

# **Mendelova univerzita v Brně**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Ústav regionální a podnikové ekonomiky



## **Regionální potravina v politice obchodních řetězců**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Prof. Ing. Věra Bečvářová, CSc.

Vypracovala:

Bc. Iveta Holoubková, DiS.

Brno 2015

Zadání diplomové práce

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Regionální potravina v politice obchodních řetězců* vypracovala samostatně a že byly citovány pouze prameny, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. O vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací. Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

Dne.....

Podpis diplomanta.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat prof. Ing. Věře Bečvářové, CSc., za odborné a metodické vedení, za cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při zpracování této diplomové práce.

## **Abstrakt**

HOLOUBKOVÁ, I. *Regionální potravina v politice obchodních řetězců*. Diplomová práce. Brno 2015

Diplomová práce se zabývá postavením regionálních potravin ve vybraném vzorku obchodních řetězců působících v okrese Brno-město a Brno-venkov. Teoretická část práce je věnována vybraným okruhům, které se vztahují k problematice agrárního sektoru a jeho formování v podmínkách současného agrobiznisu. Součástí tohoto oddílu je i seznámení se základními charakteristikami a pojmy vztahující k fungování maloobchodního trhu v České republice. Nezbytným článkem je definování pojmu regionální potravina a stručné uvedení marketingových technik, nezbytných pro zpracování praktické části práce. Jejím obsahem je realizace primárního výzkumu dle zvolené metodiky a zpracování výsledků, na jejichž základě bude možné zhodnotit postavení regionálních potravin v obchodních řetězcích.

**Klíčová slova:** agrobiznis, obchodní řetězce, maloobchod/retailing, regionální potravina, spotřebitel.

## **Abstract**

HOLOUBKOVÁ, I. *Regional food in retail chains politics*. Diploma thesis. Brno, 2015

This thesis deals with the position of regional foods in a selected sample of retail chains operating in the Brno- city and Brno- rural areas. The theoretical part is devoted to selected circuits that relate to the issue of agrarian sector and its formation in the conditions of contemporary agribusiness . Part of this section is to introduce the basic characteristics and concepts related to the functioning of the retail market in the Czech Republic. Is a crucial element in defining the concept of regional food and a brief statement of marketing techniques necessary to prepare the practical part. Its content is the realization of primary research, according to the chosen methodology and reporting of results , based on which it will be possible to evaluate the status of regional food store chains.

**Keywords :** agribusiness, supermarket chains, retail / retailing , regional food, consumer .

## Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce.....	10
3	Literární přehled .....	12
3.1	Agrární sektor a jeho specifika .....	12
3.1.1	Nabídka a poptávka po zemědělských výrobcích.....	12
3.1.2	Globalizace a její vliv na vývoj agrárního sektoru .....	15
3.1.3	Typy trhů v agrárním sektoru .....	16
4	Agrobyznys .....	19
4.1	Ekonomické souvislosti formování agrobyznysu a rozdíly v rozvoji zemědělství členských zemí EU .....	19
4.2	Současné trendy agrobyznysu .....	20
4.2.1	Potravinové/komoditní vertikály .....	21
4.2.1.1	Základní modely komoditní vertikály (potravinové vertikály .....	23
4.3	Vliv SZP EU na podobu, rozměr a vývoj evropského zemědělství.....	24
4.4	Aplikace SZP v podmínkách českého zemědělství – předpoklady a realizace	26
4.4.1	Vývoj produkce rostlinné výroby .....	27
4.4.2	Vývoj produkce živočišné výroby .....	28
4.5	Podnikatelské prostředí agrobyznysu.....	31
4.5.1	Tržní struktura.....	31
4.5.2	Koordinace činností .....	33
4.5.3	Motivy koordinace ve vertikále agrobyznysu.....	34
5	Vývoj maloobchodu a trhu potravin .....	36
5.1	Charakteristika maloobchodních prodejních formátů .....	37
5.2	Současné trendy retailingu .....	38
5.2.1	Vývojové trendy v ČR .....	41
5.3	Typy maloobchodních jednotek.....	43
5.4	Územní podmínky maloobchodu .....	47
5.5	Pozitivní a negativní důsledky související s působením retailingových firem na českém trhu .....	49
6	Regionální potravina - vymezení pojmu.....	51
6.1	Problematika definování české potraviny jako regionální potraviny.....	51

6.2	Promítnutí současné legislativy do zastoupení regionálních potravin v obchodní síti.....	52
6.3	Širší souvislosti pojmu Regionální potravina .....	55
7	Spotřebitel a jeho chování při nákupu (regionálních) potravin .....	59
7.1	Vývoj spotřeby potravin v kontextu změn tržní struktury maloobchodu .....	60
8	Stručně k marketingovému výzkumu a jeho metodám.....	62
9	Vlastní práce .....	66
9.1	Analýza maloobchodní sítě v zájmové oblasti.....	72
9.2	Charakteristika obchodních řetězců v ČR.....	78
9.3	Charakteristika vybraného vzorku obchodních řetězců .....	81
9.3.1	Velkoformátové maloobchodní jednotky .....	82
9.3.2	Ahold Czech Republic, a.s.....	95
9.3.3	Kaufland Česká republika v.o.s. ....	107
9.3.4	Globus k. s. ....	115
9.3.5	Lidl v.o.s .....	123
9.3.6	Penny Market, s.r.o. ....	129
9.4	Maloformátové maloobchodní jednotky .....	137
9.4.1	Srovnání s prodejny v okrese Brno-město .....	137
9.4.2	Srovnání s prodejny v okrese Brno-venkov.....	147
10	Diskuze a závěr .....	153
11	Zdroje.....	159
11.1	Tištěné zdroje .....	159
11.2	Internetové zdroje .....	162
11.3	Studie.....	167
11.4	Akademické práce .....	167
12	Seznamy.....	169
12.1	Seznam zkratk.....	169
12.2	Seznam obrázků a tabulek .....	170
12.3	Seznam příloh.....	171
13	Přílohy.....	172

## 1 Úvod

Zemědělství představovalo po celou dobu trvání lidské existence rozhodující ekonomickou aktivitu pro většinu populace. Nyní, v průběhu života jediné generace ztrácí svou převahu v jedné zemi za druhou. Ani tato skutečnost však nemůže snížit roli zemědělství v souvislosti s jeho nezastupitelností v produkci potravin a zajišťování dalších funkcí (ekologické, krajinytvorné, infrastrukturní). Bez ohledu na prudké snižování podílu zemědělství na HDP či na klesající počet pracovních sil, bude ve střednědobém horizontu nezbytné přehodnotit úlohu zemědělství při řešení globálních problémů světa a jeho trvale udržitelného rozvoje (Svatoš a kol., 2009).

Ve snaze stručně charakterizovat změny související s přechodem od nabídkově koncipovaných modelů tradičního zemědělství ke koncepci současného zemědělství s důrazem na poptávkově orientované typy tržních vztahů, se nepřímo dostáváme k vlastní definici zemědělství jako součásti agrobyznysu. V tomto směru se jako rozhodující faktory úspěšnosti zemědělských podniků výrazně projevují prvky nové ekonomiky založené na znalostech (Bečvářová, 2008a). O změnách charakteristik tradičního a nově koncipovaného zemědělství pojednává tabulkový přehled dle Bečvářové (2008a), který je součástí přílohy 1.

V rámci celého komplexu odvětví podílejících se na výrobě potravin dochází k významným změnám, a to v horizontálních i vertikálních souvislostech fungování podnikatelského prostředí. Samotná změna charakteru agrárních a potravinových trhů a jejich interakcí spočívá v tom, že rozhodujícím vztahem determinujícím množství a kvalitu zemědělské produkce, včetně cenově nákladových podmínek na trzích, se stává poptávka (Bečvářová, 2008a).

Ta stále více působí na celý systém výroby, zpracování i distribuce zemědělských výrobků. Ve svých důsledcích pak mění i možnosti zemědělských podniků prosadit se v tomto systému. Již není zpravidla odvozována od tradičního územního „rozmístění“ zemědělské výroby a pojetí intenzivních a extenzivních způsobů hospodaření, ale do popředí se dostává individuální schopnost firmy a jejího managementu prosadit se v současném tržním prostředí a to při výrazné komoditní i územní diferenciaci.



Tento poptávkově orientovaný vztah je dán daleko náročnějším a pružnějším přístupem. Předpokladem úspěchu každého článku vertikály, tedy i zemědělců, se stává informovanost a schopnost správně využít získané informace pro okamžité vyhodnocení situace na trhu. Dalším předpokladem je umět předvídat poptávku v poměrně velkém detailu a schopnost rozhodovat se jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu (Bečvářová, 2008a).

Obecně tedy ve společnosti dochází k významným změnám. Světová ekonomika dospěla do podoby globálních produkčních sítí, v nichž se role jednotlivých aktérů zesilují nebo oslabují. Tyto procesy se týkají jak fungování agrárního sektoru v současných podmínkách agrobiznisu, tak i tržního prostředí mezinárodních retailingových společností.

Maloobchodní trh má jako jeden z navazujících článků agrobiznisu dnes z hlediska asymetrie informací velmi silnou pozici vůči spotřebiteli a dokáže velmi rychle reagovat na změny ve spotřebitelských preferencích při nákupu potravin.

Za dobu působení obchodních řetězců na našem trhu se odehrálo množství kauz, které upozornily na obchodní praktiky jak vůči zákazníkům, tak i vůči dodavatelům. I přes skutečnost, že jsou velké formáty stále pro většinu obyvatel nejfrekventovanějším místem nákupu potravin, tak se u části veřejnosti staly vděčným terčem mnoha diskuzí o kvalitě a bezpečnosti potravin nabízených v těchto prodejnách. Je nesporné, že jejich aktivity se projeví na kvalitě potravin, která ustoupila nižší ceně, ale je to právě spotřebitel, kdo se rozhoduje, co a kde nakupuje (Bode, 2014).

V současné době roste význam menších formátů, kde zákazník hledá příznivý poměr ceny a kvality. Ta se dostává do popředí a roste zájem spotřebitelů o české potraviny, s nimiž si kvalitu spojují a mají k nim důvěru. Na to obchodní řetězce velmi rychle zareagovaly a všichni do jednoho se snaží zákazníka upozornit, jak silný vztah mají k místním dodavatelům a že zde najdeme převážně české potraviny. Ve velmi krátké době se pak zákazník ocitl v záplavě označení, které vybízely k přednostnímu nákupu před zahraničním zbožím. Vztah k českým, resp. regionálním potravinám se snažilo podpořit masivními kampaněmi také ministerstvo zemědělství. Otázkou je, jak se vůči regionálním potravinám postavili ti nejsilnější hráči na českém maloobchodním trhu.

## **2 Cíl práce**

Cílem práce je prohloubit poznání o roli a předpokladech uplatnění regionálních potravin v politice a struktuře nabídky potravinářského obchodu. Ověřit do jaké míry se ve vztahu k výrobcům regionálních potravin projevuje vliv tržní síly nadnárodních obchodních řetězců na daném území.

Na základě získaných teoretických poznatků o podnikatelském prostředí dnešního zemědělství v podmínkách současného agrobyznysu a znalosti základních pojmů a trendů, které formovaly český maloobchod, bylo možné charakterizovat prostředí, do kterého byl provedený výzkum zasazen.

### **Kontext výzkumu**

Jihomoravský kraj je tradičně zemědělskou oblastí, která má náležité předpoklady k pěstování kvalitních potravin rostlinného i živočišného původu. Byl vybrán vzorek potravin, u kterých je prokazatelné, že mohou zásobit obchodní síť nejen v Jihomoravském kraji. Tyto potraviny nejsou z různých důvodů zastoupeny v obchodní síti tak, jak by mohly. Snahou je tedy zjistit, co v současné době brání tomu, aby byly české či místní potraviny přednostně zastoupeny ve vybraných obchodních jednotkách.

### **Dekompozice cíle výzkumu**

Cílem výzkumu je sledovat a zaznamenat vybrané parametry u zvolených potravinářských komodit. Zvolené proměnné jsou: cena produktu a původ zboží a jeho kvalita. Na základě zjištěných dat pak stanovit roli regionálních potravin (dále jen RP) ve vymezeném okruhu prodejců potravin.

Hlavním cílem výzkumu bylo na základě získaných dat zjistit, jak jsou ve vybraném vzorku maloobchodních jednotek zastoupeny regionální potraviny.

### **Dílčí kroky postupu naplnění cíle v rámci výzkumu**

- Na vybraném vzorku zboží zjistit původ zboží, jeho cenu a kvalitu,
- posoudit, jaké jsou cenové a kvalitativní rozdíly u zboží českého a u zboží zahraničního původu,

- zjistit, jakou politiku řetězce vůči RP zaujímají, v jaké míře se RP v dané jednotce vyskytují,
- zjistit, které faktory toto zastoupení ovlivňují,
- porovnat dané parametry s jinými zdroji potravin, tj. s jinými typy maloobchodních jednotek.

### **3 Literární přehled**

#### **3.1 Agrární sektor a jeho specifika**

V případě agrárního sektoru je sféra působení tržního mechanismu omezena, protože tento trh není sám o sobě stejně účinným nástrojem efektivní alokace produkce a kapitálu, jako je tomu u nezemědělských odvětví. Charakteristickým rysem tohoto odvětví je, že produkce a spotřeba zemědělských výrobků nereaguje bezprostředně na signály trhu na rozdíl od ostatních výrobků (Bečvářová a Zdráhal, 2013).

Dle Bečvářové a Zdráhala (2013) lze agrární trh představit jako zemědělsko-potravinářský trh, jež v širším pojetí představuje směnu výrobků na základě koupě a prodeje, včetně jejich dopravy, skladování, standardizace, financování a přebírání rizika odběru a prodeje zemědělských a potravinářských výrobků a poskytování marketingových informací.

Z užšího pohledu je agrární trh výrazněji determinován vlivem biologického charakteru výroby, který je dán rozdíly mezi výrobním a biologickým reprodukčním cyklem s odlišnou časovou odezvou výrobců i reakcí spotřebitelů na signály trhu při formování nabídky a poptávky. Specifika agrárního trhu jsou dána tím, že část výroby, včetně osobní spotřeby v podniku má naturální charakter a neprochází trhem. Tím, že část produkce není bezprostředně podřízena zákonitostem trhu, dochází ke zkreslení parametrů nabídky a poptávky po některých komoditách (Bečvářová a kol., 2013a).

Pro část zemědělských surovin a produktů z nich vyrobených neexistuje jednotný národní trh, komodity si konkurují výhradně v rámci užších či širších místních trhů, což umožňuje vznik nedokonalé konkurence při velkém počtu výrobců. Působení tržních signálů může být ve značné míře ovlivněno průběhem počasí (Bečvářová a kol., 2013a).

##### **3.1.1 Nabídka a poptávka po zemědělských výrobcích**

Specifika v nabídce a poptávce se projevují nerovnováhou na agrárním trhu. Nesoulad je dán z časového hlediska tím, že poptávka je v čase rozložena rovnoměrně, kdežto nabídka je vlivem sezónního a zejména rostlinného charakteru výroby rozložena nerovnoměrně. V tomto ohledu dochází i ke změnám tržních cen. Z hlediska prostoru (místa) je poptávka koncentrována do velkých spotřebitelských center, oproti nabídce,

kteřá je rozložena plošně (Bečvářová a Zdráhal, 2013). Dalším aspektem je skutečnost, že poptávající se řídí informacemi na trhu v podobě konkrétní ceny potraviny/komodity a reagují na ni bezprostředně, zato nabídka (pokud je abstrahována od zásob) je v krátkém období zcela nepružná, protože nejkratší doby odezvy na změnu ceny je dána délkou výrobního cyklu příslušné komodity (Bečvářová a kol., 2013a).

**Specifika poptávky** na agrárním trhu lze shrnout následovně:

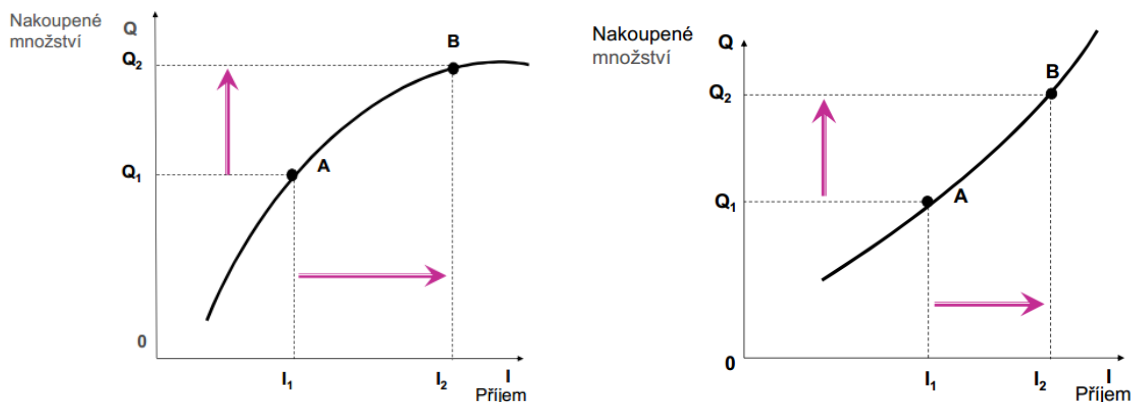
- Je dána poptávkou po finálních výrobcích,
- je typická nízkou cenovou i důchodovou pružností, do značné míry ovlivněnou i minimální a maximální hranicí spotřeby,
- z toho vyplývá, že změna tržní ceny za jinak nezměněných podmínek vyvolává zpravidla jen malé změny ve struktuře a objemu spotřeby potravin,
- obecně - s růstem důchodu klesá podíl přírůstku výdajů na potraviny na jednotku přírůstku důchodu obyvatelstva (Bečvářová a Zdráhal, 2013).

Pro poptávku po potravinách je obecně charakteristické, že spotřebitelé jen málo reagují na změnu ceny. Z hlediska druhu potravin je ale cenová elasticita diferencovaná, a to podle toho, zda se jedná o základní potraviny (pečivo, mléko, brambory) nebo o potraviny výběrové<sup>1</sup> (zpracované ovoce, nápoje, lepší druhy masa). Základní potraviny jsou spojeny s nízkou cenovou elasticitou, kdežto u těch výběrových reagují spotřebitelé velmi citlivě (Bečvářová a kol., 2013d).

Důchodová elasticita poptávky se dá vyjádřit pomocí Engelova zákona, který říká: „s růstem příjmů lidí klesá podíl výdajů za potraviny“. V tomto případě se jedná o pokles v proporci, tedy v relativním podílu z (rostoucího) příjmu, v absolutním vyjádření jsou částky vyšší. Jinými slovy s růstem příjmu přechází spotřebitel od kvantity ke kvalitě, která je obvykle spojena s vyšší cenou. Ve vyspělých zemích je důchodová elasticita obecně nízká, ale v zemích s nižšími příjmy je vyšší (Bečvářová a kol., 2013d). Graficky lze vztah mezi poptávkou po potravinách a změnami příjmů vyjádřit pomocí obrázku 1.

---

<sup>1</sup> Do této kategorie se řadí většina oceněných regionálních potravin, jako výběrových potravin či specialit z daného regionu.



Obrázek 1 Engelova křivka pro základní potraviny a výběrové potraviny

Zdroj: Bečvářová a kol., 2013d

### Specifika nabídky

V nabídce zemědělských výrobků hrají významnou roli specifika v podobě velkého počtu výrobních podniků či farem při využití různé kvality půdy a jejich rozdílnou velikostí, strukturou a typem hospodaření. Rozhodující vliv na nabídku zemědělských produktů má zejména:

- průběh počasí a možný výskyt škůdců na rostlinách a zvířatech,
- časové zpoždění nabídky při reakci na cenové podněty, které je dáno biologickým a komoditně diferencovaným charakterem výroby,
- agrární politika státu v podobě podpor, kvót nebo omezení.

Nabídka zemědělských výrobků, tj. objem výroby či technicko-technologické postupy jsou dány rozhodnutím samotných výrobců, ale velikost nabídky nezávisí pouze na jejich rozhodnutí o množství použitých výrobních faktorů, ale také na množství rizikových faktorů, které pak nevyvolají adekvátní změny v časově opožděné nabídce. S tím také souvisí obtížná adaptace na změny tržních cen. Mnoho zemědělských výrobců je proto konzervativní v rozhodnutích o změně rozsahu a struktury výroby (Bečvářová a kol., 2013a), (Bečvářová a Zdráhal, 2013).

Kromě výše uvedených souvislostí je nabídka zemědělských výrobků determinována zejména cenou daného produktu/komodity a také cenou dalších produktů, které podnik může vyrábět (ve vztahu produkt-produkt při využití půdy), nebo cenou výrobků

produkováných společně (mléko – maso, mák – makovina), (Bečvářová a Zdráhal, 2013).

Nabídku ovlivňuje také výše nákladů na produkci, tj. jaká je cena a intenzita použitých výrobních faktorů, úroveň technologie a cíle výrobců. Ty jsou odvozeny od toho, zda se jedná o zemědělský podnik orientující se na zisk, kdy je většina produkce vyráběna pro trh a pouze část výroby je určena pro samozásobení, nebo o rodinné hospodářství (větší část pro trh, menší pro samozásobení) či naturální formu hospodaření fyzických osob (menší část produkce pro trh a větší pro spotřebu rodiny), (Bečvářová a kol., 2013c).

### **3.1.2 Globalizace a její vliv na vývoj agrárního sektoru**

Samotné vymezení tohoto pojmu je poměrně obtížné, protože se nevztahuje ke konkrétnímu objektu, ale rozsáhlému společenskému procesu. Vysvětlení se nabízí ve vztahu k jednotlivým dimenzím globalizace na ekonomickou, společensko-politickou a sociologickou dimenzi<sup>2</sup>. Vzhledem k zaměření této práce je nejpraktičtější vymezení pomocí ekonomické dimenze, podle které je vysvětlena jako:

*„Ekonomická mezinárodní integrace, která se projevuje prostřednictvím vzniku a rozšiřování sítě světového kapitálu, mezinárodního obchodu a standardizace světa.“*

Všechna možná pojetí globalizace směřují k závěru, že je provázána snižujícím se vlivem zeměpisných vzdáleností při současném vytváření mezinárodních ekonomických, politických, společenských a kulturních vztahů. Globalizace zasahuje velmi intenzivně do změn ve společnosti a to jak v pozitivním, tak i v negativním slova smyslu (Bečvářová a kol., 2013a).

Tyto změny pak logicky působí i na podmínky vývoje současného zemědělství a celého agrárního sektoru, včetně jeho horizontálních a vertikálních vazeb. Z obou úhlů pohledu, tedy jak z pozitivního, tak i negativního lze dopady plynoucí z globalizace na agrární sektor shrnout takto:

#### **Pozitivní dopady:**

---

<sup>2</sup> Bunte a Dagevos (2009) uvádí jako příklad kulturní globalizaci, kdy rozšíření společného vzorce stravování má dopady na celosvětový vzrůst obezity.

- snadnější obchodování na zahraničních trzích – zejména díky odbourání obchodních bariér,
- snadnější vyhledávání a dostupnost zdrojů a surovin,
- odstranění překážek a komplikací spojených s přepravou zboží a surovin – týká se zejména strategických zemědělských komodit,
- možnost čerpání dotačních titulů z EU – prostřednictvím PRV a přímých plateb,
- vznik a rozvoj odbytových družstev – která jsou díky systému společných nákupů schopna vyjednat lepší ceny.

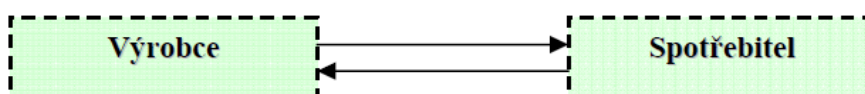
#### Negativní dopady:

- nutnost čelit potravinám z dovozu – kdy otevřenost trhu způsobuje záplavu zboží za tak nízkou cenu, že se tuzemské zboží stává nekonkurenceschopné,
- moc nadnárodních retailingových (obchodních) řetězců,
- postupná ztráta suverenity a soběstačnosti agrárního sektoru,
- klesající význam zemědělství jako sektoru národního hospodářství (Uhlíř a Faulhamer, 2015).

#### 3.1.3 Typy trhů v agrárním sektoru

Dle Bečvářové lze agrární sektor vymezit pomocí čtyř základních vazeb mezi výrobcem a spotřebitelem (Bečvářová, 2005).

- Vazba naturální** – jde o vztah, kdy mezi výrobou a spotřebou není zahrnuta směna. Výrobce je současně spotřebitelem dané komodity.



Obrázek 2 Naturální vazba

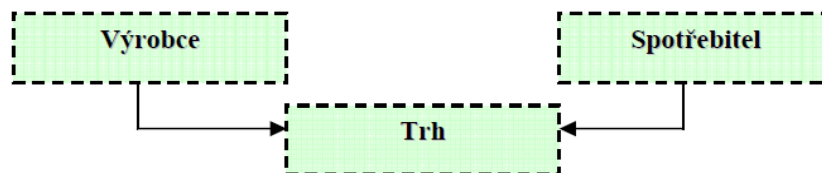
Zdroj: Bečvářová, 2005

Tento vztah je v současné době pozorovatelný zejména na trhu vajec, ovoce a zeleniny, kdy je třetina až polovina spotřeby zabezpečována samozásobitelstvím.

- Trh surovinovo-potravinářský** – na tomto trhu prodávají zemědělství výrobci zemědělské suroviny na různé úrovni předzpracování do potravinářského



výrobku. Kupujícími jsou spotřebitelé, kteří pak tuto surovinu upravují do finálního potravinářského výrobku.

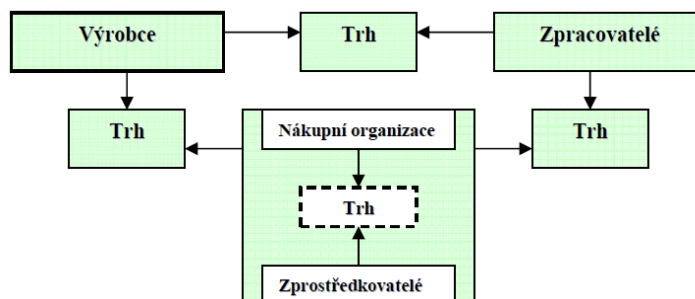


Obrázek 3 Trh surovinovo-potravinářský

Zdroj: Bečvářová, 2005

V tomto případě se jedná o přímý a krátký distribuční kanál, který bývá typický pro místní trhy. Prodej může být uskutečněn přímo ve výrobním podniku. Lze se s ním setkat i v podobě sklizňového prodeje, nebo tzv. samosběru, kdy spotřebitel dle svého výběru sklízí danou komoditu přímo na farmě. Typickými obchodovanými komoditami jsou vejce, brambory a další zelenina a ovoce. Částečně, ale v omezené míře pak také mléko a maso. Výhodou této tržní formy je zachování původní kvality zemědělské suroviny a eventuálně snížení dopravních nákladů výrobce při realizaci (Bečvářová a Zdráhal, 2013).

- c) **Trh zemědělských výrobků** – Subjekty účastníci se trhu mohou být na straně nabídky výrobci zemědělských komodit a na straně poptávky zpracovatelské podniky, nákupní organizace, nebo také individuální zprostředkovatelé. Ti se poté stávají prodávajícími subjekty, a to buď sobě navzájem, nebo vůči zpracovatelské organizaci.

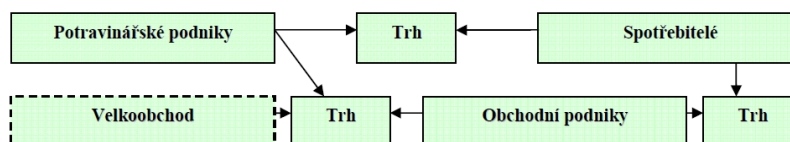


Obrázek 4 Trh zemědělských výrobků

Zdroj: Bečvářová, 2005

Převažující část komoditní struktury zemědělských výrobků je směňována mezi výrobními a zpracovatelskými podniky. Zemědělské podniky prodávají komodity jako mléko, maso a cukrovku přímo mlékárenským, nebo masným podnikům a cukrovarům. Pomocí prostředníků (nákupních organizací) je pak prodávána většina obilí a olejnin. Vlastní realizace směny mezi všemi účastníky trhu se může uskutečnit různými marketingovými formami včetně komoditních burzovních prodejů (Bečvářová a Zdráhal, 2013).

- d) **Trh potravinářských výrobků** – potravinářské podniky v roli prodávajícího poskytují k prodeji menší část k prodeji přímo spotřebitelům. Zprostředkovateli jsou zde obchodní podniky, které skoupí převážnou část produkce potravinářského podniku a realizují následně prodej spotřebitelům. Velkoobchod mezi potravinářskými a obchodními podniky se může realizovat buď přímo, nebo prostřednictvím velkoobchodu, kdy jsou potravinářské výrobky nakupovány od potravinářských podniků velkoobchodem a následně prodávány podnikům v maloobchodní síti. Na tomto principu funguje maloobchod, resp. zde uskutečňují spotřebitelé převážnou část nákupu potravinářských výrobků.



Obrázek 5 Trh potravinářských výrobků

Zdroj: Bečvářová, 2005

## 4 Agrobiznys

Klasické pojetí definice agrobiznysu dle Davise a Goldberga (1957) je vyjádřeno jako: *„souhrn všech činností týkající se zpracování a distribuce produktů vyrobených na farmě; tzn. výrobní činnosti na farmě a dále skladování, zpracování, dopravu a prodej zemědělských komodit a produktů z nich vyrobených“*.

Pro aktuální zpřesnění reflektující situaci na přelomu tisíciletí, kdy významně roste vliv inovací, genetického a biologického výzkumu stejná autorka nabízí vysvětlení pojmu dle Sonky a Hudsona (1999), kdy je agrobiznys charakterizován jako řetězec subsektorů vzájemně propojených řadou přímých i zpětných vazeb zahrnující následující prvky: *„výzkum, genetické a osivářské firmy a dodavatele dalšího biologického materiálu, dodavatele ostatních vstupů, zemědělské výrobce, nákupce zemědělských produktů, zpracovatele první a druhé fáze zpracování zemědělských produktů do konečných výrobků, (malo)obchod a instituce veřejného stravování.“*

Princip agrobiznysu tedy spočívá ve vymezení a profilu činností a vzájemných vazeb spojených se zemědělskou výrobou nejen uvnitř konkrétního podniku, ale i vazeb s předcházejícími a navazujícími fázemi, subjekty a činnostmi typickými pro zpracování zemědělských komodit do konečných potravinářských výrobků (Bečvářová a kol., 2013a).

Z metodologického hlediska se jedná o pochopení podstaty vzájemně souvisejících znaků a společné identity jednotlivých článků tohoto segmentu světové ekonomiky (Bečvářová a kol., 2013a).

### 4.1 Ekonomické souvislosti formování agrobiznysu a rozdíly v rozvoji zemědělství členských zemí EU

Zemědělství v tradičním pojetí bylo dáвано v ekonomické teorii jako možný příklad dokonalé konkurence. I když v tomto odvětví lze stále nalézt většinu znaků nesoucí charakteristické znaky zmiňované tržní struktury, tak se tohle pojetí dostalo do nové dimenze. V reálných podmínkách již není možné hovořit o dokonalé konkurenci v pravém slova smyslu, ani o relativně uzavřeném systému se sporadickými interakcemi s okolním prostředím (Syróvátka a Blažková, 2009).

V řadě odvětví současné ekonomiky se stále více projevují procesy jako industrializace výroby, inovace a výrazný technologický pokrok ve výrobních postupech. Se stále větší intenzitou se také využívají informační a marketingové technologie i zcela nové distribuční systémy. Tyto procesy na konci 20. století akcelerovaly právě v agrobiznisu (Bečvářová, 2008a).

Oproti tradičnímu pojetí se systém začal profilovat jako integrovaná součást ekonomiky podílející se na konečném výstupu – výrobě potravin. Výrazné změny se dotkly všech článků agrobiznisu. A to od výzkumu a vývoje, jejich přínosů pro výrobu i zabezpečení vstupů, přes vlastní produkci, jejich zpracování po distribuci a prodej potravin. Pro zemědělství to znamenalo přizpůsobit se novému prostředí, hledat propojení se články těchto komoditních/potravinových vertikál a stále více koordinovat svoje výrobní zaměření s ohledem na možnosti odbytu (Bečvářová, 2008a).

V kontextu vývoje evropského zemědělství v posledních dvaceti letech české zemědělství výrazně zaostává v úrovni využití přírodních zdrojů. S nízkou intenzitou přímo souvisí nižší produktivita práce, věcného kapitálu a nižší nákladová konkurenceschopnost. Za tu dobu se intenzita zemědělství EU 15 mírně zvyšovala, ale v nových zemích EU 12 v devadesátých letech značně klesla, přičemž v ČR byl pokles největší. Oproti zemím EU 12, kde po roce 2000 nastalo oživení růstu rozsahu zemědělství a jeho intenzity na úroveň let 1989-90 zemědělská výroba stagnuje na úrovni o 28 % nižší, než tomu bylo v letech 1989-90 (Bečvářová, 2008b).

Rozdílný vývoj intenzity zemědělství a jeho rozsahu je mezi zeměmi EU determinován a ovlivňován především dvěma skupinami faktorů. A to formováním agrobiznisu, kdy se projevuje zvláště rozdílný vývoj postavení podniků zemědělské prvovýroby v komoditních vertikálách a rozdílnou mírou a formou státní ingerence (Bečvářová, 2008b).

## **4.2 Současné trendy agrobiznisu**

Vývoj v agrobiznisu i přes jisté regulační zásahy a legislativní opatření povede obecně ke zvyšování závislosti zemědělských podniků na navazujících člancích potravinových řetězců. To se týká i přenosu rizika a prosazování tržní síly celé řady vzájemně propojených trhů při klesající komoditní a územní diferenciaci. V Evropě se v současné fázi tato tendence hodnotí zejména jako důsledek koncentrace podniků v obchodu.

Výrazné změny, zvláště na bázi různých forem kooperace se týkají i potravinářského průmyslu. Z výše uvedeného je patrné, že aktéři v tomto odvětví usilují o udržení relativně vysokého podílu na konečných cenách potravinářských výrobků. A kromě toho hledají silnější postavení pro posílení jejich vyjednávací síly na trzích s potravinářskými výrobky a spolupracují s těmi dodavateli zemědělských výrobků, kteří jsou schopni nabídnout kvalitní, ale především cenově dostupné suroviny.

Formování agrobiznysu představuje dynamický proces, procházející dalšími změnami, které ovlivňují nejen odvětví a podniky podílející se na výrobě potravin a jiných zemědělských výrobků, ale klade stále větší nároky na znalosti a schopnosti managementu.

Vzhledem k vysoké konkurenci při převaze nabídky na evropském trhu zemědělských výrobků a při pokračující liberalizaci trhu je nutné snižování jednotkových nákladů produkce, resp. intenzity výroby. Zároveň s tím se mění i charakter a struktura poptávky po surovině. Proto je nevyhnutelné nejen efektivně vyrábět na vysoké technologické úrovni, ale i neustále sledovat a predikovat vývoj, strukturu a podmínky poptávky na trzích zemědělských výrobků. Současně je potřeba být schopen rozhodovat o tom, jaké změny mají dlouhodobý charakter a přizpůsobit jim případnou změnu struktury výroby.

Zemědělské podniky jsou v současné fázi vývoje značně omezovány regulačními mechanismy ze strany postupně se formující společné zemědělské politiky EU. Neznamená to ale, že by měly hrát pouze pasivní role příjemců nadcházejících změn. Ve spojitosti s určitou decentralizací ekonomických nástrojů a orientací na podporu strukturálního rozvoje by měli také spoluutvářet toto prostředí a využívat své znalosti a dostupné možnosti pro tvorbu konkurenčních výhod v dynamickém podnikatelském prostředí (Bečvářová, 2008a). Jongen a Meulenberg (2005) také uvádí, že inovace v agrobiznysu nemohou probíhat izolovaně od ostatních článků a hlavní překážkou perspektivního zavádění inovací je různé časové měřítko pro řadu aktérů v celém potravinovém řetězci.

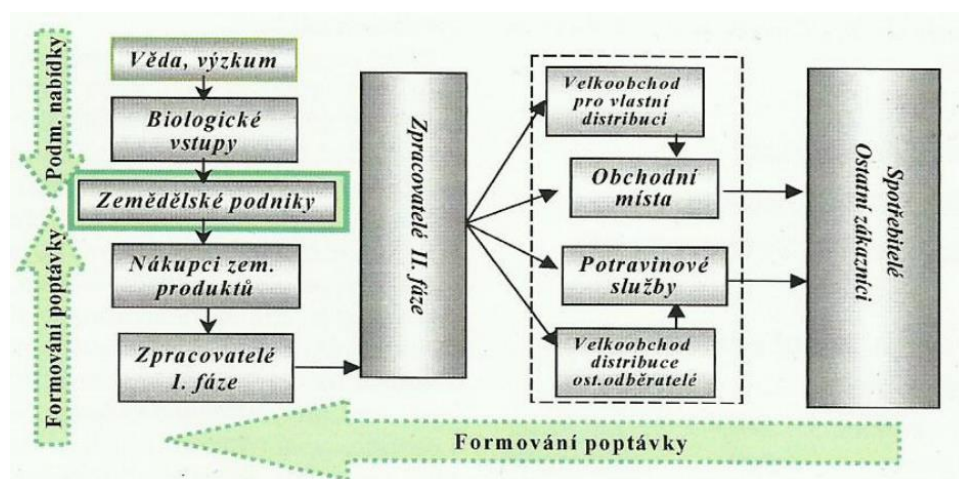
#### **4.2.1 Potravinové/komoditní vertikály**

Komplexní proces výroby potravin, stejně jako zemědělská produkce s nepotravinářským využitím se v současné době profiluje v podobě nového ekonomického modelu (Bečvářová a kol., 2013a). Rámcově ho lze vymezit

multifunkčností, konkurenceschopností a trvalou udržitelností. Jeho formování a dynamika je ovlivněna celou řadou různorodých procesů a trendů (Svatoš a kol., 2009).

Je pro něj charakteristické, že zvyšuje nároky jak na vrcholné vedení podniků zemědělské prvovýroby, tak i na objektivizaci a teoretické zázemí pro koncepci státní ingerence v tomto odvětví. Přestože v následujícím schématu nelze promítnout specifika jednotlivých typů výrobků a jejich zpracování, jednoznačně dokazuje existenci potravinových/komoditních vertikál (Syrovátka a Blažková, 2009).

Pro převažující část produkce je pak typická silící závislost na navazujících člancích agrobiznisu. Ze schématu je rovněž patrné, že poptávka získává stále dominantnější pozici při výběru dodavatelů, včetně stanovování podmínek dodávky suroviny. Stále více se tedy prosazuje jako rozhodující faktor při volbě struktury a rozsahu zemědělské výroby (Bečvářová a kol., 2013a).



Obrázek 6 Schéma současného agrobiznisu

Zdroj: Bečvářová a kol., 2013a

Potravinová vertikála tedy vyjadřuje výrobní, zpracovatelské i odbytové procesy, jejich interakce na jednotlivých trzích tvořící danou výrobkovou vertikálu (Syrovátka a Blažková, 2009).

Dle Bečvářové (2005) se jedná o vzájemné vztahy nabídky a poptávky na trzích v celém průřezu výroby, zpracování a distribuce dané komodity. Potravinové/komoditní vertikály v tomto směru vyžadují důslednou charakteristiku na sebe navazujících

článků, které postupně přeměňují danou surovinu zemědělské prvovýroby na výrobek určený konečnému spotřebiteli. V tomto pojetí jsou potravinové vertikály zpravidla vymezeny výchozím zemědělským produktem/komoditou a znázorňují produkčně zpracovatelské toky od původce výchozí suroviny až po finálního spotřebitele. Vymezení těchto vertikál při výrobě potravin představuje místo a zapojení zemědělství v rámci agrobyznysu.

V souvislosti s vymezením tohoto pojmu je dle OECD také používán pojem potravinový řetězec jako tok, který spojuje různé články a subjekty účastníci se výrobou potravin. Výsledky mnoha analýz potvrzují, že v řadě zemí až 80 % všech zemědělských výstupů prochází přes zpracovatelský průmysl (Syrovátka a Blažková, 2009).

Nutnost přizpůsobit náklady kvalitě a kvantitě vstupů či aktuální spotřebě potravin, mění tradiční struktury potravinářských průmyslových odvětví a způsobuje oslabování stávajícího propojení mezi zemědělskými a spotřebitelskými cenami potravin a produkcí. To se taktéž promítá do snížení podílu cen zemědělských výrobců na nákladech a zpracování potravin a to jak vlivem technologických, tak i ekonomických a spotřebních faktorů. Zatímco přidaná hodnota se u zpracovatelského a obchodního podílu zvyšuje, relativní podíl ceny výstupů u zemědělských podniků klesá. Tržní síla a další faktory působí na redistribuci podílů konečné ceny mezi zemědělce, spotřebitele, dodavatele vstupů, zpracovatele a obchodníky (Syrovátka a Blažková, 2009).

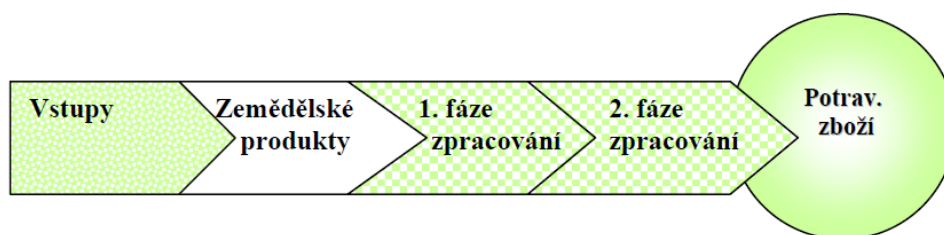
Dle Syrovátky a Blažkové (2009) je účelné pohlížet na zemědělsko-potravinové vertikály také z pohledu ekonomické teorie. Ta nás upozorňuje na fakt, že vedle vertikálního navázání trhů je také třeba náležitě vnímat jejich horizontální vazby.

#### **4.2.1.1 Základní modely komoditní vertikály (potravinové vertikály)**

Bečvářová a kol. (2013b) rozlišuje dva základní modely komoditní/potravinové vertikály, jednak tradiční, charakteristický pro preferenci nabídkové stránky trhů a model poptávkově orientovaný.

### Nabídkový model

Nabídkový model je tradiční, resp. výchozí model, kde je rozhodující pozice v řetězci soustředěna na zemědělskou prvovýrobu, tedy na její výrobní fázi. Navazující články jsou chápány zejména jako subjekty transformující celkovou zemědělskou produkci do finálních potravin. Tento model vycházel z toho, že rozhodující bylo vyrobit, protože zemědělská výroba jako rozhodující článek determinovala růst nabídky i chování systému výroby potravin.

