSP v letech 2010–2015	30
Obrázek 7: Podíl zaměstnaných osob podle velikosti maloobchodních podniků (2012)....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Finanční výkonnost společnosti DEICHMANN-OBUV s.r.o. v letech 2006–2013	35
Tabulka 2: Finanční výkonnost společnosti Jadi.cz s.r.o. v letech 2006–2013.....	36
Tabulka 3: Finanční výkonnost společnosti OBI v letech 2011–2015	41
Tabulka 4: Finanční výkonnost společnosti Pospíchal s.r.o. v letech 2011–2015	43
Tabulka 5: Porovnání charakteristických odvětví obchodních řetězců a MSP	48

Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
OŘ	Obchodní řetězec
Kč	Koruna česká
EET	Elektronická evidence tržeb
ČSÚ	Český statistický úřad
GfK	Growth from Knowledge
EUR	euro, €
EK	Evropská komise
MSP	Malé a střední podnikání
PPC	platba za proklik (payment per click)
CPT	platba za tisíc zobrazení (cost per thousand)
ČSÚ	Český statistický úřad

ÚVOD

Obchodní řetězce tvoří základní část národního hospodářství každého státu a postupem času si získávají stále dominantnější postavení na trhu. Jejich obliba stále roste, což je možné pozorovat zejména na postupně se zvyšujícím počtu obchodních center, kde obchodní řetězce nejčastěji provozují svou obchodní činnost.

Na území České republiky působí především zahraniční maloobchodníci, jejichž přítomnost ovlivňuje malé a střední podnikatele. V teoretické části práce jsou nejprve nastíněny základní funkce obchodu se zaměřením na maloobchod. Následně jsou důkladněji charakterizovány obchodní řetězce, je nastíněn jejich vývoj a budoucí trendy. Podobným způsobem jsou charakterizovány i malé a střední podniky. V poslední části teoretické části je shrnuto, jakým způsobem jsou malé a střední podniky ovlivňovány obchodními řetězci.

Praktická část se zaměřuje na dva základní segmenty, ze kterých byli vybráni pokaždé dva zástupci – jeden obchodní řetězec a jeden malý podnik. Na základě komunikace s vedoucími pracovníky každého subjektu byly získány podrobné informace, které byly zpracovány a porovnány. Z porovnání následně vyplývá, jaký má působení obchodních řetězců na trhu dopad na drobné podnikatele.

Cílem této bakalářské práce je zejména charakterizovat a zhodnotit vývoj obchodních řetězců a jejich vliv na činnost drobných podnikatelů na území České republiky v uplynulých letech. Důraz je kladen na objektivní hodnocení a širší škálu zaměření.

V závěru práce jsou shrnuty dosažené poznatky, je podrobněji nastíněn proces získávání informací a v neposlední řadě jsou uvedeny možná opatření, která by vedla ke zlepšení současné situace.

1 Obchod a jeho funkce

Obchod jako činnost představuje v nejširším pojetí výměnu statků, služeb a financí mezi dvěma ekonomickými subjekty – dodavateli a odběrateli. Obchodní činnost mohou také provozovat samotní výrobci, byť prodej není jejich hlavní podnikatelskou činností. U takových podnikatelských subjektů bývá funkčně, časově i organizačně oddělen nákup od prodeje. Obchodem také rozumíme činnosti, při kterých se neobchoduje pouze se zbožím, ale také se službami. Příkladem takového obchodu může být např. uvedení do provozu, pronájem objektů či předmětů, prodeje pobytů, montáže, rezervace věcí atp.

Institucionální pojetí obchodu představuje subjekty, které za zabývají převážně obchodní činností. Za obchodní instituce jsou tedy považovány ty subjekty, které nakupují zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnějších úprav.

Ve vnitřním prostředí obchodu můžeme pozorovat určité dělení a specializaci, a to zejména na:

- obchod spotřebním zbožím a obchod zbožím pro další podnikání
- velkoobchod a maloobchod
- vnitřní a zahraniční obchod

Obchod spotřebním zbožím se zaměřuje převážně na konečného spotřebitele. Zákazníkem jsou především individuální občané nebo rodiny, předmětem prodeje pak nejčastěji potraviny, oděvy, domácí potřeby atp.

Obchod zbožím pro další podnikání se soustřeďuje na zboží sloužící pro výrobní spotřebu a provoz firem.

Velkoobchodem rozumíme podnik nakupující zboží ve velkém množství a jeho následný pře prodej maloobchodníkům a drobnějším podnikům. Velkoobchodní jednotky většinou zboží skladují i rozvázejí odběratelům.

Maloobchodní podnikání bude vzhledem k předmětu práce detailněji popsáno v následující podkapitole.

Vnitřní obchod představuje obchod na domácím trhu – v rámci jednoho státu či regionu. Oproti tomu pro zahraniční obchod je typický dovoz a vývoz přes hranice státu. (Cimler a Zadražilová, 2007)

1.1 Charakteristika maloobchodu

Za hlavní činnost maloobchodu je považován nákup zboží od velkoobchodníků a jeho následný prodej konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování nebo obměny. Je tedy důležité, aby maloobchod respektoval požadavky ze strany poptávky a koncentroval nabízené zboží v odpovídajícím čase, místě, množství, druhu, kvalitě a cenové hladině.

V dnešní době se maloobchodní trh stává velmi nasyceným, což v důsledku nadměrné nabídky vede k vysoké konkurenci. Na druhé straně se však objevují snahy pro nalezení kooperativních a koordinačních aktivit. Jak uvádí Mulač a Mulačová (2013, s. 69) *„Maloobchodní síť definujeme jako uspořádaný soubor (systém) provozních jednotek maloobchodu, s jejich vzájemnými vazbami.“* (Mulač a Mulačová, 2013)

Vedle hlavní role maloobchodníka jako prostředníka mezi nabídkou a poptávkou zastává maloobchod také důležitou roli v rámci toku informací mezi výrobcem a spotřebitelem. Zároveň maloobchod odpovídá za to, že veškeré zboží je nabízeno dle platných předpisů a pravidel, neboť obecně platí, že odpovědný obchodník ručí spotřebiteli za dodržení jeho práv.

Pro dnešní maloobchodní trh je typické navyšování prodejních kapacit při snižování počtu obchodních jednotek, čímž dochází ke koncentraci maloobchodu. Vedle toho je patrný nárůst podílu velkých obchodních organizací, které vytlačují malé a střední podniky a tím vznikají celé retailingové sítě. (Cimler a Zadražilová, 2007)

Podstatou systému je dohoda mezi maloobchodem a velkoobchodem o tom, že maloobchod prodává na riziko velkoobchodníka ve vymezené části prodejny zboží, které velkoobchodník dodá, doplňuje a obměňuje. Výhodou pro maloobchodníka je široký rozsah sortimentu a nízké náklady, pro velkoobchodníka je výhodou možnost prodeje nového nebo méně známého sortimentu, nových značek či sezónního zboží. (Mulač a Mulačová, 2013)

1.1.1 Vývoj maloobchodu v České republice

Každá ekonomická kategorie zaznamenává kontinuální vývoj a nejinak tomu bylo i ve vývoji českého maloobchodu. V této kapitole je nastíněn vývoj maloobchodu ve vnitřním prostředí České republiky v několika etapách, jak uvádí Cimler a Zadražilová (2007).

a) Etapa 1: Období v letech 1990–1994

V tomto období byla z velké většiny dokončena malá i velká privatizace a začala převládat myšlenka, že se české firmy stanou úspěšnými a porostou. V roce 1994 jsou dvěma největšími firmami české společnosti Interkontakt a M-holding. Vzhledem k roztržitosti obchodu není příliš velká úspěšnost při jednání s výrobou ani vůči veřejné správě. Postupně se obchod začíná orientovat na zákazníka, avšak zatím není pocíťována potřeba sofistikované logistiky nebo marketingu. 10 největších potravinářských retailerů realizuje 7 % celkového národního obratu, jedná se tedy o poměrně nízkou hodnotu. Zároveň se začínají objevovat první prodejny zahraničních maloobchodníků – Kmart, Billa, Delvita, Baumax atp.

b) Etapa 2: Období v letech 1995–1998

V této etapě se začíná vyrovnávat nabídka s poptávkou a zároveň začíná poptávka mírně převažovat. S růstem počtu podnikatelských subjektů roste také konkurence. V rámci získání a udržení zákazníka začínají podniky nabízet vedle svého zboží také dodatečné zboží a služby, péče o zákazníka začíná hrát důležitou roli, je kladen důraz na podporu prodeje, loajalitu prodeje a racionalizaci obchodu. Nejrychleji se rozvíjejícím nově zavedeným formátem je supermarket. Na český trh přicházejí velcí retailéři, např. hypermarkety Globus, Famila, Kaufland, Interspar, Hypernova, Tesco; hobbymarkety Bauhaus, Obi, Hornbach a své zastoupení má i první výrazný diskontní řetězec Penny Market.

Mezi roky 1996-1997 je zaznamenán pokles národního obratu v důsledku potíží v národním hospodářství, avšak situace je řešena tzv. „Klausovými balíčky“ a tím se vývoj opět srovnává.

V roce 1995 byla uskutečněna první Konference o rozvoji obchodu v ČR, která měla díky pozitivnímu přijetí a širokému rozsahu za následek nejen vývoj retailingu na národním trhu, ale také upevnění významu a činnosti podnikatelské organizace Svazu obchodu ČR.

c) Etapa 3: Období v letech 1999–2002

Pro toto období je typické, že nabídka již definitivně převažuje nad poptávkou a konkurence vede k soustředěnému boji o zákazníky. Obchodní řetězce aplikují rozsáhlou reklamní činnost, jejich letáky jsou dodávány do 4/5 domácností. Na prvních místech oblíbenosti nastupují mezinárodní firmy jako např. Makro, Ahold či Rewe. Rozvíjejí se nepotravinářské řetězce a obchodní centra se začínají podobat těm západním – s obchodem se nespojuje pouze stravování, ale i zábava a další služby. Logistika a marketing stojí v čele firemních zájmů.

d) Etapa 4: Období v letech 2003 a dále

Se vstupem do Evropské unie (dále jen EU) roste zájem zákazníků o rozmanitost a kvalitu zboží, což je podpořeno také růstem reálných mezd. Hypermarkety dalece přesahují svými obraty supermarketů. Na trh vstupuje další významný diskontní prodejce – Lidl, který během roku 2003 otevírá 70 prodejen. V určitých lokalitách se objevuje nadměrný převis nabídky nad poptávkou, avšak stále zůstává dostatek prostoru pro menší formáty prodejen. (Cimler a Zadražilová, 2007)

V současné době můžeme hovořit o soustředění nákupních center ve středech měst. Po odlivu zákazníků do periferních oblastí, kde byly nákupní centra hojně vystavována, se dnes objevuje snaha zákazníky znovu přilákat do center měst. Úmyslem je doplnění vybavenosti městského centra. Vzhledem k vysoké konkurenci se projevuje snaha obchodníků získat zákazníka na svou stranu, a to především pomocí cenového boje. To však vede ke snižování kvality zboží, zejména pak potravin. (Mulač a Mulačová, 2013)

1.1.2 Trendy v maloobchodě

V dnešní době sledujeme v rámci vývoje maloobchodu několik trendů. Prvním trendem je návrat k nostalgickým prodejnám typu kiosku či pojízdných stánků. Jejich výhody spočívají v mobilitě, finanční nenáročnosti a zákazníky vyhledávané originalitě.

Dalším trendem, který se dá považovat za spotřebitelsky negativní, je trend zkracování životního cyklu výrobků. Dříve se vyráběly produkty, např. bílé spotřebiče, které měly předpokládanou životnost několik desítek let. Nyní výrobci a obchodníci pochopili, že se zcela nevyplatí vyrábět kvalitní produkty za rozumnou cenu a uchýlili se k umělému zastarávání zboží, které vede k častější poptávce. Ceny zůstávají víceméně nízké, kvalita bývá však časem snižována. Toto samozřejmě neplatí u všech produktů, bohužel se však tento jev objevuje stále častěji. (Krafft a Mantrala, 2009)

Nastává přesun maloobchodu na internet. Tento trend sledujeme již řadu let, ale do teď se tato tendence týkala spíše zboží v oblasti elektroniky, hraček nebo oděvů. Dnes se dá na internetu však zakoupit široká škála zboží – od brzdových kapalin po vzácné rostliny atp.

S růstem možností pochopitelně narůstá i konkurence. Tento trend je z hlediska maloobchodních podnikatelů chápán spíše negativně. S tím se pojí také vznik globálních řetězců, které vytlačují domácí maloobchodní jednotky. Na druhou stranu se zvyšuje nabídka, a tudíž mají zákazníci a spotřebitelé širší portfolio výběru. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Snaha o udržení zákazníků nutí maloobchodníky ke kreativě a získávání konkurenčních výhod – proto můžeme sledovat čím dál více obchodů, které poskytují ke svým produktům i nadstandardní služby, např. v knihkupectví zřízená kavárna či relaxační zóna. (www.ekafe.cz, 2016)

Od března roku 2017 podléhají jak maloobchody, tak velkoobchody nově zavedené elektronické evidenci tržeb (EET). (www.businessinfo.cz)

1.2 Charakteristika obchodních řetězců

Obchodní řetězce (dále jen OŘ) jsou tvořeny určitým počtem maloobchodních nebo velkoobchodních prodejen, které tvoří společnou obchodní síť. Každá dílčí prodejna pak má jednotnou centrální značku, vedení, obchodní metody, propagační způsoby i podobný design prodejen. Jejich sortiment je stejný v rámci všech obchodních jednotek, stejně jako obchodní jméno. Společnými vlastnostmi pro obchodní řetězce je centralizovaný marketing a nákup, což vede k úsporám z rozsahu, což v praxi znamená nižší nákladovost a vyšší ziskovost. (Szczyrba, 2006)

Existuje celá řada obchodních řetězců, jejichž činnost se odlišuje především sortimentem. Základní dělení může být nastíněno následovně (pro lepší představu jsou uvedeny i konkrétní subjekty):

- Potravinářské a všeobecné zboží – Kaufland, Lidl, BILLA, Albert, Tesco,
- Elektronika – Datart, Planeo Elektro, Electro World,
- Drogistické zboží – Teta, DM, Rossmann,
- Nábytek a bytové doplňky – IKEA, Asko, Kika,
- Oděvy a obuv – Deichmann, CCC, Orsay, New Yorker,
- Zboží pro kutily – Baumax, OBI, Hornbach, Bauhaus.

(Cimler a Šípek, 2010)

Jak uvádí Michman a Mazze (2001), obchodní řetězce jsou založeny na podstatě uspokojování přání a potřeb svých zákazníků, což následně vede k dosažení zisků. Obchodní řetězce procházejí neustále změnami, aby byly schopné vyhovovat požadavkům trhu a být stále konkurenceschopné, neboť požadavky spotřebitelů se stále mění. Vlivy podněcující ke změnám nepřicházejí jen z vnějšího prostředí, ale také z vnitřního.

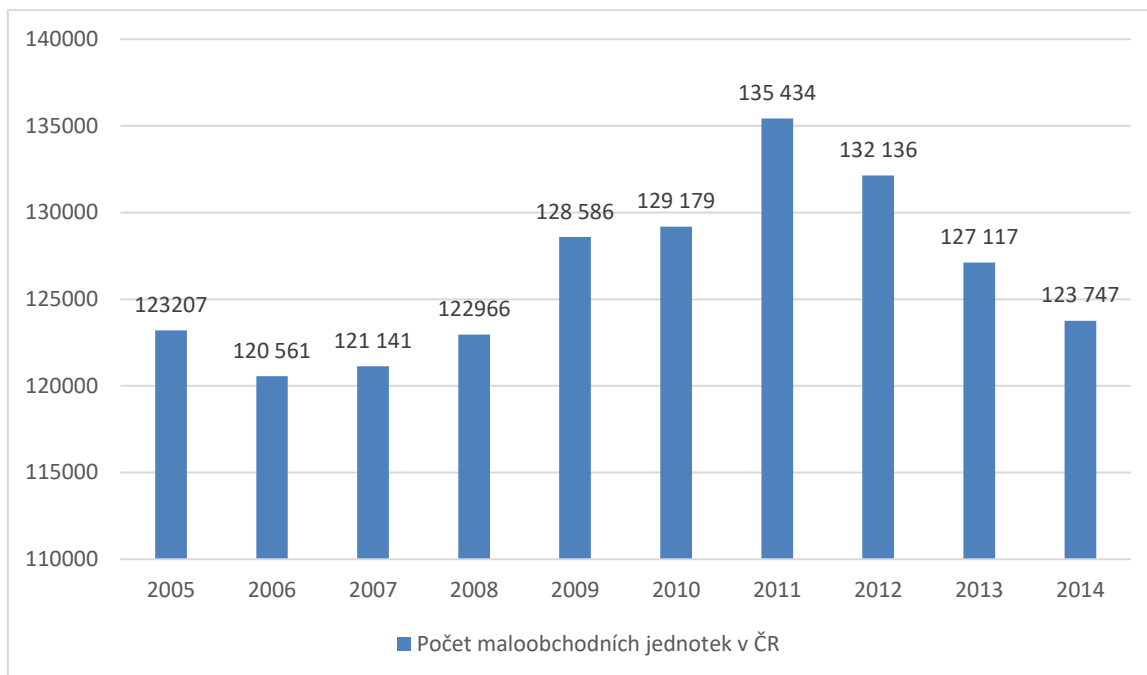
1.2.1 Vývoj obchodních řetězců

Významným okamžikem ve vývoji obchodních řetězců byl rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Jedním z hlavních principů EU je volný pohyb zboží v rámci EU, což se pozitivně odrazilo v odvětví obchodu, ovšem za vzniku konkurenčních tlaků ze

strany zahraničních podnikatelských subjektů, jejichž cílem je proniknout na český trh a získat na něm výhodné postavení. Tato zvýšená konkurence vede k přirozené selekci podnikatelských subjektů a větší rizikovosti pro malé a střední podniky. Tyto podniky nemívají totiž dostatečné prostředky k prosazení se v mezinárodním konkurenčním prostředí. Je pro ně složitější získávání informací, nových technologií, zdrojů financování atp. (Davies, 2013)

Rok 2015 je považován z ekonomického hlediska za velmi úspěšný, neboť hospodářský růst navázal na růst z předchozího roku, který byl 2 % (2014/2015). Tempo růstu bylo v roce 2015 více než zdvojnásobeno – 4,3 %, což představuje nejlepší výsledek za posledních osm let. Hlavní příčinou takto pozitivního výsledku byl fakt, že firmy těžily z rostoucí poptávky, nepolevovaly v dynamickém růstu produkce a činily vyšší investiční aktivitu. Svou roli sehrály i některé jednorázové stimuly, jako např. nízké ceny ropy, expanzivní fiskální politika nebo čerpání disponibilních zdrojů Evropské unie. Vnitřní trh České republiky zaznamenal zrychlení tempa růstu tržeb, což bylo způsobeno lepší finanční situací domácností, rostoucí zaměstnaností a nízkou inflací. Tyto faktory zvyšovaly ochotu domácností utrácet a tím přispět k ekonomickému růstu. Maloobchodní tržby se meziročně zvýšily o 7,6 %, což bylo nejvíce od roku 2007.

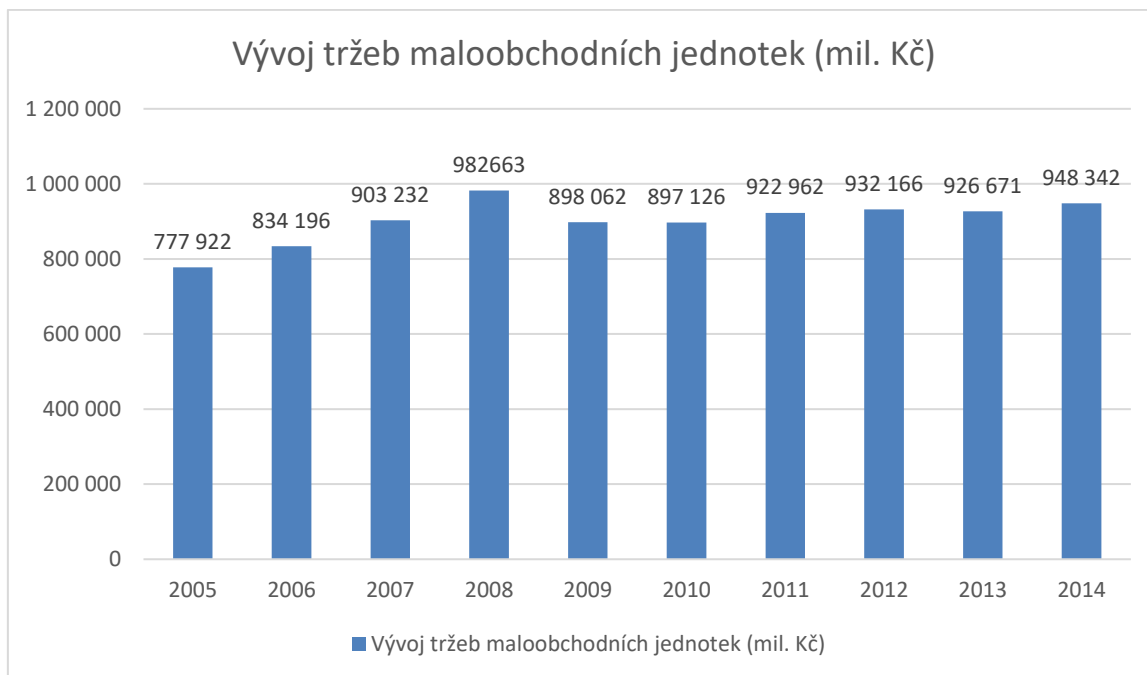
Dle informací Českého statistického úřadu byl sestaven graf, který nastiňuje počet maloobchodních jednotek v ČR v letech 2005-2014. Graf je vyobrazen na obrázku č. 1. Jak je z grafu patrné, nejvyšší rozmach zažíval maloobchod v roce 2011, kdy se počet maloobchodních jednotek na českém trhu vyhoupl na počet 135 434. V tomto roce zaměstnával maloobchod 360 922 pracovníků a tržby dosáhly hodnoty 922 962 mil. Kč.