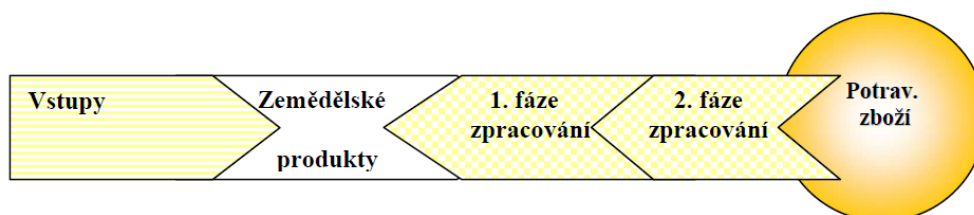


Obrázek 7 Nabídkový model

Zdroj: Bečvářová, 2005

### Poptávkový model

V současné době je potravinové hospodářství na takovém stupni ekonomického rozvoje společnosti a rozložení sil, kdy odpovídá spíše poptávkově orientovanému modelu komoditního řetězce.



Obrázek 8 Poptávkový model

Zdroj: Bečvářová, 2005

## 4.3 Vliv SZP EU na podobu, rozměr a vývoj evropského zemědělství

Hospodářská integrace v Evropě po 2. světové válce byla spojena zejména s potřebou koordinovat hospodářskou pomoc, vyplývající z Marshallova plánu na hospodářskou obnovu Evropy (Bečvářová, 2013c).



Ekonomické prostředí se od té doby ale výrazně změnilo a současně s tím i nároky na další směřování SZP. Původní koncept reagoval na situaci poválečného období v Evropě. Cílem bylo zvýšit výkonnost zemědělství, aby bylo možné splnit požadavky na pokrytí poptávky po potravinách a obnovu potravinové bezpečnosti. Agrární sektor byl motivován k co nejvyšší akceleraci. Byly upřednostňovány ty nástroje, které ač měly relativně vysoký deformační účinek na trh, ale promítnutím tržeb do růstu příjmů výrobce motivovaly k růstu nabídky žádaných komodit (Svobodová a kol., 2011).

Strategie založená na vysoké podpoře cen placených zemědělcům skutečně nastartovala růst výroby v dalších třiceti letech. Zároveň došlo k odtržení úrovně cen evropských zemědělských komodit od skutečných cenových a dalších podmínek na světovém trhu, kde bylo stále náročnější se prosadit. Postupně spolu s nárůstem nákladů na odstranění přebytků výroby se zvyšovaly výdaje na podporu exportu, skladování nebo likvidaci nadprodukce. To vše vedlo k zavádění regulačních opatření v podobě produkčních kvót nebo set-aside. Systém podpory cen proto vystřídal jiný systém, který má z hlediska trhu nižší deformační účinky (Svobodová a kol., 2011).

S rozšiřováním trhu obecně je spojena řada změn. Mezi pozitivní aspekty řadíme expanzi na větší trh, zvýšení konkurence na (vnitřním/společném trhu) a rychlejší vědecko-technický rozvoj. Všechny pozitivní změny, vedoucí rostoucímu výkonu ekonomiky je však třeba dát do souvislosti i s dalšími projevy, a to zejména snížení účinnosti regulačních zásahů a politik konstruovaných na principech ochrany trhu. Dalším významným projevem je rostoucí tržní síla rozhodujících subjektů světového trhu. V případě agrárního sektoru se jedná o finalizující fáze agrobyznysu mající podobu nadnárodních organizací a sítí využívajících různých forem propojení determinujících strukturu a vývoj globálních trhů. V praxi se tyto tendence dostávají do silných střetů, protože v rámci rozsáhlejších trhů se prosazují zájmy rozhodujících komoditních řetězců. V poptávkou tažených modelech agrárních trhů je spotřebitelský pohled obvykle interpretován prostřednictvím politiky subjektů v celém řetězci vertikály až k prvovýrobě a tím pádem je omezená možnost volby výrobní struktury a jejího rozsahu (Svobodová a kol., 2011).

Od vstupu ČR do EU v roce 2004 jsou všechny aspekty spojené s fungováním agrárního trhu v naší zemi podřízeny rámci, pravidlům a limitům Společné zemědělské politiky

Evropských společenství (dále SZP). Česká republika se spolu s ostatními zeměmi přistupujícími do EU v roce 2004 už v předvstupním období musela vyrovnat s jinými podmínkami, než jaké byly nastaveny v původním modelu. Současně musela přijmout některé odlišné podmínky financování, které vyplývaly z uplatnění kompenzačních mechanismů, které se týkaly snižování podpory cen po roce 1992 a zavazujících reforem pro země EU 15 (Bečvářová, 2009).

S uplatněním rámcových pravidel je spojen požadavek na vyjasněnou strategii a volbu priorit rozvoje zemědělství a jeho podpory v regionálních i globálních podmínkách trhů agrobiznisu, který by se měl stát základem koncepce agrární politiky ČR. Rozhodující cestou ke zvýšení konkurenceschopnosti českého zemědělství je zvyšování intenzity zemědělské produkce na úroveň blízkou intenzitě zemědělství EU 15 (Svobodová a kol., 2011).

#### **4.4 Aplikace SZP v podmínkách českého zemědělství – předpoklady a realizace**

S reformními procesy po roce 1990 je spojen vznik zcela nové podnikatelské struktury v agrárním sektoru, jejímž základním kamenem je soukromé vlastnictví půdy a dalšího majetku. Následující roky se odehrávaly ve znamení přípravy ČR na integraci do evropských struktur, jež byly dovršeny vstupem ČR do EU v roce 2004. Pro agrární sektor to znamenalo poměrně dlouhou fázi přizpůsobení se principům SZP a po roce 2004 přijetí „Evropského modelu zemědělství“ (Boháčková a Brožová, 2010).

Dotační podpory zemědělství a zejména jejich vývoj po roce 2003 celkově působí na útlum intenzity zemědělské výroby. Negativně působí na intenzitu zemědělské výroby platby poskytované formou SAPS (Single Area Payment Scheme), protože tato forma podpory u podniků s vysokou ekonomickou efektivností vede k tomu, že dostávají 3-5 krát nižší dotace na 1 Kč zemědělské produkce a přidanou hodnotu na jednotku práce, než zaostávající podniky s nízkou efektivností výroby (Svobodová a kol., 2011).

K pozitivnímu vývoji by mohla přispět komoditně zaměřená podpora a modernizace výrobní základny podniků. Z tohoto pohledu se jeví jejich podíl na rozsahu prostředků EAFRD a celkových dotacích nízký.

Získané poznatky o současných uplatňovaných formách dotací upozorňují na neodkladný přechod k regionálně koncipovanému systému podpory odpovídající systémům SPS (Single Payment Scheme), (Svobodová a kol., 2011).

#### **4.4.1 Vývoj produkce rostlinné výroby**

Zaměření rostlinné výroby spočívá v produkci zemědělských komodit používaných k obživě obyvatelstva, výživě hospodářských zvířat a použití ve farmaceutickém průmyslu. Některé z nich jsou určeny k přímému prodeji v obchodní síti (ovoce, zelenina, brambory), (Tvrdoň, 2006).

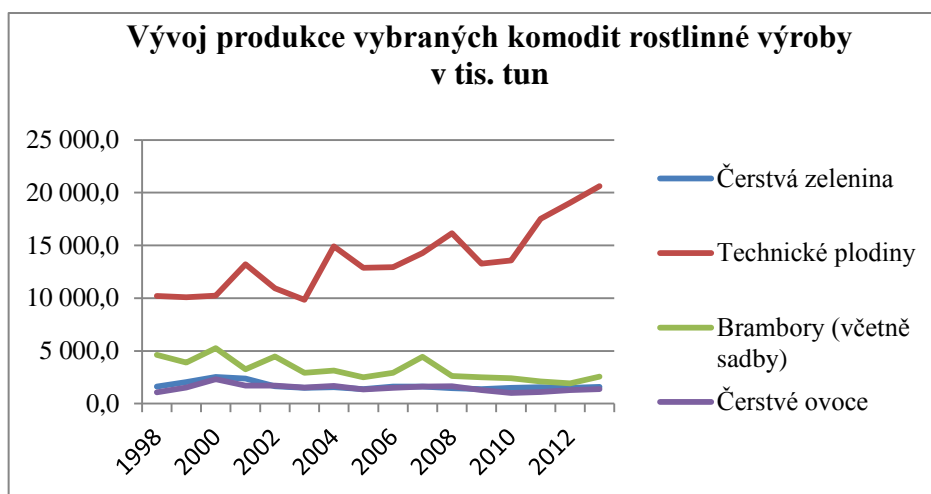
Pro vývoj v rostlinné výrobě jsou typické silnější výkyvy běžných cen. První výraznější růst cen rostlinných komodit byl zaznamenán v letech 1995 – 1996. V roce 2007 došlo k dalšímu nárůstu cen, který již byl výrazně ovlivněn vývojem na světovém trhu. Ani toto zvýšení však v zásadě nepřekonalo rozpětí růstu z první poloviny devadesátých let. Výše uvedená komparace potvrzuje, že v tomto ohledu se vstup ČR do EU v podstatě neprojevil (viz obr. 10), (Bečvářová, 2008b).

Co se týče změn ve struktuře zemědělské výroby, tak s menšími výkyvy zůstávají na úrovni roku 1990 plochy obilovin (1,6 mil. ha). Snížily se plochy okopanin, a to nejen cukrovky, ale i brambor. V posledních letech naopak výrazně roste osevní plocha olejnin, zejména řepky, jejíž objem produkce se ve srovnání s rokem 1990 ztrojnásobil (Bečvářová, 2008b). Graf vývoje osevních ploch výše uvedených plodin je součástí přílohy 2.

Podíl EU na celosvětové produkci brambor se výrazně snížil, ale vážný problém představuje, že takřka veškeré snížení této produkce se týká zemí E10 (včetně ČR). Je však nutno dodat, že se tento pokles netýká období vstupu ČR do EU, první výrazný pokles byl zaznamenán již v devadesátých letech. Přes nižší výměru zemědělské půdy se v tomto směru řadí na přední pozici Nizozemí, následovaný Francií a Velkou Británií. Pro vývoj v ČR, Polsku, na Slovensku a Maďarsku je charakteristický pokles produkce brambor asi o třetinu. Naopak staré členské země, zejména Německo a Francie si svoji vedoucí pozici stále drží (Bečvářová a kol., 2009).

Následující obrázek znázorňuje vybrané komodity rostlinné produkce. Ty byly zvoleny účelově, aby mohl běžný čtenář bez znalostí hlubších souvislostí posoudit, jak rozdílný vývoj byl zaznamenán u produkce ovoce, zeleniny a brambor, v porovnání

s technickými plodinami. Vzhledem k rozmanitosti rostlinné výroby bude vývoj uveden na příkladu změn produkce u brambor.



Obrázek 9 Vývoj produkce vybraných komodit rostlinné výroby

Zdroj: zpracováno dle ČSÚ, 2015

#### 4.4.2 Vývoj produkce živočišné výroby

Živočišná výroba se zaměřuje na chov hospodářských zvířat a na produkci potravinářských surovin ke zpracování v masném průmyslu. Výrobky živočišného původu jsou z hlediska nutriční hodnoty, resp. obsahu živočišných bílkovin nezastupitelné ve výživě obyvatel. Dle Tvrdoně (2006) se v živočišné výrobě se chovají jednotlivé druhy hospodářských zvířat, které plní specifickou úlohu produkce vajec, masa a mléka.

V živočišné výrobě je patrný výrazný a trvalý pokles. Nejmarkantnější byl zejména v prvních letech ekonomické reformy, nezastavil se však ani v předvstupním období na přelomu milénia. Pro další vývoj je rizikem fakt, že objem živočišné produkce klesal i po vstupu do EU a tento trend stále pokračuje. Pokles v produkci je tak výrazný, že se změnil původní poměr rostlinné a živočišné výroby (Bečvářová, 2008b). Z těchto důvodů bude sekci živočišné výroby věnována větší pozornost.

#### Chov skotu

U skotu poklesly mezi lety 1990 a 2010 stavy o 61,5 %, což má nepříznivé dopady jak pro soběstačnost produkce, tak i pro životní prostředí z hlediska zvyšující se rozlohy

nevyužívaných luk, pastvin i nedostatku kvalitní chlévské mrvy.<sup>3</sup> Na snížení stavu prasat (o 61 %) a drůbeže (o 22,3 %) lze z hlediska dopadů na životní prostředí pohlížet příznivě, neboť se tyto velkochovy řadí mezi významné zdroje znečištění, na druhé straně je však problém v nesoběstačné produkci vepřového masa. To se musí dovážet, a to často v nižší kvalitě (Svobodová, Věžník a Hofmann, 2013).

V širším pohledu lze pak hovořit o daleko výraznějších ekonomických, environmentálních a sociálních dopadech, včetně otázek potravinové bezpečnosti, než kdyby se jednalo o domácí produkci (Svobodová, Věžník a Hofmann, 2013). Dle Bečvářové (2008b) je tradičně vyšší podíl živočišné produkce chápán jako určitý faktor vyšší finalizace rostlinné výroby s vyšší úrovní přidané hodnoty v prvovýrobních odvětvích, který již není zachován.

Kromě poklesu stavu hospodářských zvířat se projevují také extenzivní prvky v produkci, které ve výsledku zvyšují náklady na jednotku výroby. Rostoucí nákladová nekonkurenceschopnost pak komplikuje postavení výrobců v rámci trhů příslušných komoditních vertikál. Jen mezi lety 2000 – 2012 poklesl stav skotu o 200 tis. kusů, z toho po vstupu ČR do EU 88 tis. kusů. Celkový pokles se týká celé ČR, kromě oblastí, kde se kromě podpory oblastí LFA pozitivně promítla i přeshraniční spolupráce s Německem. V oblasti chovu skotu stále zaujímá rozhodující pozici Jihočeský kraj a Vysočina. Oproti tomu v regionech s původně vysokými stavy skotu byl zaznamenán alarmující propad, který je signálem likvidace řady chovů (Jihomoravský, Středočeský kraj), (Bečvářová, 2008b)

V současné době zaujímá přední místo v produkci hovězího masa Francie, následovaná Německem. Významné postavení má však také Velká Británie, Irsko a Rakousko. V porovnání se zeměmi Vyšehradské čtyřky vykazuje vyšší objem produkce Polsko a částečně Maďarsko (Bečvářová a kol., 2009).

---

<sup>3</sup> Pro udržování pastvin jsou důležité i stavy ovcí a koz ve středních a vyšších polohách, jejichž pokles ze 430 000 v roce 1990 na 90 000 v roce 2000 vystřídal nárůst na 197 000 v roce 2010. Tento obrat lze přičíst rostoucí ploše ekologických forem zemědělství, které jsou předmětem finanční podpory ze strany státu i EU (Tvrdoň, 2006)

## **Chov prasat**

Celosvětová produkce vepřového masa významně roste, ale děje se to ve prospěch ostatních regionů světa, protože podíl EU na této produkci klesá. Nejvíce se pokles dotkl právě nově přístupujících zemí, a v porovnání vývoje s EU 10 je pokles produkce v ČR velmi výrazný (Bečvářová a kol., 2009)

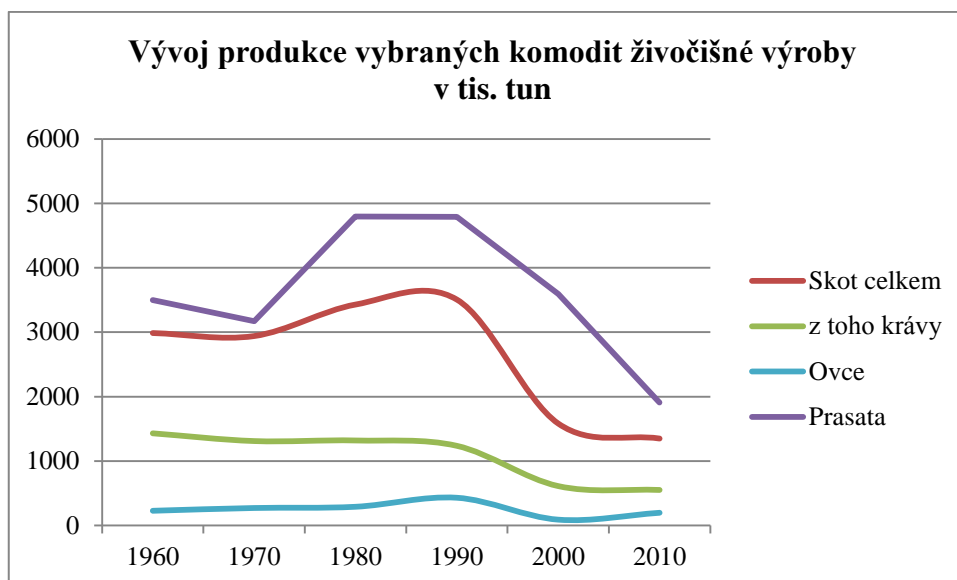
Dramatický pokles počtu prasat je společný pro všechny kraje ČR, kdy se za sledované období od roku 2000 do roku 2012 snížily stavy na méně než polovinu (z 3688 tis. ks na 1578 tis. ks), tedy o 57 %. V této souvislosti je třeba zmínit, že stav chovu prasat nemá nic společného se spotřebitelskou poptávkou po vepřovém mase, které se tradičně a trvale vyskytuje na vrcholu spotřeby po mase v ČR (Bečvářová, 2008b).

Dle Bečvářové a kol. (2013a) se naopak jedná o exemplární příklad nezvládnutí parametrů konkurence při zapojení producentů do úspěšně fungujících komoditních vertikál a sítí na evropském a světovém trhu. Na této situaci se podílí také nedostatečná interakce s navazujícími fázemi domácího masného průmyslu.

## **Chov drůbeže**

I přes skutečnost, že v rámci EU 10 objem produkce výrazně roste, opakuje se stejná situace jako u vepřového masa, kdy jsou podmínky na trzích a celková produkce do značné míry ovlivněna mimoevropskými producenty a firmami celosvětových sítí agrobyznysu. Vedoucí pozici zaujímá Španělsko a Německo a v rámci nově přístupujících zemí pak Polsko (Bečvářová a kol., 2009).

V rozmezí let (2000 – 2012) významně klesají i stavy drůbeže. Stav se snížil o třetinu (z 30 784 tis. ks na 20 691 tis. ks), přičemž téměř polovina poklesu připadá na období po vstupu ČR do EU. Stejně jako u skotu a prasat se jedná o řádovou změnu, která je způsobena převážně likvidací velkých chovů. Tato změna se nejvýrazněji projevuje v Jihočeském a Jihomoravském kraji, kde se promítá konkurence levnějších dodávek drůbežího masa pro zpracování z okolních zemí, především z Polska (Bečvářová a kol., 2013).



Obrázek 10 Vývoj stavů vybraných hospodářských zvířat v ČR od roku 1960 - 2010 (tis. ks)

Zdroj: zpracováno dle Svobodová, Věžník a Hofmann, 2013

## 4.5 Podnikatelské prostředí agrobiznisu

### 4.5.1 Tržní struktura

V ekonomické teorii je tržní struktura určena počtem prodávajících a nakupujících, jejich velikostním rozložením (tržní koncentrací), stupněm výrokové diferenciace a možnostem vstupu nových firem do odvětví a bariér výstupu z odvětví, možnostmi uplatnění výhod z rozsahu a stupněm vertikální integrace a diverzifikace (Bečvářová a kol., 2013b).

Někteří autoři uvádějí ještě další charakteristiky mající vliv na cenová rozhodování, jako je trvanlivost produktu, skladovatelnost, objemnost vzhledem k jeho hodnotě, poměr fixních a variabilních nákladů a délka výrobního procesu (Syrůvka, Blažková, 2009).

Tvorba cen a rozsah nabízené produkce na jednotlivých trzích zemědělsko-potravinových vertikál jsou velkou měrou ovlivněny právě formou tržní struktury. (Syrůvka, Blažková, 2009)

Strana nabídky zemědělských výrobků sice vykazuje prvky tržní struktury blíží se dokonalé konkurenci, poptávka naopak vykazuje výrazné rysy nedokonalé konkurenčního prostředí (Bečvářová a kol., 2013b).

Zemědělská produkce je reprezentována velkým počtem výrobců s velmi malou tržní silou, což se projevuje nepatrným vlivem na utváření tržní rovnováhy a tím i na vytváření tržní ceny. Výrobky jsou homogenní, podniky se rozhodují relativně nezávisle a mohou svobodně vstoupit či odejít z trhu (Bečvářová a kol., 2013b).

V podmínkách současného agrobiznisu je ale možnost uspět v konkurenci významně ovlivněna důsledky nedokonalé konkurence v odvětvích, které na zemědělskou prvovýrobu navazují (Syravátka a Blažková, 2009).

Bezprostředním navazujícím článkem na zemědělskou prvovýrobu je na straně poptávky zpracovatelský (potravinářský) průmysl, který je charakteristický menším počtem firem na trhu, nebo dohodami mezi firmami. Zdrojem nedokonalé konkurence může být podle Syrovátky a Blažkové (2009) i dopravní uzavřenost některých regionů či nutnost rychlého zpracování některých zemědělských komodit.

Nedokonalá konkurence na straně poptávky se projevuje také ve vyjednávací síle zpracovatelských podniků a jejich vlivu na vykupované množství dané komodity od zemědělských výrobců. Kromě toho mají zemědělci výrazně omezenou možnost volby odběratelů, kdy jsou často donuceni veškerou svou produkci postoupit jednomu nákupnímu/zpracovatelskému (podle druhu komodity) subjektu. Tyto podniky vystupují vůči zemědělským producentům jako monopson, který zpravidla usiluje o nákupy za co nejnižší ceny (Syravátka a Blažková, 2009).

Z výše uvedeného plyne, že v agrobiznisu se vlivem rozdílné tržní struktury v rámci komoditních/potravinových řetězců projevují různé typy nedokonalé konkurence na všech trzích, viz tabulka 1 (Bečvářová a kol., 2013b).

Tabulka 1 Typy nedokonalé konkurence v agrobiznisu

Poptávka Nabídka	Monopson	Oligopson	Mnoho subjektů
<b>monopol</b>	bilaterální monopol	omezený monopol	monopol nabídky
<b>oligopol</b>	omezený monopol	bilaterální oligopol	oligopol
<b>mnoho subjektů</b>	monopson	oligopson	bilaterální polypol

Zdroj: Bečvářová a kol., 2013b



## Tržní koncentrace

Tržní koncentraci je možné definovat jako koncentraci nakupujících a koncentraci prodávajících operujících na určitém trhu. Projevuje se v chování jednotlivých firem v odvětví bez ohledu na to, zda se jedná o trh s homogenním či diferencovaným produktem. Motivy pro tržní koncentraci plynou zejména z odlišných nákladových podmínek jednotlivých podniků (Bečvářová a kol., 2013b).

### 4.5.2 Koordinace činností

Přístup založený na ekonomice transakčních nákladů se stal základem pro řešení otázek koordinace činností v rámci agrobyznysu (Bečvářová a kol., 2013b).

Za hlavní motivy dle Gregy (2005) pro koordinaci mezi firmami lze považovat:

- *růst efektivnosti,*
- *získání konkurenční výhody*

V souvislosti s růstem efektivností lze rozdělit transakční náklady<sup>4</sup> do tří oblastí:

- *náklady na informace* – pokrývající všechny náklady spojené s vyhledáváním potřebných informací o potenciálních obchodních partnerech a o cenových podmínkách a úrovních,
- *náklady na vyjednávání* – zahrnují všechny aspekty nákladů spojené se zajištěním prodeje včetně nároků na čas a zapojení specialistů pro dosažení výhodných podmínek,
- *náklady na kontrolu* – spočívají v zajištění veškerých činností nezbytných pro sjednání prodeje, jako je kontrola chování druhé strany, dodržení podmínek podle specifikace, náklady spojené s reklamací a sankcemi při nedodržení smluvních podmínek (Hobbs, 1996).

**Konkurenční výhoda** se rozvíjí v rámci komoditního řetězce, představujícího návaznosti přínosů hodnot jeho jednotlivých článků, kdy každý článek v tomto komoditním řetězci představuje individuální firmu (fázi), jež svými aktivitami přidává

---

<sup>4</sup> Lze definovat jako všechny možné náklady spojené se zajištěním kontraktu, tedy vše potřebné, než je uzavřen samotný kontrakt (náklady na přípravu, na vyjednávání, na získávání informací apod.)

hodnotu ve výrobku předávaného svému zákazníkovi a tím dalšímu článku (firmě) v rámci komoditního řetězce.

Celková přidaná hodnota vytvořená v rámci tohoto řetězce je ovlivněna dvěma faktory:

- *schopnost jednotlivých firem tvořit přidanou hodnotu vztahující se ke konkurenční výhodě dané firmy,*
- *schopnost firem koordinovat své aktivity spojené s tvorbou přidané hodnoty takovým způsobem, který vede k efektivitě hodnotového toku v řetězci.*

Oba výše uvedené faktory jsou nezbytným předpokladem pro vytváření konkurenční výhody na bázi hodnotového toku v systému.

Koordinace činností obecně je založena na všech způsobech synchronizace následných fází výrobních vertikál, pokud jde o kvalitu, množství a časové rozvržení výrobních toků (Bečvářová a kol., 2013b).

#### **4.5.3 Motivy koordinace ve vertikále agrobiznisu**

Vertikální koordinace dle pojetí Cramera a Jensena (1994) zahrnuje vazbu postupných fází uvádění na trh a výrobu komodity v rámci rozhodnutí jediného subjektu.

Samotná vertikální integrace je založena na kombinaci technologicky odlišné výroby, distribuce, odbytu, nebo dalších ekonomických procesech v rámci jedné firmy, kdy se firma rozhodne za účelem zlepšení své tržní pozice využít raději interních či administrativních transakcí místo tržních transakcí (Bečvářová a kol., 2013a).

Firma se bude integrovat takovým způsobem, pokud náklady na spojení s navazujícími či zpětnými články budou nižší, než kdyby si firma opatřovala zdroje externě. Vertikální integrace tedy může náklady smluvního zajištění redukovat, na druhou stranu ale může vyvolat vznik nových (Bečvářová a kol., 2013a).

Dle nejzákladnějšího dělení rozlišujeme integraci:

- *dopřednou* – dodavatel vstupu se integruje s navazující fází výroby, tj., dodavatel vstupu koupí firmu zpracovatele svého vstupu,

- *zpětnou* – zpracovatel se integruje s předcházející fází výroby, tj., posílí své postavení na trhu tím, že koupí dodavatele svého vstupu<sup>5</sup> (Dedouchová, 2001; Bečvářová a kol., 2013).

Obecné výhody vertikální integrace spočívají v následujících výhodách/motivech:

- snížení transakčních nákladů,
- snížení rizika,
- zajištění klíčového výrobního vstupu,
- zvýšená schopnost inovovat a diferencovat,
- efektivnější výměna informací a organizační struktura,
- zlepšení tržní pozice,
- internalizace (většinou pozitivních) externalit.

V prostředí agrobiznisu se lze setkat ještě s následujícími motivy:

- snaha zjednodušit sledovatelnost v rámci potravinových řetězců kvůli zajištění potravinové bezpečnosti,
- specifika a rizika zemědělské výroby (vliv počasí, choroby, škůdci, sezónnost),
- pomíjivost, resp. kazivost produkce,
- časový nesoulad mezi stádií výroby a zpracování zemědělských výrobků,
- zvýšený spotřebitelský zájem o finální produkt i způsob jeho výroby,
- snaha co nejlépe uspokojit požadavky spotřebitele,
- dostupnost kapitálu,
- možnost správně interpretovat a přiměřeně reagovat na signály trhu.

(Bečvářová a kol., 2013a; Bečvářová a kol., 2013b)

---

<sup>5</sup> Speciálním případem hlavně zpětné integrace je tzv. *quazivertikální integrace*, kdy se jedná pouze o částečnou vertikální integraci, protože firma nevlastní předcházející firmu jako takovou, ale pouze specifická aktiva, která ve výsledku brání oportunistickému chování dodavatele.

## 5 Vývoj maloobchodu a trhu potravin

V nejobecnějším pojetí znamená obchod nákup a prodej zboží a služeb mezi ekonomickými subjekty – dodavateli a odběrateli, přičemž obchod představuje i činnosti, při kterých se neobchoduje se zbožím, ale se službami. Z institucionálního hlediska obchod představují subjekty zabývající se hlavně obchodní činností. Z užšího pohledu jsou za obchodní instituce považovány ti, kdo nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje, bez jeho zásadnější úpravy. Dělbá práce a specializace umožňuje dle Cimlera (2007) základní rozdělení na:

- „*Obchod spotřebním zbožím a obchod zbožím pro další podnikání,*
- *maloobchod a velkoobchod,*
- *vnitřní a zahraniční obchod.*“

**Obchod spotřebním zbožím** – jedná se o výrobky určené pro individuálního konečného spotřebitele (potraviny, odívání atd.), ale v tomto systému se mohou uskutečňovat i nákupy malých firem či okrajové nákupy středních a velkých firem (nákupy kancelářských potřeb). **Obchod zbožím pro další podnikání** zahrnuje „nespotřební“ zboží, sloužící pro provoz firem a jejich výrobní spotřebu.

**Maloobchod a velkoobchod** – **Maloobchodní** podnikání spočívá v nákupu od dodavatele a prodeji spotřebiteli bez jeho dalšího zpracování. Z jeho dalších funkcí lze uvést – vytváření vhodného seskupení zboží (sortimentu), co do druhů, požadované kvality, cenových poloh. Kromě toho vytváří pohotovou prodejní zásobu, zabezpečuje vhodnou formu prodeje, informuje o zboží a předává marketingové informace dodavatelům. **Velkoobchod** zahrnuje nákupy ve velkém a ve velkém i prodej maloobchodníkům, nebo také živnostníkům (cukrářům, lahůdkářům) či restauračním zařízením. Do velkoobchodních činností se řadí i pražení a balení kávy, stáčení vína, nebo balení ovoce a zeleniny (Cimler, 2007).

**Vnitřní a zahraniční obchod** – Vývoj obchodu obecně lze rozdělit do dvou hlavních oborů, resp. teoretických systémů. Zahraniční obchod a vnitřní obchod odrážel historické souvislosti vývoje ekonomického prostředí, obchodní politiky státu a praxe v zahraničním a tuzemském obchodování a podnikání. Rozdělení oborů na vnitřní a zahraniční obchod bylo vyvoláno organizací plánovaného národního hospodářství.

Na základě monopolu zahraničního obchodu vstupovalo do vnějších ekonomických vztahů pouze cca 30 subjektů a výrobní podniky do nich byly zapojeny pouze zprostředkovaně. Vnitřní trh byl plánován a rozvíjen odděleně od zahraničního trhu.

S transformací ekonomiky po roce 1989 jsou spojeny radikální proměny vnitřního obchodu. Kromě dominance obchodu vůči výrobě, internacionalizace obchodního podnikání se jednalo o postupné vytlačení českých podniků zahraničními obchodními řetězci z kategorie TOP 10 v odvětví maloobchodu. Tato oblast je spojena s osobností Jiřího Jindry, který nově definoval a prosadil používání termínu *retailing* a propojil tento obor s praxí (Černohlávková a kol., 2013).

### **5.1 Charakteristika maloobchodních prodejních formátů**

Tohle odvětví se vyznačuje mimořádně velkou konkurencí. Jak již bylo naznačeno, trhy jsou dnes ovládnuty společnostmi s velkou finanční silou a dominantní rolí v zásobovacím řetězci. Kromě silné kapitálové základny je základem jejich úspěšnosti spojení unikátní strategie s excelentní výkonností. V současnosti je běžné, že může zákazník najít podobný sortiment v jakékoli prodejně. Tím se snižuje závislost retailera na jeho dovednosti v merchandisingu<sup>6</sup> (Cimler, 2007).

Nejstarší a nejrozšířenější členění maloobchodu spočívá v jeho rozdělení na:

**Potravinářský maloobchod** (food) – vyznačuje se vysokou mírou koncentrace, největší průměrnou velikostí prodejen a nejmodernějšími informačními a logistickými systémy. Důvodem je široká nabídka zboží, které těmito prodejními jednotkami procházejí a pravidelnost odbytu. Tento typ maloobchodu obchoduje převážně s potravinami, ale běžně je do něj zařazen (do potravinářského sortimentu) prodej rychloobrátkového nepotravinářského zboží, jako je drogerie, tabákové výrobky či domácí potřeby. Progresivní rozvoj maloobchodu pokračuje navzdory klesajícímu podílu za potraviny ve vztahu s rostoucí životní úrovní.

**Nepotravinářský maloobchod** (non-food) – zahrnuje širokou škálu typů prodejen a tím i značný rozsah sortimentů. Ten se neustále vyvíjí a vznikají nové formáty prodeje

---

<sup>6</sup> Běžně používaný termín pro vizuální uspořádání prodejny a vystavení (prezentace) zboží takovým způsobem, aby byla nejvíce vyzdvihnuta jeho přednost (Varley, 2006)

(zejména v oblasti výpočetní a audiovizuální techniky, nebo mobilních telefonů). V současnosti se trend vyvíjí směrem k univerzálním formám maloobchodního prodeje a jim odpovídajícím prodejním jednotkám (Cimler, 2007).

Maloobchod lze dále rozdělit podle toho, jestli se jedná o **specializovaný** (užší rozsah sortimentu), nebo **nespecializovaný** (univerzální) maloobchod. Ve vztahu k místu, kde se nákup a prodej realizuje, rozlišujeme:

**Maloobchod uskutečňovaný v síti prodejen** (store retail) – převažující forma maloobchodu, která ve všech ekonomicky vyspělých státech světa představuje 85 až 90 % všech maloobchodních tržeb<sup>7</sup>. Základním materiálním instrumentem jsou v tomto případě prodejní jednotky – prodejny.<sup>8</sup> Po dlouhá staletí představovala prodejna s potravinami drobou formu podnikání, s omezeným sortimentem i počtem zákazníků. Protikladem je pak **maloobchod realizovaný mimo prodejní síť** (non-store retail). Ten je považován za stálou součást maloobchodní činnosti. Dělíme jej na prodejní automaty (vending machine), přímý prodej (direct selling), zásilkový obchod, elektronický (internetový) obchod.

Další formy maloobchodního prodeje uskutečňovaného v síti prodejen:

**Stánkový prodej** – probíhá na trzích a tržnicích, kde obchodníci nabízejí svůj specializovaný sortiment. Na tržnicích v Evropě převažují tradičně čerstvé potraviny a květiny, v přímořských státech ryby. Trhy (tržiště) jsou zastoupeny prodejní plochou se stánky, kterou si pronajímají jednotliví obchodníci. Evropě opět dominují čerstvé potraviny, včetně občerstvení a různých dárkových předmětů (keramika, drobná umělecká řemesla), oproti tomu v USA převažuje nepotravinářské zboží.

Trhy se konají jen v některé dny a jsou obecně chápány jako oživení nákupních možností, i když jejich význam roste (Cimler, 2007).

## 5.2 Současné trendy retailingu

Přibližně v 70. letech minulého století se dostal celý proces růstu obchodních firem a vytváření obchodních řetězců do nové dimenze. Firmy se již nerozšiřovaly

---

<sup>7</sup> Od dob 2. světové války

<sup>8</sup> Nebo shop, store, Geschäft, Markt

jen v důsledku vlastní činnosti, ale postupně i fúzemi, odkupováním či rozšiřováním vlastního kapitálu prostřednictvím vstupu bankovního kapitálu. Dalšími typickými znaky současného trendu je zvyšující se podíl zaměstnaných v obchodě a fakt, že je proces nákupu a prodeje stále více určován odběratelem. Vztah výroby a maloobchodu se oproti 1. polovině minulého století změnil také v tom, že dřívější systém dovozoval výrobci (dodavateli) stanovit fixní cenu, za kterou prodával konečnému spotřebiteli. Dnes už díky pokračující koncentraci obchodníci rozhodují o konečné ceně zboží a získávají kontrolu nad distribučními procesy (Cimler, 2007).

Dnešní podoba retailingu se vyznačuje nákupy ve velkém, racionálními rozvozy a uskladnění zboží přes rychlé dodávky a pokroky v informačních technologiích. Těmito způsoby lze zefektivnit celý proces, protože je tak možné si zajistit lepší výběr, úsporu času, lepší podmínky nákupu či nižší cenu. Proto dnes retaileři budují vlastní velkoobchod, dopravu, zahraniční zastoupení, balení zboží a uplatňují svůj vliv na některé výrobní podniky (Cimler, 2007).

Maloobchodníci často fungují jako spojovací článek mezi výrobcí, velkoobchodníky a zákazníky. Zatímco výrobci by nejrady vyráběli pokud možno jeden základní typ výrobku a celou jeho zásobu prodali pár obchodníkům, tak zákazníci vyžadují široký výběr a kupují limitované množství. Obchodní řetězce tedy sbírají sortiment z různých zdrojů, nakupují ve velkém a prodávají v malém množství (Berman a Ewans, 2009).

Obecně jsou v současnosti patrné tři zásadní tendence, a to tržní dominance, Internacionalizace a diverzifikace.

**Tržní dominance obchodu** - představuje organizační a provozní koncentraci. Díky tomu roste vliv retailingových firem na dodavatele, zejména na výrobu. Svě dominantní postavení projevují tím, že pod jedním vedením soustředí jak maloobchod, tak i velkoobchod včetně logistiky a nákupu a sdružují se v různých zemích, kde budují své nákupní centrály k posílení svého nákupního potenciálu.

**Internacionalizace obchodního podnikání** – První fáze je spojena s kulturní globalizací, tedy s internacionalizací zboží, zájmů, nebo také vkusu a chutí zákazníků, jež se prostřednictvím sdělovacích prostředků rozšiřují do celého světa. Toto mezinárodní sjednocování vkusu a zájmů umožňuje retailerům rozšířit své pole

působnosti do zahraničí, kdy už nejsou omezeni rozsahem domácího trhu a mohou tak dosáhnout výnosy z rozsahu.

**Diverzifikace obchodních činností** - retaileři provozují často několik obchodních řetězců specializovaných na určitý provozní typ, jako je supermarket či hypermarket. Nebo se diverzifikují dle předmětu obchodní činnosti (maloobchod, hotelnictví apod.). Globalizace spotřeby a obchodu sice podporuje nadnárodní průmyslové koncerny a mezinárodní retailingové firmy, ale diferenciací a specializací jde ku prospěchu velkým firmám, ale i vytváří prostor pro prosazení malých a středních podniků (Cimler, 2007).

### **Koncentrace a kooperace**

Zvláštní kapitolou je pak oblast **koncentrace a kooperace** maloobchodních firem. Tyto vysoce integrované obchodní společnosti, pro které se zažilo rovněž označení „*chains*“, jsou charakteristické zejména následujícími prvky:

- Centrálně řízený odborný management, intenzivně využívající výpočetní techniku
- Centrálně zajištěný nákup a skladování (v kompetenci vedoucího je pouze zajištění provozu)
- Centrální řízení cen, reklamy a společný marketing
- Prosazování privátních značek (sami nejsou jejich výrobci)

Tyto společnosti jsou nositeli rostoucí organizační koncentrace, což znamená, že stále menší počet subjektů obsluhuje stále větší část trhu.

Vedle organizační koncentrace existuje také koncentrace provozní. Ta se vyznačuje rostoucí prodejní plochou. Na to reagují menší společnosti, které se ve snaze čelit konkurenci sdružují formou kooperace, tzn., snaží se takto získat podobné výhody, jako mají velké integrované podniky. Kooperace může nabývat forem:

**Vertikální kooperace** je založena na principu dodavatel – odběratel, kdy se sleduje logistický pohyb zboží. Je charakteristické stejným sortimentním zaměřením a možností získat výhody jako odběratel i dodavatel. Mezi hlavní formy vertikální kooperace patří:

- Nákupní družstvo a nákupní svaz (buying group, retail group),



- Dobrovolný řetězec (voluntary chain),
- Franchizing,
- Nákupní centrála.

**Horizontální kooperace** – cílem spolupráce obchodních firem na stejné úrovni logistického pohybu zboží je zvýšit přitažlivost prodejního místa v dané lokalitě a dosáhnout tak vyšší efektivity v podobě vyššího výkonu a úspory nákladů.

## **Regulace**

Retailéři (maloobchodníci) jsou regulováni řadou zákonů a vyhlášek, které souvisí s jejich provozem (Ferne a kol., 2004). Některé špatné zkušenosti s působením hypermarketů na našem trhu vedly v posledních letech k tomu, že byly příslušné orgány státní správy nuceny udělat některá opatření, které následně vedly k regulaci jejich obchodní činnosti. Mezi zastánce regulace se řadí zejména dodavatelé, malí obchodníci, odboráři, ekologové, urbanisté a i některé státní úřady, hlavně MZE a MPO. Do návrhů změn vedoucích k regulaci byly například zařazeny podmínky obchodního vztahu řetězec – dodavatel, podmínky nočního prodeje a prodeje o svátcích, pravidel slevových akcí a výprodejů, umístování prodejen nebo prodeje zboží pod hranicí výrobních nákladů. Řada evropských zemí již dnes sestavuje pomocí sociologů, urbanistů či ekonomů podrobné plány a studie, ze kterých vyplývá, kolik si město může dovolit hypermarketů či jiných podobných formátů a za jakých podmínek, aby minimalizovali jejich negativní dopady (Bednář 2015; Fuchs a kol., 2005)

### **5.2.1 Vývojové trendy v ČR**

Reakce na válečné události v Evropě vedly k obecné snaze zajistit obyvatelstvu dostatek kvalitních potravin a rozvíjely se takové formáty prodeje, které také výrazně zlepšovaly dostupnost nabízeného zboží. V poválečném období se obchod v našich podmínkách ale rozvíjel diametrálně odlišně od vyspělých zemí západní Evropy (Cimler, 2007).

V tehdejším Československu bylo hospodářství centrálně řízené. Pro centrální a územní řízení maloobchodu byla charakteristická redukce obchodní sítě, likvidace konkurenčních jednotek, funkční oddělení obchodu od výroby a narušení racionálního pohybu zboží<sup>9</sup>. S těmito procesy je spojeno i vyvlastňování (zestátňování) obchodních

---

<sup>9</sup> Typický byl konstantní nedostatek některých druhů zboží a čekací lhůty (Cimler, 2007).

živností a tím i ztráta společenského postavení obchodníků. Se změnou režimu přišla i řada ekonomických reforem (Cimler, 2007; Bednář, 2015).