Obrázek 1: Počet maloobchodních jednotek v letech 2005–2014

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ČSÚ

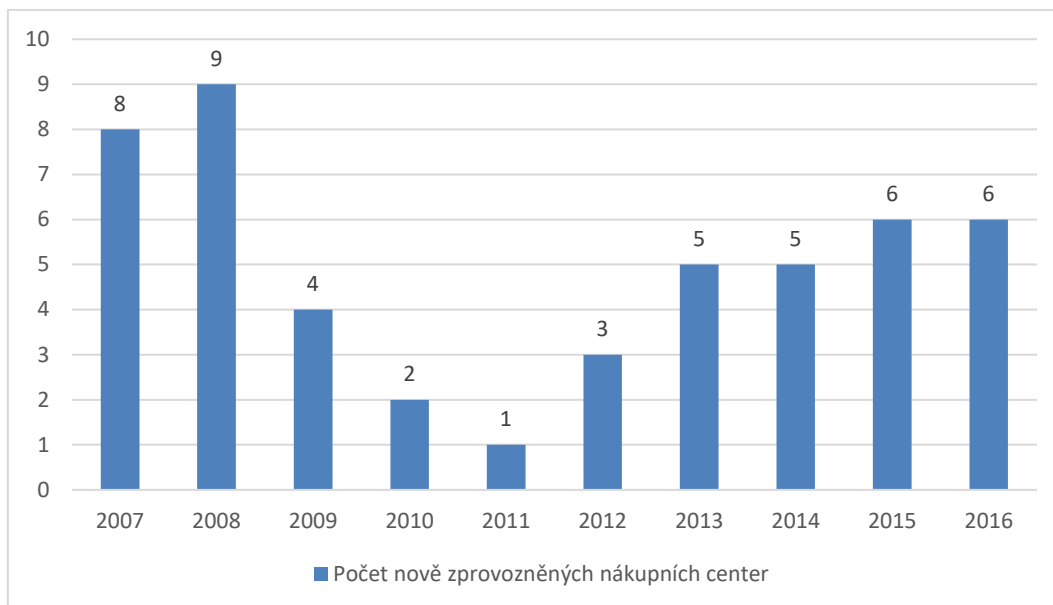
Pro lepší představu vývoje obchodních řetězců byl vytvořen obrázek č. 2, který znázorňuje graf vývoje tržeb maloobchodu na území ČR ve stejném časovém úseku – tedy mezi roky 2005 a 2014. Hodnoty naznačují, že nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2008, kdy bylo na území ČR vybudováno 9 nových nákupních center, jak je naznačeno v obrázku č. 3. Vzhledem k poklesu výstavby nákupních center v následujícím roce se tržby obchodních řetězců snížily. Od roku 2011 si tržby zachovávají stálý vývoj a drží se okolo hodnoty 930 000 mil. Kč. (Český statistický úřad)



Obrázek 2: Vývoj maloobchodních tržeb v letech 2005–2014

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ČSÚ

S růstem počtu obchodních řetězců roste také počet nákupních center v ČR. Příbytky obchodních center na území ČR jsou znázorněny obrázkem č. 3, kde je možno pozorovat, že největší přírůstek byl zaznamenán v roce 2008, kdy bylo nově zprovozněno 9 nákupních center. V následujícím roce 2009 však tento počet rapidně klesl, nejméně nově zprovozněných nákupních center pak bylo v roce 2011. Od roku 2013 se hodnota ustálila na počtu 5-6 nově zřízených center za rok. Pro roky 2017 a 2018 se dle analytika společnosti GfK Františka Diviše očekává nárůst počtu obchodních center o dva až tři subjekty. V přípravné fázi se také nacházejí rozšíření některých stávajících obchodních center, jako např. Centrum Chodov nebo Olympia Olomouc. (www.zpravy.e15.cz)



Obrázek 3: Vývoj počtu nově zprovozněných nákupních center mezi roky 2007–2016
 Zdroj: vlastní zpracování na základě informací dostupných na www.zpravye15.cz

Dle Stevense a kol. (2006) je 21. století jednou z nejnáročnějších ér obchodu. Jedná se o období velmi silného konkurenčního boje. Dochází k poklesu obchodování s některými produkty, které jsou nahrazovány novými, inovativními produkty, které umožňují navýšení maloobchodních obrátů.

V poslední době je však pozorován trend, který není pro OŘ příliš pozitivní. Období, kdy OŘ zažívaly největší rozkvět je pryč. Dnes, kdy je trh přesycený a kdy nabídka výrazně převyšuje poptávku, není pro zákazníky a spotřebitele jediným rozhodujícím faktorem cena. Zákazníci začínají klást větší důraz na kvalitu, doplňkový servis, životní prostředí, životní styl atp. Tím dochází k podpoře menších podnikatelských formátů–např. samoobsluh, vinoték, řeznictví, pekáren atp. (Stevens a kol., 2006)

2 Malé a střední podnikání v České republice

V roce 2004 vstoupila Česká republika (dále ČR) do Evropské Unie (dále EU) a vzhledem k přijaté závaznosti předpisů EU pro všechny členské státy, i definice malých a středních podniků (dále MSP) vychází ze stanovených kritérií. Základní body definice MSP používané v EU jsou stanoveny v příloze č. 1 Nařízení Evropské Komise (EK) číslo 651/2014 ze dne 17. června 2014 v souladu se články 87 a 88 Smlouvy o EU. Vymezuje tři základní typy podniků – mikropodnik, malý podnik a střední podnik. K určení jednotlivých typů podnikání jsou nutná tři základní kritéria:

- počet zaměstnanců,
- čistý roční obrat či hodnota majetku,
- nezávislost.

MSP dělíme na mikropodniky, malé podniky a střední podniky následujícím způsobem.

Mikropodnikem se rozumí takový podnik, který:

- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- b) vykazuje na konci účetního období čistý roční obrat nebo bilanční sumu roční rozvahy nižší než 2 mil. EUR.

Malým podnikem se rozumí takový podnik, který:

- a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- b) vykazuje na konci účetního období čistý roční obrat nebo bilanční sumu roční rozvahy nižší než 10 mil. EUR.

Středním podnikem se rozumí takový podnik, který:

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- b) vykazuje čistý roční obrat do 50 mil. EUR nebo jehož bilanční suma rozvahy nepřevyšuje hodnotu 43 mil. EUR. (EUR-Lex)

MSP v dnešní době představují 90 % veškerých podniků EU, což z nich činí velmi důležité ekonomické činitele, stejně jako nejvýznamnější zaměstnavatele. Dle statistických údajů EU poskytl v roce 2013 více než 21 milionů MSP více než 90 milionů pracovních míst. Díky podnikavosti a inovacím MSP roste evropská konkurenceschopnost na světovém trhu, hospodářský růst i zaměstnanost. (Veber a Srpová, 2008)

Vedle rozdělení podniků na mikro, malé a střední podniky, hovoří Nařízení Evropské Komise (konkrétně příloha č. 1 Nařízení EK č. 651/2014 ze dne 17. června 2014) o dalším rozdělení na 3 typy podniků:

1. Nezávislé podniky

Za nezávislý podnik je považován takový podnik, který není zařazen mezi partnerskými podniky ani mezi propojenými podniky.

2. Partnerské podniky

Partnerské podniky se vyznačují tím, že existuje vztah mateřský podnik – dceřiný podnik. Mateřský podnik vlastní samostatně nebo společně s dalšími propojenými podniky 25 % nebo více procent základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného – dceřiného – podniku.

Podnik může být zařazen mezi nezávislé podniky, pokud splňuje další kritéria uvedená v Nařízení Komise.

3. Propojené podniky

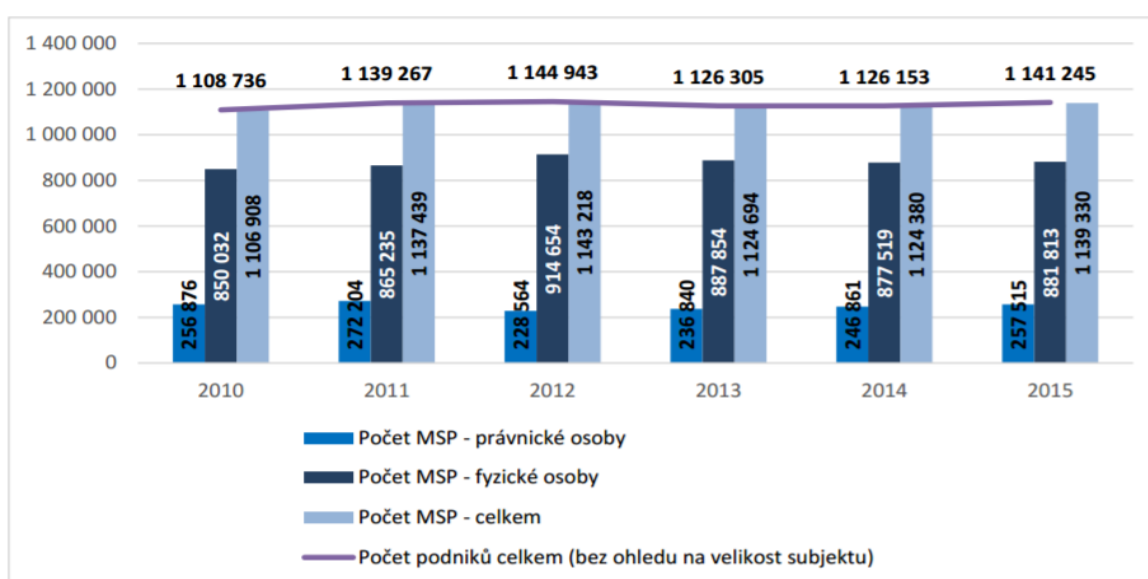
Za propojené podniky se považují ty podniky, ve kterých existuje některý z uvedených vztahů:

- podnik vlastní většinu hlasovacích práv jiného podniku. Tato práva náleží akcionářům nebo společníkům
- podnik smí odvolat většinu členů řídicího, dozorčího nebo správního orgánu jiného podniku

- podnik uplatňuje rozhodující vliv v jiném podniku, což vychází buď ze smluv vzájemně uzavřených, nebo z ustanovení uvedených v zakladatelské smlouvě – společenské listině, nebo ze stanov daného podniku
- podnik, který je společníkem nebo akcionářem jiného podniku, vlastní a ovládá většinu hlasovacích práv, která náleží společníkům nebo akcionářům daného podniku. Tento vztah vychází z dohod uzavřených mezi akcionáři a společníky obou podniků. (EUR-Lex)

2.1 Vývoj MSP v ČR v letech 2010–2015

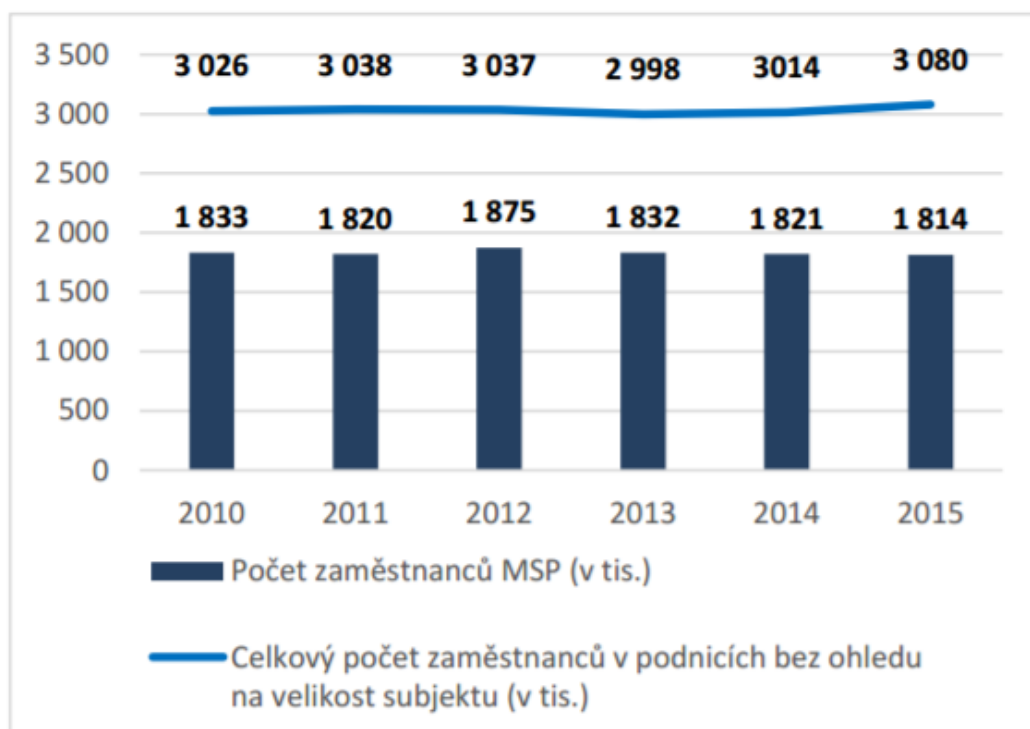
Z údajů získaných Českým statistickým úřadem a jejich následným zpracováním vyplývá, že k 31. 12. 2015 vykonávalo na území České republiky celkem 1 139 330 subjektů podnikatelskou činnost v rámci malého a středního podnikání. Z toho 257 515 subjektů je vedených jako právnické osoby (cca 22,6 %) a 881 813 vedených jako fyzické osoby (cca 77,4 %). Nárůst počtu MSP oproti roku 2014 činil 1,33 %. Uvedená data zachycuje obrázek č. 4. Z grafu je patrný pokles počtu MSP v letech 2013 a 2014, avšak jak již bylo uvedeno, počet MSP má nyní rostoucí tendenci, což bude mít kladný dopad na českou ekonomiku. Dle Českého statistického úřadu byl podíl MSP na celkovém počtu podnikatelských subjektů v ČR v roce 2015 99,83 %.