Vývoj v maloobchodu se od počátku devadesátých let dá shrnout pomocí ří vývojových etap – atomizace, internacionalizace a globalizace. V první etapě se pomocí liberalizace<sup>10</sup> formovalo ekonomické prostředí a docházelo k tzv. **atomizaci** maloobchodu. Tento proces byl ovlivněn kvantitativními a kvantitativními změnami v odvětví, které odstartovala restituce, privatizace a transformace spotřebních družstev. Rozštěpení stávajících obchodních struktur umožnilo vznik nových obchodních jednotek a snížil se vliv maloobchodu na výrobu a to bez jakékoli vertikální či horizontální kooperace (Bednář, 2015; Cimler, 2007).

Následuje etapa **internacionalizace**, kdy již na český trh vstupují první nadnárodní retailingové řetězce. Ty změnilly stávající nevyhovující formu a strukturu prodeje a lokaci obchodních jednotek. Trh se díky nim stále více koncentruje a na to reagují nezávislí maloobchodníci vytvářením kooperací (aliancí). Na přelomu století český trh kopíruje vývoj v ostatních vyspělých zemích, kdy **globalizace** vytváří prostor pro další expanzi potravinářských i nepotravinářských řetězců (Cimler, 2007).

Roste počet obchodních formátů s velkou prodejní plochou, kdy je nakupování spojeno se zábavou a stravováním. Vstup ČR do EU se stal významným impulzem pro pokračování expanze retailingových společností. S tím, jak se zvyšovala a zkvalitňovala nabídka, se zvyšovaly požadavky zákazníků v přímé vazbě na růst reálné mzdy.

Specifickým prvkem českého maloobchodu je tzv. **asiatizace** maloobchodní sítě. Po roce 1989 došlo v naší zemi k expanzi vietnamských obchodníků, kdy levné a sortimentně úzce specializované prodejny asijských obchodníků zaplavily většinu měst.

Výše uvedené okolnosti se týkaly transformace českého maloobchodu na straně nabídky. Transformace na straně poptávky je charakteristická tím, že se maloobchod globalizoval a maloobchodní řetězce tedy nabízejí stejné zboží, což vedlo k unifikaci sortimentu a tím i homogenizaci spotřeby. Vkus a zájmy zákazníků se sjednocují a svůj

---

<sup>10</sup> Cenová liberalizace a otevření trhu umožnilo vstup zahraničních firem, což vedlo ke snižování cen a orientace poptávky po zahraničním zboží (Cimler, 2007).

podíl na tomto vývoji měly i spontánní společenské změny doprovázené rostoucí mzdovou diferenciací (Cimler, 2007; Bednář, 2015).

### 5.3 Typy maloobchodních jednotek

Během vývoje maloobchodu se vyvinuly různé prodejní formáty dle různé provozní a sortimentní specializace. Díky odlišné míře specializace, prodejní politice, nebo i dispozičnímu řešení prodejen vznikla pestrá nabídka zboží a typů maloobchodních jednotek. Ty lze definovat na základě tzv. strukturálních a instrumentálních znaků.

**Strukturální znaky** lze označit za statické a řadí se mezi ně: „

- *Sortimentní profil,*
- *Forma prodeje,*
- *Umístění jednotky,*
- *Velikost jednotky,*
- *Stavební řešení.* „ (Cimler, 2007, s. 148)

Do **instrumentálních** znaků se řadí zpravidla cenová politika, kvalita nabízeného zboží či soubor nabízených doprovodných služeb. V tomto případě se jedná o znaky dynamické.

#### Typy maloobchodních jednotek

V Evropských podmínkách rozlišujeme následující typy stacionárních maloobchodních jednotek:

- Specializované a úzce specializované prodejny,
- Smíšené prodejny,
- Samoobslužné prodejny potravin (superety)
- Diskontní prodejny potravin,
- Hypermarkety,
- Specializované (odborné) velkoobchodní prodejny,
- Obchodní domy (plnosortimentní),
- Specializované obchodní domy (Cimler, 2007).

V praxi není členění typů maloobchodních jednotek založeno na jediném kritériu, jako východisko se užívá celá řada znaků. Například označení provozního typu může jednou vyjadřovat míru specializace, podruhé zdůrazňuje velikost (supermarket, hypermarket), jindy zase stavebně dispoziční řešení (obchodní dům) či strategii (diskont), (Cimler, 2007).

Základním kamenem prodejní strategie je šířka a hloubka sortimentu. Šířka se týká počtu nabízených výrobků a hloubka se zabývá řadou výrobků a značek v dané kategorii, resp. nabídkou národních, mezinárodních a privátních značek. Rozhodnutí o skladbě sortimentu má důsledky pro další marketingové nástroje, jako je cena, místo, propagace a otevírací doba (Jongen a Meulenberg, 2005).

Například, široký a mělký sortiment diskontních prodejen jde ruku v ruce s nízkou maloobchodní cenou a politika úzkého a hlubokého sortimentu specializovaných prodejen vede k vysokým maloobchodním cenám (Jongen a Meulenberg, 2005).

Ve **specializovaných prodejnách** je sortiment (většinou u nepotravinářského zboží) velmi úzce omezen. Ceny zde bývají vyšší, a to především z důvodu nutnosti pokrytí vyšších nákladů na nižší frekvenci poptávky, vysokých nároků na kvalifikovanost personálu, nebo kvůli rozsahu nabízených služeb. Tento formát je typický pro nákupní centra a městská centra. **Úzce specializované prodejny** se z hlediska sortimentu profilují ještě úžeji a stejně jako specializované prodejny jsou spojeny se širokou škálou nabízených služeb, ale také vyššími cenami, a to zejména kvůli nutnosti udržování reálně vysokých zásob. Rovněž se orientují na nepotravinářské zboží a najdeme je v městských a nákupních centrech.

**Smišené prodejny** jsou typické pro venkovské oblasti a pro okrajové části měst. Sortiment zahrnuje zboží běžné spotřeby, a to jak potraviny, tak i nepotravinářské zboží. Rozsah nabídky je ale povrchní. Vyšší cena a náklady jsou dány faktory, jako je charakter osídlení v daném místě, požadavky na blízkost místa prodeje a malá frekvence poptávky.

**Supereta** – potravinářská samoobsluha, je označení pro obchodní jednotku s prodejní plochou asi 200 až 400 m<sup>2</sup>. Nabídku potravin doplňuje základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Může působit jako samostatná jednotka nebo jako oddělení větších maloobchodních jednotek, většinou malých obchodních domů.

V současnosti se tento formát uplatňuje jako prodejny typu *convenience* na nádražích, letištích, podchodech, na odpočívadlech dálnic nebo jako součást čerpacích stanic. Jejím hlavním rysem je blízkost spotřebiteli<sup>11</sup>. Velikostně superety volně navazují na supermarkety, ale oproti nim nemohou kvůli své velikosti plně využít výhod provozní koncentrace s dopadem na snížení provozních nákladů.

**Supermarket** se řadí mezi velkoplošné plnosortimentní samoobslužné prodejny potravin, nabízející kromě potravin i další rychloobrátkové zboží a v závislosti na velikosti prodejní plochy také ostatní druhy nepotravinářského zboží (kuchyňské potřeby, hračky a papírenské zboží nebo drobné elektrospotřebiče). Co do velikostní hranice supermarketů se jako dolní mez používá 400 m<sup>2</sup> prodejní plochy.<sup>12</sup> Horní hranice je ve většině států, včetně ČR vymezena plochou 2500 m<sup>2</sup>, nebo 1500 m<sup>2</sup> (Německo). Supermarkety se někdy mohou dělit na malé a velké, přičemž velikostní hranice je 1000 m<sup>2</sup> prodejní plochy. Co se týče rozsahu sortimentu, tak obvykle činí 5000 až 12 000 položek, z nichž většina připadá na potravinářský sortiment. Dalším kritériem může být (dle německé EHI) 25% podíl pro nepotravinářské zboží.

Rozvoj tohoto formátu prodeje je spojen se změnou nákupního chování spotřebitelů ve všech vyspělých zemích v poválečném období. Jak rostla kupní síla, mobilita a nároky na úroveň poskytovaných služeb, tak se postupně koncentrovala široká nabídka zboží na poměrně malé prodejní ploše. Široká nabídka zboží a služeb a komfort prodeje znamenaly zlom v maloobchodě. V porovnání s původními formáty se výrazně zvýšila kvalita prodeje díky širší sortimentu, nabídce čerstvého, mraženého a chlazeného zboží a lahůdek.

V průběhu první poloviny 90. let se staly supermarkety prvním formátem, se kterým vstoupily nadnárodní retailingové společnosti na český trh a vybudovaly si klíčové postavení na českém maloobchodním trhu. Později však jejich expanze narazila na konkurenci v podobě diskontních prodejen a hypermarketů a v současné době své postavení ztrácí právě ve prospěch diskontních prodejen. Stále se však řadí mezi nejrozšířenější formáty.

---

<sup>11</sup> Proto se někdy označuje jako „Neighborhood store“ či „Nachbarschaftscheschaft“

<sup>12</sup> Někdy se však vyskytuje i formát s 300 m<sup>2</sup>, například u spotřebních družstev.

**Diskontní prodejna** – Nejrychleji se rozvíjející formát v Evropě. Je to samoobslužná prodejna, která přitahuje zákazníky na základě strategie nízké cenové úrovně nabídky. Vyznačuje se omezeným rozsahem sortimentu a nižší úrovní obslužného standardu. Počet položek potravinářského diskontu se pohybuje okolo 1500, omezena je zejména nabídka čerstvého zboží (výsekové maso, masné výrobky, lahůdky), vyjma ovoce a zeleniny. Právě vyloučení pultového prodeje, omezení na sortiment s vysokou obrátkovostí, jednotné postupy a omezení služeb vytváří příznivé podmínky pro dosažení nízkých cen. Dle charakteru prodejny a šíře sortimentu je možné je dělit na tzv. „*hard diskonty*“ (tvrdé diskonty s velmi omezenou nabídkou do 1000 položek) a „*soft diskonty*“, kde je oproti tvrdému diskontu nabízen až dvojnásobek položek.

V současnosti diskontní prodejny rozšiřují nabídku o nepotravinářské zboží a jsou v této strategii velmi úspěšné (například Lidl). Od druhé poloviny 90. let tento trh rychle roste, jejich počet se od té doby více než zdesetinásobil. Klíčoví hráči na našem trhu jsou diskontní řetězce provozované německými společnostmi Penny Market (skupina REWE) a Lidl (Lidl a Schwarz). Nejvýznamnějším českým zástupcem je COOP diskont.

**Hypermarket** je vymezen jako samoobslužná velkoplošná prodejna s širokou nabídkou potravinářského i nepotravinářského zboží a to jak krátkodobého, tak i středně a dlouhodobého charakteru. Rozsah prodejních ploch se v jednotlivých zemích může lišit. Plocha menších hypermarketů bývá nejčastěji vymezena plochou 2500 až 5000 m<sup>2</sup>. Ty větší, s plochou nad 5000 m<sup>2</sup> jsou součástí multifunkčních zábavních center (Fuchs a kol., 2005), na rozdíl od menších formátů, které obsluhují převážně obyvatelstvo ve svém okolí, mají hypermarkety daleko větší spádovou oblast. Bývají lokalizovány dále od centra a na okrajích větších měst nebo při významných dopravních tazích.

Vhodná poloha je důležitá také kvůli časové dostupnosti, protože většinu nakupujících tvoří motorizovaní zákazníci. Formát hypermarketů se dá dělit na menší a velké, a to podle velikosti prodejní plochy a podle toho, jak velkou oblast (spádovost) chtějí obsluhovat. Velké hypermarkety jsou většinou součástí velkých nákupních center, kde je požadavek na spádovost minimálně ve výši 70 až 80 tisíc obyvatel. V západních zemích se hypermarkety rozvíjely daleko dříve než u nás. O to progresivněji se tento formát na českém trhu rozvíjel a velmi brzo si získal oblibu u mnoha zákazníků. Co do vybavenosti hypermarketů existují i mezi jednotlivými evropskými státy značné

rozdíly. Do zemí, kde mají tyto formáty tradičně vysoký tržní podíl, patří Francie, Německo a zejména Velká Británie.<sup>13</sup> Výrazně slabší zastoupení má tento formát v Nizozemí či Norsku, kde je vůči nim uplatňována silná restriktivní politika (Cimler, 2007).

Tabulka 2 Srovnání průměrných hodnot hlavních formátů maloobchodu

Typ prodejny (formát)	Prodejní plocha	Počet položek	Podíl potravin
diskont	775 m <sup>2</sup>	1844	73,1 %
supermarket	940 m <sup>2</sup>	9251	62,2 %
hypermarket	6920 m <sup>2</sup>	52 156	25,8 %

Zdroj: Cimler, 2007

#### 5.4 Územní podmínky maloobchodu

Podnikání v maloobchodu a jeho efektivita jsou těsně spjaty s jeho umístěním a jsou závislé na zdrojích podnikání nerovnoměrně rozmístěných v území, kterým je koupěschopná poptávka, resp. kupní síla obyvatelstva.

Změny uvedené v kapitole 5.2.1. měly za následek prostorovou decentralizaci maloobchodní sítě založenou na tržních principech a postkomunistických společenských podmínkách. Maloobchodní síť českých měst a jejich prostorová struktura se tedy radikálně proměnila (Bednář, 2015).

#### Zájmová oblast

Je charakterizována jako část území, v němž maloobchodní jednotka působí a pro něž je schopna zajistit nákupní podmínky. Toto území pak naopak potřebuje ke své existenci. Maximální rozsah je pro zákazníka při kapacitních limitech maloobchodní jednotky dán zejména přijatelnou docházkovou, resp. dojezdovou vzdáleností (dostupností). Minimální rozsah je odvozen od potřebné rentability obchodní jednotky. Pokud jde o skutečnou oblast působení prodejny, je nutno brát v potaz také její vztah k sortimentně blízkým obchodním jednotkám v okolí, její působení je tedy odrazem konkurenčního prostředí (Cimler, 2007).

V dnešní době již dostupnost ztrácí na významu, a to především díky současnému trendu motorizovaných zákazníků a jejich týdenních nákupů. Toto spotřební chování je pak předpokladem úspěchu mnoha nákupních center, kde již není na prvním místě hustě

<sup>13</sup> Zde mají hypermarkety pod kontrolou téměř polovinu relevantního trhu s rychloobrátkovým zbožím.

obydlená oblast, ale její lokalizace v místech s dobrou infrastrukturou, napojením na významné dopravní tahy a dostatečnou parkovací plochou (Bednář, 2015; Cimler, 2007).

### **Nákupní spád**

Je jedna z příčin územních rozdílů v prodeji a znamená realizaci výdajů v maloobchodě jinde než v místě bydliště. Koupěschopná poptávka se přesunuje zejména kvůli rozdílné úrovni nákupních možností a dnes již širokou škálou možností výběru nákupního místa.

### **Obchodní logistika**

Logistika představuje souhrn materiálových a informačních toků takovým způsobem, aby byla daná komodita ve správný čas a na správném místě s přiměřeně vynaloženými náklady. Materiálové toky jsou zahájeny těžbou surovin, pokračují v jejich zpracování, dále výrobou, montáží a končí distribucí konečnému zákazníkovi. Jednotlivé hmotné a informační toky na sebe navazují a tvoří uspořádání (posloupnost), kterému říkáme **logistický řetězec** (Cimler, 2007).

Jednotlivé články logistického řetězce dělíme na:

- *Řetězec přepravní* – charakterizujeme ho jako samostatnou součást, kdy se jedná o posloupnost dopravních a souvisejících manipulačních a skladovacích operací.
- *Řetězec distribuční* – začíná v okamžiku, kdy hotový výrobek opustí místo výroby a končí u finálního zákazníka
- *Supply chain* – specifická forma řetězce. Jedná se o integrovanou formu logistického řetězce, vedoucího od dodavatele až ke konečnému zákazníkovi. Jeho podstatou je sekvence kroků přidávajících hodnotu umožňující uspokojení konečného zákazníka prostřednictvím efektivního užití informačních technologií, dopravou a skladováním.

Aby se dal tento řetězec považovat za efektivní, musí být prospěšný nejen pro zákazníka, ale pro všechny články řetězce. Pro jejich utváření je důležité vědět, že rozhodující výkon je odevzdaný na konci řetězce (Cimler, 2007).



## 5.5 Pozitivní a negativní důsledky související s působením retailingových firem na českém trhu

Nákupní centra a velké prodejní formáty svým rozsahem nabízeného sortimentu a poskytovaných služeb znamenají konkurenční hrozbu nejen pro celoměstské centrum, ale i pro okrsková centra. Svou lokalizací v příměstských zónách, často v podobě volně stojících budov bez přímého kontaktu s okolní kompaktní zástavbou se staly předmětem zájmu mnoha ekologů, geografů a odborníků v územním plánování. Hodnocením uvedených aktivit a jejich zakotvení do územního plánování se zabývá Retail Impact Assessment (RIA), (Bednář, 2015).

### Klasifikace dopadů decentralizace maloobchodní sítě měst v podobě RNC<sup>14</sup> a hypermarketů

- **Ekonomické důsledky:**
  - **Pozitivní** – rozšíření nákupních příležitostí plynoucích z většího výběru prodejních jednotek, možnost porovnání cen a snadnější dostupnost. Konkurence v podobě nových RNC podněcuje snahu o renovaci a znovuoživení některých tradičních center.
  - **Negativní** – široká nabídka a nízké úrovně cen mění prostorový vzorec nákupních cest<sup>15</sup>, dochází k poklesu konkurenceschopnosti a obratu mnoha stávajících okrskových, obvodních i celoměstských center, včetně jednotlivých nezávislých prodejen, tedy na místní maloobchod včetně dodavatelů,
- **Sociální důsledky:**
  - **Pozitivní** - možnost plnohodnotného nákupu pro vytížené rodiny mimo centrum města a v blízkosti jejich bydliště, pracovní příležitosti (zejména pro ženy) žijící v jejich okolí.
  - **Negativní** – znamenají změnu nákupních možností pro znevýhodněné zákazníky. Jde zejména o nedostupnost či snížení dostupnosti z hlediska cenové a vzdálenostní dimenze. Týká se obyvatel v malých obcích mimo zájmovou oblast a z toho plynoucí nutnost dojíždět i za zbožím denní

---

<sup>14</sup> Regionální nákupní centra, Bednář (2015)

<sup>15</sup> Týká se především motorizovaných zákazníků.

spotřeby (u pracujících v závislosti na místě jejich dojížděky do zaměstnání), žen s malými dětmi či zdravotně postižených. Tyto faktory pro ně často znamenají zvýšení výdajů za zboží denní spotřeby.

- **Environmentální důsledky:**

- Dopravní zatížení v lokalitách, které nebyly na takto zvýšený nápor plánovány<sup>16</sup>, nebo zábor zelených ploch, znečištěné ovzduší a hluk.

Kromě výše uvedených dopadů, které jsou spojeny s působením obchodních řetězců na našem trhu, obecně dochází k devastaci přirozeného městského prostředí s dopady na obchodní funkci městských center. Obchodní řetězce jsou charakteristické pro svou agresivní cenovou politiku<sup>17</sup>, plynoucí z možnosti získání výhod z rozsahu, která ve výsledku likviduje alternativní možnosti k nákupu v dané lokalitě a v širším kontextu má pak negativní dopad na zaměstnanost v regionu. Ve vztahu k zaměstnancům bylo z jejich strany zaznamenáno množství případů porušování jejich práv. Ve vztahu k dodavatelům se jedná o asymetrické postavení ve vyjednávání obchodních podmínek (Bednář, 2015; Fuchs, 2005).

---

<sup>16</sup> I když na jedné straně pomáhají RNC na okrajích měst a sídlišť omezovat dopravní přetíženost městských center, na druhé straně vytvářejí přetížené uzly na okrajích měst.

<sup>17</sup> Kdy tlak na ceny často vede ke snížení kvality.

## 6 Regionální potravina - vymezení pojmu

Následující kapitola se věnuje samotnému vymezení pojmu „regionální potravina“ a jak tento pojem lze uchopit v souvislosti se zaměřením této práce. Zároveň budou zmíněny aspekty, které mají v současné době podstatný vliv na to, jak je tento pojem v současnosti vymezen.

### Region

Existuje nesčetně výkladů pro interpretaci tohoto pojmu. Definice se může lišit podle toho, v jakém kontextu je použit. Zda se jedná o regionalizaci za účelem administrativního členění, nebo podle účelu, funkčnosti. Záleží na daném subjektu, které charakteristiky si pro vymezení regionu vybere.

**Regionalizace** – proces vymezení regionu na základě zvolených charakteristik, resp. výsledný stav tvorby určitých regionů. (Krejčí, 2013)

V obecné rovině je možné regionální potravinu charakterizovat jako: „*potravinařský výrobek, vyrobený v dané oblasti ze surovin stejnojmenného území, který musí splňovat určitá kritéria. Mezi ty nejzákladnější patří: výroba bez nadbytečného používání potravinářských aditiv, šetrná technologie a co nejkratší distribuční cesta mezi výrobcem a spotřebitelem.*“ (Holoubková, 2013)

V České republice se příslušnost regionálních potravin vztahuje na to, z jakého kraje pochází. Obecně ale není vymezení pojmu lokální potraviny tak jednoznačné (Holoubková, 2013). Na základě výzkumů prováděných v této oblasti vyplývá, že odpovědi respondentů na to, co je pro ně lokální, jsou značně odlišné. Odpovědi se liší podle toho, jaká vzdálenost je uvažována mezi prodávajícím a nakupujícím. (gracelinks.org, 2015)

### 6.1 Problematika definování české potraviny jako regionální potraviny

Pro účely zpracování praktické části této práce není možné pojem „regionální potravina“ uchopit dle metodiky ministerstva zemědělství pro udělování značky „*Regionální potravina*“, které vysvětluje regionální potravinu jako: „*produkt (potravinařský nebo zemědělský) určený ke konzumaci konečnému spotřebiteli, který je vyroben v příslušném regionu a pochází zejména z tuzemských surovin*“, kdy se za region

považuje vyšší územně samosprávný celek vymezený pomocí administrativních hranic kraje (Metodika pro udělování značky „Regionální potravina“ v roce 2014, 2014).

A to z toho důvodu, že v dnešní době funguje maloobchod naprosto odlišným způsobem než v minulosti a hlavním místem nákupu potravin jsou střední (diskonty) či velké formáty prodeje (hypermarkety a supermarkety). Proto se nelze upínat k situaci, že by bylo možné zásobit obchodní síť převážně potravinářskými výrobky daného regionu (kraje). Území hledisko zde hraje důležitou roli, stejně jako dodržení charakteristik regionální potraviny. Pokud si jako region zvolíme hranice daného státu, v našem případě ČR, musí se celý potravinový řetězec od výroby až po konečného spotřebitele odehrát na území daného státu. Jedině takto lze považovat českou potravinu za regionální potravinu.

Současný návrh ministerstva zemědělství je založen na tom, že 75 % suroviny musí pocházet z ČR, stejně tak sídlo firmy a podstatná část výrobního procesu. Než se ale takový návrh přijme, je potřeba dořešit některé překážky. Ministerstvo je ochotné diskutovat o námětech a zahrnout tak do návrhu možné změny (Pavec, 2015).

V současnosti je to zatím jen Potravinářská komora s projektem „Český výrobek“, kdo odkazuje na možný výklad české potraviny. Takto označené zboží je doplněno tvrzením, že je garantováno Potravinářskou komorou (Značka „Český výrobek“, 2012).

## **6.2 Promítnutí současné legislativy do zastoupení regionálních potravin v obchodní síti**

Proces výroby, zpracování a distribuce potravin prochází mnoha fázemi, které jsou ke spokojenosti všech zúčastněných stran ošetřeny zásahy v podobě povinných dodržování pravidel (příslušná nařízení EU a zákony, vyhlášky ministerstev, normy a standardy), přes vyhlášky krajů, až po dobrovolné aplikování pravidel, které jsou uváděny nad rámec zákona.

K základnímu rozdělení potravinové vertikály na dva články – výrobní (zpracovatelskou) a obchodní oblast se váží příslušné právní úpravy (Hes a kol., 2008).

Spotřebitele se bezprostředně týká obchodní dimenze výrobní vertikály potravin. Vzhledem k řadě faktorů, které tento proces ovlivňují, je třeba zajistit příslušnou právní úpravu, aby bylo zajištěno jak dílčí, tak i komplexní plnění cílů celé výrobní vertikály potravin (Hes a kol., 2008).

Pro účely zpracování této práce bude uveden přehled těch nejdůležitějších prvků, se kterými se v každodenním životě setká běžný spotřebitel.

Na úrovni státu je jednou z nejdůležitějších právních úprav zákon č. 110/1997 o potravinách a tabákových výrobcích ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon se týká zpracování a prodeje potravin a souvisí s nimi řada novelizací a vyhlášek, kdy poslední nejdůležitější byla provedena v roce 2014 s nabytím účinnosti k lednu 2015. Níže budou představeny pasáže, které se bezprostředně týkají informační povinnosti při označování potravin.

**Zákon č. 110/1997 o potravinách a tabákových výrobcích** ve znění pozdějších novel upravuje tyto informační povinnosti:

- *Ustanovení informační povinnosti týkající se přijetí potravin z jiných zemí* – týká se rozšíření oznamovací povinnosti nyní stanovené pro potraviny živočišného původu. Povinnost je uložena potravinářským podnikům, jež přijímají druhy potravin vymezené v prováděcím právním předpise.
- *Informační povinnosti týkající se prodeje potravin* (v návaznosti na zákon č. 359/2009 Sb. viz níže) pro subjekty odebírající potraviny za účelem maloobchodního prodeje.
  - *Požadavky na označování balených potravin (§ 6)* – doplnění příslušného prováděcího předpisu o odkaz na přímo použitelný předpis EU týkající se ovoce a zeleniny.
  - *Požadavky na označování potravin zabalených bez přítomnosti spotřebitele (§ 7)<sup>18</sup>* – stanovuje povinnost uvádět údaje na nebalených potravinách (identifikační údaje výrobce, název výrobku, seznam složek včetně alergenů, země původu masa, event. dalších komodit, datum min. trvanlivost a další).
  - *Požadavky na označování nebalených potravin (§ 8)* – umožňuje přijetí vnitrostátních opatření o poskytování informací třemi možnými způsoby, a to poskytování povinných údajů v těsné blízkosti nabízené potraviny, nebo jinde než v těsné blízkosti či jinou formou. Uvádění povinných informací v těsné blízkosti musí být viditelné a čitelné. Prodejce tak musí

---

<sup>18</sup> Dle evropského potravinového práva je potravina zabalená bez přítomnosti spotřebitele považována za nebalenou potravinu. (Potravinářská komora, 2014)

mimo jiné deklarovat zemi nebo místo původu masa, event. dalších komodit (Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, 2015; Potravinářská komora, 2014).

**Zákon o významné tržní síle č. 359/2009 Sb. při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití** – tento zákon vymezuje informační povinnost pro obchodníky s obratem vyšším, než 5 mld. Kč. Ta spočívá ve viditelném a čitelném umístění informace o procentním zastoupení pěti zemí, se kterou daná prodejní jednotka udržuje obchodní styky, resp., je takto sestaveno pořadí zemí, které mají nejvyšší podíl na tržbách dané prodejny získaného z prodeje potravin jí uváděných na trh. Nejedná se tedy o ukazatele země původu (Potravinářská komora, 2014).

Tento zákon vznikl na základě mnoha podnětů ze strany široké veřejnosti. Jeho obsahem je také vymezení základních pojmů souvisejících významnou tržní silou, včetně skutečností, které jsou považovány za zneužití tržní síly a které konkrétní jednání je v souvislosti s významnou tržní silou zakázáno. Pro názornost lze uvést například:

- Uplatňování smluvních podmínek utvářející výraznou nerovnováhu v rámci práv a povinností smluvních stran,
- Sjednávání či získání platby bez protiplnění,
- Uplatňování slev či plateb, které nebyly součástí původní smlouvy a
- Další různé formy diskriminování dodavatele.

(Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití, 2015)

Významnou roli v podpoře regionálních potravin tvoří kromě právních úprav také aktivity MZE a dalších institucí a organizací, které pod tohle ministerstvo spadají (PK ČR, SZIF nebo AK). Na úrovni ministerstva se jedná například o podporu národních značek (Klasa) a v rámci jednotlivých krajů jde o podporu regionálních potravin pocházejících z daného kraje, kdy je na základě splnění podmínek dle metodiky MZE udělena značka „*Regionální potravina*“.

Na úrovni EU je zaveden systém, který chrání výrobky před paděláním ve dvou rovinách. Prvním je „*Chráněné označení původu*“, jež je uděleno výrobkům, jejichž

kvalita a vlastnosti vyjadřují specifický ráz a celá výrobní vertikála musí probíhat v rámci vymezeného území a jedná se o nejpřísnější unijní zeměpisné označení (např. Žatecký chmel).

Druhým typem je „*Chráněné zeměpisné označení*“, které zahrnuje výrobky, u nichž je možné, že jen některá fáze výroby (příprava, výroba, nebo zpracování) probíhá na vymezeném území (např. Olomoucké tvarůžky, Třeboňský kapr, nebo Hořické trubičky), (Horáček, 2014).

### 6.3 Širší souvislosti pojmu Regionální potravina

V předchozí kapitole jsme se seznámili s tím, co vše si pod pojmem „regionální potravina“ lze představit. Pro pochopení problematiky regionálních potravin je třeba alespoň rámcově zmínit některé aspekty, které s regionální potravinou bezprostředně souvisejí.

Samotné **označování** lokálních potravin sahá hluboko do historie. Již v dávných dobách výrobci označovali svoje zboží, aby je odlišili od konkurence a dali tak ostatním najevo, kdo v blízkém okolí produkuje ty nejlepší výrobky (Hes, Regnerová, 2012). Dnes je zavádění regionálních značek pro potraviny neodmyslitelnou součástí nákupního procesu. Dle Kotlera a Armstronga (2010) význam těchto značek spočívá v odlišení výrobku od ostatní nabídky s akcelerací na regionální původ.

Dalším důležitým prvkem je **certifikace**. Jejím smyslem je obecně stručné popsání toho, co je možné od daného výrobku či služby očekávat. Kromě lepší orientace v nabídce lze veřejně definovanými měřítky deklarovat kvalitu, zvýšit důvěryhodnost zákazníka, nebo získat výhradní právo vyrábět daný produkt (Konečný, 2013).

Obecně lze na **kvalitu** (regionálních) potravin pohlížet z mnoha úhlů pohledu a z čeho ji odvozovat. Pro každého z nás mohou být kritéria kvality potravin odlišná od ostatních. Pro někoho je rozhodující čerstvost a pro někoho jiného zase množství použitých přídatných látek či způsob výroby (BIO či welfare produkce). Konzumace potravin zajišťuje tělu přínos potřebných látek pro jeho vývoj, a proto by základním měřítkem kvality potravin měla být jejich nutriční hodnota a teda míra jejich prospěšnosti pro zdraví člověka (Holoubková, 2013).

Kvalita (regionálních) potravin je determinována způsobem zemědělského hospodaření, použitou technologií při jejím zpracování a transportem těchto potravin do maloobchodu.

Od běžné produkce se liší také tím, že kromě splnění základních kritérií o nich můžeme tvrdit, že jsou zdraví prospěšné, protože s kratším distribučním řetězcem regionálních potravin je daleko pravděpodobnější, že z tohoto pohledu bude zachována jejich „přidaná hodnota“ v podobě vyššího obsahu základní složky výrobku, lepších nutričních hodnot, čerstvosti a chuti (Holoubková, 2013).

V minulých letech měly jisté události ve společnosti<sup>19</sup> v oblasti nákupního chování za následek honbu za co nejlevnějšími potravinami, které vedly k záplavě levnějších potravin z dovozu a tím i snížení jejich kvality. Bylo tedy otázkou času, kdy se trend v nákupním chování obrátí ve prospěch tomu, co je vyrobeno v regionu, nebo alespoň v rámci státu (Francová, 2013). S rostoucím zájmem o potraviny regionálního původu úzce souvisí problém s jejich distribucí k zákazníkům.

Hlavní překážkou **distribuce** regionálních potravin do velkých prodejních formátů typu hypermarket je skutečnost, že ze strany těchto subjektů je patrný nesmírný tlak na co nejnižší cenu a kvalitě nepřikládají až tak velký význam. Další problém spočívá v tom, že menší producenti nejsou schopni vyhovět požadavkům na velký objem odebíraného zboží (Bočková, 2013).

Mnozí regionální výrobci také mají s touto možností odbytů špatnou zkušenost, protože zjistili, že se s jejich zbožím špatně zachází. Ve výsledku na tom pak trápí obě strany, protože zboží se pak prodá méně (Holec, 2012). Z těchto důvodů si hledají lokální výrobci jiné cesty ke spotřebiteli. Možnosti distribuce úzce souvisí s ostatními formáty prodeje, které jsou zmíněny v kapitole 13.1.

Existuje mnoho důvodů, proč se při nákupu soustředit na potraviny místního původu, protože zahrnují významné sociální, ekonomické a environmentální dimenze rozvoje daného regionu. Nejdůležitější z nich lze shrnout do následujících okruhů:

- **Kvalita, přirozenost, bezpečnost a zdravotní nezávadnost** – kromě výše zmíněné kvality je to přirozenost, protože naše tělo nejlépe zpracovává místní potraviny, na jejichž složení je zvyklé (Müllerová, Kukla, 2013). Kratší distribuční kanály pak zajišťují čerstvost a lepší nutriční vlastnosti než potraviny ležící ve skladech a kontejnerech. Ty jsou nuceny často absolvovat dlouhý a někdy až nelogický logistický řetězec. Aby vydržely cestu na cílový trh, jsou do nich vpravovány různé

---

<sup>19</sup> Zejména zhoršená ekonomická situace v důsledku hospodářské krize v letech 2008 – 2010 či zvýšení DPH.



chemické látky, což má vliv na jejich bezpečnost a zdravotní nezávadnost (Grubinger, 2013; Regionální potraviny, 2015; Popp, 2013)

- **Možnost kontroly** – potraviny vyprodukované v našich podmínkách lze označit za bezpečnější, protože spotřebitelé i kontrolní orgány je mohou mít daleko více na očích (Regionální potraviny, 2015).
- **Genetická rozmanitost** – s produkcí moderního zemědělství je spojena uniformita. Ta spočívá ve vybírání odrůd pro jejich schopnost odolávat nemocem, škůdcům a zajišťovat kontinuálně vysoké výnosy. Tyto vlastnosti pak umožňují dlouhodobou skladovatelnost, která pak významně snižuje náklady, čehož využívají zejména finální články zemědělské/potravinové výrobní vertikály, jako jsou zpracovatelské podniky a obchodní řetězce. Oproti tomu potraviny pocházející z místní produkce si zachovávají svoji genetickou rozmanitost (Grubinger, 2015).
- **Podpora místní ekonomiky** – nákup regionální potraviny znamená přímou podporu pro ekonomiku svého kraje/státu, místní zemědělce i rozvoj místa, kde spotřebitel žije. Prosperující zemědělci, zpracovatelé i prodejci pak mají pozitivní vliv na zaměstnanost v daném regionu, z čehož pak profitují všechny zúčastněné strany (Müllerová, Kukla, 2013, Grubinger; 2015)
- **Podpora mimoprodukčních funkcí zemědělství a trvalá udržitelnost** – podporou místních zemědělců také investujeme do vlastní budoucnosti. Jen jejich úspěch může přispět k zachování svébytného rázu krajiny a udržet místní pěstitele či farmáře na jejich polích a pastvinách. Svým působením tak mohou zajistit, že se charakter krajiny a její funkce nenaruší nesprávným způsobem využití místních zdrojů (Müllerová, Kukla 2013).
- **Vztah prodejce a zákazníka** – současný spotřebitel vnímá narušení a odosobnění bezprostředního kontaktu při nakupování ve velkých formátech a hledá tak jiné možnosti, které jsou mu bližší a osobitější. Tím vzniká prostor pro rozvoj maloobchodního prodeje v regionálním měřítku (Hes, Regnerová 2012).
- **Dopady na životní prostředí** – čím kratší je vzdálenost od výroby ke konečné spotřebě, tím menší uhlíková stopa. Je obecně známo, že zemědělská produkce a výroba potravin je nesmírně energeticky náročná. Jejich přeprava pak znamená výraznou dopravní zátěž. S tím souvisí nadměrná spotřeba pohonných hmot a následky nadměrného spalování fosilních paliv jsou nám všeobecně známy.

Místní produkce je oproti tomu daleko úspornější a tím i šetrnější k životnímu prostředí (Müllerová, Kukla 2013).

## 7 Spotřebitel a jeho chování při nákupu (regionálních) potravin

Nákupním chováním se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od kterých pak očekávají uspokojení svých potřeb. Nákupní chování spočívá v rozhodování jednotlivců o způsobu vynakládání vlastních zdrojů, tj. času, peněz a úsilí na položky související se spotřebou (Stávková a kol., 2015).

Za posledních deset let došlo ve spotřebě potravin k výrazným změnám jak v objemu, tak ve struktuře. Tyto změny byly ovlivněny množstvím faktorů. Mezi nejvýznamnější faktory determinující poptávku a spotřebu potravin patří: „

- *vývoj spotřebitelských cen potravin i nepotravinářských výrobků a služeb,*
- *vývoj příjmů obyvatelstva,*
- *nabídka a dostupnost výrobků na trhu ve vztahu k rozvoji distribuční sítě,*
- *reklama a propagace, zdravotní osvěta“ (Stávková a kol., 2015).*

V souvislosti se změnami životního stylu lze doplnit některé faktory ovlivňující současnou spotřebu dle Foreta a kol. (2011):

- *rostoucí konzumní orientace a konzumní a kariérové preference mladých,*
- *rozdíly v rámci generačních proměn a odlišný model rodiny, včetně*
- *vztahu zákazníka ke komunikačním technologiím a*
- *rozdílům plynoucích z místních specifik.*

Na spotřebu potravin má vliv také vývoj kvality, rozsah samozásobení či stupeň nasycenosti (Stávková a kol., 2015). Při zkoumání spotřebitelského chování při nákupu spotřebního zboží se zohledňuje řada kritérií, přičemž mezi nejdůležitější patří dlouhodobě cena, jakost, značka a váha propagace (Hes a kol. 2008).

V současnosti stále větší procento zákazníků věnuje pozornost vlastnostem a kvalitě nabízeného zboží. Stále více lidí se také více zajímá o bezpečnost potravin v reakci na řadu skandálů s potravinami, které se u nás vyskytly (Hes a kol. 2008). Běžný spotřebitel se tedy opírá o zdravotní tvrzení či označení kvality uvedené na etiketě výrobku. Pravdivost těchto informací je ze strany spotřebitele těžko ověřitelná (Hes a kol. 2008).

Hes (2008) i Skála (2014) shodně uvádí, že cena jako rozhodující faktor při nákupu potravin postupně ustoupila a do popředí vstoupila čerstvost, kvalita, šíře sortimentu, ale také ochota obsluhujícího personálu. Tuto tendenci potvrzuje i Stávková a kol. (2015) s tím, že tato skutečnost se dá vyjádřit přímou cenovou elasticitou, která se v tomto případě v absolutním vyjádření blíží nule.

Zároveň však Hes (2008) upozorňuje na to, že tomuto trendu neodpovídá chování velké části spotřebitelů, jež sice staví kvalitu do popředí, v konečném důsledku však nejsou ochotni za kvalitní a zdravotně nezávadné potraviny zaplatit. Předpoklad, že by spotřebitelé začali úplně odmítat levné a méně kvalitní výrobky zůstal nenaplněn, protože jsou stále velmi citliví na cenu a zvláště pak na slevové akce.<sup>20</sup> Samotný rozkol preferencí spotřebitelů vzhledem ke zdravému životnímu stylu a kvalitě potravin a skutečným chováním spotřebitelů potvrzuje i Foret a kol., 2011.

### **7.1 Vývoj spotřeby potravin v kontextu změn tržní struktury maloobchodu**

Z výše uvedených kapitol jsou nám známé okolnosti a souběh událostí, které determinují poptávku na finálních trzích dané potravinové vertikály. Jak silně se může projevit strana poptávky, již víme z období poloviny roku 1990, kdy byla odstraněna záporná daň z obrátu. Pokles spotřebitelské poptávky, realizace monopolního postavení mnoha podniků v potravinářském průmyslu a neomezené možnosti zvyšování cen a zisku v navazujících člancích agrobiznisu měla za následek skutečnost, že převážná část zisku nebyla využita racionálně, zejména v souvislosti s restrukturalizací a technologickou obnovou zpracovatelských kapacit (Foret a kol., 2011).

Nedostatečný tlak na růst efektivnosti a kompenzování rostoucích nákladů na úkor dodavatelů suroviny způsobily deformaci základních vztahů na potravinových trzích a z nich vyplývající deformace cen jak prvotní (výrobní), tak i druhé (zpracovatelské) fáze komoditních vertikál.

Zejména z těchto důvodů došlo k výrazné změně jak v objemu, tak i ve struktuře spotřeby potravin. Nejvíce se tyto změny dotkly živočišné produkce, kde byla původní spotřebitelská dotace nejvyšší. Výrazně se snížila spotřeba masa (především hovězího – o 38 %) a mléčných výrobků (máslo – o 52 %) a naopak vzrostla spotřeba potravin

---

<sup>20</sup> Nejvíce citliví jsou v tomto ohledu důchodci a nejméně pak osoby samostatně výdělečně činné. (Hes a kol., 2008)

rostlinného původu, kdy díky otevřenému trhu rapidně vzrostla spotřeba jižního ovoce (o 95 %). V porovnání se spotřebou okolních zemí EU se spotřeba zeleniny zvýšila jen velmi mírně (o 14 %), (Bečvářová a kol., 2008b; Foret a kol., 2011).

Dosavadní události odehrávající se v našich tržních podmínkách pak velmi usnadnily vstup mezinárodních obchodních řetězců, jejichž přítomnost změnila strukturu obchodní sítě. Jejich tržní struktura (monopolní a oligopolní ostavení vůči spotřebiteli) umožňovala udržovat přijatelnou hladinu spotřebitelských cen. Rostoucí tržní síla konečných článků se promítla také v zasahování do systému formování cen a cenových transmisích v rámci potravinových vertikál (Foret a kol., 2011).

Změny ve struktuře spotřeby byly čím dál více způsobovány promyšlenou marketingovou činností obchodních řetězců. Projevy tržní síly se promítaly stále větší měrou i do zpracovatelské fáze a ukázalo se, že šanci odolat těmto tlakům měly jen velké zpracovatelské podniky, zapojené do mezinárodních sítí. Snaha udržet se na trhu vedla nevyhnutelně ke stále větší koncentraci, protože je spojovala mimo jiné stále se rozšiřující nabídka potravin ze zahraniční provenience (Foret a kol., 2011).

Samotný vstup ČR do EU měl na trendy ve spotřebě jen minimální vliv, protože neznamenal žádné výrazné změny v ekonomické a sociální situaci.

V současném dynamickém prostředí agrobiznisu jsou to tedy finální články (zpracovatelé, distributoři a obchod), jež si hledají co nejlepší pozici na trhu a to se pak promítá i ve struktuře, cenách a dalších podmínkách nabídky jednotlivých druhů potravin v obchodní síti. (Foret a kol., 2011).

## 8 Stručně k marketingovému výzkumu a jeho metodám

### Marketingový výzkum

Dle výkladu Foreta (2011) je hlavním cílem marketingového výzkumu získání podstatných a objektivních informací o trhu. Základní klasifikace spočívá v rozdělení na primární a sekundární.

- **Primární marketingový výzkum** zahrnuje sběr informací v terénu, tedy zjištění hodnot a vlastností u zkoumaných jednotek, které dosud nebyly nikým touto cestou zjišťovány. Dělí se na kvantitativní a kvalitativní.
  - **Cílem kvantitativního výzkumu** je postihnout co největší, ale reprezentativní vzorek, jehož závěry lze zobecnit za celou zkoumanou populaci (výběrový soubor). Foret a Stávková (2003) rozlišuje tyto základní techniky – pozorování, dotazování, experiment či obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření.
  - **Kvalitativní výzkum** je založen na hlubším zkoumání problematiky a na schopnosti sledovat problémy detailněji, rozpoznat chování, motivy a příčiny. Pracuje s menšími vzorky respondentů a výsledky mohou sloužit jako vstupní brána k realizaci náročnějšího kvantitativního výzkumu. Mezi základní techniky patří hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.

### Pozorování

Pro účely zpracování praktické části této práce je nezbytné blíže charakterizovat techniku pozorování. Pozorování je jedna z technik primárního marketingového výzkumu, kdy je sběr dat proveden prostřednictvím vyškoleného pozorovatele. Přitom se předpokládá nezávislost objektu a pozorovatele, kdy se neovlivňují a vzájemně na sebe nepůsobí. Podstatou techniky je evidence, registrace vlastností a chování sledovaných jednotek. Podobně jako u jiných technik rozlišujeme podle stupně standardizace na nestandardizované a standardizované:

- **Nestandardizované pozorování** – je vymezen pouze cíl pozorování, jinak má pozorovatel volnost v rozhodování o jeho průběhu a hlediscích. Díky tomu

ale není možné porovnávat výsledky získané různými pozorovateli. Nestandardizované pozorování je možné považovat za kvalitativní výzkum, s jehož pomocí získáváme prvotní orientaci o problematice a může se stát předstupněm pro následné standardizované pozorování.

- **Standardizované pozorování** – jsou přesně stanoveny prvky či jevy, které má pozorovatel sledovat. Dále jsou určeny kategorie, do kterých bude pozorované skutečnosti zařazovat, je dán způsob pozorování, záznamu i chování pozorovaného. Z tohoto pohledu lze standardizované pozorování zařadit do kvantitativního výzkumu, kde již dostáváme harddata. <sup>21</sup>Obrovské množství jevů a událostí, se kterými se pozorovatel setká, je třeba setřídít a shrnout, proto je zde využíván záznamový arch. Jeho úkolem je zahrnutí znaků a jejich kategorií, které jsou předmětem sledování. Současně by měl v tomto případě být záznamový arch výsledkem operacionalizace<sup>22</sup> sledovaného problému, přičemž rozdíl oproti dotazování, kde mají znaky podobu jednotlivých otázek, spočívá v rozložení na jednotlivé položky.

Pozorování lze realizovat zjevně (zúčastněně), nebo skrytě (nezúčastněně). Zúčastněně pozorování probíhá viditelně, kdy se pozorovatel osobně nachází mezi pozorovanými účastníky a je vybaven záznamníkem, nebo kamerou, blokem či diktafonem. Oproti tomu skrytá forma se používá tehdy, když by viditelná přítomnost pozorovatele nějakým způsobem narušovala přirozené chování pozorovaného. (Foret a Stávková, 2003; Foret, 2011; Foret, 2012)

Vysekalová (2012) uvádí, že na rozdíl od jiných metod, které zkoumají minulé či budoucí jednání, pozorování je zaměřeno na přítomné chování a je nejbližší realitě.

- **Sekundární marketingový výzkum** spočívá zpravidla v dodatečném či dalším využití již získaných primárních dat a jejich zpracování i pro jiné, než původní cíle primárního výzkumu. U tohoto druhu výzkumu záleží na tom, zda máme k dispozici data agregovaná či neagregovaná. V prvním případě se jedná o data

---

<sup>21</sup> Dle Foreta (2011) jsou to například údaje o počtu jednotek, jejich stavu, vybavenosti a vynaložených prostředcích, tedy jednoduše to, co můžeme spočítat, změřit. (viz data ČSÚ).

<sup>22</sup> Rozložení problému, resp. předmětu výzkumu až na úroveň jednotlivých znaků, (Foret, 2012)

v původní podobě, tedy statisticky nezpracovaná a ve druhém případě jsou hodnoty již sumarizovány za celý soubor popř. zpracované do podoby statistických ukazatelů.

Z metodologického hlediska rozlišujeme marketingový výzkum na monitorovací, explorativní, deskriptivní, kauzální, prognostický a koncepční. Jejich aplikace závisí na tom, k jakému účelu je výzkum prováděn (Kozel. A kol., 2006; Foret, Stávková 2003). Vzhledem k zaměření práce je třeba blíže představit následující:

- **Deskriptivní** (popisný) – cílem je **popsat jev**, se kterým se ve zkoumané oblasti setkáváme. Zachycuje náš problém, který je předmětem výzkumu v daném okamžiku, proto se v tomto případě dá hovořit spíše o průzkumu.<sup>23</sup> Podstatou je zjištění počtu výskytů, anebo stanovení tržních veličin, jako je tržní potenciál, tržní podíl, definování profilu spotřebitele, analýza prodeje a cen. Deskripce se vyznačuje jasně vymezeným problémem a formálními strukturovanými postupy a neptá se po příčinách. Zjištěné závislosti se pak dají využít pro odhad budoucího vývoje (Kozel. A kol., 2006; Foret, Stávková 2003).
- **Kauzální výzkum** (diagnostický) – soustředí se nejen na popis problému, ale také na získání informací o vzájemných vztazích, ke kterým dochází mezi sledovanými jevy nebo vztahy mezi příčinou a následky. Snaží se o formulaci hypotéz a hledá příčiny a souvislosti, pravidelnosti a stanoví jejich kauzalitu. Východiskem pro kauzální výzkum bývá často výzkum popisný. Následný diagnostický je však náročnější z hlediska přípravy, zpracování a interpretace. (Kozel. A kol., 2006; Foret, Stávková 2003)

### **Marketingový mix**

Marketingový mix (4p) představuje strategii podniku vůči zákazníkovi. Cílem je sestavení nabídky daného podniku – jeho produktového portfolia do takové podoby, aby se nabízený sortiment firmy co nejvíce přiblížil přáním konečného zákazníka. Marketingový mix tedy tvoří vše, čím firma může ovlivnit poptávku po své produkci (Foret, 2011). Základní model se skládá ze čtyř složek:

---

<sup>23</sup> Foret (2008) totiž definuje průzkum trhu jako jednorázovou záležitost, která zjišťuje zvolenou technikou aktuální situaci na trhu, kdežto výzkum zahrnuje dlouhodobější práci, uplatňující náročnější postupy z hlediska zpracování a vyhodnocení výsledků získaných dat.



- *Produkt* – samotný produkt a jeho vlastnosti z pohledu zákazníka (kvalita, značka, design, záruka, servis a doprovodné služby),
- *Cena* – cena produktu a celková uplatňovaná cenová politika podniku,
- *Místo/distribuce* – distribuční kanály produktu do jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi,
- *Propagace* – způsoby propagace výrobku. (Managementmania.com, 2013)

Tento nástroj poslouží v praktické části jako shrnutí strategie vůči zákazníkovi a dopomůže k jednotné struktuře informací o každé zkoumané obchodní jednotce.

## 9 Vlastní práce

### Přístupy k výzkumu a zvolená metodika

#### Primární výzkum

Pro realizaci primárního výzkumu byla zvolena metoda zúčastněného a nezúčastněného pozorování. Metoda **nezúčastněného pozorování** byla používána při sběru dat mimo prodejnu, kdy bylo cílem sesbírat a analyzovat údaje potřebné k získání informací například o slevové politice, kdy byl sledován výskyt a frekvence zkoumaných potravin v akčních letáčích. **Zúčastněné pozorování** spočívalo v zaznamenávání údajů přímo v prodejně mezi ostatními zákazníky.

Prováděný výzkum byl rozdělen do tří dílčích etap a každá z nich představuje specifickou část a na jejichž základě bylo možné získat údaje nezbytné k naplnění cílů práce.

#### 1. Přípravná fáze (červenec – říjen 2014)

V počáteční fázi byl proveden sběr relevantních dat k dané problematice. Získané poznatky byly dále analyzovány, aby bylo možné proniknout hlouběji do oblasti RP, maloobchodu a aspektů spojených s podnikáním obchodních řetězců na našem území. Ke zpracování teoretické části bylo nezbytné pracovat s odbornou literaturou, která se týkala současné situace v českém zemědělství a agrobiznisu.

Přípravná fáze zahrnovala také nezúčastněné pozorování ve vybraných obchodech, které zatím probíhalo bez zaznamenávání údajů. Z pravidelných návštěv pak vyplynulo, na které potraviny bude průzkum zaměřen a kteří zástupci vybraných položek se budou dále sledovat.

Do té doby, než bylo rozhodnuto, které ovoce bude předmětem sledování, skončila sezóna letních druhů ovoce jako merunek, broskví, nebo jahod. Proto nebyly zahrnuty do výběru a jsou pouze předmětem komentáře. Výběr zkoumaných potravin je soustředěn na ty, které lze na základě předpokladů pro jejich výrobu prokazatelně vyprodukovat v České republice, popř. v Jihomoravském kraji. Omezení na potraviny pocházející pouze z tohoto kraje v současné době není možné realizovat, protože by

se jednalo o ojedinělé případy. Jejich nízké zastoupení v obchodní síti bylo právě motivem pro zpracování praktické části této práce.

### **Vymezení informačních cílů primárního výzkumu**

Po získání poznatků z teoretické části a po průzkumu dat ze sekundárních zdrojů byly vymezeny následující informační cíle primárního výzkumu:

- Vymezit pojem regionální potravina pro účel výzkumu,
- Stručně charakterizovat zkoumané proměnné pro účely výzkumu,
- Stanovit výběrový soubor potravin rostlinného a živočišného původu,
- Z tohoto vzorku vybrat reprezentativní zástupce, který splňuje kritéria pro RP,
- Sestavit záznamový arch pro zaznamenání zjištěných dat,
- Vymezit zájmové území, tj. kde bude výzkum prováděn a v jakých maloobchodních jednotkách,
- Jakou obchodní strategii, marketingové nástroje a pozornost věnují obchodní řetězce RP.
- Stanovení výzkumných otázek za účelem strukturované odpovědi hlavních problematických okruhů, které vyplývají z provedeného výzkumu.

### **Vymezení pojmu České potraviny jako regionální potraviny**

Pro účely výzkumu bylo nutné jasně definovat, co je předmětem výzkumu. V teoretické části bylo vysvětleno, jak lze regionální potravinu uchopit, tj. z pohledu regionu, resp. kraje, nebo hierarchicky nadřazenějšího územního celku – státu. V teoretické části bylo též vymezeno chápání české potraviny obecně, a že je možné ji rozdělit na dva základní druhy:

- 1) Základní potraviny – potraviny denní spotřeby (cenově neelastické)
- 2) Výběrové potraviny – luxusní potraviny spojené s nahodilou spotřebou (vysoká důchodová elasticita)

Pro účely výzkumu je předmětem zájmu potravina, která splňuje charakteristiky spojené s definováním regionální potraviny pro danou oblast, v tomto případě ČR, ale jedná se o zboží denní spotřeby vyznačující se nízkou cenovou elasticitou. Další specifikace

spočívá v zaměření na čerstvé potraviny, které lze prokazatelně vypěstovat na území Jižní Moravy. Charakter zemědělství v tomto regionu umožňuje pěstování rozsáhlé škály zemědělských výrobků, ať už se jedná o rostlinnou, nebo živočišnou výrobu.

Ve druhém případě se jedná o potravinářský výrobek, který splňuje kritéria pro certifikované RP a je prezentován jako speciální či něčím výjimečný pro daný region. Tento výrobek však je spojen s určitými aspekty a to vyšší cenou a tím, že se nejedná o produkt denní spotřeby a o kterém lze tvrdit, že je spojen s vyšší cenovou i důchodovou elasticitou, jako jsou například cukrovinky, nápoje, zpracované ovoce a uzenářské a pekařské výrobky.

### **Charakteristika zkoumaných proměnných**

Pro získání informací o tom, v jaké míře jsou v obchodech zastoupeny RP bylo nutné zjistit údaje o původu zboží a jeho ceně a kvalitě.

**Cena** – U obchodních řetězců byla sledována běžná cena ve stálé nabídce a cena ve slevové akci. Pro účely porovnání cen vybraných komodit pro stanovení cenové politiky daného OŘ byly sledovány také ceny v ostatních prodejních formátech.

**Kvalita** – ve sledovaném vzorku prodejen se nesmí fotit ani natáčet, proto byla stanovena hodnotící škála kvality, kdy 1 znamená výborný stav a 6 nejhorší. Kvalita bude hodnocena z hlediska marketingové komunikace směrem k zákazníkovi a porovnávána s reálným stavem.

**Původ** – u vybraného vzorku byly zkoumány údaje o původu daného zboží. Zda se jedná dle dostupných informací o české zboží, nebo jde o zboží z dovozu. Předmětem zájmu je informace o tom, jestli je zboží skutečně českého původu, nebo jestli je v České republice jen zabalené.

### **Definování výběrového souboru a vybraných zástupců**

Následující tabulka znázorňuje vybraný soubor potravin, složených ze zástupců rostlinné a živočišné výroby. Veškeré položky, které jsou zahrnuty do sledování, musí být dle dostupných dat z dané prodejny české. Proto bylo nutné pečlivě sledovat označení zboží, protože mnohdy bylo značení chybné, zaměněné s jiným druhem zboží, špatně čitelné či úplně chybělo.

**Tabulka 3 Vybraný vzorek sledovaných potravin**

<b>Druh zboží</b>	<b>Vybraný zástupce</b>	<b>Sledovaná forma prodeje</b>	<b>Sledovaná odrůda</b>	<b>Měrná jednotka</b>
<b>Ovoce</b>	Jablka	Volná, skládaná, balená	Gala, Idared, Jonagold, Golden Delicious	kg
	Hrušky	Volná, skládaná, balená	Lucasova, Konference	kg
<b>Zelenina</b>	Mrkev	volná, balená, ve svazku	x	Kg, kg, ks
	Petržel	volná, balená, ve svazku	x	Kg, kg, ks
	Celer	bulva, s natí		kg
	Brambory	volné, balené	Konzumní, pozdní	kg
	Cibule	Volná, balená	Žlutá, červená	kg
	Česnek	Volný, balený		Kg, ks
	Zelí	Volné	Bílé, červené, čínské	kg
	Paprika	Volná, balená	bílá	kg
	Rajčata	Volná	x	kg
	květák	ks	x	ks
	brokolice	Balená po 500 g	x	ks
	kedlubna	Volná, ks	x	Ks, kg
<b>Maso</b>	Vepřové	Balené, v celku	Bok s kostí, krkovice s kostí	kg
	Hovězí	Balené, v celku	Přední – krk, zadní - kýta	kg
	Drůbeží	Balené, v celku, kuchaň, bez drobů	Kuře, kachna, husa, krutí spodní stehno	kg
<b>Veje</b>	Velikost M	Balené 10 ks, 30 ks	Klecový chov	ks
<b>Mléčné výrobky</b>	Máslo	Balené po 250 g	Stolní	kg
	Bílý jogurt	Balení po 400 g	3,5 %	kg
<b>Med</b>	Tekutý, pastový	Balení po 900 g	Luční, lesní	kg

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Vytvoření záznamového archu

Pro účely zaznamenání dat u jednotlivých položek a jejich atributů byl vytvořen záznamový arch. Do tohoto archu byly zapisovány následující proměnné: identifikační údaje obchodní jednotky, datum a místo pozorování, dále druh zboží, země původu, stálá cena popř. akční cena a poznámky, které se týkaly hodnocení kvality dané položky.

### Vymezení zájmové oblasti

Výzkum byl realizován ve vybraných maloobchodních jednotkách na území okresu Brno-město a Brno-venkov. Na území Brna bylo pozorování zaměřeno na prodejny velkého formátu, tedy zejména na hypermarkety přilehlé k nákupním centrům a v menší míře na obchodní jednotky s malou prodejní plochou (kamenné prodejny a farmářská prodejna).

V zázemí Brna bylo vzhledem k sídelní struktuře možné sledovat převážně sortiment kamenných prodejen a několika větších prodejních formátů, které sloužily k porovnání hodnot mezi jednotlivými prodejními formáty a hodnotami zjištěnými na území Brna. Od sledování v samoobsluhách typu Coop, Brněnka či Flop bylo upuštěno, protože se zde neprodává, nebo jen velmi omezeně vybraný vzorek potravin, který je zaměřen na čerstvé zboží.

### **Sestavení marketingového mixu**

Sestavení marketingového mixu jako nástroje použitého k poznání strategie daného OŘ vůči zákazníkovi a jaké jsou v jednotlivých případech použity marketingové nástroje ve vztahu k propagaci RP.

### **Stanovení výzkumných otázek**

Na základě dílčích cílů byly vypracovány výzkumné otázky související s daným okruhem, které vychází z teoretických poznatků a jednotlivých kroků výzkumu

- Na vybraném vzorku zboží zjistit původ zboží, jeho cenu a kvalitu.

**Otázka č. 1** Jak lze zhodnotit kvalitu, cenu a původ vybraných zástupců potravin ve vymezeném okruhu zvolených obchodních jednotek?

- Posoudit, jaké jsou cenové a kvalitativní rozdíly u zboží českého a u zboží zahraničního původu a jaké z toho plynou závěry.

**Otázka č. 2** Jsou potraviny z dovozu dražší/levnější, než české potraviny?

**Otázka č. 3** Jsou potraviny z dovozu kvalitnější/méně kvalitní, resp. avizuje český/regionální původ potravin vždy lepší kvalitu, než potraviny z dovozu?

- Zjistit, jakou politiku řetězce vůči RP zaujímají, v jaké míře se RP v dané obchodní jednotce vyskytují.

**Otázka č. 4** Jak lze na základě zvolených proměnných hodnotit vybraný okruh prodejen.

- Zjistit, které faktory toto zastoupení ovlivňují.

**Otázka č. 5** Jaké vnější faktory (legislativa, konkurence, dodavatelé a sezónnost) toto zastoupení ovlivňují?

**Otázka č. 6** Jaké jsou vnitřní faktory, resp. jaká je obchodní strategie jednotlivých prodejen (marketing českých/regionálních potravin, označování, merchandising)?

- **Realizační fáze (říjen – prosinec 2014)**

Průzkum byl zaměřen na velkoformátové prodejny a diskonty a území Brna. Konkrétně se jednalo o hypermarkety, které jsou součástí obchodních center a samostatné diskontní prodejny. Souběžně s pozorováním v těchto prodejnách probíhaly návštěvy v kamenných prodejnách, a to jak na území Brna, tak i v okrese Brno-venkov.

Pravidelné pozorování bylo prováděno v těchto maloobchodních jednotkách: Albert, Tesco, Kaufland, Globus, Lidl, Penny Market.

V obchodních centrech se soustředí velké množství lidí a lze předpokládat, že se zde uskuteční největší objem nákupů potravin díky vyšší frekvenci nákupů, resp. koncentraci nakupujících. Tito nakupující navštěvují tato centra z různých důvodů, i když jejich primárním cílem není nákup potravin, ale spojení širokého spektra aktivit v nákupním centru. Poloha při dopravních tazích dělají z nákupních center strategické místo z hlediska předpokladu vyšších tržeb.

Údaje byly zaznamenávány v průběhu pracovního týdne včetně víkendů. Vzhledem k tomu, že se v těchto obchodech nesmí používat audiovizuální záznamy, byla vytvořena hodnotící škála, která umožnila zaznamenávat hodnocení kvality nabízeného zboží.

### **Vyhodnocení výsledků**

Výsledky pozorování byly sestaveny do přehledných tabulek pro každou obchodní jednotku zvlášť, aby bylo možné posoudit, jak jsou v jednotlivých obchodech zastoupeny vybrané potraviny během celého sledovaného období. Výsledky v jednotlivých prodejnách byly dále porovnány z hlediska původu zboží, jeho ceny a kvality a posloužily jako informační základ, který vedl k sestavení hypotéz, které byly v následující fázi potvrzeny/vyvráceny.

- **Kontrolní fáze (leden – duben 2015)**

Představovala etapu, kdy byly vybrané prodejny navštěvovány za účelem potvrzení hypotéz, které vyplynuly z realizační fáze. Výsledky již nebyly zapisovány do záznamového archu, protože cílem těchto kontrolních návštěv bylo získání uceleného obrazu o dané maloobchodní jednotce. Důležité poznatky byly evidovány pomocí hlasového záznamu. Poznatky z této fáze následně doplnily výsledky z předchozí fáze a staly se výchozím podkladem pro zodpovězení výzkumných otázek a formulaci závěru.

Tato fáze tedy představuje závěrečnou etapu, která kromě zpracování získaných poznatků z provedeného šetření zahrnuje také charakteristiku jednotlivých prodejen. Pomocí marketingového mixu byla získána ucelená struktura informací o nabízeném produktu, uplatňované ceně, distribuci a propagaci. Tyto informace společně s vlastním šetřením umožnily definovat, jaká je role regionální potraviny v politice obchodního řetězce.

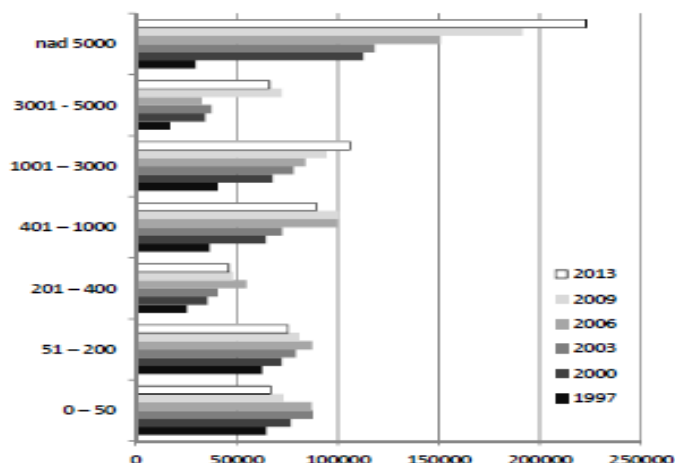
### **9.1 Analýza maloobchodní sítě v zájmové oblasti**

V následující kapitole bude za pomoci analýzy geografického ústavu v Brně charakterizována maloobchodní síť na území města Brna. Výsledky tohoto výzkumu poslouží jako výchozí datová základna pro získání poznatků o vývoji, struktuře a rozsahu maloobchodní sítě ve zkoumaném území.

#### **Vývoj maloobchodní plochy na území okresu Brno-město**

Do roku 2003 se zde vyvíjela maloobchodní síť ve znamení *atomizace*, ale v následujících letech došlo k postupnému zastavení růstu celkové prodejní plochy i počtu prodejen v kategorii (0 – 50 m<sup>2</sup>) a poté i celkovému znatelnému útlumu této velikostní kategorie. Další velikostní kategorie pod hranicí 1000 m<sup>2</sup> prodejní plochy byly poznamenány stagnací či absolutním poklesem od roku 2006. Vývoj v rozmezí let 2009 – 2013 naznačuje další úbytky prodejní plochy u maloformátových prodejen a současně nárůsty ve velikostních kategoriích 1001 – 3000 m<sup>2</sup> nebo nad 5000 m<sup>2</sup> (viz obr. 11).

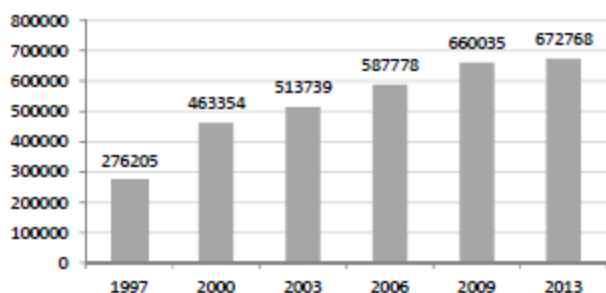




Obrázek 11 Vývoj rozložení plochy maloobchodních jednotek do velikostních kategorií 1997 – 2013

Zdroj: Mulíček a Osman, 2013

Prodejní plocha se tedy dále rozrůstala, ovšem nižším tempem, než mezi lety 1997 až 2009 (viz obr. 13). Setrvalým trendem je pokles počtu prodejen, který činí od roku 2006 na 135 prodejen ročně. Tyto procesy naznačují, jaká je velikostní koncentrace maloobchodu v Brně. Tempo poklesu prodejní plochy signalizuje určité nasycení maloobchodního trhu ve městě (Mulíček a Osman, 2013).



Obrázek 12 Vývoj celkové prodejní plochy na území Brna (m²) mezi lety 1997 a 2013

Zdroj: Mulíček a Osman, 2013

V roce 2013 je v kategorii nad 5000 m<sup>2</sup> soustředěna již celá třetina prodejní plochy v Brně. Další nejvíce zastoupenou kategorií je skupina 1001 – 3000 m<sup>2</sup>, jejíž plošný podíl přesahuje 15 %. To odpovídá výstavbě velkých hypermarketů a nákupních center.

Podíl nejmenších prodejen do 50 m<sup>2</sup> se snížil v daném desetiletí ze 17 % na 10 % celkové prodejní plochy. V absolutním vyjádření jde o pokles o téměř 21 000 m<sup>2</sup>. Formáty s prodejní plochou 201 – 400 m<sup>2</sup> a 401 – 1000 m<sup>2</sup> zaznamenaly mezi lety 2003

– 2006 nárůst, který se v dalších sledovaných letech nepotvrdil a nastoupila fáze stagnace a poklesu.

S poslední vývojovou etapou, kterou můžeme označit jako *diverzifikační*, je spojen předpoklad dalšího zpomalování koncentrace maloobchodní struktury, kterou doprovází nová lokalizační strategie obchodních jednotek s menší prodejní plochou. Tento prodejní formát mohl v minulých letech (během internacionalizační fáze) jen těžko konkurovat velkým formátům. Ukazuje se však, že tendence vhodné prostorové lokalizace těchto menších formátů do míst s velkou koncentrací chodců (zastávky MHD a hlavní přestupní místa) a vhodně zvoleného či úzce specializovaného sortimentu umožňuje konkurovat velkým formátům hlavně díky technologicky nepodmíněné dostupnosti a časové nenáročnosti (Mulíček a Osman, 2013).

Pomocí ukazatele plošného standardu, který je vyjádřen *koeficientem saturace*<sup>24</sup> bylo zjištěno, že z úrovně 1,78 m<sup>2</sup>/obyv. v roce 2009 klesl na současnou hodnotu 1,74 m<sup>2</sup>/obyv. (pro stále bydlící obyvatelstvo). V tomto případě hraje významnou roli, jestli jsou do kalkulace zahrnuti pouze lidé s trvalým pobytem, nebo pokud bereme v potaz nadměstský význam řady nákupních center a rozsah jejich spádových nákupních oblastí. Ty často překračují hranice města, proto je do výpočtu zahrnuto asi 150 000 denně přítomných nerezidentů. Takto je možné přiblížit se reálné hodnotě saturace okolo 1,26 m<sup>2</sup> na obyvatele. Obrazové vyjádření tohoto ukazatele je obsahem přílohy 3.

Mnoho z brněnských městských částí je složeno z poměrně heterogenních jednotek z hlediska fyzického prostředí, sociální a demografické skladby obyvatelstva a z toho plynoucích parametrů mobility a kupní síly. Některé městské části reprezentují relativně celky z pohledu každodenních rytmů a tedy i nákupního spádování. Jiné představují díky své velikosti či umístění velkých maloobchodních prodejen maloobchodní koncentrace městského významu. Proto je třeba brát městské části Brna jako zdroj informací o prostorovém rozložení maloobchodní sítě obezřetně.

---

<sup>24</sup> Celková prodejní plocha/obyv.

## **Prostorová analýza maloobchodu v Brně**

Rozložení maloobchodních jednotek v Brně je značně nerovnoměrné. Ze zjištěných dat vyplývá, že nejintenzivnější rozvoj za posledních 16 let proběhl zejména v oblasti vnitřního města včetně rozvoje příměstských oblastí.

Maloobchodní aktivity v centru Brna se orientují na oděvní a textilní sortiment a na zboží denní spotřeby. Oproti tomu růst příměstské zóny je dán expanzí prostorově náročných formátů prodeje bez vazby na obsluhu konkrétních lokalit.

Souběžně s rostoucí prodejní plochou ve vnitřním městě roste i vyšší zastoupení prostorově náročnějších typů sortimentu, a to zejména díky funkčnímu využití ploch, ale také díky relativně nízkým cenám nemovitostí.<sup>25</sup> Nízké ceny pronájmů maloobchodních prostor tak přitahují i různý specializovaný sortiment, často v podobě malých velikostních kategorií prodejen. Nárůst prodejní plochy ve vnitřním městě lze spojit i s navýšením prodejní plochy potravin. Na území vnitřního a širšího vnitřního města lze vymezit několik významných koncentrací maloobchodních jednotek, z nichž většina patří k tradičním nákupním okrskům se specifickým velikostním a sortimentním profilem. Z prostorové analýzy vyplynulo, že rozložení potravinových prodejen nad 200 m<sup>2</sup> je poměrně stabilní v čase a prostoru.

### **Vývoj segmentu potravin**

Celkový trend vývoje městské maloobchodní sítě spoluurčuje vývoj počtu maloobchodních jednotek s potravinářským sortimentem. Ve sledovaném období byla zaznamenána pozitivní tendence v zastavení poklesu počtu a prodejních ploch malých potravinových prodejen a naopak obrácení trendu v těchto ukazatelích směrem k mírným nárůstům. Celková prodejní plocha tohoto formátu vzrostla od roku 2009 o 1500 m<sup>2</sup> a počet prodejen se zvýšil přibližně o 30.

Sortiment potravin se vyznačuje celkovým navýšením prodejní plochy. Zvýšení prodejní plochy potravin se týká 20 městských částí. Za sledované období proběhl nejvyšší plošný nárůst v MČ Brno-střed, což znamená pozitivní obrat v dosud negativním vývoji v této části města. Výraznější změny k lepšímu v absolutním vyjádření nastaly v MČ Královo Pole, Bystrc a Židenice. V relativním pojetí patří mezi

---

<sup>25</sup> Jedná se zejména o rozsáhlé prostory bývalých průmyslových podniků (Mulíček a Osman, 2013)

nejvýznamnější přírůstky v MČ Žebětín a Chrlice, dále pak v MČ Řečkovice a Mokrá Hora.

K poklesu prodejní plochy došlo pouze v 8 městských částech. Kromě MČ Bosonohy však nepředstavují úbytky vážnější problém. Co se týče centra města, tak to se řadí společně s příměstskými oblastmi k místům s nejvyšší dynamikou změn v průběhu transformačního období po roce 1990.

Za minulého režimu byl maloobchod tradičně strukturován hierarchicky. Jednotlivé úrovně (místní, obvodní, oblastní) byly zpravidla završeny pozicí městského centra jako hierarchicky nejvyšší úrovně vysoce koncentrované a široké sortimentní nabídky. Dle některých autorů koncentrace občanské vybavenosti centra města a nedostatečný rozvoj sekundárních center služeb vedly od 70. let k urbanistickému přetížení historického jádra. V současné době městské centrum ztrácí výlučnost a spíše se stává jedním z více vzájemně si konkurujících maloobchodních jader. Dle analýzy, která zachycuje utváření maloobchodní sítě (2013) zřejmě dochází k zastavení či dokonce k obratu úbytkového trendu započatého v roce 2003.

### **Velké maloobchodní jednotky v Brně**

Změnou v segmentu velkých maloobchodních jednotek a nákupních center oproti roku 2009 je například výstavba hobbymarketu v Brně-Ivanovicích, nebo Kauflandu v MČ Brno-Slatina. Logika umístění velkých prodejen vyvolala technologicky podmíněnou diferenci dostupnosti jednotlivých maloobchodních jednotek. Možnost využívat hromadnou dopravu nebo vlastní automobil pro potřeby nákupu v důsledku rozděluje městskou a příměstskou populaci na dvě odlišné socio-technologické skupiny. Z toho vyplývá vyloučení některých skupin obyvatel z využívání řady maloobchodních jednotek umístěných na okraji města.

Tabulka 4 Vybrané velké maloobchodní jednotky na území Brna

Jednotlivé prodejny			Nákupní centra		
Prodejna	Lokalita	Prodejní plocha (m <sup>2</sup> )	Prodejna	Lokalita	Prodejní plocha (m <sup>2</sup> )
Tesco	Dornych	11 500	Olympia	Modřice	cca 111 000
Globus	Hradecká	10 000	Avion	Skandinávská	50 500
Tesco	Vídeňská	10 000	Vaňkova	Ve Vaňkovce	21 500
Tesco	Skandinávská	10 000	Globus	Hradecká	20 000
Tesco	Cimburkova	7 500	Futurum	Vídeňská	18 000
Albert	Tkalcovská	5 000	Královo Pole	Cimburkova	15 500
Albert	Vídeňská	5 000	Campus Square	Netroufalky	14 000

Zdroj: (Mulíček a Osman, 2013)

Proces stanovení spádových oblastí jednotlivých nákupních center na území Brna je velice komplikované a to hned z několika důvodů. Modelové varianty spádovosti velkých nákupních center byly představeny naposledy v roce 2009 a ke konci sledovaného období, tedy ke konci roku 2013 se neopakovaly, protože rozložení velkých nákupních center je prakticky identické ve srovnání s rokem 2009. Dalším důvodem je možnost vymezit spádové oblasti velkých nákupních center jako geograficky spojitě, diskrétní prostorové jednotky.<sup>26</sup> V neposlední řadě je v důsledku zastaralých dat o nákupním chování obyvatelstva (poslední dostupná data jsou z roku 2004) nemožné doplnit současné znalosti o nabídkové stránce brněnského maloobchodu informacemi o formě, struktuře a intenzitě poptávky (Mulíček a Osman, 2013).

Výsledky výzkumu poukazují na akutní nedostatek informací o nákupním chování přítomného obyvatelstva v Brně. Žádoucí by v tomto ohledu byla realizace průzkumu soustředěného zejména na městské centrum. Získané údaje by pak posloužily jako podklad pro formulování aktivní politiky tzv. „*downtown managementu*“ propojujícího témata prostorového, dopravního a ekonomického plánování, lokálního marketingu a sociologie města (Mulíček a Osman, 2013).

<sup>26</sup> Městská spotřeba nevytváří geograficky spojitě prostorové vzorce, proto se jeví smysluplnější sledovat preferovaná nákupní místa jednotlivých skupin obyvatelstva na základě demografických a socioekonomických charakteristik (Mulíček a Osman, 2013).

## **Vývoj maloobchodní plochy na území okresu Brno-venkov**

Analýza podobného charakteru, která by zkoumala výše zmíněné aspekty v okrese Brno-venkov, zatím není k dispozici. Lze však uvést, že se tohoto území týkají prakticky stejné projevy, akorát v menším měřítku. Maloobchodní síť zde taktéž prošla etapou atomizace, ale v další vývojové etapě se jí netýkal takový nárůst prodejní plochy, protože rozvoj obchodních jednotek probíhal v závislosti na velikosti sídla a jeho spádové oblasti. Obchodní řetězce vlastněné cizím kapitálem se rozvíjely ve větších sídlech, hlavně v obcích typu ORP. Konkrétně se jednalo o výstavbu supermarketů či diskontů (Ivančice, Rosice, Rajhrad). Jediná prodejna velkého formátu se nachází v Ivančicích. Na venkově se tedy rozvíjely obchodní družstva vlastněné českým kapitálem, často vybudované v prostorách bývalých samoobsluh. Typickým projevem maloobchodní sítě v okrese Brno-venkov je **asiatizace**, kdy stále více místních obchodů přechází pod vedení a obchodní politiku vietnamských obyvatel.

## **9.2 Charakteristika obchodních řetězců v ČR**

Obchodní řetězce lze dělit podle druhu nabízeného sortimentu a vlastnictví. Detailnější rozdělení závisí na velikosti prodejní plochy. Potravinové obchodní řetězce jsou představeny určitým počtem velkoobchodních či maloobchodních jednotek tvořících jednu síť, přičemž jednotlivé prodejny mají společné centrální vedení, značku, standardizované obchodní metody, design prodejen a marketingovou komunikaci se zákazníkem.<sup>27</sup> Předmětem výzkumu jsou maloobchodní jednotky zaměřené na prodej potravinářského zboží. Specifickou oblastí jsou nezávislé obchodní řetězce vlastněné českými podnikateli (Bodeček, 2011; Semirádová, 2012).

Obchodní řetězce v České republice můžeme dle Bodečka (2011) z hlediska vlastnictví rozdělit následovně:

- Obchodní řetězce vlastněné zahraničním kapitálem a
- Obchodní řetězce vlastněné českým kapitálem.

Přehled obchodních řetězců vlastněných zahraničním kapitálem je dle počtu prodejen seřazen v tabulce 7. Přehledu řetězců ve vlastnictví českého kapitálu nebude vzhledem

---

<sup>27</sup> Jednotné webové stránky, reklamní letáky a marketingová strategie obecně.

k zaměření práce věnována pozornost. Jen informativně lze uvést, že se jedná o spotřební družstva, jako je *Coop*, *Flop* či *Brněnka*.

Tabulka 5 Přehled obchodních řetězců vlastněných zahraničním kapitálem

Název	Skupina	typ	počet prodejen
Penny Market	REWE group	diskont	341
Albert	Ahold	supermarket a hypermarket	282
Lidl	Schwarz Gruppe	diskont	230
Billa	REWE group	supermarket	203
Tesco	Tesco plc.	supermarket a hypermarket	147
Kaufland	Schwarz Gruppe	hypermarket	112
Globus	Globus hypermarket holding	hypermarket	16
Makro	Metro AG	hypermarket	13

Zdroj: (Matějovská, 2014)

Pro účely zpracování této práce je třeba zmínit další dělení, a to na nákupní centra a obchodní domy. Oba typy jsou tvořeny velkou prodejní plochou, kde je zákazníkům nabízena široká škála zboží. Zatímco subjekty náležící do prodejní plochy obchodního domu spadají pod jeho vedení, nákupní centra jsou tvořena nezávislými obchody (Brandão, Silva -da- Correia, Pinho, 2013).

Prvním obchodním řetězcem, který vstoupil na český trh, byla *Mana* (nyní *Albert*) v roce 1991 patřící k holandské společnosti *Ahold* (Matějovská, 2014).

Obchodní řetězce na českém trhu působí o hodně kratší dobu, než v okolních zemích o to intenzivněji se tento trh v naší zemi rozvíjel. Charakteristickým rysem je pro něj koncentrace, mající podobu mnoha akvizic, které se v průběhu let uskutečnily (Cimler, 2007). Jako poslední významnou lze uvést převzetí obchodního řetězce *Interspar* skupinou *Ahold* v loňském roce (ČTK a Ekonomika, 2014).

V minulosti byly z hlediska objemu akvizic nejvýznamnější přesuny aktiv ve skupinách *Ahold* a *Tesco*. *Ahold* převzal kromě *Intersparu* (2014) ještě *Hypernovu* (1998), *Julius Meinl* (2005) a další.<sup>28</sup> V rámci skupiny *Tesco* proběhly akvizice s řetězcem *Carrefour* (2006), *Žabka* (2010), *K-Mart* (1996) a *Edeka* (Cimler, 2007; Albert.cz, 2015).

Působení obchodních řetězců je u nás rozšířeno do té míry, že poměr prodejní plochy na jednoho obyvatele vykazuje nadprůměrné hodnoty v porovnání s ostatními zeměmi střední Evropy (Matějovská, 2014).

<sup>28</sup> Mana, Sezam, Pronto Plus, Prima. (Cimler, 2007)

Koncentrace obchodních řetězců na českém trhu se v rámci posledních dvou let příliš nemění. Prodejní plocha obchodních řetězců stále roste, ale ani rostoucí hustota obchodní sítě již podstatně nezvyšuje úhrnný tržní podíl nejvýznamnějších hráčů. K této situaci kromě saturace trhu přispívá i změna nákupního chování, jež je z dlouhodobého hlediska ovlivněno například změnou životního stylu či sociodemografickou strukturou obyvatelstva, a z krátkodobého pohledu se jedná o změny ve výkonu ekonomiky či směnného kurzu koruny. Do budoucna se předpokládá, že koncentrace obchodu bude spíše způsobena slučováním velkých hráčů, než výstavbou nových prodejních jednotek (Skála, 2014).

V současné době lze na základě řady průzkumů společnosti *Incoma GfK* potvrdit, že do jisté míry dochází k dekoncentraci trhu, kdy sílí tendence drobit nákupní koš, resp. realizuje se více nákupů napříč prodejními formáty. Roste význam obchodních jednotek operujících na malé prodejní ploše, ať už se jedná o malé samoobsluhy či úzce specializované prodejny (pekařství, řeznictví, vinotéky a další typy kamenných prodejen). Tato situace představuje výzvu do budoucna pro velké formáty, které jsou nuceny na tento vývoj reagovat (Skála, 2014).

Vedlejším efektem výše uvedeného současného trendu na tomto trhu je rostoucí tlak na výrobce zejména rychloobrátkového zboží. Obliba menších formátů vede k „remodelaci“ těch větších. Tím je myšleno zmenšování plochy a reorganizace jednotlivých kategorií v rámci prodejní plochy, která vede u řady kategorií ke zmenšení prostoru v regálu. Dle Skály (2014) působí tento proces proti oživení maloobchodních tržeb.