Obrázek 4: Vývoj počtu aktivních MSP v ČR v letech 2010-2015

Zdroj: ČSÚ

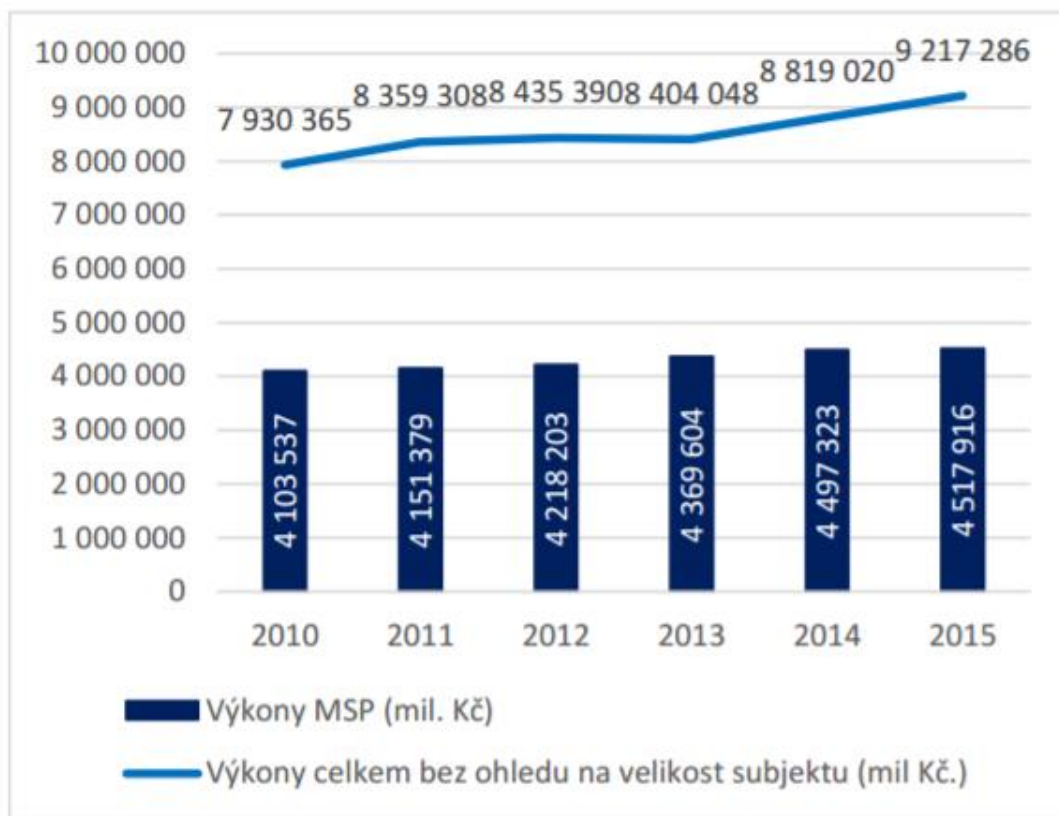
Jak již bylo zmíněno, MSP představují významný článek tvořící zaměstnanost v ČR. Obrázek č. 5 znázorňuje celkový počet zaměstnanců zaměstnávaných v MSP mezi roky 2010–2015. V roce 2015 bylo v MSP zaměstnáno 1 814 000 osob z celkového počtu 3 080 000 osob zaměstnávaných v podnicích bez ohledu na velikost těchto podniků. Podíl zaměstnanců MSP oproti celkovému počtu zaměstnanců ve veškerých podnikatelských subjektech byl 58,90 %, což znamenalo pokles oproti roku 2014, kdy tento podíl byl téměř 60,42 %.



Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR v letech 2010–2015
Zdroj: ČSÚ

Jedním z kritérií definujících MSP je jejich finanční výkonnost. Ta je pro roky 2010–2015 zachycena na obrázku č. 6. Z dat získaných Českým statistickým úřadem je patrné, že výkonnost MSP má rostoucí tendenci stejně jako výkony podnikatelských subjektů bez ohledu na jejich velikost. V roce 2015 vzrostly výkony MSP oproti roku 2014 o 20 593 mil. Kč, tzn. o 0,46 %. Z celkové podnikatelské výkonnosti toto číslo tvoří 49,02 %, což oproti roku 2014 představuje mírný pokles o 1,98 %.

Navzdory hospodářské krizi a jejímu následnému projevu mezi roky 2011-2013, je, co se výkonnosti týče, patrná pouze stagnace, ne však její propad. (Český statistický úřad)



Obrázek 6: Vývoj finanční výkonnosti MSP v letech 2010–2015
Zdroj: ČSÚ

3 Vliv obchodních řetězců

Velké obchodní řetězce s maloobchodním zaměřením si v poslední době získávají na trhu dominantní postavení. Po rozpadu socialistického svazu, kdy byl maloobchod centralizován, se na počátku 90. let začaly vyskytovat spousty malých obchůdků. Následně se začaly otevírat tržnice a tržiště, kde byly nabízeny zejména levné oděvy, kosmetika, elektronika či potraviny. Postupem času však začala obliba klesat, a proto se prodejci přesunuli do klasických kamenných obchodů. (Krafft a Mantrala, 2009)

Jak již bylo zmíněno výše, v druhé polovině 90. let se začala výstavba obchodních center, která lákala zákazníky především na nižší ceny a na pohodlný nákup všeho potřebného pod jednou střechou. Tímto směrem začaly v České republice podnikat zejména nadnárodní obchodní řetězce. (statistikaamy.cz)

Jak píše Koželouh (2010) otevírání supermarketů vede přirozeně k odlivu zákazníků z malých provozoven a tyto malé podniky jsou nuceny vzniklé poklesy tržeb řešit snížením nákladů. Zpravidla jsou zavedena úsporná opatření, jsou redukovány počty zaměstnanců nebo se záměrně snižuje kvalita zboží. Tyto kroky sice snižují náklady, avšak vedou k dalšímu odlivu zákazníků, dalšímu poklesu tržeb, a i k případnému zániku podniku.

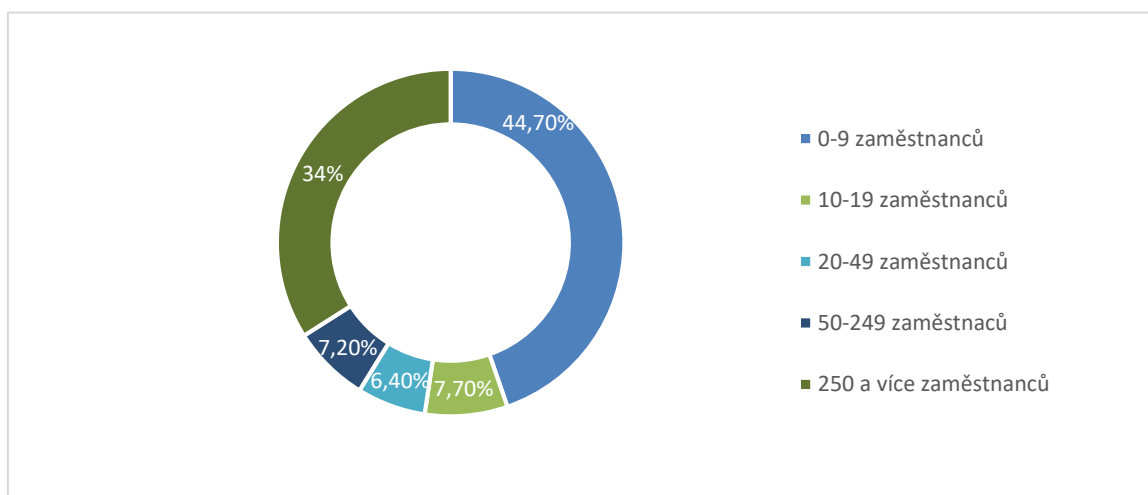
Dalším negativním vlivem působení obchodních řetězců je pokles počtu pracovních míst, navzdory tomu, že nově otevřené hypermarkety při otevření hlásají, že přináší nová pracovní místa a že se situace kladně odrazí na míře nezaměstnanosti. Opak je však pravdou. Vzhledem k velkému počtu nákupních center otevřených v posledních letech, nejsou pozorovány výrazné změny nezaměstnanosti na území ČR. Vlivem zavádění obchodních center sice pracovní místa přibývají, ale zároveň pracovní místa ubývají v rámci úbytku okolních (často malých až středních) podniků. Lze tedy zjednodušeně říci, že pracovní místa mizí v konkurenčním boji. (Koželouh, 2010)

Dle Mulíčka (2007) jsou malé podniky v centrech měst vlastněny většinou místními obyvateli na rozdíl od obchodních řetězců, které bývají vlastněny zahraničními majiteli. Tím pádem dochází k odlivu zisků nejen z města či regionu, ale rovnou z celého státu.

Možnost udržení peněz v regionu neprobíhá ani doplňkovými způsoby, např. prací účetních, tiskařů a dalších, neboť obchodní řetězce mají veškeré tyto práce zabezpečeny centrálně. Obchodní řetězce mimo jiné nepřímo nutí malé podniky ke snižování mezd, počtu zaměstnanců či k prodeji méně kvalitního zboží či služeb. Ve městech se pokles drobných podnikatelů projevuje vylidňováním center, ztrátou sociálních kontaktů a vazeb, sníženým zájmem o dané město či region a tím pádem o finanční příjmy.