Na základě výzkumů provedených společností *Incoma GfK* je patrné, že nejlepším pěti obchodníkům je věrných 70 % domácností, protože až pro 47 % populace je hypermarket hlavním nákupním místem. V současnosti je nejsilnějším hráčem na trhu potravinových řetězců Kaufland, který je pro 24 % Čechů nejoblíbenějším nákupním místem. Dalším v pořadí z hlediska popularity mezi spotřebiteli je diskontní řetězec Lidl (15,8 %), který potvrzuje obecnou rostoucí oblibu diskontních prodejen. Naopak s největším propadem se potýká řetězec Tesco, které se v současné době obecně potýká s dramatickým poklesem tržeb a pouze 5,7 % zákazníků jej hodnotí jako příjemné, resp. příhodné místo pro nákup. Následují supermarkety (16 %), (Albert, Tesco, Billa) a menší prodejny Coop, Hruška a Flop se 13 % (Kučera; Vokurková, 2015).



Z hlediska průměrné útraty za jeden nákup náleží první místo řetězci Globus (1457 Kč/nákup), přičemž průměrná útrata o obchodních řetězcích je asi 648 Kč/nákup. Na druhém místě je Kaufland (983 Kč/nákup) a na posledním místě Coop s 323 Kč/nákup. Což odpovídá tomu, že lidé sice mají tyto prodejny v místě bydliště, ale stále se vydávají za svými nákupy do větších prodejen a tam více utrácejí (Kučera, 2015; Vokurková, 2015).

Následující tabulka představuje žebříček nejoblíbenějších obchodních řetězců na našem trhu. Níže uvedené pořadí nemusí korespondovat s výší tržního podílu, ale ukazuje pořadí dle návštěvnosti a věrnosti domácností při nákupu potravin. Vzhledem k rostoucímu významu chování a rozhodování zákazníka, bude význam těchto ukazatelů pro komparaci tržní pozice dále narůstat.

Tabulka 6 TOP 10 obchodních řetězců v ČR (podle počtu zákazníků v roce 2013)

Obchodní řetězec (pořadí podle hlavního nákupního místa)	Počet domácností (v tis.)		Procento domácností	
	Věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů)	Nakupují v řetězci aspoň 1x za měsíc	Věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů)	Nakupují v řetězci aspoň 1x za měsíc
<b>1. Kaufland</b>	882	1825	20%	42%
<b>2.-3. Penny Market</b>	596	1509	14%	34%
<b>2.-3. Albert</b>	592	1465	14%	33%
<b>4. Tesco</b>	522	1452	12%	33%
<b>5. Lidl</b>	456	1689	10%	39%
<b>6. Coop</b>	289	934	7%	21%
<b>7. Globus</b>	254	636	6%	15%
<b>8. Billa</b>	246	825	6%	19%
<b>9. Interspar</b>	197	583	5%	13%
<b>10. Hruška</b>	114	329	3%	8%

Zdroj: Skála, 2014

### 9.3 Charakteristika vybraného vzorku obchodních řetězců

Obsahem následujících kapitol je charakteristika vybraného okruhu zkoumaných maloobchodních jednotek, ve kterých byl realizován výzkum zaměřený na postoj těchto prodejen k zastoupení regionálních potravin, z hlediska kvality, ceny a země původu. Podkapitoly se dále dělí dle velikosti prodejního formátu.

### 9.3.1 Velkoformátové maloobchodní jednotky

#### 9.3.1.1 Tesco Stores ČR, a.s.

##### Základní informace a koncept prodejny

Koncept této maloobchodní jednotky je založen na prodeji potravinářského a nepotravinářského zboží a poskytování celé řady doprovodných služeb (finanční a telekomunikační), včetně provozování čerpací stanice. V České republice Tesco podniká prostřednictvím různých prodejních formátů (viz tabulka 8) a jako první obohatila svůj koncept o prodej potravin on-line<sup>29</sup> (tescocr.cz, 2015).

**Tabulka 7 Základní informace o společnosti Tesco Stores ČR, a.s.**

Skupina/mateřská společnost	Tesco plc.
Právní forma	Akciová společnost
Vznik – délka působení v ČR	23.3 1992
Sídlo	Praha-Vršovice
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	10 000 a více
Obrat (28.2 2013)	44 mld. Kč
Druh maloobchodní jednotky	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
Působnost	Nadnárodní
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	8x Brno-město a 4x Brno-venkov

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2015; daty.cz; Tesco PLC Annual Report and Financial Statements 2013

Co do počtu zaměstnanců se řadí mezi největší privátní zaměstnavatele a také provozuje franšizovou síť Žabka, která v současnosti čítá přes sto obchodů. Na maloobchodním trhu působí společnost od roku 1996, kdy současně vstupuje i na Slovenský a Maďarský trh (Matějovská, 2014). V současnosti provozuje v České republice pět druhů maloobchodních jednotek, jejichž působení je v zájmovém území (okres Brno-město a Brno-venkov) uvedeno v tabulce x. V rámci pozorování vybraných komodit byly navštěvovány prodejny, které jsou v tabulce zvýrazněny. Pozorování probíhalo nejčastěji v hypermarketech na Vídeňské a v Králově Poli a Tesco Extra v Heršpicích, které jsou součástí nákupních center.

<sup>29</sup> Díky tomu získalo Tesco ocenění v kategorii Inovace v obchodě v rámci ankety MasterCard Obchodník roku 2012 (tescocr.cz, 2015).

## **Strategie vůči zákazníkovi**

Tesco na svých webových stránkách deklaruje podporu českým zemědělcům a obchodníkům tím, že až 80 % potravin pochází od českých dodavatelů (tescocr.cz, 2015). Je však nutno vzít v úvahu, že se jedná o společnosti se sídlem v České republice a s původem zboží, které od nich Tesco odebírá, to nemusí mít nic společného. V rozporu s tímto tvrzením jsou zjištěné výsledky u vybraného vzorku potravin, blíže rozvedené v podkapitole zjištěné výsledky. Důraz na regionalitu je prezentován jako plošný, týká se ovšem jen vymezeného okruhu položek.

## **Produkt**

Potravinářský sortiment se shoduje s nabídkou ostatních řetězců v klasické nabídce, zahrnující výrobky označené logem, které upozorňuje, že se jedná o český výrobek. Další a velmi významnou část potravinářského sortimentu tvoří výrobky prodávané pod vlastní obchodní značkou. Zákazníci si mohou vybrat z:

- *Tesco value* – zahrnuje výrobky, které jsou nabízeny jako nejlevnější možnost nákupu, s tím, že Tesco deklaruje příznivou cenu, která není na úkor kvality. Soustředí se na zboží denní spotřeby a základní potraviny (ovoce, zelenina, maso a vejce a mléčné výrobky). Může se jednat o nejlevnější alternativu při nákupu konkrétní položky, ale jedná se spíše o zboží vyrobené v zahraničí a zabalené v České republice.
- *Tesco finest* – výrobky prezentovány jako vybrané lahůdky či speciality, které jsou vyhledávány náročnějšími zákazníky, kteří ovšem neváhají zaplatit vyšší cenu. Jedná se o čokolády, kávu, sýry, víno, nebo džemy. Ani v tomto případě není zaručeno složení odpovídající luxusní potravíně. Tento druh potraviny sice nevyžaduje nutně regionální původ, speciality mohou být odkudkoli, ale dá se předpokládat, že u některých potravin spotřebitelé lokální potraviny upřednostňují (med), (tescocr.cz, 2015).

Charakteristika produktů Tesco je vymezena širokým spektrem výrobků, na které se vztahuje garance spokojenosti. Jak Tesco uvádí na svých webových stránkách a na reklamních letácích, pokud není zákazník spokojen s koupeným zbožím, může jej vrátit bez udání důvodu. Patří sem sortiment čerstvého ovoce a zeleniny, maso

v pultovém prodeji a další výrobky, které je možné vrátit pouze za předpokladu, že daný typ produktu náleží do sortimentu dané prodejny.

S produktem souvisí také aktivity spojené s vyhledáváním certifikovaných dodavatelů, jejich prověřováním, systémem kontroly a dodržováním předepsaných norem skladování. Výrobci tedy musí splňovat požadavky, které se váží na různé certifikáty a standardy kvality.

Od výrobců ovoce a zeleniny je vyžadována certifikace dle Global G.A.P, která zaručuje používání takových prostředků na ochranu rostlin a umělých hnojiv, která neohrožují lidské zdraví, a garantuje hygienu při sklizni. Dodavatelé jsou pravidelně prověřováni dle standardu pro výrobu potravin Tesco - Food Manufacturing Standard (TFMS). Vlastní skupina odborníků provádí po celém světě audit a technický dozor nad zahraničními dodavateli a výrobci ovoce a zeleniny. Ten se provádí v průměru jednou ročně. Ovoce a zelenina z dovozu putují do centrálního skladu, kde je na základě specifikace dané položky podrobena kontrole. Každý rok se provádí desítky laboratorních testů za účelem odhalování pesticidů v ovoci a zelenině. Zboží nesplňující normy je posléze vráceno dodavateli. Skladování rovněž podléhá pravidlům, která musí být v rámci distribučního řetězce dodržena, jako například respektování teplotních požadavků na vybrané potraviny (tescocr.cz, 2015).

## **Cena**

Svým zákazníkům nabízí Tesco možnost nákupu ve slevových akcích, nebo na základě stanovení diskontních cen na vybrané položky. Součástí cenové politiky je i věrnostní program *Tesco clubcard*. Pokud zákazník poskytne své osobní údaje a založí si zákaznickou kartu, může využít různých výhod, které jsou odvislé od nasbíraných bodů za každý nákup. Tyto výhody spočívají například ve slevě na vybrané výrobky, které se formou poukázek doručí zákazníkovi poštou. Sleva se ale vztahuje vždy na neakční zboží a hodnota slevy je pouze v řádu několika korun, nebo slevy do výše 20 %. Další výhody pravidelného nákupu spočívají třeba v rychlejším nasbírání bodů při nákupu po internetu, nebo možnosti výhodně natankovat na Tesco čerpacích stanicích (tescocr.cz, 2015).

## Místo

Informace o Distribuci a pokrytí je obsahem tabulky 8. Dostupnost je zajištěna také pomocí kyvadlové dopravy, která zdarma dopravuje zákazníky do odlehlejších prodejen (OC Královo Pole, OC Futurum a Avion Shopping Park).

**Tabulka 8 Maloobchodní jednotky Tesco Stores ČR v okrese Brno-město a Brno-venkov**

Formát prodeje	Brno-město	Brno-venkov	Součást NC/jednotlivá prodejna (x)
Hypermarkety	Brno Královo Pole	X	OC Královo Pole
	Brno Vídeňská	X	OC Futurum
Malé hypermarkety	Brno Bohunice	Ivančice	Campus square
Obchodní domy	Brno Dornych	X	x
Supermarkety	Brno Juliánov	Pohořelice	x
		Rajhrad	x
Express	Brno Malinovského nám.	Rosice	x
	Brno Špalíček	X	x
Extra	Brno Heršpice	X	Avion Shopping park

Zdroj: zpracováno dle akcnicey.cz, 2015

## Propagace

Marketingová strategie se snaží přilákat zákazníky na to, že nabízí boží, které je opravdu české, tj. z českých surovin, vyrobené a zabaleno v ČR. Na svých stránkách upozorňuje na spolupráci s místními dodavateli a informuje zákazníka o kvalitě svých produktů či rozšíření sortimentu a služeb. Podpora prodeje probíhá i formou uvádění receptů či tipů na úpravu a zacházení s potravinami. Jako ostatní obchodní řetězce využívá Tesco tištěné reklamních letáky jako hlavní komunikační kanál se zákazníkem. Dále je propagace realizována prostřednictvím reklamy v tištěných materiálech, TV, sociálních sítích, youtube.com, nebo na pracovních veletrzích.

**Tabulka 9 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Tesco Stores, ČR, a.s.**

Tesco Stores, ČR, a.s.	Marketingový mix - 4P
<b>Produkt</b>	Produkt je klasifikován dle nabízených obchodních značek. Kromě standardní nabídky Tesco výrazně orientuje na prodej pod vlastními obchodními značkami: <i>Tesco value</i> , <i>Tesco finest</i> a další. <sup>30</sup> Deklarace 100% garance spokojenosti na zakoupené zboží.
<b>Cena</b>	Strategie co nejnižších cen, realizovaných formou slevových akcí, diskontních cen na vybrané zboží, nebo formou věrnostního programu (Tesco clubcard)
<b>Místo/distribuce</b>	Dostupnost ve městě je zajištěna menšími formáty – supermarkety, směrem dál od centra se formáty mění směrem k větší prodejní ploše. Jinak jsou formáty přizpůsobeny velikosti sídel. Charakteristický je dlouhý logistický řetězec u některých komodit. Kyvadlová doprava zlepšuje dostupnost do vzdálenějších prodejen od centra.
<b>Propagace</b>	Reklamní slogan – Tesco – na všem záleží. Slevové akce s víkendovou, týdenní a měsíční periodou. Tesco – produkty které jsou opravdu z českých surovin, vyrobené a zabalené v ČR. Komunikace v médiích prostřednictvím reklam v tištěných materiálech, TV, sociální sítě, youtube.com, nebo pracovních veletrhů.

Zdroj: zpracováno dle tescocr.cz, 2015; aknciceny.cz, 2015

### Zjištěné výsledky společnosti Tesco Stores, ČR, a.s.

Pokud se zákazník snaží nalézt nějaké informace o kvalitě nabízených potravin a spoléhá se na informace z webových stránek, tak se o skutečné kvalitě nabízených potravin příliš nedozví. Jak již bylo uvedeno, na svých stránkách se odkazují na dodržování kvalitativních norem a splňování požadavků na skladování, ale u této prodejny došlo k největší konfrontaci mezi prezentovanými informacemi ze strany Tesca a skutečným stavem. Ať už byla prodejna navštívena na více místech ve stejný den, nebo postupně za sebou, byly zjištěny stejné výsledky.

Tesco na svých stránkách také uvádí české dodavatele, ovšem tato informace pro spotřebitele je velmi zavádějící. Jedná se o úzký okruh dodavatelů, na které zákazník může, ale nemusí narazit.<sup>31</sup> Tesco jich uvádí celkem devět, přičemž vybraného vzorku potravin se týkají jen dva, a to dodavatele brambor *Brop s.r.o.* a dodavatele jablek *VVISS a.s.*<sup>32</sup> U obou dodavatelů bylo v případě Tesca zjištěno, že se sice jedná o českou společnost, ale nemusí se jednat o české zboží.

V porovnání s ostatními sledovanými prodejny však byla snaha více než na zastoupení českých potravin zaměřena na označování zboží z dovozu jako českého

<sup>30</sup> Týkající se zejména nepotravinářského zboží, jako je například *Tesco loves baby*, *Tesco Pravá chuť*, *Tesco light choices*, nebo *Tesco Vitakids* (tescocr.cz, 2015).

<sup>31</sup> při pročtení stránek však získá běžný spotřebitel dojem, že se to týká celého sortimentu.

<sup>32</sup> Kromě výše uvedených se jedná o dodavatele mléčných výrobků, pečiva, uzenin a hub.

zboží. Týkalo se to kompletního sortimentu ovoce a zeleniny, včetně masa.<sup>33</sup> V průběhu sledování zavedlo Tesco kampaň, jejímž posláním bylo sdělení, že nabízené výrobky jsou opravdu z českých surovin, vyrobené a zabalené v ČR.

Mnohokrát se potvrdilo, že takto bylo označeno zboží z dovozu. Vybraný vzorek potravin bude níže podrobněji rozebrán včetně informace o konkrétních položkách, kterých se tohle zjištění týkalo, doplněné informací o skutečné zemi původu.

Další jev, který byl vysledován za celé období, bylo míchání beden. Zboží bylo označováno jako české (viz kampaň), přitom byly bedny namíchány se zbožím z dovozu. Stejně jako u předchozího příkladu bude uvedeno konkrétně, u které části sortimentu bylo míchání beden zjištěno, včetně informace o ostatních zemích původu u dané položky.

Je třeba zmínit, že jednotlivé prodejny Tesco nemají jednotné uspořádání (merchandising) prodejny. V některých prodejnách byl sortiment ovoce a zeleniny přehledný a někdy bylo akční zboží umístěno na zvláštních místech, kromě původních regálů, jež měly na zlevněné zboží upozornit. I v tomto případě se lišila země původu. U Tesca obecně bylo velmi rozšířeným jevem, že údaje o původu zboží bývaly špatně zjištěné, cedulky byly zaměněné s jiným druhem zboží, poškozené, nebo úplně chyběly.

### **Ovoce a zelenina**

Sortiment ovoce a zeleniny v OŘ Tesco se řadí na poslední místo dle zvolených parametrů kvality, ceny a zastoupení českých potravin. Byla zde zaznamenána nejhorší kvalita a nejvyšší zastoupení ovoce a zeleniny z dovozu. Jediné, čím na sebe Tesco může upozornit, jsou nízké ceny. Špatná kvalita je zde spojena jak s tuzemským, tak i se zahraničním zbožím. Úsek ovoce a zeleniny je hojně vybaven reklamními cedulemi, na kterých stálo, že spolupracují s místními dodavateli a že si zákazník může vybrat to nejlepší z české sezónní produkce, doplněné o informaci o 100% garanci spokojenosti. Pod cedulemi odkazující se na regionální původ bylo po celé sledované období umístěováno zboží z dovozu.

---

<sup>33</sup> Týkalo se to i mnoha dalších položek, které nebyly zahrnuty do vybraného vzorku.

Na počátku sledovaného období, kdy ještě neprobíhal detailní záznam, bylo zjištěno, že sezónní ovoce a zelenina byly k dispozici jen z dovozu, ve špatné kvalitě a za vyšší cenu, než české, popř. jihomoravské ovoce a zelenina. Konkrétně se jednalo o meruňky, které byly za spotřebitelskou cenu dostupné za 30 Kč/kg (sady Želešice),<sup>34</sup> (Král, 2014) a v Tesco se prodávaly za 59,90 Kč/kg (Francie). Byly velmi malé a hodně scvrklé (viz příloha 2).

V době, kdy vrcholila sezóna rajčat a paprik zde nebylo možné narazit na český původ u těchto položek. V médiích se právě objevila zpráva o tom, že se papriky z našeho regionu (Nové Bránice) vyváží na pole, protože o ně obchodní řetězce nejeví zájem. Zákazník si mohl vybrat pouze z maďarských, nebo holandských paprik.

Nabídka **jablek** je poměrně bohatá. Kvalita nebyla vždy ideální, ale v sezóně byla vidět mírná snaha o zastoupení českých jablek. Sortiment zahrnoval v průměru 13 položek českého i zahraničního původu. V počáteční fázi výzkumu, kdy ještě neprobíhalo zapisování konkrétních odrůd do záznamového archu, bylo zjištěno, že z celkové nabídky jablek (7 položek) je pouze jedna bedna s jablky českého původu. Jablka pocházela z těchto zemí – Jihoafrická republika, Itálie, Německo, Holandsko, Rakousko a Slovensko. Kromě tohoto výčtu je třeba uvést, že třeba u jablek (Idared za 12,90 Kč) z Německa byla ručně napsaná cedulka, která uváděla zemi původu Českou republiku. Nabízí se zde zamyšlení nad tím, jestli se nejednalo pouze o omyl, kdy jsou bedny různě přemísťovány i během jednoho dne.

Tato domněnka však byla vyvrácena, protože se tato situace, kdy bylo zboží z dovozu označováno jako české, vyskytovala po celé sledované období a ve všech navštěvovaných prodejnách Tesco. A to bez ohledu na to, jestli byla/nebyla sezóna jablek. V den výše uvedené návštěvy (27.7 2014) byl takto označeny minimálně dvě odrůdy jablek. Dalším příkladem byla jablka Lady Pink za 29,90 z Jihoafrické republiky. V obou případech se jednalo o akční zboží. Z hlediska kvality patřila jablka k těm méně problémovým položkám, zato zde velmi hojně docházelo ke špatnému, matujícímu či chybějícímu označení, které nebylo v jiných prodejnách zaznamenáno, doplňující obrazová dokumentace je obsahem přílohy 2.

---

<sup>34</sup> Rozvážely se po celé republice, ale z ústního sdělení zaměstnance vyplynulo, že obchody typu hypermarket o ně neměly zájem a taky se tam neobjevovaly. Jejich cena se kvůli nezájmu velkých formátů dostala pod hranici výrobních nákladů, okolo 25 Kč/kg. (Král, 2014)



V průběhu realizační fáze se zastoupení českých jablek zvýšilo a zlepšila se i jejich kvalita, ale patřily mezi položky, které byly míchány se zahraničním zbožím (akční i neakční zboží). Například vrchní bedna byla z Itálie, uprostřed se nacházela bedna s českými jablky (s cedulkou odkazující na kampaň) a spodní bedna byla z Německa (například u odrůd Gala a Golden Delicious). U spotřebitele to tedy budí dojem, že veškeré nabízené zboží je českého původu.

Vícekrát a ve více prodejnách Tesco byla polská jablka označována jako česká (viz kampaň). Konkrétně se jednalo o odrůdu Gala, kdy jablka byla oblepena českými vlaječkami. Jindy se objevovala u jablek špatná, matující či chybějící označení. U odrůdy Rajka (ČR) byla cedulka patřící odrůdě Idared z Polska. Nemuselo by se jednat o úmysl, ale pouze zanedbání ze strany personálu, kdyby k tomu nedocházelo opakovaně a u celého sortimentu ovoce a zeleniny (viz příloha 2).

**Hrušky** se řadily mezi část sortimentu, které byly z hlediska kvality méně problémové. Vyskytovaly se hrušky jak tuzemského, tak i zahraničního původu (balené i volné). I u nich byla umístěna kampaň (viz výše), přitom se jednalo o hrušky z Holandska. A bedny byly také namíchané (viz příloha 2).

Hrušky se prodávají ve dvou hlavních odrůdách (Lucasova a Konference) a cena se pohybovala ve stálé nabídce v rozmezí od 24,90 /kg do 29,90. I když se jednalo o české zboží, kvalita nebyla vždy ideální. Byla vždy horší, pokud se jednalo o hrušky nebalené či skládané.

Vzhledem k tomu, jak detailně se podle Tesca věnují jeho příslušné orgány pečlivé kontrole dodavatelů, kontrole zboží a dodržování standardů skladování apod., by měla být kvalita **zeleniny** na úplně jiné úrovni. Úsek zeleniny vykazoval největší nedostatky ve kvalitě i variabilitě země původu v případech, kdy se v jiných prodejnách vyskytovalo české zboží.

Do konce října se **mrkev** ve volné formě vyskytovala česká, balená holandská a ve svazku německá. V polovině listopadu již byly bedny s českou mrkví namíchané s anglickou, která společně s dánskou mrkví tu českou v balené formě nahradila (namíchané spolu). Balená mrkev byla v té době již namíchaná s holandskou, kterou pak byla nahrazena do konce sledovaného období. Stejně tak byla nahrazena mrkev

svazková, a to mrkví italskou. Kvalita mrkve v čase kolísala (nejvíc mrkev ve svazku), stejně jako země původu, ale byla za příznivou cenu.

**Petržel** – prodává se praná, tedy volně ložená, balená a ve svazku. Kvalita bývá velmi proměnlivá, stejně jako cena. Velmi se taky měnil původ. I u českého zboží bylo vidět, že kvalita nebyla vždy dobrá. Volná petržel pocházela většinou z Portugalska, Polska, nebo ze Slovenska. Co se týče kvality, tak na tom mnohdy byla lépe, než zde nabízená česká. I v tomto případě byla polská petržel označena jako české zboží (viz příloha 2) Balená petržel, byla zabalena jako česká, ale země původu na obale uváděla Polsko (dovoz Blanická Bramborářská).

**Celer** – Prodává se jako celer bulva a celer s natí. Kvalita této položky je bez připomínek. Do konce října byl v nabídce český celer a v průběhu sledovaného období byl pak namíchan s holandským. V kontrolní fázi jeho cena klesla oproti začátku sledování z 19,90 na 11,90, aby pak zase mírně stoupla, přičemž se v tomto období vyskytoval většinou celer český.

**Cibule žlutá (kuchyňská)** – prodává se volně a balená. Jako jinde je v nabídce i větší balení po 5 kg, kdy je cena nejvýhodnější. Kvalita je velmi proměnlivá a není výjimkou, že se setkáme s cibulí nahnilou či plesnivou a zbavenou slupek (viz příloha 2). Co se týče země původu, nejčastěji je v Tescu zastoupena cibule německá, i když se nachází přímo pod cedulí „spolupracujeme s místními dodavateli“. Je to jedna z položek, která boří mýtus o tom, že zboží ze zahraničí je levnější, než české. Někdy je dražší německá a jindy naopak. Normálně se prodává za 11,90 Kč/kg. Ale liší se to podle toho, jestli je v akci. Pokud ano, tak je v akci za 7,90 Kč/kg ta německá a česká je v nabídce za 11,90 Kč/kg. Buď je všechna cibule německá, a pokud se vyskytuje česká, je s tou německou namíchaná. Cibule červená, se prodává cca za 16,90 Kč/kg, přičemž její kvalita bývá špatná, vzhledem k tomu, že není tak rychloobrátková jako cibule žlutá.

**Česnek** – ve volné formě je dostupný pouze španělský (89,90 Kč/kg), nejlevnější varianta českého česneku je k dispozici za 200,3 Kč/kg.

**Brambory** – Celkem je v nabídce asi 9 položek, přičemž středem zájmu byly brambory konzumní pozdní volné. Hlavním dodavatelem je dle Tesca společnost *Brop, s.r.o* V Tescu se ale hodně objevují brambory německé a bývají namíchané s českými, jak bylo uvedeno u ovoce. Až na výjimky je kvalita tristní (viz příloha 2). Balené

i volné brambory jsou velmi malé a je u nich vidět poškození kvůli jejich zpracování či špatnému zacházení. České i německé brambory jsou flekaté, nazelenalé, scvrklé, měkké. Běžně se vyskytovala hniloba, plíseň a mechanické poškození. Důvodem je pravděpodobně jejich špatné zacházení a také to, že až na výjimky jsou brambory oprané, což snižuje jejich trvanlivost a náchylnost. Ale je to zřejmě kvůli estetickým požadavkům daného obchodu. Pod bednou se scvrklými, nahnílými a zelenými brambory je cedule „*vybírejte to nejlepší*“, což se z pohledu spotřebitele projevilo jako nemožné (viz příloha 2). Prakticky sejná situace se týkala i balených brambor (ČR a Francie), i když v menším měřítku. Společné pro obě formy je tedy to, že i pokud byly z dovozu, byly umístěny tam, kde prodejna upozorňovala, že se jedná o zboží regionálního, resp. českého původu.

**Zelí bílé a červené** - kvalita u těchto položek patřila mezi nejméně problematické, ať už se jednalo o tuzemské či zahraniční zboží. Zastoupení českého původu je ale velmi slabé a nepravidelné. V naprosté většině bylo v nabídce německé či polské zelí. A pokud bylo české, opět se opakovala výše zmíněná situace s namíchanými bednami (většinu ČR+D). Například červené zelí uprostřed bylo české, a u ní umístěná cedulka (viz kampaň), spodní a horní bedna s bílým zelím pak byla německá. Přitom cena za německé zelí je zde stejná jako v jiných obchodech za české zelí, popř. se jedná o rozdíl maximálně dvou korun/kilogram. O něco horší byla nabídka **čínského zelí**, to bylo převážně z Polska, které bývalo často seschlé či nahnilé.

Ostatních druhů zeleniny se dotýkají všechny výše uvedené skutečnosti, tzn. špatná kvalita, zboží výhradně z dovozu a matoucí označení. Nejhorší kvalita doprovázela po celou dobu následující položky, které byly výhradně z dovozu. Při seřazení od nejhorší kvality směrem k lepší kvalitě se jedná o **kedlubnu, květák, ředkvičky, kapustu, brokolici a pórek**. Ten na tom byl z hlediska kvality relativně nejlépe. Jinak byly výše uvedené druhy zeleniny takřka po celé období hodně „unavené“, tedy seschlé (žluté až nahnědlé listy u kedlubny, nebo ředkviček) či nahnilé. (viz příloha 2) Kompletní přehled cen a zemí původu u sortimentu za celé sledované období, včetně zaznamenání akčních slev je pro názornost dostupný v příloze 1.

## **Vepřové a hovězí maso**

Vepřové maso je dodáváno výhradně z Polska. Pouze u některých položek se objevuje české maso, a to u vepřového boku s kostí a krkovice s kostí. Tak jako v Albertě se objevuje to, že jedna položka pochází z více zemí. Zacílení na tyto položky se ukázalo jako vhodné, protože se ze všech položek vepřového masa objevovaly nejčastěji ve slevových akcích, zejména pak krkovice s/bez kosti. Zjištěno bylo i to, že se jednalo o české maso, které pocházelo z ČR a přitom bylo vyrobeno v Polsku. Dalším jevem bylo klamné označování, že se jedná o český výrobek. Položka vepřová krkovice s kostí byla označena jako výrobek, jehož všechny fáze (výroba, zpracování a zabalení) probíhají v rámci ČR, ale jednalo se o zboží z Dánska a ze Španělska, které bylo vyrobeno (zabaleno) v Polsku (viz příloha 2).

Následující tabulka dokumentuje, jak může vypadat nabídka v rámci jedné návštěvy. Ceny kopírují hodnoty v jiných obchodech, akorát nejsou zaokrouhlené na celé číslo, ale vždy o 10 haléřů méně, než je tomu u konkurence. Cena byla uváděna třemi způsoby. Buď byla uvedena standardní cena, nebo bylo maso zahrnuto do seznamu položek za diskontní cenu. Třetí způsob spočíval v tom, že se jednotlivé položky prodávaly za různou váhu a cena za kilogram byla velmi malým písmem uvedena na cedulce v regálu. Spotřebitele to tedy nevyhnutelně vede k domněnce, že platí za jednotku hmotnosti mnohem méně, než jinde. Týká se to zejména položek, které prošly náročnějším způsobem zpracování, tj. masa nakrájeného na plátky či kostky. V tomto případě je cena za kilogram mnohem vyšší, než když se jedná o maso v celku (viz tabulka 10).

**Tabulka 10 Přehled vybraných druhů vepřového masa v Tesco Stores, ČR**

Vepřové maso	Chov	Porážka	Vyrobeno	Cena za kg (Kč)
Krkovice s kostí	ŠP	ŠP	PL	99,90 (disk. Cena)
Krkovice s kostí plátky	ČR	ČR	ČR	109,90 (disk. Cena)
Krkovice bez kostí	ŠP	ŠP	PL	138,90
Krkovice bez kostí plátky	ŠP	ŠP	PL	149,75 (59,90/400 g)
Pečeně vcelku	PL	PL	PL	98,90
Pečeně bez kostí plátky	DE	DE	PL	151,25
Panenko	PL	PL	PL	226,90
Kýta	NL	NL	PL	118,90
Plec	NL	NL	PL	118,90
Bok bez kostí plátky	PL	PL	PL	149,40
Bok bez kostí	PL	PL	PL	119,90
Bok s kostí	ČR	ČR	ČR	89,90
	PL	PL	PL	89,90
Kostky na guláš	PL	PL	PL	137,80 (68,90/500 g)
Řízky z kýty	DN	DN	PL	128,90

Zdroj: Vlastní šetření, 2015

Do vzorku hovězího masa byly zahrnuty položky ve standardní nabídce. Sortiment zahrnuje i dražší druhy, jako jsou různé druhy steaků, včetně vyzrálého hovězího. Tyto druhy řadíme mezi „výběrové“ potraviny, které ale nejsou předmětem denní spotřeby. Tyto položky byly české a dodávaly je například *Kostelecké uzeniny*. Vybrané druhy předního a zadního hovězího byly zařazeny mezi základní potraviny a byly výhradně z dovozu, a to hlavně z Polska, Velké Británie a Irsku. Občas se objevovalo také hovězí maso z Německa.

**Tabulka 11 Přehled vybraných druhů hovězího masa**

Hovězí maso	Chov	Porážka	Vyrobeno	Cena za kg (Kč)
Kostky na guláš	PL	PL	PL	199,75 (79,90/400 g)
Kližka	PL	PL	PL	148,90
Žebro	IR	IR	PL	118,90
Zadní plátky	PL	PL	PL	214,90
Přední – krk	IR	IR	PL	174,90

Zdroj: Vlastní šetření, 2015

### Drůbeží maso

**Chlazené kuře** bylo ve stálé nabídce k dispozici za 79,90 Kč/kg a bylo vždy české, v akci se ale objevovalo i kuře polské. Z celého sortimentu drůbežího masa však tvořilo položku, u které se zboží z dovozu vyskytovalo, jen pokud se jednalo o výraznou slevu. **Krůtí spodní stehno** bylo po celou dobu výhradně z Polska (89,90 Kč/kg) a tvořilo nepravidelnou složku nabídky drůbežího masa, které se opět týkalo klamné označení,

že se jedná o české zboží (viz příloha 2). **Chlazená kachna** se ve stálé nabídce prodávala za 113,90 pod obchodní značkou Vodňanské kuře. Situace se zde opět změnila při akční nabídce. Cena české kachny při akci klesala na 89,90 Kč/kg a polské či maďarské na 79,90 /Kč/kg.

### **Vejsce a mléčné výrobky**

Sledovaná balení **vajec** po deseti a třiceti kusech byla po celé sledované období výhradně z Polska nebo ze Slovenska. Česká vejce se v rámci produktové značky *Tesco value* vyskytovala spíše ojediněle. Ta tvořila nejlevnější možnost nákupu, v obou sledovaných formách pak bylo možné koupit si od jiného dodavatele čtyři koruny dražší vejce česká.

**Stolní máslo** pochází výhradně z Polska nebo Belgie. Sortiment **bílého jogurtu** zahrnuje několik položek, dle procentního podílu tuku. Ve sledované kategorii nad 3 % tuku odpovídala parametrům položka, která se prodávala pod obchodní značkou *Creamfields* (vyrábí *Hollandia*). Balení je v nabídce za 15,90 Kč/400 g (39,75/kg). Pokud bychom se chtěli dostat na cenu pod třicet korun za kilogram, museli bychom si vystačit buďto s nízkotučnou či polskou variantou.

### **Med**

Nabídku tvoří celkem osmnáct položek, kdy v deseti případech se jedná o směs medů ze zemí ES a mimo zemí ES a u osmi medů údaj na obale odkazoval na český původ. České medy byly označeny logem ČPK. Sortiment medu pochází od českých dodavatelů, kteří zde nabízejí jak med českého původu, tak i směsi. Kromě značkových výrobků je součástí sortimentu i med privátních značek *Tesco value* a *Tesco Finest*. Ve druhém případě bylo překvapením, že položka výběrového medu této produktové řady se prodávala za 375 Kč/kg a přitom se jednalo o směs.

Byli vybráni zástupci sortimentu 900 g, protože se jedná o nejlevnější položky objem/cena. Ty se pohybují okolo 160 Kč/kg, ale jedná se o směsi. Český med se dá pořídit od 170 Kč/kg a výš. Běžně však okolo 190 až 200 Kč/kg. U nabízeného českého medu převládají menší balení, ale za vyšší cenu. Je to tak proto, že menší balení vyvolává dojem, že nestojí tolik, a proto jsou menší balení za více peněz zastoupeny v sortimentu více, než 900 g balení. Převládají *Medokomerc*, *Včelpo*, kteří vyrábí

jak směsi, tak i český med. Ten dodává hlavně *Product Bohemia a Jankar Čeladná*. V akci se med prakticky neobjevoval, nebo jen minimálně, zvláště oproti ostatním zkoumaným položkám.

Pokud bychom chtěli porovnat formát prodeje v rámci tohoto obchodního řetězce, tak bylo zjištěno, že rozsah nabídky ovoce a zeleniny je přiměřený prodejní ploše a kvalita byla lepší, než v hypermarketu. Dalším rozdílem oproti většímu formátu je umístění prodejny řeznictví *Maso uzeniny Novák* v rámci prodejní plochy. Vedle standardní nabídky masa z dovozu tak má zákazník možnost nákupu masa, u kterého dodavatel garantuje český původ.

### 9.3.2 Ahold Czech Republic, a.s.

#### Základní informace a koncept prodejny

Obchodní řetězec Albert se zaměřuje na prodej potravinářského i nepotravinářského zboží. Koncept zahrnuje i provozování vlastní čerpací stanice.

**Tabulka 12 Základní informace o společnosti Ahold Czech republic, a.s.**

Skupina/mateřská společnost	Ahold Tsjechië B.V.
Právní forma	Akciová společnost
Vznik – délka působení v ČR	16.11 1991
Sídlo	Praha-Jinonice
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	10 000 a více
Obrat (28.2 2013)	44 mld. Kč
Druh maloobchodní jednotky	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
Působnost	nadnárodní
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	24x Brno-město

Zdroj: daty.cz, 2015; registr ekonomických subjektů, 2015; AHOLD Czech Republic, a.s.:

Výroční zpráva za rok 2013, 2013

Společnost Ahold vstoupila na český trh v roce 1990 a stala se prvním zahraničním řetězcem, který zde začal podnikat. V České republice nesou supermarkety a hypermarkety název Albert. Společnost prošla v minulosti mnoha akvizicemi, aby se v současné době stala jedním z nejsilnějších hráčů na maloobchodním trhu a zaměstnavatelem více než 14 500 zaměstnanců (albert.cz, 2015)

Pod obchodní značkou Albert je v současnosti v provozu více než 280 prodejen. Prodejní formát je tvořen supermarkety a hypermarkety, jejichž dostupnost je v zájmovém území uvedena v tabulce 14. Hypermarkety se v loňském roce rozšířily

o bývalé prodejny *Spar*. V městských částech Brna jsou hojně zastoupeny supermarkety<sup>35</sup> a jejich názvy jsou v tabulce pro snadnější identifikaci uvedeny místo městské části jménem ulice. V okrese Brno-venkov není *Albert* zastoupen ani jednou obchodní jednotkou. Prodejny, které byly nejčastěji navštěvovány, jsou v tabulce 14 zvýrazněny.

### **Strategie vůči zákazníkovi**

Obchodní řetězec se na svých stránkách odkazuje na svou obchodní strategii, která se důrazně zaměřuje na kvalitu, čerstvost a spolupráci s regionálními dodavateli. Důvěra zákazníka je ze strany řetězce umocňována informacemi o řadě ocenění, které *Albert* za dobu svého působení na českém trhu získal. Jako jedinému řetězci se mu podařilo získat ocenění Národní ceny kvality České republiky a Národní cenu kvality za společenskou odpovědnost (albert.cz, 2015). Tuto cenu kvality se řetězci podařilo získat podruhé za řadu *Albert Excellence*. Upozornění na tento úspěch tvoří uvítací bránu do každé prodejny. Z dalších ocenění lze uvést cenu za nejlepší TV reklamu a nejpůsobivější leták. Výčet ocenění uzavírá titul Supermarket roku a certifikát BRC, který znamená záruku nabídky zboží, které prošlo tou nejpřísnější kontrolou. Výše uvedené skutečnosti se váží k tomu, jak se společnost prezentuje. V podkapitole zjištěné výsledky bude uvedena konfrontace s reálným stavem.

### **Produkt**

Nabídka obchodního řetězce se výrazně orientuje na potravinářský sortiment. Menší měrou je zde zastoupeno drogistické, sezónní zboží a potřeby pro domácnost. Standardní nabídku potravin *Albert* rozšířil o čtyři řady výrobků pod vlastními značkami, které jsou popsány níže.

- *Albert Excellent*: delikatesní, luxusní, výběrové potraviny a také hotová jídla. Jedná se o sladkosti, nebo uzenářské výrobky, jako jsou různé druhy šunek, které svým specifickým výrobním postupem a regionem odkud pochází, nabízí možnost nákupu speciálních či nevšedních potravin bez nutnosti navštěvovat specializovanou prodejnu.

---

<sup>35</sup> Jedná se také o bývalé prodejny Julius Meinl, nebo Sezam.



- *Albert Bio*: nabídka produktů v BIO kvalitě za nižší ceny, než v úzce specializovaných prodejnách. V současné době spolupracuje Albert se 39 dodavateli BIO produktů, které garantují chuť, výživovou hodnotu a absenci pesticidů. Certifikáty potvrzující BIO kvalitu jsou uděleny od jedné ze tří udělujících organizací, které spadají pod MZE. Sortiment zahrnuje celkem 160 položek, z toho 70 pod vlastní značkou. Jedná se o ovoce, zeleninu, luštěniny, cukrovinky, nápoje a další.
- *Albert Quality*: atraktivní a široká nabídka kvalitních potravin srovnatelná se značkovými výrobky, která v současnosti patří mezi nejvyhledávanější řadu značky Albert. Sortiment této značky zahrnuje ovoce, zeleninu, masné výrobky, pečivo, mražené potraviny, nápoje a drogistické zboží.
- *BASIC*: produktová řada pro segment zákazníků, kteří hledají kvalitní výrobky za co nejpříjemnější cenu. V nabídce je 251 výrobků této řady, která se neustále rozšiřuje, a prodávají se za diskontní cenu. Ta v tomto případě znamená, že zakoupený výrobek z této řady je nejlevnější z dané kategorie. Sortiment zahrnuje všechny položky čerstvých i trvanlivých potravin, včetně drogistického zboží a potřeb pro domácnost.

Potravinářský sortiment kopíruje snahu konkurence, kdy se snaží upozornit zákazníka na zboží českého původu. To bývá označeno logem České potravinářské komory a v případě privátních značek logy *Vím, co jím* (albert.cz, 2015).

Samozřejmostí je garance spokojenosti a vrácení zboží. Reakcí na skandály s prošlým masem, které se objevily v médiích, je také garance spokojenosti u masa, a proto se na stránkách objevuje ve speciálním oddíle souběžně s doporučením o správném nákupu masa a jeho skladování.

### **Cena**

Jak již bylo uvedeno u produktu, *Albert* pokrývá takřka celý nabízený sortiment vlastními obchodními značkami, u kterých je plošně zavedena diskontní cena. Snaha o dosažení co nejnižší ceny se však kompenzuje vyšší cenou u položek, které zrovna nejsou v akci. Po celé sledované období se u vybraných položek objevuje srovnání s konkurencí – obchodním řetězcem *Kaufland*. U konkrétního výrobku je umístěna cedulka, na které je napsáno datum, ke kterému byla cena u daného zboží porovnávána.

Je na ní uvedena cena v *Kauflandu* a poté cena v *Albertě*, aby měl zákazník důkaz, že je cena nižší. Mnohdy činil rozdíl jen několik málo haléřů. Dalším často frekventovaným nástrojem cenové politiky je podmíněný nákup. Tzn., cena ve slevě je podmíněna určitým objemem nákupu. Konkrétně se jednalo o akce typu 1+1, resp., n+1.