Slučováním velkých podniků v maloobchodě došlo nejen k nárůstu tržeb, ale také ke zvýšení počtu zaměstnaných osob. V roce 2005 existovalo v ČR 90 podniků s více než 249 zaměstnanci. Do roku 2012 tyto počty vzrostly na 107 podniků, které celkem zaměstnávaly 112 tisíc pracovníků. Tyto podniky se podílely na celkových maloobchodních tržbách ze 46 %. V posledních letech však vývoj není tak přímočarý. Vzhledem k relativně nasycenému trhu, řada obchodních řetězců ukončila činnost na tuzemském trhu, některé další podniky se sloučily a jiné se rozrostly nad hranici 250 zaměstnanců (tudíž se začaly řadit do kategorie velkých podniků). (statistikaamy.cz)

Jak znázorňuje obrázek č. 7, největší podíl v maloobchodním prostředí v roce 2012 zaujímaly podniky s 0–9 zaměstnanci. Jednalo se tedy o mikro podnikatele či živnostníky. Menší podíly zaujímaly podniky s 10–249 zaměstnanci. Následně největší podíl zaujímaly maloobchody s 250 a více zaměstnanci. Z toho vyplývá, že český trh je z většiny tvořen velkými podniky (které vznikly buď rozrůstáním či slučováním) a mikro podnikateli, kteří většinou podnikají na základě živnostenského oprávnění. (statistikaamy.cz)



Obrázek 7: Podíl zaměstnaných osob podle velikosti maloobchodních podniků (2012)

Zdroj: ČSÚ

4 Charakteristika výběru zkoumaných společností

Následující kapitoly se zabývají praktickým pohledem na oblast zaměření bakalářské práce, tedy na vývoj obchodních řetězců a jejich dopad na malé a střední podnikání. Pro možnost objektivního zhodnocení byl sestaven seznam otevřených otázek, které byly kladeny odpovědným zástupcům vybraných obchodních řetězců či malých podniků. Seznam těchto otázek je k nahlédnutí v příloze. Vzhledem k množství dosažených informací se autorka práce rozhodla zaměřit se na dva základní segmenty podnikání – stavební průmysl a textilní a oděvní průmysl – konkrétněji pak na hobby markety a prodejny obuvi. Toto téma je možné uchopit hned z několika možných úhlů a s různým zaměřením v rámci segmentů, to však rozsah práce neumožňuje.

Stavební průmysl byl vybrán z toho důvodu, že od roku 2014 zaznamenává stavebnictví opětovný růst – v meziročním srovnání došlo ke zvýšení indexu stavební produkce o 7,1 % (2014–2015). Hlavním důvodem pro pozitivní rozvoj stavebnictví je rychlý růst inženýrského stavitelství, kterému pomáhají zejména veřejné zakázky a čerpání fondů EU. Po mnoha letech ožívá také bytová výstavba. Pozitivní přínos přináší také klimatické změny – v posledních letech bylo možné pracovat v podstatě bez omezení i mimo hlavní stavitelskou sezónu, a to díky mírným zimám. Výkonnost odvětví se každým rokem zvyšuje, avšak zůstává i nadále o 14,9 % nižší v porovnání s rokem 2008, kdy byla produkce stavitelství na svém vrcholu, jak udává Český statistický úřad. Pro další vývoj bude klíčovou roli hrát aktivit soukromých investorů a také legislativa státu (např. zákon o zadávání veřejných zakázek nebo EIA – posuzování vlivů staveb na životní prostředí).

Textilní průmysl byl vybrán z toho důvodu, že i v tomto odvětví byl zaznamenán nárůst, a to konkrétně o 2,3 % mezi roky 2015 a 2016, jak píše ČSÚ. Zároveň oděvní a obuvnický maloobchod tvoří významnou část českého trhu a jeho význam stále roste s kupní silou obyvatelstva. (Český statistický úřad)

Dosažení veškerých výzkumných informací probíhalo jak osobními rozhovory, tak e-mailovou či telefonní komunikací s odpovědnými osobami všech podnikatelských subjektů, diskutované otázky jsou k nahlédnutí v příloze.

4.1 Popis společnosti DEICHMANN–OBUV s.r.o.

Společnost Deichmann–obuv s.r.o. (dále jen Deichmann), jejíž datum vzniku je uváděno 06.11.2002, působí na českém trhu jako společnost s ručením omezeným. Společnost je vedená u Krajského soudu v Brně a dle CZ–NACE jsou jako hlavní ekonomické činnosti vedeny maloobchod s obuví a koženými výrobky (47.72) a nesespecializovaný velkoobchod (46.90). Původně byla společnost založena v Německu, ovšem dnes má otevřeno 3 710 poboček ve 24 zemích a zaměstnává 37 300 pracovníků. V České republice má zastoupení ve 110 pobočkách napříč celou republikou a zaměstnává 815 pracovníků. Dle údajů internetového serveru www.cribis.cz, který se zabývá shromažďováním informací o firmách, je možné tuto společnost považovat za velmi dobře finančně výkonnou a riziko bankrotu společnosti je velmi nízké.

Statutární orgán tvoří čtyři jednatele – pan Georg Müller, Ing. Karel Madzia, pan Volker Weiland a Ing. Jaroslav Mitáš. Společnost zastupují vždy minimálně dva jednatele společně i co se podpisových náležitostí týče. Prokuristou společnosti je pan Markus Pinggera. Jediným společníkem a zároveň držitelem 100% obchodního podílu je společnost Deichmann–Schuhe Service–GmbH. Základní kapitál je tvořen částkou 30 000 000 Kč, která je plně splacená.

4.1.1 Finanční výkonnost společnosti DEICHMANN-OBUV s.r.o.

Finanční výkonnost společnosti na českém trhu je znázorněna tabulkou č.1. Jak je z tabulky patrné, tržby v minulých letech rostly různým tempem – v letech 2006–2007 byl nárůst tržeb o 33 %, kdežto mezi roky 2011–2012 pouze 2 %. Dle interních informací byl tento pokles tržeb způsoben úspornými tendencemi domácností jako reakcí na hospodářskou krizi. Objevovala se nízká vůle utrácet za zboží, které není zbožím denní spotřeby, nýbrž běžným zbožím, které je nakupováno spotřebiteli při dostatku finančních prostředků a jednou za určité časové období. Přesto však v tomto období společnost vykazovala nárůst zisku oproti předešlému roku, a to z toho důvodu, že pokles tržeb byl vedením společnosti očekáván, a proto byla zavedena úsporná opatření např. ve smyslu zpřísnění pravidel chování zaměstnanců či zefektivnění produktivity práce.

Dalším zajímavým jevem vyplývajícím z tabulky č. 1. je, výrazný pokles zisků mezi roky 2007 a 2008, kdy výsledek hospodaření klesl o 20 %. Dle interních informací bylo toto způsobeno rozsáhlou investiční činností do reklamní kampaně, což se pozitivně odrazilo na výsledcích hospodaření hned v následujících letech mezi roky 2009 a 2010, kdy zisk vzrostl o 127 %.

Společnost se pohybuje v kategorii s počtem zaměstnanců mezi 500–999 zaměstnanci (na území ČR) a obrat se pohybuje v kategorii 1 500 milionů Kč a více.

Tabulka 1: Finanční výkonnost společnosti DEICHMANN–OBUV s.r.o. v letech 2006–2013

	Tržby (tis. Kč)	Zisk/ztráta (tis. Kč)
2006	734 734	72 780
2007	980 186	116 812
2008	1 146 983	94 010
2009	1 267 331	96 371
2010	1 522 006	219 232
2011	1 605 989	176 101
2012	1 641 783	191 983
2013	1 734 548	158 321

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných z účetních závěrek společnosti

4.2 Popis společnosti Jadi.cz s.r.o.

Společnost Jadi.cz s.r.o. (dále jen Jadi) působí na českém trhu v dané právní formě od 16.09.2004, avšak její počátky sahají až do roku 1991. Převažující činností společnosti je maloobchod s obuví a koženými výrobky (NACE – 47.72). Jedná se o společnost s ručením omezeným, která je vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Dle údajů internetového serveru www.cribis.cz je společnost Jadi.cz s.r.o. velmi dobře vedenou firmou, která je schopná plnit své závazky a riziko bankrotu je nízké.

Statutární orgán společnosti tvoří tři jednatele, kteří zastupují společnost samostatně. Jednatelkou s 80% obchodním podílem je paní Dana Pelcová, dále jednatelkou s 10% obchodním podílem je Ing. Jana Dobešová a třetím jednatelem společnosti také s 10%

obchodním podílem je Ing. Jaromír Horčíčka. Základní kapitál je tvořen částkou 200 000 Kč, která je plně splacená.

4.2.1 Finanční výkonnost společnosti Jadi.cz s.r.o.

Finanční výkonnost podniku je znázorněna tabulkou č.2. Z tabulky je patrné, že tržby mají kontinuálně rostoucí tendenci, což značí dobrou výkonnost podniku. Zisky ovšem mezi roky 2006 a 2007 výrazně klesly, což bylo zapříčiněno rozhodnutím o investování do modernizace společnosti, a to především do informačních systémů. Od roku 2008 se společnost snaží své zboží a služby prezentovat prostřednictvím online kampaní, a především internetového obchodu, který byl zaveden v roce 2009. Návratnost této investice je otázkou delšího časového úseku, avšak jak je patrné z rostoucích hodnot zisků mezi roky 2009 a 2010, že byl tento krok jistě správný a pro společnost více než přínosný.

Tabulka 2: Finanční výkonnost společnosti Jadi.cz s.r.o. v letech 2006–2013

	Tržby (tis. Kč)	Zisk/ztráta (tis. Kč)
2006	8 426	143
2007	10 329	23
2008	9 852	41
2009	9 171	60
2010	12 136	622
2011	14 172	919
2012	20 057	1 349
2013	22 621	1 679

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných z účetních závěrek společnosti

Vzhledem k tomu, že společnost v posledních pěti letech zaměstnává 10–19 zaměstnanců a její obrat se pohybuje v rozmezí 10–30 milionů Kč, řadíme tento podnik do skupiny malých podniků.

Společnost Jadi.cz se zabývá především maloobchodním prodejem dámské, pánské i dětské obuvi a dalších doplňkových předmětů, jako jsou kabelky, peněženky, impregnace, manikúry, punčochy či Jablonecká bižuterie. Obchodní činnost je provozována ve čtyřech prodejnách v Jablonci nad Nisou, Liberci, Turnově a v Praze.

4.3 Vzájemné vlivy společností

V této podkapitole jsou podrobněji rozebrány vzájemné vlivy obchodního řetězce Deichmann a rodinného podniku Jadi. Autorka práce se zaměřila především na důležitost umístění podniků, porovnání cílových skupin, marketingu, zásobování, cen a péče o zaměstnance.

4.3.1 Lokace, cílová skupina zákazníků

Dle poskytnutých informací je strategií společnosti Jadi soustředit své obchodní plochy v pěších zónách v centrech měst – dříve byly pronájmy těchto prostor velmi drahé, ovšem dnes, kdy se obchodní centra soustřeďují spíše na okraje měst, jsou pronájmy těchto prostor finančně dostupné. Vedení společnosti Jadi.cz s.r.o. tedy momentálně ani neuvažuje o přesunu prodeje do obchodních center, protože to není v souladu s firemní strategií a byla by z části mýjena cílová skupina zákazníků. Dle poskytnutých informací existuje několik modelů cílových zákazníků dělených dle pohlaví, věku, stylu atp., avšak zásadním je, že se většinou jedná o pěší zákazníky (proto také prodejny většinou nedisponují parkovacími místy). Aby byl vzbuzen zájem u potenciálních zákazníků, klade vedení společnosti důraz na designově zajímavě naaranžované výlohy s pečlivě vystaveným zbožím. Základní prodejní filozofií je prodej kvalitních produktů za adekvátní ceny. Jedná se tedy o zboží určené zejména pro střední až vyšší třídu zákazníků ve věku 25 a více let, kteří požadují kvalitní obuv pro volnočasové, kancelářské či společenské užití.

Oproti tomu společnost Deichmann soustřeďuje své prodejny do obchodních center, kde se pohybuje velké množství potenciálních zákazníků. Ti se od sebe odlišují celou řadou vlastností, a proto je také cílová skupina společnosti Deichmann mnohem širší než cílová skupina společnosti Jadi. Cílová skupina zákazníků prodejní sítě společnosti Deichmann by se dala charakterizovat jako zákazníci nižší až střední třídy, mladší až střední věk kladoucí důraz spíše na design. Nižší kvalita a kratší životní cyklus výrobků má však dle dosažených informací své opodstatnění – každého půl roku se mění trendy. Cílem je tvořit obrat a touto strategií spolu s rozsáhlou marketingovou kampaní je tohoto cíle vcelku úspěšně dosahováno.

4.3.2 Marketing, zásobování

Co se týče marketingu, společnost Jadi využívá k propagaci svého zboží multikanálový marketing – tištěné plakáty, letáky, aktivně komunikuje se zákazníky pomocí sociálních sítí, má zavedený internetový obchod a vedle toho poskytuje svým stálým zákazníkům i výhody v podobě věrnostních programů. Dále je v zájmu společnosti aktivně komunikovat se zákazníky prostřednictvím e-mailů a vyvarovat se pasivnímu modelu marketingu.

Společnost Deichmann využívá podobných marketingových strategií, avšak vzhledem k mnohem vyššímu rozpočtu na marketing si společnost může dovolit i reklamy v televizi, internetové reklamy – bannerové reklamy, PPC (platba za proklik), CPT (platba za tisíc zobrazení), reklamu známou tváří – naposledy se v reklamní kampani objevila americká zpěvačka Ellie Goulding.

Co se týče zásobování, tak společnost Deichmann disponuje vlastními dopravními prostředky, které zásobují jednotlivé sklady. Další zásobování je prováděno logistickými firmami, podobně jako u společnosti Jadi. Společnost Jadi nedisponuje vlastními dopravními prostředky. Zde probíhá zásobování externími firmami nebo je poskytováno dodavateli.

4.3.3 Ceny, slevové akce

Dle vedení společnosti Jadi se nijak výrazně neprojevují slevové akce obuvnických obchodních řetězců na tržbách společnosti. Je to zapříčiněno tím, že zákazníci Jadi vyhledávají danou značku (v tomto případě např. zn. Geox, která tvoří 50-60 % sortimentu). Pokud tedy propuknou slevové akce ve společnosti Deichmann, která tuto značku neprodává, nejsou zaznamenány výrazné výkyvy v tržbách. Pokud ovšem společnost Geox, která nejen obuv vyrábí, ale i sama prodává, zavede slevovou akci, pak je samozřejmě zaznamenán pokles tržeb. Navíc je zřejmé, že společnost Geox může jít s cenami trochu níže, neboť, byť se nevzdálí příliš od doporučené prodejní ceny, stále je na zboží vysoká marže.

Dále společnost Jadi uvádí, že konkurenci představují spíše než obchodní řetězce stejně velké a organizačně podobné podniky se zaměřením na podobnou cílovou skupinu. Zároveň společnost Deichmann uvádí, že malé nebo střední podniky představují malou konkurenční hrozbu. Velkou konkurenční hrozbou jsou obchodní řetězce např. CCC či Office Shoes atp.

Průměrná marže společnosti Deichmann je považována za interní tajemství. Odhadem se však hodnota marže pohybuje okolo 300 %. To je způsobeno tím, že společnost Deichmann tvoří vlastní kolekce a zadává je přímo do výroby. Takto vysoká marže může působit přemrštěně, avšak společnost má následně vysoké náklady na dopravu atp. Průměrná marže společnosti Jadi se pohybuje mezi 25–40 %. Tato hodnota bývá na začátku sezóny vyšší a postupem času se snižuje. Vedení Jadi uvádí, že se však vyplácí prodat zboží i pod nákupní cenou – pokud se jedná o zboží z minulých kolekcí, kdy opět hrají hlavní roli trendy a kdy takové zboží pouze zabírá cenný prostor skladů.

4.3.4 Péče o zaměstnance

U obou společností funguje jistý odměňovací řád. Ve společnosti Jadi funguje v rámci motivování zaměstnanců a zároveň propagaci produktů tzv. nárok na zboží. Dále pak existují výkonnostní plány prodejen a pokud jsou tyto plány splněny, jsou zaměstnanci dané prodejny odměňováni procentuálně k počtu odpracovaných hodin.

Problémem malé firmy je dle dosažených informací nahrazování zaměstnanců. Zaměstnanci mají tendenci stárnout s firmou, odmítají přizpůsobovat se inovacím, pomaleji se profesně vyvíjejí (oproti velkým firmám). Nejsou dostatečné prostředky (jak finanční, tak časové) pro motivování, vzdělávání a kontrolování zaměstnanců.

Ve společnosti Deichmann mají zaměstnanci vedle mzdového nároku také nárok na nákup zboží za zvýhodněnou cenu. Při dobrých výsledcích dostávají zaměstnanci odměny. Zajímavým faktem je, že jsou vedle prodejních plánů hlavního sortimentu tvořeny i prodejní plány doplňkového sortimentu – např. impregnačních nebo čisticích prostředků na obuv. Na takové zboží většinou nebyvají vystavovány slevy a jedná se o zboží s nízkou marží.

4.3.5 Vývoj v posledních letech

Na otázku ohledně vývoje v posledních 10–15 letech podaly obě společnosti podobnou odpověď. Společnost Jadi se vyvíjela kladně, a to dynamickým a dramatickým způsobem. Bylo provedeno mnoho změn jak ve způsobu řízení, tak v reakcích na trh, kdy společnost začala aktivně reagovat na poptávku a vytříbila si tržní směr. Zvýšila se kupní síla obyvatel, tím se zvyšují obraty a v návaznosti také počty zaměstnanců. Z finanční výkonnosti podniku z předešlé kapitoly je zároveň patrné, že i výsledky hospodaření se zvyšují. Budoucím cílem je vytvoření nezávislosti na systému, co se řízení týče. Své silné stránky vidí společnost v tradici, dobrém jméně, dobré kvalitě produktů, ve stálých a spokojených zákaznících a zaměstnaneckém úsilí. Za konkurenční výhodu je považována interní správa softwaru, kdy je využíváno pokročilejších aplikací a tím jsou poskytovány lepší služby zákazníkům.

I společnost Deichmann uvádí, že v posledních letech byl zaznamenán kladný vývoj. Společnost si zakládá na růstu především z vlastních zdrojů, bez vstupu na burzu a co nejnižším úvěrovém zatížení. Stejně jako společnost Jadi, byla i společnost Deichmann pozitivně ovlivněna zvýšením kupní síly českého obyvatelstva a dle tabulky z předešlé kapitoly, i společnost Deichmann zaznamenává velmi dobré výsledky hospodaření. Byl zaznamenán nárůst obratu mezi roky 2014 a 2015 o 3,8 % (na 2,36 miliard Kč).

4.4 Popis společnosti OBI Česká republika s.r.o.

Společnost OBI Česká republika s.r.o. (dále jen OBI) byla založena dne 14.01.1994 a od té doby působí na českém trhu s převažující činností dle NACE: maloobchod s železářským zbožím, barvami, sklem a potřebami pro kutily (47.52). Společnost je vedená u Městského soudu v Praze a jedná se o společnost s ručením omezeným.

Společnost OBI má svůj původ v Německu, kde byl první hobbymarket otevřen již v roce 1970. Od té doby patří OBI k předním představitelům německých a evropských prodejen s potřebami pro kutily a stavebním materiálem. V Německu je provozováno na 354 prodejen, po celé Evropě pak celkem 653 prodejen. Největší koncentrace prodejen (mimo Německo) je v Itálii, Maďarsku a v České republice, kde je momentálně v provozu 33

prodejen. V roce 2015 bylo dosaženo celkového obrátu 6,7 miliard €. Podnik je zaměstnavatelem pro 46 000 pracovníků.

Statutární orgán má celkem čtyři členy – jednatele, kterými jsou: pan Franz-Peter Tepass, pan Jochen Ludwig, paní Yvonne Christin Bergkessel a pan Hendrik Voigt. Za společnost musí vždy jednat dva jednatele společně. Dále je jmenováno šest prokuristů. 100% podíl podniku vlastní jediný společník, kterým je OBI GmbH. Základní kapitál je tvořen hodnotou 140 000 000 Kč.

4.4.1 Finanční výkonnost společnosti OBI Česká republika s.r.o.

Tabulka č. 3 znázorňuje vývoj tržeb a zisků společnosti OBI. Jak je z tabulky č. 3 patrné, mezi roky 2011–2013 byl zaznamenán pokles tržeb a zároveň zisků společnosti, a to vcelku dramatickým způsobem. Mezi roky 2011 a 2012 došlo k poklesu zisků o 31,9 %. Propad zisků pokračoval až do roku 2014. Ovšem v tomto roce začínaly pozvolna stoupat tržby a v následujícím roce 2015 již tržby i zisky o poznání vzrostly. Dle dosažených informací byl tento vývoj způsoben hospodářskou krizí (ze všech zkoumaných odvětví bylo toto odvětví podnikání pravděpodobně zasaženo hospodářskou krizí nejvíce). Kvůli slabé kupní síle obyvatelstva byla postrádána ochota zákazníků utrácet své finanční prostředky za hobby zboží pro kutily.

Tabulka 3: Finanční výkonnost společnosti OBI v letech 2011–2015

	Tržby (tis. Kč)	Zisk/ztráta (tis. Kč)
2011	6 048 183	396 269
2012	5 801 477	269 972
2013	4 839 307	141 784
2014	4 999 449	101 336
2015	5 238 542	294 331

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných z účetních závěrek společnosti

4.5 Popis společnosti Pospíchal s.r.o.

Rodinná společnost Pospíchal s.r.o. byla založena počátkem roku 1994 jako akciová společnost, avšak v roce 2004 byla její právní forma změněna na společnost s ručením omezeným. Firma je vedena u Krajského soudu v Ústí nad Labem a její převažující činností je dle NACE: velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením (46.73).

Dnes společnost provozuje 9 poboček v 8 různých městech republiky – v Liberci, Jablonci nad Nisou, v Kojeticích, Přerově, České Třebové, Náchodě, Úpici a dvě pobočky na Smržovce (u Jablonce nad Nisou). Společnost zaměstnává 45 pracovníků a její roční obrát se pohybuje v rozmezí mezi 100-200 miliony Kč. Společnost proto řadíme do kategorie malých podniků.

Statutární orgán společnosti je tvořen dvěma jednatelem – panem Vladimírem Pospíchalem a paní Jiřinou Pospíchalovou. Jednatelé tvoří kolektivní orgán, a proto mohou jednat každý za společnost samostatně. Oba jednatele jsou zároveň společníky, přičemž každý z nich vlastní 50% podíl podniku. Základní kapitál je tvořen částkou 200 000 Kč, která byla plně splacena napůl každým ze společníků.

4.5.1 Finanční výkonnost společnosti Pospíchal s.r.o.

Finanční výkonnost společnosti Pospíchal s.r.o. je znázorněna v tabulce č. 4. Z tabulky hned na první pohled vyplývá, že se společnost dostala v roce 2013 do ztráty, byť se tržby pohybovaly na podobné úrovni jako v minulých letech. Bohužel se musela společnost vyrovnat s rozsáhlou protizákonnou činností ze stran (momentálně bývalých) zaměstnanců. Tato činnost nebyla krátkodobou záležitostí, o čemž vypovídá i pokles výsledku hospodaření mezi roky 2011 a 2012. Tento pokles byl však připisován hospodářské krizi, a tudíž nevníklo nejmenší podezření na protizákonné chování. Celá věc je stále v šetření, a proto nebude dále podrobněji rozebírána. V roce 2014, kdy se vedení všemi možnými prostředky snažilo udržet společnost v chodu, se znovu podařilo dosáhnout kladného hospodářského výsledku, který měl rostoucí tendenci i v následujícím roce 2015.