### **Místo/distribuce**

V souvislosti s proběhlými akvizicemi má *Albert* husté pokrytí zejména ve městech, kde se nacházely formáty typu supermarket, nebo bývalé samoobsluhy například na sídlištích, které zde plnily svoji funkci prostorového zajištění prodeje potravin na základě socialistického modelu hierarchického rozvržení maloobchodních jednotek. Z tohoto důvodu jej najdeme prakticky ve všech městských částech, a to zejména v místech, kde se nachází sídliště zbudovaná za minulého režimu v blízkosti významných podniků (Vinohrady, Líšeň apod.) Kromě zkoumané oblasti na území okresu Brno-město je *Albert* zastoupen v celém Jihomoravském kraji, ale jedná se o větší sídla (například Tišnov, Vyškov, Znojmo, Hodonín). V okrese Brno-venkov, se nenachází ani jedna prodejna.

**Tabulka 13 Maloobchodní jednotky Albert v okrese Brno-město a Brno-venkov**

Formát prodeje	Brno-město	Brno-venkov	Součást NC/jednotlivá prodejna (x)
<b>Hypermarkety</b>	<b>Brno Modřice</b>	X	NC Olympia
	Brno Vídeňská	X	x
	<b>Brno Ve Vaňkovce</b>	X	NC Galerie Vaňkovka
	<b>Brno Cejl</b>	X	x
<b>Supermarkety</b>	Brno Nám. 28. dubna	X	x
	Brno Bystrc	X	x
	Brno Černovice	X	x
	Brno Kohoutovice 2x	X	x
	Brno Líšeň	X	x
	Brno Mendlovo nám.	X	x
	Brno Černá Pole	X	x
	Brno Nový Lískovec	X	x
	Brno Starý Lískovec	X	x
	Brno Ponava	X	x
	Brno Rozkvět	X	x
	Brno Halasovo nám.	X	x
	Brno Slatina	X	x
	Brno Stará Osada	X	x
	Brno Veveří	X	x
	Brno Vihohrady	X	x
	Brno Vondrákova	X	x
	Brno Novolíšeňská	X	x
	Brno Nádražní	X	OC Letmo
	Brno Bohunice	X	x

Zdroj: Zpracováno dle akcniceny.cz, 2015

### Propagace

Jako jeden z prvních na sebe upozornil *Albert* unikátními marketingovými kampaněmi. Kromě stálé propagace vlastních obchodních značek používá tento řetězec i další velmi účinné nástroje. Lze to popsat jako duální marketingovou kampaň, kdy do kin přichází nový film s kreslenými postavkami (například *Šmoulové*) a *Albert* tyto postavky zařadí do své marketingové strategie jako nástroj zvýšení zisku a film se propaguje sám o sobě. Systém funguje na principu sbírání nálepek, které zákazník obdrží za určitý objem nákupu. Poté, co nasbírá jejich předem určený počet, obdrží hračku. Není nutné vysvětlovat, jak tento systém působí na děti. Tato kampaň se používá k podpoře prodeje luxusního nádobí a domácích spotřebičů (Guzzini, nádobí od *Jamieho Olivera*), nebo bytového textilu, sportovních potřeb a mnohého dalšího.

Kromě klasických komunikačních kanálů, jako jsou akční letáky, firma využívá různé kampaně zaměřené na zdravý životní styl u dětí a sociální sítě.

**Tabulka 14 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Albert**

<b>Albert</b>	<b>Marketingový mix - 4P</b>
<b>Produkt</b>	Produkt je klasifikován dle nabízených obchodních značek. Kromě standardní nabídky se Albert výrazně orientuje na prodej pod vlastními obchodními značkami: Basic, Albert Quality, Albert Bio, Albert Excellent, U řeznického mistra. Nabídka 100%garance kvality a záruky vrácení peněz, Albert party servis.
<b>Cena</b>	Strategie co nejnižších cen, realizovaných formou slevových akcí, diskontních cen na vybrané zboží. Sleva na PHM za určitý objem nákupu
<b>Místo/distribuce</b>	Dostupnost v Brně je zajištěna hypermarkety a supermarkety, které jsou rozmístěny ve všech městských částech. Charakteristický je dlouhý logistický řetězec u některých komodit.
<b>Propagace</b>	Reklamní slogan – Albert – Jsme tu pro vás. Slevové akce s víkendovou, týdenní a měsíční periodou. Komunikace v médiích prostřednictvím reklam v tištěných materiálech, magazínu Albert, TV, sociální sítě facebook, twitter a youtube.com.

Zdroj: albert.cz, 2015; akniceny.cz, 2015

### Zjištěné výsledky

Úvodní strana na internetu nabízí rozcestí, které na první pohled upoutá nabídkou receptů a rad o vaření. Dále je zde ke zhlédnutí akční leták, seznam prodejen a odkaz na sociální sítě. Hledání konkrétních informací o kvalitě výrobků nepřineslo žádný výsledek. Kromě rad o vaření a informací o probíhajících kampaních a udělených ocenění se k zákazníkovi konkrétní informace o nabízených produktech a jejich dodavatelích nedostanou.

Pokud bychom v záložce s názvem naši dodavatelé hledali nějaké (místní) podniky, které do *Alberta* dodávají, tak najdeme pouze instrukce a standardy pro podniky, které mají zájem dodávat své zboží do tohoto řetězce. V této sekci také nalezneme informaci, že kromě interní kontroly využívá *Albert* také služeb externích subjektů, které se zabývají senzorickým posuzováním, laboratorními testy, značení potravin atd. Tyto informace jsou tedy směřovány k dodavatelům, aby si byli vědomi toho, že pokud chtějí do tohoto řetězce umístit své zboží, musí vědět, co jejich výrobky podstoupí, než se dostanou na pult. Při vstupu do prodejny vítá zákazníka informace, na které je uvedeno, že je *Albert* držitelem ocenění Národní ceny kvality a v pozadí jsou obrázky čerstvého ovoce a zeleniny. Tato cena byla Albertu udělena za produktovou řadu *Albert Excellent*, která je zaměřená na výběrové potraviny a nemá nic společného se sortimentem ovoce a zeleniny (albert.cz, 2015).

## Ovoce a zelenina

Pokud byla určitá položka zobrazena česká, byla celá její dodávka česká. Ani v jednom případě nebylo zaznamenáno míchání beden s různými zeměmi původu, jako tomu bylo v předchozím případě. Až na ojedinělé případy probíhalo značení ovoce a zeleniny poctivě. Stalo se například, že informační tabule upozorňující na akční slevu, deklarovala jinou cenu (nižší), než tu uvedenou na štítcích u konkrétní položky a zákazník nevěděl, která z nich je platná. Jen v jednom případě byla zaznamenána česká vlajka u jablek z Německa. Nutno podotknout, že obecně bylo značení pravdivé a přehledné.

**Jablka** – nabídka jablek je široká, zahrnuje minimálně 12 položek. Převažují česká, ale zastoupení zde najdou i jablka z Itálie nebo ze Slovenska. Polská jablka se vyskytovala výjimečně. V akci se objevují často a jejich kvalita je velmi dobrá. V nabídce jsou v několika formách: jablka volná, skládaná a balená. Při přechodu z přípravné do realizační fáze (začátek podzimu), kdy vrcholila sklizeň, se zastoupení českých jablek značně rozšířilo, zlepšila se jejich kvalita a tak to už zůstalo do konce sledovaného období. Kromě *Kauflandu* se tohle místo dalo označit za nejčastější místo nákupu jablek v prodejnách tohoto formátu, a to zejména díky příznivému výběru a častým slevám, ve kterých se dala nakoupit česká jablka.

**Hrušky** – objevují se nejčastěji skládané a balené po 500 g. Ve stálé nabídce jdou dva druhy, a to zelené a červené. Červené nejsou předmětem zkoumání, protože se jako ve všech obchodech výhradně dovážejí, a to z Itálie a Argentiny. Zelené hrušky se nabízejí v odrůdách *Konference* a *Lucasova*. Cena se nelišila od ostatních zkoumaných obchodních jednotek a kvalita je zde bez výhrad. Po celé sledované období byly hrušky českého původu.

Podstatně problematictější bylo hodnocení kvality v úseku zeleniny. V době, kdy vrcholila sklizeň sezónní zeleniny zde, stejně jako v případě *Tesca* převažovalo zastoupení položek paprik a rajčat z dovozu. Oproti *Tescu* zde sice byla patrná větší snaha o zastoupení české zeleniny, ale celkově byla kvalita zeleniny v této prodejně značně proměnlivá. Nelze tedy v tomto případě stanovit jasný závěr, jestli je zde z hlediska kvality horší tuzemské, nebo zahraniční zboží.

**Mrkev** – v nabídce je volná, balená po 1 kg nebo svazková. Země původu byla na podzim převážně z ČR, ale později ji nahradila mrkev z Belgie či Anglie (volná), Itálie (svazková) a u balené nebylo možné určit zemi původu, uveden byl pouze distributor pro *Albert*, i když bylo na obale umístěno logo *Vím, co jím (Blanická Bramborářská s.r.o.)*. Kromě toho byla úplně ledová na omak, což neodpovídalo teplotě ostatního zboží. Pokud byla od jiného dodavatele (*VVISS, a.s.*), tak byla na obale uvedena země původu Holandsko. Kvalita je velmi proměnlivá, může se výrazně lišit i během návštěv uskutečněných v rámci dvou dnů.

**Petržel** – volná forma byla k dispozici po celé sledované období česká, svazková byla česká přibližně do konce listopadu a později ji nahradila petržel z Portugalska. Kvalita se také lišila podle dodávek, ale nekolísala tolik, jako tomu bylo u mrkve.

**Celer** – do konce listopadu byl v nabídce celer holandský, jež se do konce listopadu prodával za 19,90 Kč/kg, poté jeho cena souběžně s ostatními prodejny klesla na 14,90 Kč/kg. Od prosince je stabilně zastoupen celer český za 18,90 Kč/kg. Kvalita byla po celou dobu na dobré úrovni, přesto i zde byla zaznamenána viditelná plíseň u české dodávky (viz příloha 2).

**Brambory** – Předmětem pozorování byly brambory konzumní pozdní volné. Po celé sledované období je jejich kvalita tristní. Celkem je v nabídce 14 položek. Kromě batátů, které nejsou zahrnuty do výběru, jsou některé položky české a některé zahraniční. Balené se dováží z Německa, Holandska, Rakouska, nebo Slovenska a volné zejména z Francie. Široká je nabídka brambor balených po 1, 2, 3 kg, ve varných typech A, B, C. U nich je kvalita většinou v pořádku, nebyly u nich zjištěny závažné nedostatky, i když byly někdy skvrnité, měkké a nazelenalé. Zato konzumní brambory, volné, jsou scvrklé, nahnílé, flekaté a hodně zelené, viz příloha 2. Tedy takové, které se pohybují na samé spodní hranici zvoleného škálového hodnocení. Do konce roku byly všechny položky české, ale kvalita těch volných kolísala. Posléze se v nabídce volných brambor objevily francouzské, které jsou dodnes součástí sortimentu, i jejich kvalita je po celou dobu velmi nízká (zelené, nahnílé a mechanicky poškozené).

**Cibule** – prodává se žlutá a červená. Žlutá kuchyňská se prodává volná a balená. Volná za 10,90Kč/kg, balená za 8,90 Kč/kg. Obojí česká po většinu sledovaného období. Co se týče kvality, jsou na tom obě velmi špatně, stejně jako brambory jsou na spodní

hranici hodnocení, protože jsou silně nahnilé a mechanicky poškozené (oloupané). Nebylo výjimkou, pokud byly na omak úplně měkké. Jedná se o ukázkový příklad, kdy bylo zboží českého původu velmi nekvalitní, balená cibule bývala velmi malá, včetně výše uvedených nedostatků a červená cibule, která byla v průběhu sledování nahrazena cibulí holandskou, na tom byla stabilně z hlediska kvality nejhůře.

**Česnek** – nabídka zahrnuje asi 5 položek, z toho dvě české a tři španělské. Ve volné formě je dostupný pouze česnek španělský (*Čerozfrucht s.r.o.*), 89,90 Kč/kg. Balený český česnek byl skoro po celou dobu za 211,60 Kč/kg (podle počtu palic v balení) a později byl zařazen do nabídky balený český česnek od společnosti *Dryják* za 199,60 Kč/kg. Kvalita česneku je bez připomínek.

**Bílé, červené a čínské zelí** - zde bylo stabilnější zastoupení českého zboží a kvalita i cena byla na velmi dobré úrovni. Pouze u čínského zelí kolísala kvalita, zvláště pokud se jednalo o dodávku z Polska.

**Rajčata a papriky bílé** byly v sezóně z Maďarska a Holandska a v průběhu tyto země původu vystřídal Řecko a Maroko. U paprik nebyly zaznamenány výrazné nedostatky, vyjma červených kapií, u nich se vyskytla hniloba a mechanické poškození. Ty však nepatřily do sledovaného výběru potravin. Plíseň byla opakovaně viditelná u rajčat (viz příloha 2). Ostatní položky v tomto pořadí: **květák, kedlubny, brokolice, ředkvičky a kapusta** vykazovaly velmi výrazné nedostatky ve kvalitě. Kromě kapusty, která byla občas česká, byly výše uvedené položky výhradně z dovozu. Výjimkou byl pórek, který byl po celou dobu z Belgie, ale z hlediska kvality v pořádku.

### **Vepřové a hovězí maso**

Na nabídku masa se vztahuje 100% záruka spokojenosti. Vybrat je možné ze dvou nabízených značek: *Dobrá koupě* a *U řeznického mistra*. V prvním případě se jedná v naprosté většině o levnější maso z dovozu, ale i mezi nimi lze u některých položek narazit na české maso. V kontrolní fázi bylo zjištěno, že se jev, kdy se jednalo o české vepřové (ve větší míře, nebo hovězí), rozšířil mezi více položek. Maso bylo tedy chováno a poraženo v České republice, ale vozí se do Polska, kde absolvuje konečnou fázi výrobní vertikály. Ve druhém případě se jedná o výhradně české maso, kde je celá výrobní vertikála česká. Cenový rozdíl mezi těmito dvěma značkami u totožné položky je 4 až 10 Kč/kg. Sledováno bylo pouze balené maso. Pro potvrzení těchto zjištění byly

kontroly baleného masa prováděny opakovaně. Potvrdilo se to, že jedna položka pochází z více zemí, což názorně dokumentuje tabulka 15 a 16.

V níže uvedené tabulce je přehled, jak může vypadat nabídka masa v této prodejně. Některé položky jsou v nabídce pod obchodní značkou *Dobrá koupě* a v tabulce jsou barevně odlišeny od totožné nabídky *U řeznického mistra*. Důvodem je názorná komparace, jak moc je třeba si v případě této prodejny připlatit, abychom si domů odnesli české maso. Do konce roku byla pro spotřebitele směrodatná informace o zemi původu pouze ta, která byla uvedená v elipse na zadní straně balíčku. Zhruba od nového roku je k dispozici údaj o tom, kde bylo zvíře chováno, poraženo a vyrobeno/zabaleno.

**Tabulka 15 Přehled vybraných druhů vepřového masa v OŘ Albert**

Vepřové maso	Chov	Porážka	vyrobeno	Cena za kg (Kč)
Bok bez kostí – plátky	PL	PL	PL	114,90 (135)
Bok na kámen	PL	PL	PL	149
Medailonky	ČR	ČR	PL	185
	NL	NL	PL	185
Krkovice s kostí	ČR	ČR	PL	79,90 (115)
Krkovice s kostí – plátky	ČR	ČR	PL	134,90
	PL	PL	PL	115
<b>Řízky z kýty</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>145</b>
<b>Řízky z kýty</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>PL</b>	<b>139</b>
	<b>NL</b>	<b>NL</b>	<b>PL</b>	<b>139</b>
Krkovice bez kostí – plátky	ČR	ČR	PL	149
	ŠP	ŠP	PL	149
Krkovice bez kostí vcelku	ŠP	ŠP	PL	139,90
Pečeně s kostí	ČR	ČR	ČR	134,90
<b>Krkovice s kostí – plátky</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>139,90</b>
<b>Krkovice s kostí – plátky</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>PL</b>	<b>134,90</b>
<b>Vepřové kostky</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>ČR</b>	<b>144,90 (149)</b>
<b>Vepřové kostky</b>	<b>NL</b>	<b>NL</b>	<b>PL</b>	<b>145</b>
Plec	PL	PL	PL	119,90
Kýta vcelku	PL	PL	PL	129,90
Medailonky	ČR	ČR	ČR	149,90
Bok s kostí	ČR	ČR	ČR	89,90
Pečeně bez kostí vcelku	ČR	ČR	PL	159
	D	D	PL	159
Pečeně na kámen	ČR	ČR	PL	x <sup>36</sup>
Krkovice bez kostí vcelku	ČR	ČR	ČR	144,90
Kýta vcelku	ČR	ČR	ČR	134,90
panenka	ČR	ČR	ČR	199,90
Vepřové nudličky	PL	PL	PL	184
	NL	NL	PL	184

Zdroj: Vlastní šetření, 2015

<sup>36</sup> Cena neuvedena.



Pozn., Tmavě růžová barva slouží k identifikaci nabídky od Řeznického mistra, světle růžová náleží značce Dobrá koupě a modrá barva znázorňuje průnik nabídky v rámci jedné položky od těchto značek (Platí i pro hovězí maso).

Tato praktika byla v tomto řetězci nejintenzivnější, resp., variabilita nabídky z hlediska různých zemích původu zde byla velmi vysoká, proto byly kontrolní návštěvy prováděny se stejnou důkladností, jako návštěvy, kdy byl tento jev zaznamenán poprvé s cílem potvrdit, jestli se nejedná o ojedinělou situaci. Oproti ostatním zkoumaným prodejnám byla ale cena u krájeného masa na kousky či na plátky uváděná za kilogram.

**Tabulka 16 Přehled vybraných druhů hovězího masa v OŘ Albert**

Hovězí maso	Chov	Porážka	vyrobena	Cena za kg (Kč)
Zadní kýta	IR	IR	PL	199,90
Přední – krk	IR	IR	PL	175
Kližka	PL	PL	PL	149
	IR	IR	PL	149
Kostky	PL	PL	PL	175
	IR	IR	PL	175
Kostky	ČR	ČR	ČR	179
Žebra	IR	IR	PL	119
	ČR	ČR	ČR	119
Plátky	ČR	ČR	ČR	249
Na polévku	ČR	ČR	ČR	99
Falešná svičková	ČR	ČR	PL	265
Roštěná bez kosti plátky	ČR	ČR	ČR	359

Zdroj: vlastní šetření, 2015

## Drůbež

**Chlazené kuře** (*U řeznického mistra*) je ve stálé nabídce za 79,90 Kč/kg a v akci pak za 49,90 Kč/kg. Ať už se prodávalo za stálou cenu či ve slevové akci, vždy se jednalo o české kuře, které bylo na obalu označeno logem ČPK. V nabídce je také dražší varianta od *Vodňanského kuřete* za 84,90 Kč/kg. **Krůtí spodní stehno** dodává *Zelenka* a je tedy po celou dobu české, za 89,90 Kč/kg. **Chlazená kachna** tvoří jedinou položku drůbežího masa, která bývá v akci nahrazena zbožím z dovozu. Pokud se zlevní česká, cena se pohybuje okolo 109,90 Kč/kg a maďarská je v akci za 79,90 Kč/kg.

## Vejce a mléčné výrobky

**Vejce** – Na jedné paletě je možno narazit až na čtyři různé země původu. Zboží je však zabaleno stejně a člověk si musí rozdělat krabičku, aby si mezi nimi našel česká vejce. Pokud jsou v akci, tak je to Polsko, Lotyšsko, Litva<sup>37</sup>, Slovensko, Německo. Vejce se

<sup>37</sup> Vejce z Polska a Litvy jsou v nabídce nejčastěji.

za stálou cenu prodávají za 32,90 Kč/10 ks a 24,90 Kč/10 ks v akci. Vejce 30 ks jsou ve stálé nabídce za 89,90 Kč. Tohle balení má stejné číslo třídírny jako 20 ks balení od dodavatele Zlatá vejce z třídírny *Pro Agro Nymburk* (CZ 459). Vejce v akci se dostanou i na cenu 19,90/10 ks, ale nenajdeme mezi nimi česká vejce. Dále bylo zaznamenáno (netýkalo se to však jen této prodejny), že na obale vajec (10 ks balení) bylo uvedeno číslo české třídírny a zákazník si je pak jistý českým původem vajec. Ve skutečnosti lze v krabičkách narazit na různé země původu, ať už jde o Holandsko, Litvu, nebo Polsko (viz příloha 2). V tomto případě se jednalo o třídírnu *Schubert partner, a.s.* (CZ11880042), (coopclub.cz, 2012).

Sledovaná položka nejlevnějšího druhu **stolního másla** byla po celé sledované období výhradně z Polska. Skoro celou dobu se prodávalo za 29,90/250 g, pak cena skokově vzrostla na 34,90/250 g, přičemž se jednalo o české máslo od dodavatele *Olma, a.s.* Na to *Albert* okamžitě reagoval a ve slevových akcích se od té doby často objevuje *Jihočeské máslo (Madeta)*, které se z původních 46,90/250 g dostane na 29,90/250 g, přičemž ne vždy je možné koupit jen jedno máslo, ale cena je podmíněna zakoupením více kusů (při koupi 2 ks byla cena 29,90/250 g, nebo při koupi 3 ks byla cena 26,90/250 g). Nabídka **bílých jogurtů** byla stálá a země původu se neměnila. V rámci této prodejny se jednalo o jedinou část sortimentu, kde bylo možné narazit na potravinu označenou logem *Regionální potravina*, a to u bílého jogurtu z Valašska. Tento jogurt ale nebyl sledován, protože se nevyskytoval ve všech prodejnách. Z tohoto důvodu bylo shodným vodítkem pro srovnání procento tuku.

## **Med**

Nabídka medu je stálá a prakticky se neobjevuje ve slevových akcích a kromě položek vlastní obchodní značky *Basic* je totožná s ostatními řetězci. Sortiment zahrnuje celkem 18 položek v poměru směs ze zemí ES a směs mimo země ES 7 : 11. Nabídka Českých medů je tedy v mírné převaze a jedná se o tyto prodávané značky: *Včelpo, Jankar Čeladná, Medokomerc, Product Bohemia Chotěboř*.

Pro srovnání byl průzkum proveden také v supermarketu *Albert* v *OC Letmo* za účelem potvrzení celofiremní strategie. Cílem bylo zjistit, jestli to co se vyskytuje v hypermarketu, je k vidění i v supermarketu. Celkově se toho nedalo příliš namítnout,

pokud u něčeho nebyla kvalita na jedničku, bylo to proto, že se jednalo o mechanické poškození (některé položky ovoce a zeleniny).

Sortiment **ovoce a zeleniny** působil celkově lepším dojmem. V perfektní kvalitě bylo ovoce a některé druhy zeleniny (zelí, celer, mrkev i petržel). V lepší kvalitě oproti hypermarketu zde byla květák, kapusta, nebo brokolice. Naopak některé položky kopírují stav ve větším formátu, a to zejména brambory (až tmavě zelené a skvrnitě), cibule (oloupaná) a čínské zelí (nahnilé). Cenová hladina je zhruba o dvě až tři koruny dražší (za kg) a země původu u sledovaného vzorku je stejná jako v hypermarketu. Překvapením byla nabídka české bílé papriky při dubnové návštěvě (89,90 Kč/kg), která se ale při další návštěvě již neopakovala.

Cena a země původu u položek vepřového a hovězího masa je stejná, dražší jsou položky chlazeného kuřete (*Vodňanské kuře* za 89,90) Kč/kg a kachny (*Vodňanské kuře* za 124,90 Kč/kg).

### 9.3.3 Kaufland Česká republika v.o.s.

#### Koncept prodejny

Koncept prodejny je založen na cenově výhodné nabídce potravinářského i nepotravinářského sortimentu. Celková nabídka zahrnuje více než 20 000 položek, přičemž středem nabídky je prodej čerstvého ovoce a zeleniny, mléčných výrobků, lahůdek, pečiva a samozřejmě masa a masných výrobků. To se připravuje ve vlastním masozávodu. Včasné a rychlé dodávky zboží jsou zajištěny dvěma logistickými centry. (kaufland.cz, 2015)

**Tabulka 17 Základní informace o společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.**

Skupina/mateřská společnost	Schwarz Gruppe/Kaufland Tschechien Warenhandel GmbH
Právní forma v ČR	Veřejná obchodní společnost
Vznik – délka působení v ČR	28.1 1998
Sídlo	Praha-Břevnov
Statutární orgán/jednatelé	Kaufland Management ČR, s.r.o.
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	10 000 a více
Obrat (9.3 2014)	48,2 mld. Kč
Druh maloobchodní jednotky <sup>38</sup>	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
Působnost	Nadnárodní
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	4x okres Brno-město

<sup>38</sup> Klasifikace dle CZ-NACE

Zdroj: kaufland.cz, 2015; Ministerstvo financí ČR, 2015; e15.cz, 2015

Obchodní řetězec *Kaufland* je provozován německou společností *Lidl&Schwarz Gruppe* a patří mezi největší maloobchodní řetězce v Německu. V současné době je v České republice na vrcholu žebříčku obchodních řetězců z hlediska nejvyšších tržeb<sup>39</sup> (Hrdličková, 2015). Historicky první prodejnou v ČR, byla prodejna *Kaufland* otevřená v roce 1998 v Kladně. Společnost od té doby expandovala do dalších evropských zemí a v současné době provozuje *Kaufland* v naší zemi 119 prodejen a zaměstnává více než 17 200 lidí (kaufland.cz, 2015).

### **Strategie vůči zákazníkovi**

*Kaufland* se snaží plnit přání zákazníka orientací na mnohostranný i regionální sortiment čerstvých a kvalitních výrobků za příznivé prodejní ceny. Důvěra zákazníka je zde posílena tvrzením, že jako maloobchodník klade společnost důraz na udržitelné zdroje nabízeného sortimentu. Na stránkách je k dispozici detailní výčet produktů či témat, která se váží k šetrnému zacházení s přírodou. V této souvislosti nelze vzhledem k zaměření práce hodnotit, do jaké míry jsou tato tvrzení reálná.

Společnost přikládá velký význam tomu, aby při všech obchodních činnostech byly dodrženy platné obchodní předpisy, proto zavedla systém *Compliance*. Dodržování pravidel tedy *Kaufland* požaduje od všech svých zaměstnanců a obchodních partnerů. Pokud se některý z těchto subjektů domnívá, že nějakým způsobem hrozí společnosti škoda, tak by měl prostřednictvím oznamovacího systému nekalé jednání nahlásit. Oproti tomu se společnost v rámci evropské iniciativy dobrovolně hlásí k dodržování a prosazování deseti zásad férových obchodních praktik. Nutno dodat, že tato iniciativa byla přijata v Bruselu v roce 2013 a byla reakcí na mnoho nekalých praktik nejen ze strany této společnosti (Rada Evropské unie, 2013). *Kaufland* je držitelem mnoha ocenění, z nichž nejaktuálnější je titul *Obchodník s potravinami roku 2014, Czech Superbrands Award 2014* a v předchozích letech se jedná o ocenění nejnavštěvovanějšího obchodního řetězce (kaufland.cz, 2015).

---

<sup>39</sup> V rámci skupiny nejvyššího obrátu dosahuje *Kaufland*, ale nejvyšších tržeb zase *Lidl* (Hrdličková, 2015).

**Tabulka 18 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Kaufland Česká republika v.o.s.**

<b>Kaufland</b>	<b>Marketingový mix - 4P</b>
<b>Produkt</b>	Široká nabídka produktů v příznivém poměru kvalita/cena. Orientace na prodej pod vlastní obchodní značkou <i>K-Classic a K-Purland</i> . Bezproblémová výměna zboží, záruka nízkých diskontních cen.
<b>Cena</b>	Strategie co nejnižších cen, realizovaných formou slevových akcí, diskontních cen na vybrané zboží.
<b>Místo/distribuce</b>	Dostupnost v Brně je zajištěna hypermarkety. Jiné prodejní formáty se v zájmovém území nenachází. Žádná prodejna v okrese Brno-venkov
<b>Propagace</b>	Reklamní slogan – Tady jsem správně; slogan k probíhající, dlouhodobě nastavené obchodní strategii – Z lásky k Česku.

Zdroj: Zpracováno dle kaufland.cz, 2015; akcniceny.cz, 2015

## **Produkt**

Potravinářský sortiment zahrnuje klasickou nabídku a výrobky za diskontní ceny prodávané pod vlastní obchodní značkou. V souvislosti s konceptem prodejny, který je zaměřen na prodej za co nejnižší ceny zde nenajdeme produktovou řadu výběrových/luxusních potravin jako například v Tesco nebo v Albertu. Privátní výrobky nejdeme v Kauflandu pod těmito dvěma značkami:

- *K-Classic* – široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží zahrnující více než 1000 položek (mražené a trvanlivé potraviny, krmivo pro zvířata i potřeby pro domácnost a textil). Tato produktová řada postupně nahrazuje stávající obchodní značky (*Vian, Stilla Dolce, Vitae D'Oro a Sun Gold*). Výrobky slibují nejlepší poměr ceny a obsahu s přehlednou informací o nutriční hodnotě potraviny na obalu.
- *K-Purland* – maso a masné výrobky z vlastního masozávodu v Modleticích u Prahy. Vepřové a hovězí maso je získáváno od předních dodavatelů s tím, že společnost zná původ všech surovin<sup>40</sup> a dodržuje všechny předepsané technologické postupy při zpracování masa. Výrobky této produktové řady vykazují velmi dobré výsledky v nezávislém testování DLG.<sup>41</sup>

Kaufland poskytuje záruku na kompletní potravinářský sortiment a zejména vlastní produktové řady podléhají přísným kvalitativním a technologickým požadavkům. V jednotlivých oddílech také nabízí pohled do zákulisí výroby některých potravin (maso a masné výrobky) a je zde možné zjistit konkrétní dodavatele ovoce a zeleniny.

<sup>40</sup> viz film *K-Purland – Vaše řeznictví*.

<sup>41</sup> Testování podle mezinárodních kritérií kvality. Proces testování a vyznamenání pod záštitou německé zemědělské společnosti (DLG) a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

**Cena** – cenová politika je zaměřena na co nejnižší ceny a pravidelné/nepravidelné slevové akce. Tradiční slevy jsou poskytovány prostřednictvím akčních letáků a nepravidelné se týkají slev ad hoc – zejména u ovoce a zeleniny, kdy už se jedná o zboží nižší jakosti a je snaha ho co nejdříve prodat. Tyto slevy nejsou zaznamenatelné v tištěných letácích, ale pouze při osobní návštěvě. Každý den se ve večerních hodinách zlevňuje sortiment (zejména dražších druhů) pečiva.

### **Místo/distribuce**

Jak již bylo výše uvedeno, dostupný je v zájmovém území pouze formát hypermarketu, v jehož zájmu je pokrytí co nejširší spádové oblasti. V okrese Brno-venkov se žádná prodejna *Kaufland* nenachází, proto je nyní tabulka zjednodušena a týká se pouze zastoupení v okrese Brno-město. Poslední otevřenou pobočkou je prodejna *Kaufland* Brno-Slatina, která rozšířila zastoupení na celkem čtyři prodejny ve městě.

**Tabulka 19 Maloobchodní jednotky v okrese Brno-město**

<b>Formát prodeje</b>	<b>Brno-město</b>	<b>Součást NC/jednotlivá prodejna (x)</b>
<b>Hypermarkety</b>	<b>Brno-Bohunice</b>	X
	Brno-Slatina	X
	<b>Brno-Ponava</b>	X
	<b>Brno-Židenice</b>	X

Zdroj: zpracováno dle akcnicey.cz, 2015

### **Propagace**

Dominantním komunikačním prvkem je reklamní kampaň s názvem *Z lásky k Česku*. Logo této kampaně nalezneme napříč celou prodejnou. Management této prodejny velmi rychle reagoval na to, že se zákazníci více zajímají o české potraviny a že obecně chtějí nakupovat co nejlevněji. Kromě této strategie využívá společnost reklamy v TV, kanálu youtube.com a sociální sítě. Jako jinde jsou zde výrobky propagovány prostřednictvím řady receptů a tipů na kuchyňskou úpravu. Další nástroj podpory prodeje spočívá ve sbírání nálepek, které obdrží zákazník za určitý objem nákupu. Po nasbírání určitého množství je poskytnuta sleva na vybrané zboží (nádobí, potřeby pro domácnost).

## Zjištěné výsledky

Společnost na svých stránkách poskytuje zákazníkovi informace o jeho aktivitách a nabízeném sortimentu, ale formát webové stránky je poměrně hodně strukturovaný a zabere hodně času, než se zákazník dostane k požadovaným informacím.

## Ovoce a zelenina

Kaufland se odkazuje na krátkou distribuční cestu ovoce a zeleniny, aby tak zaručil čerstvost a kvalitu tohoto sortimentu. Na rozdíl od *Albertu* a *Tesca* *Kaufland* neuvádí, že je kompletní sortiment ovoce a zeleniny českého původu, regionální původ uvádí jako jednu z možností. Naopak, ze sledování vyplynula větší snaha o zastoupení kvalitního sortimentu ovoce a zeleniny od českých dodavatelů. V posledních týdnech, kdy probíhala kontrolní fáze, bylo vidět, že výrazně kleslo zastoupení českých potravin, stejně jako kvalita tohoto sortimentu.

Byly zaznamenány některé nedostatky, ale celkově zde bylo možné nakoupit ovoce a zeleninu levněji. S tím, že původ zboží byl stejný jako v jiných prodejnách. Pro *Kaufland* bylo typické, že je zlevněno hodně položek a slevuje se často, ale slevy se mnohdy příliš neliší od původní ceny. Není výjimkou, že výše slevy mnohdy dosahuje jen 10 % z původní ceny, způsob označení vede k domněnce o výrazné slevě. Ale tak je to u všech položek v *Kauflandu*. Objevují se výrazné slevy, ale ty minimální jsou zde více rozšířené oproti ostatním obchodům.

V době, kdy vrcholila sezóna letního ovoce (broskví, švestek), zde byly švestky francouzské a shnilé a nebylo možné si z nich nic vybrat. V době, kdy se v médiích rozšířily zprávy o českých (jihomoravských) paprikách vyvážených na pole, byly tyto papriky (dodavatel *ZOŠI Nové Bránice*) v *Kauflandu* dostupné.

Nabídka **jablek** je široká, zastoupení českých jablek bylo oproti *Tescu* a *Albertu* širší a stabilnější, (srovnatelně s *Globusem*). Ve stálé nabídce je asi 14 položek (ČR), z toho čtyři italské. Co se týče kvality, tak tam byla velmi dobrá po celé sledované období. Nedostatky se vyskytly jen výjimečně. Ceny se lišily podle odrůd. Shodně s ostatními sledovanými obchody se většina odrůd<sup>42</sup> za stálou cenu prodávala za 29,90 Kč/kg, aby pak klesla v kontrolní fázi na 20,90 Kč/kg a zase stoupla na současných 24,90 Kč/kg.

---

<sup>42</sup> Gala, Jonagold, Jonaprince, Braeburn, Golden Delicious, Granny Smith, Gloster, Topaz, nebo Rubín.

Pokud se jednalo o výraznou slevu jablek (viz příloha), tak se jednalo o jablka polská nebo italská. Nejdražší položky jablek byly z Itálie (*Kanzi, Crips Pink* a *Red Chief* – 49,90 Kč/kg), nebo ze Slovenska (*Evelina* – 39,90 Kč/kg). Mezi levnější položky (volné) patří *Idared, Rozela* a *Šampion* (ceny viz příloha 1) a balená jablka (*Golden Delicious, Gala, nebo Idared*).

**Hrušky** – Po většinu sledovaného období se vyskytovaly výhradně české. Kvalita byla většinou dobrá, ale i zde se objevovaly dodávky, ve kterých byly vidět hrušky silně potlučené a nahnilé. V kontrolní fázi již byly nahrazeny hruškami z Holandska, jejichž kvalita byla bez připomínek (viz příloha 2).

**Mrkev** – Prodává se ve všech formách: volná, balená a s natí. Do konce realizační fáze, tedy do konce roku je v nabídce výhradně mrkev česká, a to ve všech formách. V Kauflandu je nejstabilnější a nejdelší zastoupení české mrkve ze všech sledovaných prodejen, v přijatelné kvalitě a za velmi dobrou cenu. V době, kdy se začala česká mrkev nahrazovat holandskou, vypadala sleva například takto: volná v akci byla za 7,90 Kč/kg (15,90 Kč/kg) z Holandska a česká balená byla za 7,40 Kč/kg. S tím, jak se měnila země původu (viz výše), klesala i kvalita. Volná mrkev z Holandska byla někdy polámaná a nahnílá. Svazková mrkev byla v posledních týdnech, jako jinde dostupná pouze italská.

**Petržel** - byla k dispozici volná a ve svazku s natí. Volná byla česká po celé sledované období, až na ojedinělé případy kvalitní. Svazková petržel byla v průběhu nahrazena portugalskou, jejíž kvalita je bez výhrad.

**Celer** – Po celou dobu je celer český a kvalitní. V tomto případě platí, že se ceny rychle rovnají s konkurencí. Na počátku sledování byl celer z Holandska a z původních 24,90 Kč/kg se postupně dostal na 11,90 Kč/kg a jeho cena se pak srovnala na současných 14,90 Kč/kg.

**Brambory** – Nabídku tvoří celkem 7 položek a společně s Lidlem se jedná o nejčastější místo nákupu brambor. Do konce realizační fáze byly brambory výhradně české a jejich kvalita byla v pořádku. České brambory se tu daly koupit za velmi slušnou cenu, viz přehled v příloze. Postupně se začaly objevovat francouzské brambory ve 2 kg balení. Stejná země původu pak nahradila pozdní brambory volné. Jejich kvalita však byla o dost horší, na spodní hranici škálového hodnocení, kdy se jednalo o brambory tmavě



zelené, mechanicky poškozené a silně nahnílé (viz příloha 2). Součástí sortimentu jsou cenově výhodná balení po 5 kg nebo 10 kg balení. Tyto brambory sice byly o něco menší, neprané, ale z hlediska kvality na přijatelné úrovni.

**Cibule** – do konce realizační fáze byla v prodeji výhradně česká cibule (žlutá kuchyňská i červená a stejnou dobu byla i kvalitní. V kontrolní fázi již byla dostupná cibule (oba druhy) převážně z Holandska. Její cena byla sice nejnižší v rámci zkoumaného vzorku prodejen, o to kolísavější byla kvalita. Česká zůstala cibule dostupná v 1kg, nebo 5 kg balení.

**Česnek** – nabízeno je celkem šest položek, přičemž v různém poměru je nabízen česnek španělský, český a čínský. Cenová relace je podobná jako jinde, kdy španělský česnek vyjde asi na 89,50 Kč/kg a český na 200,3 Kč/kg. Kvalita bez připomínek.

**Zelí** – Až na ojedinělé případy velmi kvalitní po celé sledované období a za příznivou cenu. Jedná se o příklad, že české zboží může být dlouhodobě na velmi dobré úrovni a přitom levnější, než konkurence. Do konce roku bylo bílé i červené zelí české, které bylo v kontrolní fázi nahrazeno zelím polským. Nutno podotknout, že od té doby kvalita kolísala.

Sezónní zelenina byla začátkem podzimu nahrazena zbožím z dovozu. Dostupné byly **papriky** převážně z Holandska, Itálie, Maroka a Řecka. **Rajčata** byla v sezóně česká a později z Maroka a Španělska.

Ostatní druhy zeleniny – **brokolice, kedlubna, květák a pórek** jsou výhradně z dovozu, kvalita u těchto položek v čase kolísala, ale jejich stav byl celkově lepší, než u konkurence.

### **Vepřové a hovězí maso**

V úseku vepřového masa došlo k jednomu z největších překvapení. Téměř po celé sledované období byly všechny položky považovány za české, tedy alespoň ty, které se prodávaly pod obchodní značkou *Purland*. Kromě této značky se v nabídce vyskytovalo vepřové z Polska či Německa, přičemž maso z dovozu bylo od standardní nabídky snadno identifikovatelné. Hned na vrchní straně bylo jasně uvedeno, odkud zboží pochází. U výše zmíněné privátní značky bylo uvedeno, že výrobek pocházel z ČR (údaj v elipse doplněn větou „*vyrobena v ČR*“) a zadní straně bylo uvedeno, že maso

bylo narozeno a poráženo v Německu. Opět se tedy opakuje případ, kdy se v rámci republiky uskutečňuje pouze poslední článek výrobní vertikály vepřového masa. Při pominutí haléřových rozdílů jsou ceny masa na úrovni Tesca.

**Tabulka 20 Přehled vybraných zástupců vepřového masa v OŘ Kaufland v.o.s.**

Vepřové maso	Chov	Porážka	Vyrobeno	Cena v Kč/kg
Kostky na guláš	D	D	CZ	129
Řízky z kýty	D	D	CZ	129
Krkovice bez kostí	D	D	CZ	139
Panenská svíčková	D	D	CZ	226
Minutky plátky	D	D	CZ	169
Pečeně bez kostí	D	D	CZ	158
Pečeně s kostí	D	D	CZ	98,90
Kotlety	D	D	CZ	109
Kýta	D	D	CZ	119
Krkovice s kostí	D	D	CZ	99,90
Plecko	D	D	CZ	119
Bok s kostí	D	D	CZ	89,90

Zdroj: vlastní šetření, 2015

U **hovězího masa** (zadního i předního) velmi záleželo na tom, který balíček od dané položky vezmeme do ruky. Zaznamenáno bylo několik variant:

1. Balíček vepředu nesl označení v kolečku, že jde o české maso. Vzadu na etiketě byly tyto údaje: narozeno v Německu, vykrmeno v Německu, bouráno v ČR a vyrobeno v ČR,
2. Balíček označen jako české maso a na zadní etiketě bylo: narozeno v ČR, vykrmeno v ČR a bouráno v ČR,
3. Balíček označen jako české maso, na zadní etiketě bylo: Narozeno v ČR, vykrmeno v ČR, bouráno v Rakousku a vyrobeno v ČR.

Jakýkoli druh masa je balen tak, že na balení je váha dané položky, její cena a pak je uvedena cena za kilogram.

**Tabulka 21 Přehled vybraných zástupců hovězího masa v OŘ Kaufland v.o.s.**

Hovězí maso	Chov (narozeno a vykrmeno)	Porážka/bouráno	Vyrobeno	Cena v Kč/kg
Kostky na guláš	CZ	AT	CZ	159
Kližka	CZ	CZ	CZ	149
Hrudí	CZ	CZ	CZ	179
Zadní z kýty	D	CZ	CZ	205
	CZ	CZ	CZ	205
	CZ	AT	CZ	205
Přední – krk	D	CZ	CZ	175
	CZ	CZ	CZ	175
	CZ	AT	CZ	175

Zdroj: vlastní šetření, 2015

### **Drůbeží maso**

**Chlazené kuře** pocházelo celou dobu z ČR a cena byla stejná jako u konkurence 79,90 Kč/kg (v akci za 44,90 Kč/kg). Krutí spodní stehno je německé, za 89,90 Kč/kg a stejně jako česká **chlazená kachna** (114 Kč/kg ) tvoří nepravidelnou složku v nabídce drůbeže.