Tabulka 4: Finanční výkonnost společnosti Pospíchal s.r.o. v letech 2011–2015

	Tržby (tis. Kč)	Zisk/ztráta (tis. Kč)
2011	196 565	7 389
2012	190 566	910
2013	189 244	-4 708
2014	190 317	755
2015	158 614	1 566

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných z účetních závěrek společnosti

4.6 Vzájemné vlivy subjektů

Následující podkapitoly nastiňují, jak obchodní řetězec OBI ovlivňuje malý rodinný podnik Pospíchal s.r.o. Důraz je kladen stejně jako v předchozí kapitole především na důležitost umístění podniků, porovnání cílových skupin, marketingu, zásobování, cen a péči o zaměstnance.

4.6.1 Lokace, cílová skupina zákazníků, sortiment

Co se týče lokace, hraje tento faktor důležitou roli u obou popisovaných subjektů. Vedení společnosti OBI udává, že lokace je přímo klíčová. Strategií firmy není působit v centrech měst ale spíše v periferních oblastech a nejlépe v blízkosti dalších obchodních řetězců (jako např. potravinových řetězců či oborově příbuzných řetězců – v rámci doplňkového prodeje). Myšlenka spočívá v tom, že zákazníci do okrajových oblastí vyrážejí za účelem větších nákupů, jistě by se nevyplatilo vážit cestu kvůli krabičce hřebíků. Čím větší nákupy jsou realizovány, tím větší obrat se tvoří. Průměrná hodnota nákupu jednoho zákazníka se pohybuje okolo 350-450 Kč. Přidanou hodnotou soustředění se do periferních oblastí tvoří možnost poskytnutí parkovacích míst pro zákazníky a využívání rozsáhlých skladových prostor.

Společnost Pospíchal s.r.o. volí podobnou taktiku co se lokace týče – vzhledem k cenám pozemků či pronájmu, jsou okrajové oblasti měst výhodnější volbou, avšak nutná je dobrá dostupnost a povědomí o dané prodejně. Stejně jako u společnosti OBI hrají důležitou roli skladové a parkovací prostory. Mohlo by se zdát, že provozování pobočky firmy Pospíchal s.r.o. v blízkosti obchodního řetězce typu OBI je jasnou nevýhodou. Opak je však pravdou.

Jedna z poboček se nachází v relativní blízkosti typově podobného hobbymarketu a vzhledem k tomu, že byl daný hobbymarket přistaven až po čase působení pobočky, byl očekáván pokles tržeb a zisků. To však nenastalo a to proto, že daný hobbymarket sice nabízí velmi široký, avšak mělký sortiment. V praxi to znamená, že oproti společnosti Pospíchal s.r.o., která nabízí např. desítky druhů šroubů, hobbymarkety nabízejí jen pár základních typů šroubů. Pro domácí kutily je toto portfolio zboží dostačující, ovšem většími odběrateli, jako jsou kupříkladu pokrývači, truhláři – živnostníci, jsou tyto specializovanější produkty hojně vyhledávané.

Což nás dostává k otázce cílových skupin, které se u obou subjektů patrně liší. Zatímco společnost OBI cílí na domácí kutily, zahrádkáře a na hobby opraváře, společnost Pospíchal s.r.o. cílí spíše na menší stavební firmy či živnostníky (jak již bylo zmíněno výše – truhláře, pokrývače, zedníky, malíře atp.).

Důležité je také zmínit to, že i sortiment obou subjektů se lehce odlišuje. Jak již bylo zmíněno, sortiment společnosti OBI zahrnuje stavební materiály, podlahy, dřevo, okna, rostliny, zahradní vybavení, vybavení do domácností, dekorační předměty, lampy a svítidla, vybavení koupelen a kuchyní atd. Společnost Pospíchal s.r.o. tak široké portfolio nemá – soustředí se především na prodej střešních materiálů, okapů, střešních oken, izolací, nátěrů ke krytinám, barev, komínových systémů, dřeva a nábytku.

Výhodou nabídky společnosti OBI je, že vedle prodeje nabízí i doplňkové služby – zapůjčení stavebních, zahradních či elektrických strojů a náradí.

4.6.2 Marketing, zásobování

Marketing společnosti OBI je centrálně řízen z vedení v Německu. Pro zákazníky fungují věrnostní programy, objevuje se reklama jak v televizi, tak v rádiu, bannerová reklama, společnost vydává letáky upozorňující na slevové akce, pronajímá si reklamní plochy (např. billboardy atp.). Vedle toho se firma OBI stala v České republice desetkrát v řadě hobbymarketem roku.

Marketing společnosti Pospíchal s.r.o. by se dal nazvat lehce zanedbaným a není mu věnována dostatečná pozornost. Neexistují věrnostní programy pro zákazníky, avšak

existuje jejich alternativa, která je možná v daném typu podnikání ještě cennější. Tou alternativou je osobní kontakt a osobní znalost zákazníků, kdy při větších objemech odběrů či při pravidelných nákupech je takovým zákazníkům poskytována sleva. Nově se rozhodlo o investování do bannerových reklam. V minulosti bylo využíváno inzerce v regionálních rádiích či časopisech. Tato forma reklamy se však přestala v posledních letech vyplácet.

Zásobování obou podniků probíhá přes dodavatele či externí firmy. Ani jeden subjekt nedisponuje vlastními nákladními dopravními prostředky, neboť při utvoření rozsáhlé objednávky se cena dopravy rozpočítává mezi mnoho artiklů a ve finálním stavu je tento způsob dopravy levnější než nákup vlastních dopravních prostředků a jejich údržba. Hlavními dodavateli společnosti OBI jsou němečtí výrobci. Společnost Pospíchal s.r.o. odebírá největší objemy zboží z Holandska, Rakouska či (v rámci podpory tuzemských podnikatelů) od českých nebo slovenských dodavatelů. Obě společnosti vlastní dopravní prostředky pro operativní převoz materiálu, ale hlavní zásobování zůstává na dodavatelích.

4.6.3 Ceny, slevové akce

Co se cenových strategií týče, žádný ze subjektů (z pochopitelných důvodů) neprozradil detaily. Nicméně filozofií obou subjektů je nebojovat s konkurenty cenou, nýbrž sortimentem. Jak již bylo nastíněno, zatímco se společnost OBI soustřeďuje spíše na šířku sortimentu, podnik Pospíchal s.r.o. se spíše soustředí na hloubku a kvalitu sortimentu. Oba subjekty věří, že fungující firma je tvořena spokojenými zákazníky, kteří se rádi vrací.

Rodinný podnik Pospíchal s.r.o. uznává, že cítí snížení tržeb při slevových akcích obchodních řetězců, ale není to tak markantní rozdíl. A to je opět způsobeno rozdílností sortimentů. Pokud společnost OBI vystaví slevové zvýhodnění na květiny, tato skutečnost se prodeji společnosti Pospíchal s.r.o. téměř nedotkne. Pokud ovšem nastane slevová akce na dřevo, palubky či trámy, pak je snížení tržeb znatelné. Společnost Pospíchal s.r.o. se snaží pružně reagovat na akce konkurentů – např. uvedením do vlastní akce komplementárního zboží ke zboží v akci obchodního řetězce.

Společnost OBI nepocítuje změny v tržbách při slevových akcích malých nebo středních podniků. Konkurenci tvoří spíše stejně velké podniky.

4.6.4 Péče o zaměstnance

Obecně platí, že zaměstnanci OBI mají vedle mzdového ohodnocení nárok na pět týdnů dovolené, stravenky hrazené z 50 % zaměstnavatelem a při splnění obratu měsíční odměny (předepsaný měsíční obrat se pohybuje okolo částky 10,5-11 milionu Kč). Dále mají zaměstnanci nárok na zvýhodněné ceny zboží a služeb.

Co se týče péče o zaměstnance společnosti Pospíchal s.r.o., je situace podobná. Pracovníci jsou odměňováni vedle mezd také odměnami za nadstandartní pracovní výkony, je využíváno stravenkového systému, každý pracovník má nárok na čtyři týdny dovolené. Podnik také přispívá na vzdělávání a dovednostní rozvoj zaměstnanců, což je v jeho vlastním zájmu.

Společnost OBI využívá vedle vlastních pracovníků také outsourcingu. Jsou najímány firmy např. pro odklizení sněhu v zimě, pro úklid, doplňování zboží atp. Outsourcování dává v tomto případě smysl, neboť se nevyplatí zaměstnávat pracovníka na odklizení sněhu za předpokladu, že sněží 2-3 měsíce v roce. V rámci snižování nákladů se tedy vyplatí tyto služby poptat u specializovaných firem.

4.6.5 Vývoj v posledních letech

Firma Pospíchal s.r.o. v posledních letech zaznamenala dramatický vývoj. Přes nečekané ztrátové období se společnost dokázala přenést a v roce 2016 získat bankovní úvěr pro rozšíření poboček a zároveň sortimentu—byl odkoupen již zavedený a fungující subjekt stavebnin, který momentálně doplňuje hlavní portfolio nabídky. Stejně jako v předešlých případech, konkurenční hrozbu, spíše než velké obchodní řetězce, představují stejně velké podniky s podobnou cílovou skupinou a nabídkou zboží.

Pro rok 2017 plánuje společnost rozšíření ploch prodejny v České Třebové odkupem části pozemku. Vedle toho je cílem společnosti nastavení jednotného systému řízení, zaměření se na dohled nad zaměstnanci a posílení marketingu.

Společnost OBI, která momentálně zaujímá podíl trhu větší než 50 % uvádí, že v posledních letech zaznamenala velmi kladný vývoj. Na začátku působení v České

republice byly pobočky jen v Praze a Liberci. Nyní funguje 35 poboček napříč republikou a zaměstnává cca 3 000 pracovníků v oblasti prodeje, nákupu, administrativy a expanze. Co se expanze týče, očekává se, že společnost bude rozšiřovat základny svých prodejen dál po Evropě – v Polsku, Slovensku, Slovinsku, Itálii, Švýcarsku a v Rusku.

Cílem společnosti je poskytovat nejlepší možné služby zákazníkům a aktivně se rozrůstat.

5 Závěrečné shrnutí dosažených poznatků

Tabulka č. 5 porovnává charakteristická odvětví obchodních řetězců a MSP. Tato odvětví obchodních řetězců pak jako celek působí na malé a střední podnikání způsobem, který byl popsán v předchozích kapitolách.

Tabulka 5: Porovnání charakteristických odvětví obchodních řetězců a MSP

	Obchodní řetězce	MSP
Lokace	Důležitá, spíše periferní oblasti měst, dostupnost vozem	Důležitá, spíše centra měst, pěší zóny, dostupnost pěší i vozem
Cílová skupina zákazníků	Širší, nutné přizpůsobení sortimentu	Užší, několik modelových zákazníků
Marketing	Široký dosah, vysoké výdaje, forma konkurenčního boje	Lokální zaměření, přiměřené výdaje, přiblížení se zákazníkům
Zásobování	Dodavatelé/outsourcing	Dodavatelé/outsourcing
Slevové akce	Nejsou pocíťovány změny prodeje při slevových akcích MSP	Nejsou pocíťovány změny prodeje při slevových akcích OŘ
Péče o zaměstnance	Více prostředků, méně osobní přístup	Méně prostředků, osobní přístup, loajalita
Vývoj v posledních letech	Pozitivní, nutnost přizpůsobovat se požadavkům trhu	Dynamický, dramatický, pozitivní

Zdroj: vlastní zpracování na základě dosažených informací

Jaké závěry lze tedy vyvodit? Obchodní řetězce bezesporu ovlivňují malé a střední podniky, avšak ne tak závažným způsobem, jak by se očekávalo. Před vypracováním práce byla autorka přesvědčená, že obchodní řetězce musí doslova drtit malé podniky a že boj cenou je metodou získávání zákazníků s potenciální nejvyšší možností na úspěch. Překvapivým zjištěním pak bylo, že konkurenci, kterou je třeba sledovat a přizpůsobovat se jí, tvoří spíše podniky podobné velikosti, zaměření a výkonnosti. To platí jak u obchodních řetězců, tak u malých a středních podniků. Dále bylo překvapivým zjištěním, že cena není jediným klíčovým faktorem. Většina zkoumaných obchodníků se snaží bojovat s konkurencí spíše sortimentem a kvalitou zboží i poskytovaných služeb. Spotřebitelské chování se v posledních letech mění takovým způsobem, že mnohem větší roli hraje servis, dodatkové služby a reference než cena. Zajímavým byl také fakt, jak důležitá je lokace pobočky a rozdílnost cílových skupin zákazníků.