### **Vejece a mléčné výrobky**

**Vejece** jsou cenově srovnatelné s ostatními prodejny. Vzhledem k vysoké frekvenci nakupujících se často stávalo, že byla vejce rozbitá, což se v tomto případě velmi těžko kontroluje. Zaznamenáno bylo to, že na vrchním obalu bylo označení české třídírny a v krabičkách se nacházely vejce z různých zemí. Nejčastěji z Holandska, Polska a Slovenska. Variabilita těchto zemí se týká obou sledovaných variant.

Sledovaná položka stolního **másla** byla po celou dobu z Německa, nebo z Polska. V akci bylo možné tuto položku koupit i za 21,90 Kč/kg. Po celou dobu realizační fázi byla cena stabilní (29,90 Kč/250 g) a ke konci sledovaného období se cena zvýšila na 34,90 Kč/250 g. **Bílý jogurt** je zde v nabídce za stálou cenu 29,80Kč/kg (3,5 %/500 g). Jedná se o příznivý poměr kvality a ceny, protože jej vyrábí *Holandia*, jejíž značková varianta se v Kauflandu prodává za 21,90 Kč/kg.

**Med** – Sortiment zahrnuje celkem 37 položek, z toho tvoří 17 směs ES a mimo ES, 12 českých medů a 8 položek z různých zemí: Maďarsko, Německo, Itálie, Turecko (Egejská oblast), Mexiko, Francie, Španělsko, Brazílie a Itálie. Jedná se tedy o nejrozsáhlejší a nejdiferencovanější nabídku medu v rámci zkoumaných prodejen.

#### **9.3.4 Globus k. s.**

##### **Základní informace a koncept prodejny**

Globus je maloobchodní řetězec provozující hypermarkety, který nabízí širokou škálu potravinářského sortimentu a spotřebního zboží. Koncept ale není založen jen na nákupu a prodeji potravin. Součástí prodejny je i vlastní pekárna a řeznictví a uzenářství. V prodejně se tedy zpracovává prvotní surovina (mouka, maso) a zpracuje se zde ve finální výrobek, který je na prodejní ploše přímo nabízen k prodeji. V sortimentu masa a masných výrobků a pečiva je podstatně zkrácený distribuční řetězec; místo výroby, resp. konečného zpracování je od zákazníka vzdáleno jen několik málo metrů. Součástí hypermarketu je i restaurace a čerpací stanice.

Tento koncept se stal průlomovým a po počátečních obavách, zda bude fungovat i v České republice, se ukázalo, že čeští zákazníci jej přijali velmi kladně. V roce 1996 byl otevřen první Globus v Plzni (1.6 1996) a tentýž rok pak ještě v Brně (4.11 1996). V současné době je v České republice otevřeno 15 těchto hypermarketů (globus.cz, 2015).

**Tabulka 22 Základní informace o společnosti Globus**

Skupina/mateřská společnost	Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG
Právní forma	Komanditní společnost
Formát prodeje	hypermarket
Vznik – délka působení v ČR	1.6 1996
Sídlo	Praha-Čakovice
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	5000 - 9999
Obrat (2009 - 2010)	23,3 mld. Kč
Druh maloobchodní jednotky	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
Působnost	nadnárodní
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	1x Brno-město

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2015; daty.cz, 2015

### Strategie vůči zákazníkovi

Společnost si zakládá na tom, že stále funguje jako rodinný podnik, pro nějž je charakteristický osobní přístup k zákazníkům. Na svých stránkách Globus deklaruje řadu důkazů, že „*Tady je svět ještě v pořádku*“. Tímto sloganem vysílá jasný vzkaz k zákazníkům, že šíře sortimentu, nebo snaha o nejnižší cenu neohrožuje poslání společnosti, které je založeno na nabídce poctivých a kvalitních potravin s důrazem na regionální původ (globus.cz, 2015).

Potravinářský sortiment je rozložen na velké prodejní ploše a k dispozici je množství značkových výrobků a výrobků vlastních obchodních značek. Jak již bylo naznačeno, jistá část sortimentu je vyráběna přímo na prodejní ploše a tvoří strategii, která se v tomto ohledu výrazně odlišuje od konkurence. Tímto odlišujícím prvkem ve strategii společnosti je vlastní pekařství a řeznictví.

### Produkt

Kromě standardní nabídky a produktů vlastní výroby je součástí sortimentu také nabídka vlastních obchodních značek, které zahrnují jak potravinářský, tak i nepotravinářský sortiment.

- *Globus* – vysoce kvalitní a pravidelně kontrolované výrobky s nejlepším poměrem kvality a ceny, srovnatelné se značkovými výrobky. Patří sem trvanlivé potraviny od nápojů, přes mražené a konzervované potraviny, lahůdky, krmivo pro zvířata a spotřební zboží.
- *Globus Gold* – tato řada nabízí potraviny té nejvyšší kvality a je určena pro opravdové gurmány, kteří jsou ochotni si za tyto potraviny připlatit. Jedná se tedy o výběrové potraviny, do jejichž sortimentu se řadí i některé druhy čerstvého ovoce a zeleniny (pomeranče, rajčata a mandarinky).
- *Korrekt* – výrobky se zárukou kvality za nejnižší cenu. Tyto výrobky představují nejlevnější a nejvýhodnější možnost nákupu v dané kategorii. Tato výrobová řada pokrývá takřka celý potravinářský sortiment trvanlivých i čerstvých potravin a potřeb pro domácnost.
- *Vlastní výroba* – produkce je součástí prodejní plochy; hotový výrobek je k dispozici okamžitě a nepřetržitě, bez zatížení dopravy, s lepšími vlastnostmi a bez nadbytečného používání potravinářských aditiv a vyrobené místními lidmi, z místních zdrojů.
  - *Pekařství* – je součástí každého hypermarketu a k výrobě používá mouku výhradně od českých a moravských mlynářů. Každý den je v nabídce čerstvé pečivo, jehož výroba je založena na použití základních surovin (vody, mouky, žitného kvasu a soli) a za použití vlastní receptury dává zákazníkům možnost nákupu regionálních výrobků.
  - *Řeznictví* – je také součástí každého hypermarketu a výroba počíná fázi zpracování vepřových a hovězích půlek pocházejících výhradně z českých a moravských chovů. Maso je bouráno denně a je tak zajištěna kontinuální dostupnost čerstvého masa a masných výrobků za velmi příznivé ceny (globus.cz, 2015).

## **Cena**

Významným zdrojem informací o cenách jsou pravidelné slevové akce. Z nich je zřejmé, že cenová politika není primárně zaměřená na co nejnižší ceny, ale snahou je zachování určitého standardu kvality. Akční ceny se týkají všech zákazníků a držitelé věrnostní Globus karty pak mají možnost využívat dalších bonusů a výhod.

## Místo

Rozsahu prodejní plochy odpovídá i velikost spádového území. V zájmovém území je tedy Globus zastoupen jedním hypermarketem v Brně-Ivanovicích. Prodejna se nachází na severním okraji Brna. Rozšíření okruhu zákazníků je limitováno dostupností. Kromě obyvatel z okolí je nutné použít buď kyvadlovou dopravu, nebo se dopravit autem. Což s sebou přináší i značné transakční náklady, ať už se jedná o organizaci nákupu, náklady na PHM či náklady na čas. Kromě výše uvedených faktorů je hledisko dostupnosti také omezující pro určitou skupinu zákazníků, jako jsou osoby se zdravotním postižením či jiným omezením, ženy s malými dětmi nebo důchodci.

## Propagace

Propagace nabízeného potravinářského i nepotravinářského sortimentu je zajištěna prostřednictvím slevových akcí. Akční nabídka je jako jinde k dispozici v tištěné i elektronické podobě. Společně s ostatními také umísťuje na zboží českého původu českou vlajku a na zboží vlastní výroby logo odkazující na vlastní produkci. Podpora prodeje je zajištěna prostřednictvím tradičních komunikačních kanálů, včetně sociálních sítí. Rozšířeným nástrojem je řada billboardů umístěných na okraji frekventovaných komunikací, na nichž upozorňují hlavně na prvky, které Globus odlišují od konkurence, ať už se jedná o důraz na poctivost, kvalitu či místní dodavatele.

**Tabulka 23 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Globus, k. s.**

<b>Globus</b>	<b>Marketingový mix - 4P</b>
<b>Produkt</b>	Opravdu poctivé potraviny, charakteristické krátkým distribučním řetězcem. Vlastní výroba (pekařství a řeznictví) a privátní značky (Globus, Globus Gold a Korrekt). Důraz na kvalitu a místní původ. Široký výběr.
<b>Cena</b>	Ceny přizpůsobené zachování určitého standardu kvality. Možnost nákupu za nízké ceny ve slevových akcích a využívání bonusů a dalších výhod pro věrné zákazníky.
<b>Místo/distribuce</b>	V zájmovém území se nachází jeden hypermarket – Brno-město. Kvůli vyšší transakčních nákladů není zajištěná dostupnost pro zákazníky ze vzdálenějších míst.
<b>Propagace</b>	Reklamní slogan – Globus – tady je svět ještě v pořádku, nebo Globus – pro Vás cokoliv. Reklama prostřednictvím akčních letáků, TV, rádiu, newsletterů na e-mail, billboardů a sociálních sítí (facebook, nebo Globus TV na kanálu youtube.com)

Zdroj: Zpracováno dle globus.cz, 2015; akcnicenycz.cz, 2015

## Zjištěné výsledky

Globus je specifický tím, že část sortimentu je zpracovávána na jeho prodejní ploše. Jedná se o výrobní vertikálu pečiva, masa a masných výrobků, která začíná fází zpracováním prvotní suroviny.

Výše rozebraná filozofie společnosti, založená na nabídce, která se řídí zdravým rozumem, se dotýká celého vybraného vzorku potravin. Důraz na „*regionalitu*“ lze spatřit jak u ovoce a zeleniny, tak i u masa. A to bez zvláštního upozornění či odkazu na národní značky, které lze vidět v Tesco, v Kaufladu či v Penny Marketu.

### **Ovoce a zelenina**

Sortiment ovoce a zeleniny lze zařadit na první místo z hlediska všech sledovaných charakteristik v rámci sledovaného vzorku prodejen. Návštěvy v Globusu potvrdily, že nabídka ovoce a zeleniny může být kvalitní, za dobrou cenu a regionálního původu. V tomto případě bylo vyvráceno, že by obchodní síť nemohla být zásobena zbožím z České republiky, popř. z daného regionu. U ovoce a zeleniny najdeme cedule, na nichž stojí: „*Z našeho regionu*“. Na základě sledování lze potvrdit, že ani v jednom případě nebylo označení u dané položky lživé či matoucí.

I v případě zboží z dovozu nebyly zjištěny takové kvalitativní nedostatky jako v jiných sledovaných prodejnách. Velikost prodejní plochy umožňuje Globusu nabízet opravdu širokou škálu ovoce a zeleniny. Jakákoli položka byla obecně dostupná ve volné a balené formě. Ke konci sledovaného období bylo jako jinde nahrazováno některé zboží z dovozu. Jednalo se hlavně o kořenovou zeleninu (mrkev, petržel a celer) a další položky ovoce a zeleniny, jejichž nabídka je výrazně limitovaná sezónností.

Ve srovnání s ostatními prodejnami se zde projevil rozdíl v nabídce v přípravném období a na počátku realizační fáze. Tedy v době, kdy vrcholila sezóna těch druhů ovoce a zeleniny, které lze prokazatelně vypěstovat na Jižní Moravě, která má pro tyto plodiny ideální podmínky v rámci republiky. V době, kdy vrcholila sezóna paprik, rajčat, nebo broskví a meruněk, které patří/patřily mezi tradiční sezónní plodiny bylo zastoupení českých, popř. „*jihomoravských*“ potravin v mnohem větší převaze, než zboží z dovozu. V té době bylo zboží z dovozu, pokud se jednalo o položky, které v našich podmínkách není možné vypěstovat (tropické ovoce a zelenina).

**Jablka** tvořila část sortimentu, která byla z hlediska kvality bez jediné připomínky. Do konce listopadu byly součástí nabídky jablka z MČ Brno-Starý Lískovec<sup>43</sup>. Počet položek se pohyboval okolo deseti, z nichž dva druhy byly z dovozu (*Granny Smith* z Itálie a *Evelina* ze Slovenska). Sortiment volných jablek býval označený druhou

---

<sup>43</sup> Stejný dodavatel jablek jako ve farmářské prodejně Sklizeno.

jakostí, přitom nebyly viditelné nedostatky. Volné odrůdy (*Gala, Jonagold, Golden Delicious, Topaz, Gloster, Jonaprince*) se přibližně do konce listopadu prodávaly za 24,90 Kč/kg a v kontrolní fázi se cena zvýšila na 26,90 Kč/kg. Pořád se ale jednalo o česká jablka, ve velmi dobrém stavu a od stejných dodavatelů jako v Tesco, nebo v Albertu (*VVISS, a.s., Blanická Bramborářská, s.r.o. nebo CZ Fruit*), kde se za stálou cenu tyto odrůdy prodávaly za 29,90 Kč/kg.

**Hrušky** jsou po celé sledované období až na jednu zaznamenanou výjimku (Belgie) české, včetně kontrolní fáze, kdy se již objevují jinde hrušky například z Holandska.

Sortiment **zeleniny** je velmi rozsáhlý a tvoří jedinou složku vybraného vzorku, kde se vyskytovaly menší nedostatky. Obecně se dá kvalita zeleniny v této prodejně ohodnotit z hlediska kvality a merchandisingu jako nejvhodnější místo k jejímu nákupu. Někdy však byla cena vyšší, než u konkurence a některé položky byly stabilně z dovozu. Jednalo se například o pórek, bílou ředkev, brokolici a květák. Položky sezónní zeleniny (paprika, rajčata), byla jako jinde nahrazena zbožím z dovozu, české zboží zde ale bylo k dispozici ještě v době, kdy už jinde nebylo k české k dostání. Byla zde vidět snaha o delší zastoupení českých položek v sortimentu.

Shodně s jinými prodejnami je zde velmi kolísavá kvalita brambor a cibule (zvláště červené). Ať už se jedná o tuzemské zboží, nebo z dovozu, tak zde byla zaznamenána horší kvalita. Tato situace ale nebyla pravidlem a na stupnici od jedné do pěti by se dala ohodnotit dvojkou.

Pro spotřebitele je v této prodejně zajímavá nabídka česneku. Celkem je v nabídce okolo šesti položek. Zahrnuje jak balenou, tak i volnou formu prodeje. Zákazník si může vybrat levnější variantu česneku ze Španělska, nebo dražší variantu z ČR. Český česnek byl po dlouhou dobu sledování dostupný asi za 199,60 Kč/kg<sup>44</sup> a v průběhu se v nabídce objevil český česnek volný za 169 Kč/kg a tak je tomu doposud. Jedná se o jediný řetězec, který nabízí český česnek touto formou a za tuto cenu. Jinak je obecně problematické určit cenu za jednotku hmotnosti, protože u většiny položek je uvedena za balení, které je dostupné po dvou/třech či čtyřech kusech. Přehled zeleniny je podrobně rozepsán v příloze 1.

---

<sup>44</sup> V době, kdy se prodával český česnek za tuto cenu, se prodávala nejdražší varianta španělského česneku za 159,60.



## Vepřové a hovězí maso

Jako jedni z mála uvádí na svých stránkách konkrétní dodavatele vepřového a hovězího masa. Stejně jako jinde tu nejdeme recepty či doporučenou úpravu. Součástí portfolia je pak široká škála masných výrobků, včetně bezlepkové řady (až 120 druhů bezlepkových uzenin). Součástí prezentace na webových stránkách je i tvrzení, že uzenářské výrobky neobsahují žádné zlevňující látky. Dováženo je maso kuřecí, krůtí, jehněčí a telecí.<sup>45</sup>

Jako jediní na svých stránkách uvádí, že dodavatele masa znají osobně a že to, co jíme my, jedí i jejich rodiny. To vede k závěru, že kdo skutečně nabízí prokazatelně české zboží, se tím také velmi rád pochlubí a považuje to za svou přednost, tedy něco, co danou firmu odlišuje od konkurence a zakládá na tom svou filozofii.

**Vepřové maso** je v prodejně bouráno, část jde do prodeje a z další části se přímo v prodejně vyrábí uzenářské výrobky. Důraz je kladen na české a moravské dodavatele, patří mezi ně: *Jatky Bajer Bučovice*, *Toro Hlavečnick* a *Jatky Český Brod*. Maso je zde bouráno každý den, pomocí tradičních postupů.

**Tabulka 24 Přehled vybraných zástupců vepřového masa v prodejně Globus**

Vepřové maso	Chov	Porážka	Vyrobeno	Cena za kg
Bok s kostí	ČR	ČR	ČR	69,90; 79,90
Krkovice s kostí	ČR	ČR	ČR	89; 99
Krkovice bez kosti	ČR	ČR	ČR	109
Kotlety	ČR	ČR	ČR	149
Kýta	ČR	ČR	ČR	119
Plec	ČR	ČR	ČR	109

Zdroj: vlastní šetření, 2015

**Hovězí maso** – pochází výhradně z českých chovů a přímo zde je také zpracováno. Důraz na kvalitu je podpořen tím, že se na pultech nabízí maso z mladých býků ve stáří maximálně dvou let. Za pultem každého oddělení řeznictví ve všech hypermarketech Globus je umístěna informační tabule, na které je vždy uvedeno přesné místo původu právě prodávaného hovězího masa. Stejně informace je k dispozici i na etiketách baleného hovězího, které je nabízeno v samoobslužných pultech. Podle registračního čísla je možné původ zakoupeného masa ověřit přímo na stránkách [www.hovezimaso.cz](http://www.hovezimaso.cz), které zřídilo MZE.

<sup>45</sup> Položky jehněčího a telecího masa jsou dalším odlišujícím prvkem od konkurence, neboť se jedná o jedinou ze sledovaných prodejen, kde jsou tyto druhy masa zařazeny v nabídce.

**Tabulka 25 Přehled vybraných zástupců hovězího masa v prodejně Globus**

Hovězí maso	Chov	Porážka	vyrobeno	Cena za kg (Kč)
Přední - krk	ČR	ČR	ČR	129; 159
Kližka	ČR	ČR	ČR	159
Zadní – kýta	ČR	ČR	ČR	179

Zdroj: vlastní šetření, 2015

### Drůbež

**Kuřecí maso** – kuře v celku kuchařské bylo z ČR, ale pokud se jednalo o akční nabídku, objevovalo se i polské. Polotovary z kuřecího masa jsou z Polska, při srovnatelné ceně, jako kdekoli jinde. **Krůtí maso** – sledováno bylo krůtí spodní stehno, které bylo po celou dobu sledování výhradně z Německa. Prodáváno se za nejvyšší cenu v rámci sledovaného vzorku prodejen. Stálá nabídka byla za 99,90Kč/kg. Přičemž se jednalo o stejnou značku, prodávanou třeba v Kauflandu, kde bylo za 89,90Kč/kg. V současné době je v nabídce od Zelenky za 109 Kč/kg. Chlazená kachna byla po celou dobu dodávána od společnosti Vodňanské kuře a prodávala se za 114 Kč/kg.

### Vejsce a mléčné výrobky

Obě sledovaná balení vajec se prodávala za shodnou cenu s ostatními prodejnami a vždy se jednalo o vejce českého původu, viz přehled nabídky v příloze 1. **Bílý jogurt** značky *Korrekt* ve sledované kategorii nad 3 % tuku se prodával za 29,80 Kč/kg a byl českého původu. **Máslo** bylo kromě sortimentu ovoce a zeleniny jedinou položkou, kde se nejednalo o české zboží. Sledovaná položka másla byla po celou dobu z Německa v době, kdy se cena náhle zvýšila na 35,90 Kč/250 g, se zlevňovalo Jihočeské máslo od Madety z původních 46,90 Kč/250 g na 29,90 Kč/250 g.

Sortiment **medu** zahrnuje celkem 28 položek, z toho je 11 směsí (ES a mimo ES) a u zbylých je uváděn český původ. V nabídce je převážně *Medokomerc* a *Včelpo*. Nabídka v Globusu je důkazem, že český med nemusí být nutně výrazně dražší, než směsí. Přehled vybraných zástupců medu je součástí přílohy 1.

### 9.3.5 Lidl v.o.s

#### Základní informace a koncept prodejny

Charakteristiky spojené s formátem diskontního prodeje předurčují rozsah a strukturu nabízeného sortimentu. Jedná se o větší formát, než je kamenná prodejna, ale menší, než jsou hypermarkety. Prodejní plocha limituje rozsah nabídky, proto tento typ prodeje funguje na principech jednoduchosti<sup>46</sup>, funkčnosti, účelovosti a dostupnosti, aby zajistil zákazníkům zboží každodenní spotřeby za co nejpříjemnější ceny. Koncept prodeje je soustředěn z velké části na nabídku potravin a dále pak na sortiment spotřebního zboží (oblečení, bytový textil, nářadí, domácí potřeby a sezónní zboží). Tato část portfolia si získává stále větší oblibu u zákazníků a důkazem je rostoucí podíl těchto položek na tržbách společnosti. (lidl.cz; Hrdličková, 2015)

**Tabulka 26 Základní informace o společnosti Lidl Česká republika v.o.s.**

Skupina/mateřská společnost	Lidl & Schwarz-Gruppe
Právní forma	Veřejná obchodní společnost
Formát prodeje	diskont
Vznik – délka působení v ČR	5.6 2000
Sídlo	Praha-Stodůlky
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	5000 - 9999
Obrat (31.1 2014)	24,7 mld.
Druh maloobchodní jednotky	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
Působnost	nadnárodní
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	6x Brno-město a 3x Brno-venkov

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2015; e15.cz, 2015

Lidl je obchodní značka řetězce diskontních prodejen společností *Lidl & Schwarz-Gruppe*, která provozuje také hypermarkety Kaufland. Dnes patří Lidl mezi nejlepší deset maloobchodních prodejců na německém trhu. Jejich prodejny dnes najdeme po celém světě, jen v Evropě působí ve 26 zemích. Lidl vlastní největší síť diskontních prodejen v Evropě a do budoucna se předpokládá, že bude tato společnost, resp. formát prodeje hrát klíčovou roli při uplatňování se na nových trzích. Od začátku působení na českém trhu společnost otevřela již 230 prodejen, které zásobují čtyři logistická centra a zaměstnává více než 5000 zaměstnanců (lidl.cz, 2015).

<sup>46</sup> Ta spočívá v nižší kultuře prodeje.

## **Strategie vůči zákazníkovi**

Pro tuto společnost stojí na prvním místě vždy zákazník, a proto je cílem Lidlu nabídka zboží co nejvyšší kvality od prověřených dodavatelů z České republiky i ze zahraničí za přiměřené ceny.

## **Produkt**

Kromě standardní nabídky najdou zákazníci v regálech výrobky prodávané pod vlastní obchodní značkou. V této sekci bude uvedeno jen několik příkladů výrobků vlastních značek vyrobených na zakázku pro tuto prodejnu, protože v Lidlu je v současné době zastoupeno více než 100 obchodních značek. Lidl na svých stránkách uvádí, že má velký vliv na kvalitu nabízeného zboží a zároveň díky velkému odběru umožňují zákazníkům nakupovat za nízké ceny.

Příklady privátních značek potravin:

- *Argus* – sortiment piva je nositelem chráněného zeměpisného označení „České pivo“,
- *Bluedino* – sýry,
- *Combino* – těstoviny,
- *J.D. Gross* – kvalitní čokolády,
- *Pikok* – uzeniny<sup>47</sup>,
- *Pilos* – mléko a mléčné výrobky,
- *Saguaro* – vody a minerální vody
- *Vitafit* – ovocné a zeleninové šťávy.

Tradičně vyrobené potraviny jsou doplněny sortimentem BIO. Na webových stránkách ale konkrétní přehled tohoto sortimentu není uveden.

Veškerý potravinářský sortiment podléhá přísné kontrole kvality a pouze dodavatelé, kteří tyto standardy kvality splňují, mohou do této prodejny dodávat. Čerstvost je zaručena krátkou dodací cestou a okamžitou překládkou zboží. Že je kvalita a bezpečnost potravin v Lidlu prioritou, potvrdil i audit SZPI, který hodnotil mimo jiné nastavený systém kritických bodů HCCP.

---

<sup>47</sup> U dodavatelů těchto uzenin se provádí pravidelné audity v souladu s IFS/BRC (International Food Standard a British Retailer Consortium), což jsou mezinárodní standardy kvality.

Ocenění kvality DLG náleží výrobkům produktové řady *Pikok* (uzeniny a lahůdky), které garantují nejvyšší možnou kvalitu a přijatelnou cenu v rámci mezinárodního hodnocení.

Na regionální (republikové) úrovni byly velmi kladně hodnoceny v rámci testování MF Dnes výrobky produktové řady *Toppo*, *Mikado* a *Dulano* (lahůdky a uzeniny).

Kromě toho je společnost držitelem ocenění *Best Buy Award* za nejlepší poměr kvality a ceny (2013), a *Czech Superbrand Award* za nejlepší značky na českém trhu, kde hlavním kritériem pro udělení rozhodovala známost značky, loajalita zákazníků, prestiž či tradice. Lidl byl také zvolen obchodníkem roku za rok 2014.

Co se týče služeb v oblasti garance spokojenosti a reklamace zboží, tak u zboží podléhajícího rychlé zkáze musí být uplatněna reklamace v co nejkratší možné době, maximálně však do jednoho dne ode dne převzetí zboží. Jinak se lhůta vztahuje (u potravin) na dobu trvanlivosti zboží. Ve lhůtě 30 dnů může zákazník odstoupit od smlouvy bez udání důvodu, s tím, že předloží výrobek v předepsané podobě, a to na jakékoli pobočce Lidlu.

### **Cena**

Faktory jako silná pozice na trhu, velikost firmy (rozsah působení) či velmi silná kapitálová základna umožňují dosahovat velkých výnosů z rozsahu, které umožňují politiku nízkých cen. Tato politika je umocněna pořádáním pravidelných slevových akcí, které jsou navíc různě tematicky zaměřené.

### **Místo/distribuce**

Ve vazbě na rozmístění maloobchodních jednotek v Brně a jeho zázemí, je umístění prodejen soustředěno někde na půli cesty mezi větším zastoupením malých formátů ve středu města a velkých formátů na okraji či v zázemí města. V okrese Brno-venkov je zastoupení soustředěno do měst se statutem ORP viz tabulka 27.

**Tabulka 27 Maloobchodní jednotky OŘ Lidl v okrese Brno-město a Brno-venkov**

Formát prodeje	Brno-město	Brno-venkov
Diskont	Brno-Komárov	Kuřim
	Brno-Královo Pole	Rosice
	Brno-Lesná	Vyškov
	Brno Líšeň	
	Brno Slatina	
	Brno-Trnitá	

Zdroj: Zpracováno dle akcniceny.cz, 2015

### Propagace

Kromě pravidelných slevových akcí pořádá Lidl speciální tematické týdny, které jsou zpravidla zaměřeny na určitou oblast, odkud daná specialita pochází, přičemž se tyto akce po čase opakují. Zákazník si může z různých témat vybrat například Italské, Mexické, Brazílské nebo Čínské týdny. V rámci těchto akcí jsou také nabízeny různé druhy spotřebního zboží. Lidl na svých stránkách propaguje své zboží také formou produktových videí, které se ale týkají výhradně spotřebního zboží.

Významnou kampaní, která si získala ohlas mezi zákazníky, také patří kampaň *Paulus vs. Ihnančák*. Ústředními postavami této kampaně jsou dva vyhlášení kuchaři z České republiky a ze Slovenska. Součástí této kampaně jsou reklamní materiály s recepty či TV spoty, které obsahují suroviny prodávané právě v Lidlu. Je třeba uvést, že nabídka potravin v rámci této kampaně byla vždy k dispozici, ve velmi dobré kvalitě a díky ní bylo možné nakupovat zejména český česnek a další zeleninu.

**Tabulka 28 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Lidl**

Lidl	Marketingový mix - 4P
Produkt	Široké spektrum vlastních obchodních značek, přičemž značná část portfolia je držitelem buďto národního, nebo mezinárodního ocenění kvality.
Cena	Strategie nízkých cen a pořádání pravidelných a tematických slevových akcí s víkendovou či týdenní periodou.
Místo/distribuce	Vyplňuje mezeru v umístění maloobchodních jednotek mezi centrem a jeho zázemím.
Propagace	Reklamní slogan – Lidl – Správná volba. Tradiční komunikační kanály jako reklama v TV, rádiu doplňuje propagace na sociálních sítích (facebook, youtube.com). Tematické a XXL týdny.

Zdroj: Zpracováno dle lidl.cz, 2015; akcniceny.cz, 2015

### Zjištěné výsledky

Výzkum probíhal hlavně v Lidlu Brno – Zvonařka a v Lidlu v Komárově. Hned po Globusu se jedná o prodejnu nejčastějšího nákupu zeleniny (hlavně brambor). I je když v sortimentu hlavním limitujícím faktorem nabídky českého původu sezónnost,

v Lidlu byla vidět snaha o co největší, z hlediska počtu položek i nejdelší nabídku českých potravin (z hlediska délky trvání a stability dodávek v čase). I přes omezenou prodejní plochu byla nabídka rozmanitá a až na ojedinělé případy z hlediska kvality na velmi dobré úrovni. Spíš se dá konstatovat, že než aby se v nabídce vyskytovalo zboží horší kvality, tak nebylo zboží na prodejně k dispozici.

### **Ovoce a zelenina**

Lidl na svých stránkách podstatně méně umísťuje českou vlajku a neuvádí konkrétní dodavatele ovoce a zeleniny, resp. jejich úzký okruh a nabídku českého zboží považuje za samozřejmost. U zeleniny se objevují zpravidla stejní dodavatelé jako jinde, s tím, že v této prodejně u zboží od těchto dodavatelů byly zaznamenány prohřešky opravdu výjimečně.

Označování ovoce a zeleniny z hlediska země původu bylo vždy pravdivé, tedy informace na informační tabuli se shodovala s údajem o dodavateli umístěným na bedně. Někdy se stalo, že malý lístek, který byl vodítkem pro určení země původu (zvláště pokud na něj odkazovala informační tabule) chyběl. Bylo to ale spíše proto, že nebylo možné manipulovat s bednami, ve kterých bylo zboží vystaveno, protože většinou se lístek podařilo najít, i když byla informace špatně dostupná (umístěná na boku).

Shodně s ostatními prodejny se objevovalo to, že zboží z dovozu bylo zabalené v ČR a tudíž vytvářelo dojem, že se jedná o české zboží. Lidl v tomto případě nikdy neuváděl jako zemi původu Českou republiku, ale odkazoval se na údaj na obale výrobku (brokolice, květák, petržel, mrkev). Týkalo se to dodavatelů jako *Bramko Semice, s.r.o.* (mrkev), nebo *Blanická Bramborářská s.r.o.* (petržel).

Často se na prodejně objevovala u některých druhů ovoce a zeleniny výraznější sleva, která nebyla uvedena v akčním letáku. V tomto případě byla sleva výraznější, zároveň se již jednalo o zboží horší kvality. Byla to například bílá paprika, která byla trochu scvrklá, ale lze tvrdit, že stále se jednalo o zboží zdravotně nezávadné. Při některých návštěvách byla zaznamenána horší kvalita u cibule a u brambor (hlavně balených), které sice byly z ČR, ale projevovaly se u nich některé nedostatky ve kvalitě (flekaté, scvrklé a měkké). Celkově lze sortiment ovoce a zeleniny v této prodejně hodnotit

kladně, protože cena odpovídala kvalitě a zboží bylo řádně (pravdivě) označováno zemí původu.

### Vepřové a hovězí maso

Maso, prodává se pod označením: “*Čerstvá porce*“. Stabilní z hlediska země původu bylo vepřové maso, které bylo celou dobu bez výjimky polské. Jen u několika málo položek vepřového masa byla uváděna cena za jednotku hmotnosti. Většinou bylo maso baleno v různých váhových kategoriích, kdy bylo nutné drobným písmem zjišťovat na informační ceduli cenu za kilogram. Způsob balení a prezentace ceny opět vybízela k dojmu, že je maso levnější než jinde. Přehled nabídky včetně způsobu prodeje vepřového masa je uveden v tabulce 30, ve které je zvýrazněno, za jakou cenu se položka prodávala v akci.

**Tabulka 29 Přehled vybraných druhů vepřového masa v diskontní prodejně Lidl**

Vepřové maso	Chov	Porážka	vyrobena	Cena za kg (Kč)/za balení
Krkovice s kostí	PL	PL	PL	115
Krkovice s kostí – plátky	PL	PL	PL	115,33; (86,50/750 g)
Bok s kostí	PL	PL	PL	89,90
Krkovice bez kosti	PL	PL	PL	139
Krkovice bez kosti – plátky	PL	PL	PL	149,75; (59,90/400 g)
Rízky z kýty	PL	PL	PL	<b>128,67, (57,90/450 g);</b> 139,78; (62,90/450 g),
Plec	PL	PL	PL	<b>114</b> (119)
Kostky na guláš	PL	PL	PL	129,80 (64,90/500 g)
Pečeně s kostí - plátky	PL	PL	PL	<b>118,53</b> (125,20), <b>88,90</b> (93,90/750 g)
Pečeně bez kosti - plátky	PL	PL	PL	169,75 (67,90/400 g)
Kýta	PL	PL	PL	<b>119</b> (129)
Panenská svíčková	PL	PL	PL	219

Zdroj: vlastní šetření, 2015

Po celé sledované období bylo hovězí maso české (celá výrobní vertikála), které dodává masokombinát Polička či Kostelecké uzeniny (hovězí).

**Tabulka 30 Přehled vybraných druhů hovězího masa v diskontní prodejně Lidl**

Hovězí maso	Chov	Porážka	vyrobena	Cena za kg (Kč)/za balení
Zadní - kýta	ČR	ČR	ČR	205
Kostky na guláš	ČR	ČR	ČR	185,83; (139/750 g)
Na polévku	ČR	ČR	ČR	139,80; (69,90/500 g)
Kližka	ČR	ČR	ČR	149
Roládky z kýty	ČR	ČR	ČR	249

Zdroj: vlastní šetření, 2015



Z **drůbežího** masa patřilo mezi české položky **chlazené kuřecí maso**, které se prodávalo pod stejnojmennou obchodní značkou. Na počátku sledovaného období bylo v nabídce **krůtí spodní stehno** od Zelenky, které se prodávalo za 89,90 Kč/kg. Tento dodavatel byl posléze vystřídán krůtím masem z Německa, které se již prodávalo pod obchodní značkou *Dobré maso* za 88,70 Kč/kg (79,90 Kč/900 g).

### **Vejsce a mléčné výrobky**

**Vejsce** jsou o celé sledované období výhradně české a za stabilní cenu 32,90/10 ks a 84,90/32 ks. Sledovaná položka stolního másla je po celou dobu z Německa, přičemž v akci se objevuje také Jihočeské máslo. **Bílý jogurt** se prodává pod obchodní značkou *Pilos* za 29,80 Kč/kg, což je stejný poměr kvality a ceny jako v Kauflandu, kde se tato položka prodává pod značkou *K-Classic* (vyrábí *Hollandia*).

Nabídka **medu** je omezena na dvě položky, přičemž v obou případech se jedná o směsi medů ze zemí ES a mimo zemí ES viz přehled nabídky v příloze 1.

### **9.3.6 Penny Market, s.r.o.**

#### **Základní informace a koncept prodejny**

Koncept prodejny je založen na nabídce převážně potravinářského zboží a menší měrou spotřebního zboží. Společnost se v minulosti zaměřovala hlavně na města do 20 000 obyvatel, kde se chtěla stát hlavním konkurentem dalším diskontním prodejnám Plus a Lidl. Rozsah a struktura nabídky je oproti větším formátům omezená, protože je přizpůsobená menší prodejní ploše. V rámci potravinářského sortimentu si zákazník může vybrat z 1500 položek. Prodejna se v rámci své obchodní strategie snaží nabízet potraviny českých značek či od českých dodavatelů. (penny.cz, 2015)

**Tabulka 31 Základní informace o společnosti Penny Market, s.r.o.**

Skupina	REWE group
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Formát prodeje	diskont
Vznik – délka působení v ČR	25.1 1996
Sídlo	Praha-Radonice
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	5000 - 9999
Obrát (28.2 2013)	30,4 mld
Druh maloobchodní jednotky	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
Působnost	nadnárodní
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	4x Brno-město a 5x Brno-venkov

Zdroj: daty.cz, 2015; Ministerstvo financí ČR, 2015

Obchodní řetězec Penny Market je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce *REWE*, který patří mezi největší světové obchodní společnosti. Na českém trhu působí od roku 1997 a zaměstnává přibližně sedm tisíc zaměstnanců. Společnost je zastoupena v mnoha zemích Evropy a v současné době v České republice provozuje více než 350 obchodních jednotek.

### **Strategie vůči zákazníkovi**

V souladu s obchodní strategií řetězec vychází vstříc přáním svých zákazníků a kromě standardní nabídky zařazuje do sortimentu regionální speciality. Strategie vůči zákazníkovi je založena na kampani: „*Máme to nejlepší z Česka. To je fakt!*“ Na svých stránkách společnost deklaruje, že nabízí výhradně kvalitní české a regionální potraviny. Do jaké míry se tato tvrzení shodují se skutečným stavem na vzorku vybraných potravin, je předmětem podkapitoly zjištěné výsledky (penny.cz, 2015).

### **Produkt**

Potravinářský sortiment zahrnuje z velké části vlastní obchodní značky:

- *Penny* – široký sortiment trvanlivých, mražených potravin, pečiva a nápojů.
- *Karlova koruna* – vyrobené podle tradiční receptury výhradně pro Penny Market. Jedná se zejména o lahůdky, uzeniny, mražené polotovary, sladkosti a pečivo.
- *Dobré maso* – základní druhy hovězího, vepřového a kuřecího masa pochází výhradně od českých dodavatelů.
- *Řezníkův talíř* – masné výrobky vařené, pečené, uzené, včetně různých druhů paštik.
- *Boni* – mléčné výrobky (mléko, smetany, jogurty a sýry)
- *Tanja* – minerální vody a ovocné sirupy.
- *Česká kvalita* – výrobky s tímto označením musí splňovat podmínky, které se týkají dodržování receptury, zachování chuti, tradice a zvyklostí, přičemž kontrola kvality a balení probíhá v rámci českého (nebo bývalého československého) trhu. Tohle označení je soustředěno na pečivo od regionálních pekařů, čerstvé maso od českých řezníků, kvalitní ovoce a zeleninu od českých farmářů.

Kromě těchto značek nabízí Penny Market DIA výrobky, které jsou určeny pro určitý segment zákazníků, jejich sortiment je ale značně omezen (6 položek). Stejný rozsah je k dispozici u BIO produktů (5 položek).

Kvalita nabízeného zboží je zajištěna důslednou kontrolou dodavatelů, včetně jejich certifikace. Zákazníci jsou jisti, že výrobky jsou tedy v souladu se zákonem o potravinách. Pomocí externích kontrol jsou potraviny testovány a je dodržována přísná hygiena, zvláště v rizikových úsecích nebalených potravin a ovoce a zeleniny. Část sortimentu je označena logem „*Čtete etikety za Vás*“, čímž je posílena důvěra zákazníka v příznivý poměr kvality a ceny.

V oblasti bezpečnosti potravin jde Penny Market nad rámec české legislativy. Jako jediný z řetězců působících na českém trhu získal pro svou centrálu, vybrané prodejny a sklady certifikaci ISO 22 000. Tento mezinárodní kvalitativní standard garantuje zákazníkovi, že všechny kroky a fáze prodeje zboží od primárních surovin po konečný výrobek (i jeho obal, distribuce a skladování) musí splňovat přísné podmínky pro udělení certifikátu a zajišťují tak bezpečnost a kvalitu nabízených potravin v této prodejně. Zákazníci mohou také využít dovoz potravin do domu, které se ale musí objednat na prodejně.

### **Cena**

Cenová politika je založena na pravidelných slevových akcích a diskontních cenách. Ty se týkají všech nakupujících. Pro držitele Penny karty bývá akční cena ještě o něco nižší.

### **Místo/distribuce**

S formátem diskontní prodejny souvisí jak skladba nabízeného sortimentu, tak i velikost spádového území. Jak již bylo výše uvedeno, jedná se o diskontní prodejnu, která se soustředí do určité velikostní kategorie sídel. Proto najdeme více těchto prodejen v okrese Brno-venkov. Navštěvované pobočky jsou v tabulce 33 zvýrazněny.

**Tabulka 32 Maloobchodní jednotky OŘ Penny Market v okrese Brno-město a Brno-venkov**

Formát prodeje	Brno-město	Brno-venkov
	<b>Brno Bystře 2x</b>	<b>Ivančice</b>
	Brno Slatina	Rosice
	Brno Vinohrady	<b>Židlochovice</b>
	x	Kuřim
<b>Diskont</b>	x	Tišnov

Zdroj: zpracováno dle akcniceny.cz, 2015

### Propagace

Podpora prodeje využívá tradiční nástroje, jako je reklama v televizi, v rádiu a na sociálních sítích. Vzhledem k zacílení na zákazníky starší věkové kategorie má však stále největší význam propagace prostřednictvím tištěné reklamy. Mezi další nástroje patří reklamní kampaně založené na systému sbírání kupónů, kdy zákazník obdrží za určitý objem nákupu nálepku a při nasbírání předem stanoveného počtu si může koupit za zvýhodněnou cenu vybrané spotřební zboží. Opakujícím se nástrojem cenové politiky je také podmíněný nákup. Tzn., cena ve slevě je podmíněna určitým objemem nákupu. Konkrétně se jednalo o akce typu 1+1, resp., n+1.

**Tabulka 33 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Penny Market**

Penny Market	Marketingový mix - 4P
<b>Produkt</b>	Česká kvalita za diskontní ceny. Výrazná orientace na vlastní obchodní značky: <i>Penny, Karlova koruna, Dobré maso, Řezníkův talíř, Boni, Tanja, Babytime.</i>
<b>Cena</b>	Prodej za diskontní ceny a pravidelné slevové akce, slevy pro držitele Penny karty. Sleva na vybrané spotřební zboží prostřednictvím nasbíraných kupónů za nákup.
<b>Místo/distribuce</b>	Soustředění do menších měst. Dostupnost v zájmovém území - Okres Brno-venkov: Brno-město v poměru 5:4.
<b>Propagace</b>	Reklamní slogan – <i>Nakupujte hezky český!</i> Slevové akce s víkendovou, týdenní a měsíční periodou. Komunikace v médiích prostřednictvím reklamy v tištěných materiálech, magazínu Penny, TV, rádiu, sociální síť facebook, a youtube.com.