Výsledně by se dalo říci, že jak obchodní řetězce, tak malé a střední podniky zaznamenávají pozitivní vývoj a rozvíjejí se. Co se malých podniků týče, došla autorka k určitým doporučením, která by měla být zmíněna, protože vycházejí z poznatků při zpracování textu. Doporučení pro společnost Pospíchal s.r.o. je zvažování oddělení vedení firmy od jejího řízení. Momentálně se firma nachází v takové velikosti a v takovém stádiu, kdy už není dostačující a žádoucí, aby majitelé firmy byli i jejími řídicími prvky. Tato struktura je funkční, ovšem jen do určitého bodu. A tento bod byl již dosažen. Rozumným řešením by mohlo být zaměstnání odpovědné osoby, která bude společnost vést a zodpovídat se majitelům. Takový zaměstnanec však musí být dostatečně mzdově ohodnocen, což momentálně (vzhledem k uplynulým událostem) není docela dobře možné. Dalším doporučením je zaměřit se na marketing a design prodejen. To, co bývalo dostačující před několika lety, již není dostačující dnes, čehož si jsou velmi dobře vědomi ve společnosti Jadi.cz. Společnost Jadi dostala nový vítr do plachet, když firmu začali vést potomci zakladatelky. Oba nynější společníci těží ze znalostí získaných na vysokých školách, inovativním přístupem a nového stylu řízení. Společnost je momentálně vedena moderním způsobem a byť zavedení tohoto stylu řízení stálo mnoho financí, času i energie, je patrné, že přínos bude markantní nejen pro společnost, ale také pro zákazníky. Vedení společnosti bych doporučila přijmutí dalšího odpovědného člena řízení, na kterého by se dala delegovat část méně obtížných řídicích procesů, které zdržují vedení a rozpolcují jeho soustředění. Mladé vedení má tendenci brát na sebe velkou zodpovědnost a přetěžovat se,

což vede k rozpolcenosti a negativním pocitům. Autorka je přesvědčená, že delegováním části povinností by došlo k uvolnění napětí a získání potřebného nadhledu.

Doporučení pro obchodní řetězce se tvoří obtížněji, organizace není tak průhledná a interní informace nejsou s ochotou sdělovány (z pochopitelných důvodů). Avšak nabízí se jednotné doporučení nepodceňovat sílu malých a středních podniků, které byť mohou působit jako malá hrozba, tak stále tvoří značnou část tržního prostředí. Přesto je samozřejmé, že ve vedení obchodních řetězců jsou specialisté, kteří sledují veškerou konkurenci a analyzují případné hrozby či příležitosti. Pro obchodní řetězce by bylo více než přínosné vyvinout snahu o navázání osobnějšího kontaktu se zákazníky, získat informace o tom, co zákazníci žádají, co potřebují a pružněji reagovat na poptávku. To se samozřejmě v tak velkých objemech prodeje a obrátu implikuje obtížně, avšak není to nemožné.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat a zhodnotit vývoj obchodních řetězců a následný dopad na malé a střední podnikání České republiky v uplynulých letech. Po nastudování problematiky v odborné literatuře byla zpracována metodologická část, na kterou následně navázala výzkumná část. Metodologická část se zaměřuje na charakteristiku obchodních řetězců a MSP a jejich vývoj, včetně popisu jejich vlivů.

Výzkumná část byla nejpřínosnější částí práce, při které byly vybrány čtyři podnikatelské subjekty, které byly podrobněji rozebrány a následně porovnány. Pro zachování širšího rámce a s tím spojené objektivnosti byly vybrány dvě základní oblasti podnikání – hobbymarkety a maloobchody s obuvnickým a doplňkovým zbožím. Při vypracování byl realizován metodický sběr dat. Ten probíhal jak osobním dotazováním, tak komunikací s vedoucími pracovníky obchodních řetězců prostřednictvím e-mailů a telefonátů. V první řadě je nutné podotknout, že sběr dat byl mnohem obtížnější, než bylo očekáváno. Bylo získáno mnoho odmítavých či velmi stručných odpovědí, a proto výběr zkoumaných podniků nebyl vůbec jednoduchý. Nejjednodušší jednání probíhalo s vedením společnosti Pospíchal s.r.o., což je pochopitelné, neboť vlastníky jsou rodinní příslušníci autorky. Následně byly panem Ing. Horčíčkou poskytnuty cenné a obsáhlé informace ohledně rodinné firmy Jadi.cz. Snadná komunikace byla také s vedením společnosti OBI v zastoupení ředitelem marketu panem Pospíšilem. Nejobtížnějším způsobem byly získávány informace od vedení společnosti Deichmann, kdy komunikace probíhala pouze prostřednictvím emailů a telefonátů, častokrát s různými osobami. Co se týče sběru dat, jednoznačně byl přínosnější osobní kontakt, neboť oblast získávaných dat se při rozhovoru přirozeně rozšířila a byla možnost dostat se k detailnějším informacím. Oproti tomu online či telefonická komunikace postrádala osobní kontakt a vznikaly dlouhé časové prostoje.

Během zpracování bakalářské práce se autorka naučila podrobněji pracovat s textem a efektivně vyhledávat informace a zpracovávat je. Přínosná byla možnost nahlédnout do interního prostředí jak obchodních řetězců, tak malých firem a porovnat jejich vzájemné působení.

Citace

Přímá citace:

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. [cit. 2017-04-10] Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Nepřímá citace:

Businessinfo [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/statistika-objemu-maloobchodu-se-v-lednu-2016-75052.html>

Businessinfo [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/special-elektronicka-evidence-trzeb-eet-71195.html>

CIMLER, Petr a Ladislav ŠÍPEK. *Obchod ČR v podmínkách ekonomické krize*. V Praze: Oeconomica, 2010. [cit. 2017-04-18] ISBN 978-80-245-1704-9.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. [cit. 2017-04-19] ISBN 978-80-7261-167-6.

Český statistický úřad – *Stavebnictví v regionech České republiky* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/42074991/200061-16.pdf/1fa7ecfe-60de-46b1-bc1a-250fc4e75dbd?version=1.0>

ČSÚ-*Statistika a my* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z:

<http://www.statistikaamy.cz/2014/05/maloobchod-ovlivnuji-velke-podniky/>

DAVIES, R. L. *Retail and commercial planning*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013. [cit. 2017-04-19] ISBN 978-0-415-51032-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. [cit. 2017-04-18] ISBN 978-80-7400-224-3.

EUR-Lex [online]. 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3An26026>

KOŽELOUH, Jiří, Peter TKÁČ a Milan ŠTEFANEC. *Nesnesitelná lehkost nakupování, aneb, jaké je tajemství nízkých cen v obchodních řetězcích*. Brno: Nesehnutí, 2010 [cit. 2017-04-18] ISBN 978-80-87217-07-8.

KRAFFT, Manfred. a Murali K. MANTRALA. *Retailing in the 21st century: current and future trends*. 2nd ed. New York: Springer, 2010. [cit. 2017-04-23] ISBN 3540720030.

MICHMAN, R. D., MAZZE E. M.: *Specialty retailers – Marketing Triumphs and Blunders*. 2001, 261 s. [cit. 2017-04-18] ISBN 978-1879087217

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. [cit. 2017-03-11] Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

STEVENS R. E., SHERWOOD, P. k., DUNN, J. P., LOUDON, D.: *Market Opportunity Analysis*. 2006, 263 s. [cit. 2017-03-15] ISBN 978-0789024183

SZCZYRBA, Zdeněk. *Maloobchod v ČR po roce 1989: vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. [cit. 2017-03-15] ISBN 80-244-1274-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. [cit. 2017-03-11] ISBN 978-80-247-2409-6.

Www.ekafe.cz [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.ekafe.cz/nove-trendy-v-maloobchode>

Www.zpravy.e15.cz [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/expanze-novych-nakupnich-center-v-cesku-zpomali-1157005>

Bibliografie

MATĚJOVSKÁ, P. *Zkoumání faktorů inovační schopnosti malých a středních podniků*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-916-5.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2016. Dostupné z:
<http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/30080/40534/481565/priloha006.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2016. Dostupné z:
<http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>

Přednášky předmětu Malé a střední podnikání (2. ročník bakalářského studijního programu)

Výroční zprávy podniků dostupné na www.justice.cz

Seznam příloh

Příloha A – diskutované okruhy, otázky pro MSP	48
Příloha B – diskutované okruhy, otázky pro OŘ	49

Příloha A

Diskutované okruhy, otázky pro MSP

- 1) Je lokace podniku ovlivněna umístěním velkých obchodních řetězců?
- 2) Jaké jsou změny v tržbách při probíhajících slevových nebo jinak marketingově výrazných akcích obchodních řetězců?
- 3) Jsou zaznamenány sezónní výkyvy tržeb?
- 4) Jaká je průměrná výše marže?
- 5) Je v rámci podnikání využíváno outsourcingu?
- 6) Jakým způsobem probíhá zásobování podniku? Kdo jsou hlavní dodavatelé?
- 7) Jaká je cílová skupina zákazníků podniku?
- 8) Jaký zaznamenal podnik rozvoj během uplynulých 10-15 let?
- 9) Jak je řešena logistika podniku?
- 10) Jak byste zhodnotili konkurenční působení velkých obchodních řetězců?
- 11) Jaké jsou hlavní marketingové nástroje podniku?
- 12) Jakým způsobem se snažíte získat a udržet zákazníky? (věrnostní programy, nadstandardní služby atp.)
- 13) Může si podnik dovolit benefitovat své zaměstnance? Pokud ano, jakým způsobem?
- 14) Představují velké obchodní řetězce výhodu ve vašem podnikání?
- 15) Spolupracuje podnik se zahraničními dodavateli/odběrateli?

Příloha B

Diskutované okruhy, otázky pro OŘ

- 1) Jak velkou roli hraje umístění subjektu?
- 2) Je v rámci podnikání využíváno outsourcingu?
- 3) Jaká je průměrná výše marže?
- 4) Jaký zaznamenal subjekt rozvoj během uplynulých 10-15 let?
- 5) Jak je řešena logistika subjektu?
- 6) Spolupracuje subjekt se zahraničními dodavateli/odběrateli? Jaký tvoří podíl a jedná se spíše o velko- nebo maloobchodníky?
- 7) Jaký podíl trhu zaujímá subjekt?
- 8) Může si subjekt dovolit benefitovat své zaměstnance? Pokud ano, jakým způsobem?
- 9) Jaké jsou změny v tržbách při probíhajících slevových nebo jinak marketingově výrazných akcích MSP?
- 10) Jsou zaznamenány sezónní výkyvy tržeb?
- 11) Jakým způsobem probíhá zásobování subjektu? Kdo jsou hlavní dodavatelé?
- 12) Jaké jsou hlavní používané marketingové nástroje?
- 13) Jakým způsobem se snažíte získat a udržet si zákazníky? (věrnostní programy, nadstandardní služby atp.)
- 14) Představuje síť malých a středních podnikatelů výhodu v podnikání velkého obchodního řetězce?