Zdroj: Zpracováno dle penny.cz, 2015; akcniceny.cz, 2015

### Zjištěné výsledky

Rozsah sortimentu je přizpůsoben typu prodejny. Nabídka je tedy menší, než v hypermarketu, ale dodavatelé u ovoce a zeleniny jsou stejní (*Bramko Semice, Blanická Bramborářská, s.r.o.*). Označování položek je pravdivé, tj. pokud je u zboží uveden český původ, tak podle dostupných údajů se shoduje s údajem na etiketě. Pokud není uvedena konkrétní země původu, odkazuje se informační tabule na údaj na obalu. Co se týče kvality, je proměnlivá, stejně jako kdekoli jinde. Srovnatelná jako v Tesco

a v Albertě. Situace je stejná i v tom, že zde neplatí, že pokud je zde zastoupeno české zboží, tak je i kvalitní. Brambory bývají flekaté a scvrklé a to ve většině případů a stejně tak je to i u cibule.

### **Ovoce a zelenina**

Nabídka **jablek** je strohá, zahrnuje maximálně šest položek, z nichž dvě se prodávají v balené formě (1 kg/bal. a 2 kg/bal.). Balená jablka tvoří vždy jednu odrůdu červených jablek (většinou *Idared*, *Rajka*) a jednu odrůdu zelených jablek – *Golden Delicious*. Nejčastější odrůdy jako *Gala* a *Golden Delicious* jsou zde dostupné i volně. Rozdíl mezi nimi je v ceně. Balená jsou menší a levnější (*Rajka* 17,45/kg – 2 kg/bal, 19,90 Kč/kg – 1 kg/bal., *Golden Delicious* 19,06/kg, 2kg/bal), zatímco volná jablka se prodávají v cenovém rozpětí 24,90 až 29,90 Kč/kg a jsou větší. Nebyly mezi nimi zaznamenány žádné rozdíly v kvalitě, a to během celého sledovaného období. Po celé sledované období byly jablka českého původu.

**Hrušky** byly po celou dobu české a z hlediska kvality bez připomínek. V nabídce jsou volné za 29,90 Kč/kg a balené za 27,90 Kč/kg.

Sortiment zeleniny je omezený, ale většinou je k dispozici jak volná, tak i balená forma. Stejně jako jinde se objevovalo to, že na informační ceduli byla uvedena země původu ČR - dodavatel *Bramko Semice*, který je považován za dodavatele českého zboží. Drobným písmem se ovšem dozvídáme, že tato česká firma dováží zboží ze zahraničí a u nás je zboží pouze zabaleno. Konkrétně se to týkalo balené **mrkve** (15,90 Kč/kg)

Stejná firma dodává do Kauflandu i ostatních řetězců, tam ale bylo uvedeno, že se jedná o české zboží a údaj o dovozu nebyl zjištěn, resp. na obale nebyl uveden (nebo byl uveden jen distributor). Z toho plyne, že jinde se vyskytovaly dodávky české mrkve, ale v té době nastával obecně nedostatek české mrkve a zde již byly dodávky ze zahraničí. Zelenina tvořila část sortimentu, která byla z hlediska kvality nejproměnlivější.

U zeleniny záleželo i na tom, ve kterou denní dobu byla prodejna navštívena. Při večerní návštěvě, kdy se blížil konec otevírací doby, se stávalo, že byl sortiment ovoce a zeleniny z větší části vyprodaný a k dispozici bylo pouze zboží, které bylo méně kvalitní. Týkalo se to hlavně brambor a cibule. Ať už se jednalo o české zboží, nebo z dovozu, kvalita těchto položek vykazovala nedostatky po celé sledované období.

U **petržele** se také jednalo o zboží z dovozu, zde ale bylo na informační tabuli uveden odkaz na obal, kde si zákazník může najít zemi původu. Na první pohled tedy vypadá jako česká, drobným písmem je však uvedena země původu Polsko (48,28 Kč/kg).

Pokud byl v akci **celer**, tak český byl z původní ceny zlevněný na 14,90 Kč/kg, zatímco rakouský se dostal na 12,90 Kč/kg. V tomto případě ale nebyl zaznamenán žádný rozdíl v kvalitě.

Nabídka **brambor** zahrnovala celkem čtyři položky, všechny českého původu. Středem zájmu byla položka konzumních pozdních brambor volných (11,68 Kč/kg), které sice byly české, ale jejich kvalita nebyla v pořádku. Brambory měly nazelenalou až zelenou barvu, byly na omak měkké a scvrklé, skvrnitě a mechanicky poškozené.

**Cibule žlutá kuchyňská** byla jak českého původu, tak i z dovozu. Z návštěv vyplynulo, že pokud nebyla cibule za akční cenu, byla česká a někdy byla levnější a někdy dražší, než nabídka doplněná cibulí z dovozu. Pokud byla cibule v akci, bedny s českou cibulí byly namíchané s německou a holandskou, jejichž kvalita byla na spodní hranici hodnocení kvality. Byla plesnivá, mechanicky poškozená a nahnilá. Stejná situace byla u **červené cibule**. Pokud natrefíme na českou cibuli, do Penny Marketu ji dodává *Hanka Mochov* (10,90 Kč/kg).

**Bílé a červené zelí** bylo českého původu, bez výraznějších nedostatků a za příznivou cenu (8,90, 9,90). U **čínského zelí** se již země původu měnila, bylo buď české, nebo polské, ale prodávalo se za stejnou cenu 17,90 Kč/kg. V akci se objevovalo, ovšem výše slevy nebyla příliš velká. Například při jedné návštěvě se z tehdejší původní ceny 16,90 Kč/kg zlevnila položka na 14,90 Kč/kg.

V kontrolní fázi sortiment zeleniny kopíroval země dovozu v ostatních sledovaných obchodních jednotkách, výjimkou byla **kedlubna**, která se sem dovážela z Portugalska (14,90 Kč/kg), zatímco všude jinde byla z Itálie.

**Paprika bílá** se do konce roku dovážela z Maďarska (49,90 Kč/kg), nebo z Maroka (44,90 Kč/kg). V kontrolní fázi se cena marocké papriky zvýšila na 69,90 a cena v akci byla 64,90. Občas se objevily dodávky scvrklých paprik, ale vcelku zde nebyly zaznamenány výrazné nedostatky.

## Vepřové a hovězí maso

Maso uvnitř Penny Marketu se prodává pod obchodní značkou *Dobré maso* (Masokombinát Polička). Veškeré **hovězí i vepřové** je české. Kromě nabídky masa uvnitř prodejny je součástí obchodu i řeznictví *Maso-uzeniny Novák*. Nabídka tohoto podniku doplňuje sortiment masa a uzenin v Penny Marketu, protože uvnitř prodejny je tento sortiment k dispozici pouze v balené formě. Nabídka čerstvého masa je levnější, než v Penny Marketu, pokud bereme v úvahu stálé (neakční ceny). Rozdíly v ceně byly patrné hlavně u vepřového masa, v menší míře u hovězího masa. Například cenový rozdíl u vepřového boku byl až 10 Kč/kg. Volný prodej u Nováka zahrnuje i širší výběr drůbežího masa, lahůdek a pekárenských výrobků. Výše uvedené skutečnosti jsou možným důvodem, proč se v Penny Marketu často objevují slevy u masa, které nejsou součástí pravidelné slevové akce. Tyto slevy (často ručně napsané na obale) byly zaznamenány při každé návštěvě. Kladně lze hodnotit stálé zastoupení českým masem, ale řeznictví před pokladnami je z hlediska kvality i ceny velmi silným konkurentem.

Údaje na obale produktové značky *Dobré maso* poskytuje kompletní údaje o výrobní vertikále vepřového masa, která vypadá následovně: narozeno, chováno vykrmeno, poraženo, bouráno, vyrobeno. Pro zajištění jednotné struktury interpretovaných výsledků má tabulka stejný formát jako v ostatních kapitolách věnovaných zjištěným výsledkům v jednotlivých prodejnách. V tabulce 34 je vidět, že položky vepřového masa jsou nabízeny v různých váhových kategoriích, proto bude uváděna vždy cena za konkrétní balení a cena za jednotku hmotnosti.

**Tabulka 34 Přehled vybraných druhů vepřového masa v diskontní prodejně Penny Market**

Vepřové maso	Chov	Porážka	vyrobeno	Cena za balení	Cena za kg (Kč)
krkovice s kostí	ČR	ČR	ČR	119	119
krkovice bez kosti – plátky	ČR	ČR	ČR	63,90/400 g	168,75
Bok s kostí	ČR	ČR	ČR	89,90	89,90
kýta	ČR	ČR	ČR	129	129
pečeně	ČR	ČR	ČR	84,90/500 g	168,80
Guláš kostky	ČR	ČR	ČR	83,90/600 g	138,83
Řízky z kýty	ČR	ČR	ČR	83,90/600 g	138,83
Pečeně z kotlety - plátky	ČR	ČR	ČR	77,90/600 g	128,83

Zdroj: Vlastní šetření, 2015

Nabídka hovězího zahrnuje jen několik položek, uvedených v tabulce 35. Oproti vepřovému masu bylo hovězí balené vždy tak, že jako primární byla uváděna cena

za kilogram. Výrobní vertikála byla u hovězího uvedena ve stejném rozsahu jako u vepřového masa.

**Tabulka 35 Přehled vybraných druhů hovězího masa v diskontní prodejně Penny Market**

Hovězí maso	Chov	Porážka	vyrobeno	Cena za kg (Kč)
Zadní - kýta	ČR	ČR	ČR	205
Kostky na guláš	ČR	ČR	ČR	107
Na polévku	ČR	ČR	ČR	129
Přední – krk	ČR	ČR	ČR	175

Zdroj: Vlastní šetření, 2015

### **Drůbeží maso**

Nejpočetněji je v sortimentu zastoupeno maso kuřecí. **Chlazené kuře** se ve stálé nabídce prodává za 79,90 Kč/kg (shodně s ostatními zkoumanými prodejny) a v akci/na Penny kartu za 49,90 Kč/kg. Po celé sledované období je původ český a prodává se také pod obchodní značkou *Dobré maso*. V nabídce je také Vodňanské kuře za 89,90 Kč/kg. Další sledovanou položkou drůbežího masa bylo **krutí spodní stehno**, které se pod stejnojmennou obchodní značkou prodávalo za 89,90 Kč/kg a bylo českého původu. **Chlazená kachna** představovala položku, která byla z dovozu a v nabídce se vyskytovala nepravidelně. Dovážela se sem nejčastěji z Maďarska (179 Kč/kg).

### **Vejce a mléčné výrobky**

V nabídce bylo několik druhů vajec (vejce nosnic v halách, BIO vejce, klecový chov). Sledované **vejce** klecového chovu byly k dispozici v balení po deseti a po třiceti kusech. Menší balení bylo většinou německého původu a pokaždé tomu tak bylo, když bylo v akci. Běžně se prodávaly za 32,90/10 ks (v akci 28,90/10 ks) a 89,90/30 ks (v akci/s Penny kartou za 69,90/30 ks) a ta bývala česká.

Původ **bílého jogurtu** je po celou dobu neměnný, stejně jako jeho cena. Ve stálé nabídce se prodává za 29,80 Kč/kg. Jedná se o bílý jogurt z Valašska, na kterém je logo *Regionální potravina*. Sledovaná položka **stolního másla** byla po celé sledované období z Německa nebo z Polska. V akci se ale často vyskytovalo Jihočeské máslo od Madety, které se z původních 46,90 Kč/250 g zlevňovalo na 26,90 a někdy na 29,90 Kč/250 g.

Nabídka **medu** je tvořena výhradně výrobky od společnosti *Medokomerc*. Sortiment zahrnuje různé druhy (lesní, luční) menších, ale cenově méně výhodných balení



a větších balení v lepším poměru množství/cena. Ve všech případech se ale jedná pouze o položky medu ze zemí ES a mimo zemí ES. Větší balení jsou většinou vyprodána, a pokud jsou k dispozici, prodávají se za 129 Kč/900 g, což je 143,33/kg. Menší balení po 500 g vyjdou na 178,80 Kč/kg, přičemž se stále jedná o směs. Země s doloženým českým původem v nabídce chybí. Rozsah nabídky medu je o něco větší, než v druhé sledované diskontní prodejně. Ve všech případech se v těchto prodejnách jedná o směsi. Z toho plyne snaha Penny Marketu o cenově dostupnou nabídku, kdy zákazníci velmi citlivě reagují na cenu a méně na původ zboží.

V příloze 1 je přehled sledovaného sortimentu. U jednotlivých položek je uvedena forma, která se na prodejně nacházela, její průměrná cena, akční cena v okamžiku návštěvy a zjištěné země původu. Pokud byla cena v rámci návštěv shodná, nebo s minimálním rozdílem, tak je uveden aritmetický průměr těchto cen. Někdy byly rozdíly v ceně výrazné, a proto je pro názornost uvedena právě nejnižší/nejvyšší zaznamenaná cena, přičemž pořadí ceny kopíruje pořadí země původu.

#### **9.4 Maloformátové maloobchodní jednotky**

Kromě vybraného vzorku velkoformátových prodejen probíhalo pozorování také v několika kamenných prodejnách na území Brna a v několika prodejnách mimo Brno v okrese Brno-venkov. Do pravidelného sledování byla na území města Brna zařazena jedna prodejna s farmářskými a regionálními produkty – *Sklizeno*. Další návštěvy v jiných prodejnách už neprobíhaly pravidelně a údaje u nich nebyly zapisovány do záznamového archu. Pozorování zvolených parametrů u vybraných prodejen ovoce a zeleniny má za cíl porovnat kvalitu, původ a cenu u vybraného vzorku potravin s nabídkou velkoformátových prodejen.

##### **9.4.1 Srovnání s prodejnami v okrese Brno-město**

**Sklizeno, s.r.o.**

##### **Základní informace a koncept prodejny**

Koncept prodejny je založen na tom, že kvalitní jídlo si zasloužíme všichni, proto se soustředí na produkty od malých a středních sedláků, farmářů, pěstitelů a výrobců převážně z regionu, kteří se jen stěží dostanou do konvenční obchodní sítě. Nabízené zboží je soustředěno na ty výrobky, které jsou vyrobeny bez nadbytečného použití potravinářských aditiv, tedy na kvalitní potraviny s důrazem na lokální původ. Důraz je

kladen na chuť, čerstvost a sezónnost s tím, že je na prvním místě ověřován původ způsob výroby a kvalita. Část sortimentu je nabízena v kvalitě bio. Nabídka se neustále rozšiřuje o české a moravské produkty, ale přidávány jsou i vybrané zahraniční výrobky, které u nás není možné vyrobit (sklizeno.cz, 2013).

**Tabulka 36 Základní údaje o společnosti Sklizeno, s.r.o.**

Obchodní firma	Sklizeno, s.r.o.
Vznik – délka působení v ČR	23.1 2013
Sídlo	Brno - Černá Pole
Statutární orgán/jednatelé	David Kukla, Jiří Studený
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	25 – 49 (ares.cz), 10-19 (daty.cz)
Obrat (2015)	30 – 59 mil. Kč
Druh maloobchodní jednotky	Prodejna do 200 m <sup>2</sup>
Působnost	národní
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	6x Brno-město

Zdroj: daty.cz, 2015; Ministerstvo financí ČR, 2015

Koncept je tedy jasně definovaný, ale formou franšízy<sup>48</sup> se tato forma prodeje rozšiřuje po celé republice. V současnosti je v provozu 10 farmářských prodejen, z nichž dva jsou původní obchody a zbývajících 8 jsou franšízoví partneři. Dále se koncept rozšířil o pět *foodie* marketů. Což znamená, že sortiment v tomto případě není soustředěn pouze na lokální zboží, ale kromě regionálních a farmářských potravin jsou zde nabízeny i zahraniční delikatesy včetně vegetariánské, RAW či bezlepkové a bezlaktózové stravy. Zastoupení v Brně je uvedeno v následujícím přehledu:

- Sklizeno Josefská (*foodie* market) - jedná se o první prodejnu tohoto typu v Brně. Součástí standardní nabídky je pultový prodej čerstvého masa. Stabilně se jedná o vepřové a hovězí (včetně stařeného) a nepravidelně o drůbeží či jiné druhy masa jako je skopové či telecí. Prodejna byla v průběhu sledovaného rozšířena o úsek občerstvení (bistro), kde je možno si za jednotkovou cenu (28 Kč/100 g) sestavit bagetu dle přání, nebo párek v rohlíku a další,<sup>49</sup> a to samozřejmě z čerstvých surovin.
- Sklizeno Campus Brno (*foodie* market)
- Sklizeno u Ronda – historicky první prodejna v Brně.

<sup>48</sup> V současnosti může franšizant využít i možnosti spolufinancování ze strany společnosti Sklizeno s.r.o.

<sup>49</sup> Jako jsou například: polévky, dezerty, smoothies se superfoods, sendviče, bagely, saláty, kaše a široká škála studených i teplých nápojů.

- Sklizeno Kamechy
- Sklizeno Semilasso
- Sklizeno Dvořákova - součástí této prodejny je posezení u kávy nebo u vína.

### Strategie vůči zákazníkovi

Shnutí strategie prodejny Sklizeno je shrnuta v tabulce 37.

**Tabulka 37 Strategie vůči zákazníkovi v prodejně Sklizeno, s.r.o.**

<b>Sklizeno</b>	<b>Marketingový mix - 4P</b>
<b>Produkt</b>	Lokální, vyznačující se čerstvostí, kvalitou, ověřeným původem a s vysokou přidanou hodnotou v podobě potravin s vysokým obsahem nutričních hodnot či potravin vyhovujících dietetickým požadavkům.
<b>Cena</b>	Odpovídající konceptu prodejny, který je založen na kvalitě a krátkém distribučním řetězci. Věrnostní program
<b>Místo/distribuce</b>	Umístění ve vnitřním a širším vnitřním městě s malou prodejní plochou jako faktor dostupnosti pro některé skupiny obyvatel oproti prostorově náročným prodejním jednotkám. Prodej po internetu a rozvoz potravin.
<b>Propagace</b>	Reklamní slogan - Sklizeno - opravdové jídlo na váš stůl. Ve všech prodejnách probíhají nezávisle na sobě, ale souběžně různé ochutnávky potravin a nápojů. Každá prodejna zveřejňuje svoje aktuality na webu, prostřednictvím mailu, na informační tabuli či ústním sdělením.

Zdroj: sklizeno.cz, 2015 a vlastní šetření, 2015

Kromě prodeje v kamenné prodejně je možné nákup ve Sklizeno uskutečnit také po internetu prostřednictvím webu rohlik.cz. Prodejna tak prodlužuje svůj distribuční kanál formou farmářských bedýnek, které jsou za poplatek 79 Kč rozváženy. Součástí služeb je i věrnostní program, který odměňuje věrné zákazníky (sklizeno.cz, 2015).

### Zjištěné výsledky

#### Ovoce a zelenina

Struktura a rozsah nabízeného ovoce a zeleniny je při dodržení konceptu prodejny limitována sezónností. V tomto případě ji považujeme za rozhodující faktor při utváření nabídky. Pokud vrcholila sezóna dané položky, ani v jednom případě nebylo zaznamenáno, že by místo lokálního zboží bylo nabízeno zboží z dovozu. Pokud tedy byla nejpříhodnější doba pro koupi jablek či cibule, cena se prakticky nelišila od zboží ve velkoformátových prodejnách. Faktem je, že i když vrcholila sezóna daného zboží, farmářské prodejny mohly stěží konkurovat slevovým akcím v hypermarketech a diskontech. V sezóně mohou tyto prodejny konkurovat kvalitou a důrazem na regionální původ a částečně i cenou (zejména u brambor, jablek, cibule), ale mimo

sezónu byla u ovoce a zeleniny zaznamenána vyšší cena, než v jiných formátech prodeje (rajčata, paprika, kořenová zelenina).

U **jablek** byla uváděna země původu ČR, nebo byl uváděn konkrétní dodavatel a většinou se jednalo o ovocnářské družstvo ze Starého Lískovce. **Hrušky** byly výhradně české a stejně jako u jablek nebyly zaznamenány výrazné prohřešky ve kvalitě. Dá se říci, že kvalita nabízeného ovoce patřila k nejstabilnějším, ze všech sledovaných položek, ale někdy chyběly údaje o původu zboží.

Zelenina byla z vybraného vzorku potravin nejčastěji nahrazována buďto ve formě BIO (česká i zahraniční produkce), nebo zahraničními dodávkami a v tabulce 3 jsou zvýrazněny položky, kterých se to týkalo nejčastěji. Všechny zkoumané parametry byly u zeleniny nejproměnlivější z celého zkoumaného vzorku.

U **mrkve** byly rozdíly v ceně mezi prodejny a do přehledu nebyla zahrnuta bio mrkev, i když tvořila v některých případech jedinou možnost nákupu mrkve. Protože dodávky v sortimentu ovoce a zejména zeleniny pocházely z různých zdrojů, v původních Sklizeno prodejnách tento sortiment chyběl, ale ve franšizových prodejnách byl nahrazován BIO, nebo zahraničními dodávkami. Petržel BIO se prodávala za 79 Kč/kg, BIO mrkev se prodávala průměrně za 52 Kč a byla kromě ČR z Rakouska nebo Itálie. Bio celer se prodával za 84 Kč/kg a holandský za 29 Kč. Takže když vypadne dodávka od místního dodavatele a v nabídce je pouze BIO sortiment, nákup zeleniny se o dost prodraží. U položek kořenové zeleniny byla zaznamenána největší fluktuace ceny, kvality i země původu.

Nabídka **paprik** byla také velmi rozdílná. Za všechny prodejny byla sledována paprika bílá, kterou lze dodávat prokazatelně do obchodní sítě z Jižní Moravy. Ve větší míře se ale zde objevovala kapie ze zahraničí. Nutno podotknout, že pokud byla sezóna paprik, byly kapie dodávány ze Znojemska nebo z Hodonínska. V sezóně se prodávala za 35 Kč/kg, jinak byla dodávána ze Španělska za 69 Kč/kg a v BIO kvalitě se její cena vyšplhala až na 99 Kč/kg. V době, kdy se v hypermarketech již nevyskytovala **rajčata** českého původu, tak zde je stále bylo možné koupit. A ať už se jednalo o české či zahraniční, vždy byly v dobré kvalitě.

Za celé sledované období se z hlediska ceny, původu i kvality jeví nejstabilnější nabídka česneku, cibule a brambor. Rozdíl v ceně brambor mezi jednotlivými

prodejnyami dosahuje až 11 Kč. U česneku se za celou dobu nezměnila cena ani dodavatel. Pouze v některých případech byl výpadek dodávky nahrazen dodavatelem z Litoměřicka. Cena se pohybovala v rozmezí 160 – 219 Kč za kilogram.

### **Vepřové a hovězí maso**

Na počátku sledovaného období bylo k dispozici pouze balené maso, jehož klasická nabídka je zde rozšířena o BIO produkty (všechny druhy masa) a stařené maso (hovězí). Později se do sortimentu zařadilo i výsekové maso a za pultem bylo možné nakoupit různé druhy vepřového a hovězího masa převážně z moravských chovů.

**Vepřové maso** pocházelo z různých zdrojů a mezi položkami baleného masa bylo možné koupit si krkovičku od Steinhausera za 169 Kč/kg, u něhož ale nebylo uvedeno, zda se jedná o maso s kostí, nebo bez kosti. Vepřový bok s kostí v sortimentu nebyl nalezen a bylo možné si jej koupit, až když bylo nabízeno v pultovém prodeji. Dá se předpokládat, že důvodem je vysoký obsah tuku, díky kterému jej neřadíme mezi položky zdravé stravy.

**Hovězí** je v nabídce zastoupeno spíše v BIO kvalitě, anebo stařené. Cenové srovnání v tomto případě není příliš relevantní a jiné srovnání není možné, protože balené hovězí maso nebylo předmětem pozorování. Každopádně se celkově hovězí maso v závislosti na výše uvedených faktorech pohybovalo v cenovém rozpětí od cca 300 až 400 Kč/kg.

**Krůtí spodní stehno** bylo po celou dobu a ve všech prodejnách za stejnou cenu 95 Kč/kg, jež se v tomto případě shodoval s cenou v Globusu, kam Zelenka také dodává výrobky z krůtího masa. Od stejného dodavatele bylo možné koupit si i jiné druhy drůbežího masa. **Chlazené kuře** se od tohoto dodavatele prodávalo za stejnou cenu jako krůtí spodní stehno a bylo možné si vybrat z různých zdrojů. Rozdíl v ceně mezi jednotlivými dodavateli byl až 34 Kč/kg. Nabídka **kachen** byla velmi nepravidelná a cena se pohybovala od 149 – 179 Kč/kg s tím, že se vždy jednalo o zboží z Jižní Moravy.

U **vajec** se ceny se liší napříč prodejnyami, i když se jedná o stejnou položku a dodavatele. Například na Dvořákově stojí 65 a na Josefské 69 Kč. Totéž bylo zaznamenáno i u **bílého jogurtu** z farmy Ježkův statek, kde rozdíl mezi prodejnyami byl až 5 Kč. U **másla** byla počítána průměrná cena u jedné položky a to od dodavatele

Lacrum Velké Meziříčí. Nabídka másel zahrnovala i produkty ostatních farem, u nich ale byla cena mnohdy o hodně vyšší (Ježkovo máslo za 259 Kč/kg), takže by se zbytečně zvýšila průměrná cena. Navíc nebyla sledována kompletní nabídka másel, ale jen Lacrum, které bylo vážené a nejlevnější ze sortimentu másel a zákazník má možnost zvolit, jaké množství si zakoupí. Na počátku sledovaného období se prodávalo za 169 Kč/kg, poté cena zhruba ke konci sledovaného období klesla na 159 Kč/kg a za tuto cenu se prodává doposud.

V příloze 1 je přehled dodavatelů vybraného vzorku potravin, od kterých je možné nakoupit v prodejnách Sklizeno (v Brně) včetně jednotlivých položek, které v okamžiku byly na prodejně k dispozici. Ty jsou v tabulce zvýrazněny a podle jejich uvedeného pořadí v seznamu dodávaných potravin je ve vedlejším sloupci zaznamenána cena, za kterou bylo v daném okamžiku zboží prodáváno. U položek, kde se jedná pouze o výčet dodavatelů, ale jejich nabídka nebyla zařazena do výběru, nebo se jejich zboží momentálně na prodejně nenacházelo, je označeno křížkem.

Provedený průzkum prokázal, že faktor distribuce, tedy dostupnosti se jeví jako jedna z největších překážek rostoucí poptávky po těchto potravinách. Ve sledovaném období (2013) v Brně prakticky neexistovalo místo, kde by byly celoročně dostupné produkty místních farmářů, resp. lokálních výrobců. I když se rozšiřovaly i jiné distribuční kanály, jako například bedýnkové systémy či pravidelné farmářské trhy, koncept zastřešeného tržiště, kde by bylo možné zajistit odbyt a zároveň dostupný zdroj (dodavatele) lokálních potravin v Brně chyběl. Situace, kdy jediným opravdu známým místem, kde se daly sehnat kvalitní a čerstvé potraviny, bylo tržiště na Zelném rynku, pak akcelerovalo rozvoj konceptu farmářských prodejen v Brně.

Sklizeno tedy přišlo v době, kdy už se výrazně projevovala změna v nákupním chování, rostlo povědomí o kvalitě regionálních potravin a o aspektech s nimi spojených. Do té doby v Brně tento formát prodeje chyběl a v posledních třech letech bylo možné zaznamenat rostoucí počet farmářských prodejen, jejichž koncept je různý<sup>50</sup> ale podstatou je nabídka kvalitních lokálních produktů. To vše nasvědčuje tomu, že poptávka po regionálních eventuálně farmářských potravinách rostla, ale je nutno vzít v úvahu, jaké zboží je v těchto prodejnách nabízeno. Samozřejmostí je sice nabídka

---

<sup>50</sup> Kdy prodejny nebývají zaměřené jen na české či moravské zboží, ale i na zahraniční speciality.

lokálního zboží, ale za cenu, která je podřízena konceptu dané prodejny, ale také to, že v nabídce převažují certifikované produkty, které označujeme jako speciální, nebo něčím výjimečné pro určitou oblast.

V malé míře se zde nachází potřebný rozsah potravin denní spotřeby. Pokud se jedná o farmářské prodejny, které uplatňují princip „zero kilometr“<sup>51</sup>, tak to znamená, že jejich nabídka je značně omezená kvůli vazbě na místní dodavatele a jejich výrobní kapacity, či na respektování sezónnosti. Čili pokud není místní dodavatel schopen zboží dodat, pak není možné si je zde koupit. Můžeme se setkat i s prodejny, které se nesoustředí jen na místní dodavatele, ale doplňují sortiment zbožím ze zahraničí a celkově je jejich posláním soustředit na malou prodejní plochu speciality, které jsou tím nejlepším z dané kategorie v dané oblasti.

I přes kultivování spotřebitele směrem k upřednostnění potravin z jeho regionu se ale nedá předpokládat, že by tyto formáty prodeje činily větší, než doplňkovou funkci při nákupu potravin. Toho si je management těchto prodejen vědom, protože se snaží vycházet vstříc těm zákazníkům, kteří v záplavě unifikovaných či průmyslově vyráběných potravin nenajdou to, co chtějí. V souvislosti se změnami životního stylu, nebo také s růstem příjmů u některých skupin obyvatel se jedná o vegetariány, stoupence bio potravin, gurmety či příznivce raw stravy. Na své si zde přijdou i ti, kteří svoji poptávku po potravinách musí podřítit zdravotním či dietetickým požadavkům a v klasické obchodní síti jsou pro ně tyto specifické výrobky těžko dostupné. Řeč je o zákaznících dodržujících bezlepkovou, nebo bezlaktózovou dietu. Zde může nastat paradox s výše uvedenými závěry, a to ten, že tohle zboží v těchto prodejnách nakoupí levněji, kde tvoří větší část sortimentu, než v klasické obchodní síti.

Nelze opomenout výhodu těchto prodejen, která spočívá ve snadnější dostupnosti kvalitních potravin pro ty zákazníky, pro které je z různých důvodů obtížné dojíždět do hypermarketů či nákupních center (maminky s dětmi, senioři). Je také důležité zmínit přístup k zákazníkovi, který má jinou podobu, než prodejny obsluhující velké množství lidí naráz. Ten spočívá v orientaci na individuálního zákazníka a jeho potřeby. Cílovou skupinou spotřebitelů jsou tedy spíše náročnější zákazníci, nebo zákazníci se specifickými požadavky. Jejich uspokojení však něco stojí. Jinak řečeno ve vyšší ceně

---

<sup>51</sup> Princip co nejkratšího distribučního kanálu od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

nabízených potravinářských výrobků je zahrnuta spravedlivá odměna pro jejich výrobce, ale také jsou zde zohledněny transakční náklady managementu prodejny na vyhledávání vhodného dodavatele a udržení celkového standardu.

V době, kdy probíhalo zapisování do archu, se ceny příliš nelišily od klasické nabídky v hypermarketech, na konci sledovaného období byly ale rozdíly mnohem vyšší. Důležitou roli hraje sezónnost, ale celkově sledování vedlo k myšlence, jako kdyby se Sklizeno vzdalovalo od svého konceptu. Na začátku sledovaného období to bylo tak, že pokud nesehnali (zejména u ovoce a zeleniny) regionálního dodavatele, tak zboží chybělo, ale nyní nabídla doplněna o zboží z dovozu. Což odpovídá i tomu, co bylo patrné z předchozích návštěv.

Za celý nabízený sortiment vybraného vzorku potravin je třeba podotknout, že někdy chyběly informace o dodavateli nebo zemi původu. Ty se dříve u zboží vyskytovaly běžně, ba dokonce byl kladen důraz na to, aby údaje u konkrétní položky byly dobře viditelné.

Jsou výrazné rozdíly mezi jednotlivými prodejny, přičemž nejčastěji bylo navštěvováno Sklizeno na Josefské a na Dvořákově. Rozdíly byly v sortimentu a také v tom, že na Josefské zařadili do nabídky čerstvé maso z Hodonína či Miroslavi, ale to bylo v průměru o 50 až 70 Kč dražší za kilogram, než maso prodávané v běžné maloobchodní síti. To vede k závěru, že cena zboží se spíše než o to, že se jedná o něco speciálního, vztahuje ke konceptu prodejny, protože o tolik vyšší ceny byly zaznamenány i u mléčných výrobků a dokonce i u ovoce a zeleniny, kdy se jednalo o zboží stejné jako v hypermarketu, ale zde bylo o dost dražší. Rozdíly mezi jednotlivými prodejny vyplynuly z toho, jestli se jednalo o původní obchod, nebo o franšízového partnera. V této souvislosti lze tvrdit, že zachování konceptu jde ve prospěch původního obchodu.

Tato prodejna se tedy soustředí na zboží regionálního původu, což se potvrzuje zejména u výrobků živočišného původu (maso, vejce, mléčné výrobky). U ovoce a zeleniny, ale už nebere lokálnost doslova. Protože s regionální potravinou souvisí i geografické hledisko, podle něhož by regionální potraviny měly mít vazbu na přírodní podmínky daného regionu, resp. jaké jsou z hlediska agroekologických podmínek typicky pěstované plodiny v daném místě. Vysvětlení spočívá v tom, že koncept těchto prodejen



je nastaven tak, že nabízí to nejlepší z místní a zahraniční produkce. To znamená, že i naše přírodní podmínky jsou limitující pro pěstování některých plodin a kvůli zachování standardu kvality je pochopitelné, že se k nám dováží (tropické ovoce a zelenina či káva).

Návštěvy dalších prodejen na území okresu Brno-venkov již nebudou rozebírány v podobném rozsahu jako výše uvedené maloobchodní jednotky, protože se jednalo o ojedinělé, nebo nepravidelné návštěvy, které poslouží jako doplňující zdroj informací, s jakou nabídkou se můžeme v kamenných obchodech s masem a ovocem a zeleninou setkat.

### **Maso a uzeniny V+H**

Tato prodejna je umístěna v centru Brna na rohu Kozí a Minoritské ulice. Nabídka zahrnovala široký sortiment masa a uzenin z celé Moravy. Stručný přehled výrobků dokumentuje tabulka 38.

**Tabulka 38 Výběr z nabídky maso uzeniny V+H**

<b>Druh masa</b>	<b>Cena za Kč/kg</b>	<b>Původ</b>
Vepřový bok s kostí/bez kosti	82/95	CZK/JMK
Vepřová krkovička s kostí	89	CZK/JMK
Hovězí válec	206	CZK/JMK
Hovězí přední – krk	164	CZK/JMK
Husa chlazená	128	CZK/JMK
Kachna chlazená	116	CZK/JMK

Zdroj: Vlastní šetření, 2015

V prodejně je velmi příjemná obsluha, která na požádání ochotně sdělila, odkud pocházejí jejich výrobky. Na jejich původu a kvalitě si zakládají a nutno podotknout, že i když nebylo možné je posoudit jinak než vizuálně, vzhled a vůně jejich tvrzení potvrdily. Prodejna zve na ochutnávky svých výrobků a umožňuje nákup za speciální akční ceny. Jako pozitivní je kromě výše uvedeného hodnocena nabídka nejrůznějších druhů masa, drůbeže a specialit za příznivé ceny. Překvapením bylo sdělení obsluhy, že hovězí, vepřové pochází z Jižní Moravy (Znojmo, Hodonín, nebo Kyjov) a husy a kachny dokonce z Brna. Dodávky z těchto zdrojů jsou stále a dle obsluhy nebývají nahrazovány zbožím z dovozu.

Prodejna masa a uzenin **Velma s.r.o.** na Josefské nabízí taktéž široký sortiment masa a uzenin. Nabídka je rozšířena o skopové, jehněčí, nebo telecí. Příznivci drůbežního masa zde také nejsou ochuzeni o svůj výběr. Za velmi příznivé ceny je možné zde

nakoupit kuřecí maso, ale i husy a kachny, které jsou zde ve stálé nabídce. Prodejna se na svých informačních tabulích odkazuje rovněž na regionální původ - Jatka Borotice, odkud pochází všechny druhy vepřového a hovězího masa a masné výrobky. Svým zákazníkům také nabízí nákup za akční ceny.

Poslední zmiňovanou kamennou prodejnu je **Ovoce Zelenina Dominik Svoboda** na Koblížné ulici. Nákup této prodejny se řadí k příjemným okamžikům stráveným v centru města. Příjemná obsluha a široký výběr lákají k nákupu na první pohled kvalitního ovoce a zeleniny. Nabídka je zobrazena v následujícím přehledu.

**Tabulka 39 Přehled nabídky vybraných zástupců ovoce a zeleniny Dominik Svoboda**

Druh zboží	Vybraný zástupce	Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka	Prodejní cena Kč/(kg)	Země původu/kraj
<b>Ovoce</b>	Jablka	Gala/volné/kg	29,50	CZ/JMK
		Golden Delicious/kg	29,50	CZ/JMK
		Neuvedeno/kg	29,50	B
<b>Zelenina</b>	<b>Mrkev</b>	volná/kg	16,50	CZ/JMK
		ve svazku/ks	19,50	CZ/JMK
	Celer	bulva/kg	24	CZ/JMK
	Petržel	Volná/kg	29,50	CZ/JMK
	Brambory	Volné/balené/kg		CZ/JMK
	Cibule	Žlutá/volná/balená/5 kg	39,50	CZ/JMK
	<b>Zelí</b>	Bílé/kg	12,50	CZ/JMK
	<b>Květák</b>	ks	14,50	CZ
	<b>Rajčata</b>	Volné/kg	49,50	CZ/JMK
	<b>Kapusta</b>	Kg	19,50	CZ

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

V prodejně nebylo možné zaznamenat všechny požadované položky, které jsou zahrnuty do zkoumaného vzorku, protože v době návštěvy probíhala navážka nového zboží. Kromě toho se v prodejně nacházelo hodně zákazníků a nebylo možné pokračovat v komunikaci s obsluhou, která do té doby ochotně prezentovala, odkud jejich zboží pochází. Podstatné je, že výběr je zde daleko širší, než zobrazuje přehled v tabulce 9. Jednalo se ale o položky, které nebyly zahrnuty do pozorování.

Protože se v posledních uváděných příkladech jednalo o živnostníky, kteří provozují tyto prodejny, nebylo možné získat detailnější informace o jejich délce či rozsahu působení a jejich výčet slouží pouze pro nastínění obrazu o nabídce kamenných prodejen v centru Brna.

#### 9.4.2 Srovnání s prodejny v okrese Brno-venkov

##### Soukromý zemědělec Jaroslav Kovář

Předmětem činnosti je produkce vybraných druhů ovoce a zeleniny. V posledních letech se firma soustředí na pěstování brambor, cibule, rajčat, paprik, jahod a dalších druhů ovoce a zeleniny, viz tabulka 40. Prodej je realizován v kamenné prodejně v Dolních Kounicích (Brno-venkov), na Zelném rynku (Brno-město)<sup>52</sup> a formou prodeje ze dvora v Kupařovicích (sídlo firmy, Brno-venkov). Součástí služeb je i rozvoz zboží až do domu v Brně a okolí, zejména větší balení brambor a cibule na uskladnění. V sezóně firma organizuje prodej formou samosběru, především jahod. Nabídka zahrnuje i prodej vajec a trvanlivých potravin, zejména nakládané či konzervované ovoce a zelenina. (zeleninakovar.cz, 2015)

**Tabulka 40 Základní identifikační údaje o FO Jaroslav Kovář**

Právní forma	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Vznik – délka působení v ČR	2.9 1992
Sídlo firmy/sídlo prodejny	Kupařovice 48, 664 64 Dolní Kounice
Jméno FO	Jaroslav Kovář
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	5 - 20
Druh maloobchodní jednotky	Prodejna do 200 m <sup>2</sup>
Působnost	Jihomoravský kraj
Dostupnost (Brno-město a Brno venkov)	1x Brno město a 2x Brno-venkov

Zdroj: zeleninakovar.cz; daty.cz, 2015

##### Zjištěné výsledky

Sledování probíhalo bez zapisování do záznamového archu, ale jednalo se o místo nejčastějšího nákupu ovoce, zeleniny a vajec. Přehled sortimentu je zobrazen v tabulce 41.

##### Ovoce a zelenina

Sortiment **jablek** se prodával za jednotnou cenu 20 Kč/kg, ale v posledních týdnech se zvedla cena u odrůdy Gala na 25 Kč/kg, jinak byla cena u jablek a hrušek po celou dobu

<sup>52</sup> Pouze v sezóně.

téměř stabilní, stejně jako kvalita. Český, resp. Jihomoravský původ lze potvrdit u jablek a sezónního ovoce. Původ **hrušek** byl někdy zahraniční (dovoz z Holandska, nebo Itálie), ale kvalita i cena zůstala beze změn. Pokud jde o nabídku **broskví, meruněk, jahod, švestek či třešní**, tak v sezóně zde bylo ve všech případech k prodeji místní zboží, neboť se jednalo z velké části o vlastní produkci. Nejednalo-li se o vlastní výrobky, v naprosté většině se prodej doplňoval od drobných zemědělců z okolí.<sup>53</sup> Mimo nejvhodnější dobu pro prodej výše uvedených druhů ovoce jsou ve stálé nabídce pouze jahody, borůvky a tropické ovoce. Tohle ovoce je dováženo, ale ani v jednom případě nebyly zaznamenány nedostatky ve kvalitě a je prodáváno za ceny prakticky stejné jako v hypermarketech.

Hodnocení kvality kořenové zeleniny je bez výhrad, vždy byla v naprosto perfektním stavu, za to se u ní projevovaly výrazné výkyvy v ceně. U **brambor** se cena liší v závislosti na tom, jestli kupujeme libovolné množství volných brambor, nebo jestli je kupujeme balené. Za jeden kilogram zaplatíme 10 Kč/kg, za desetakilové balení 8 Kč/kg a při koupi 25 kg balení cena klesne na 7 Kč/kg. Brambory se prodávaly neprané a jejich kvalita byla po celou dobu v pořádku, jen v posledních týdnech kolísala. Souběžně s tím se však dostaly do prodeje brambory rané za 25 Kč/kg, jejichž kvalita je bez připomínek.

U **květáku a kapusty** záleželo na jednotlivých dodávkách, cena zde byla stanovena podle dostupnosti a podle toho jak bylo zboží kvalitní. **Česnek** byl po celou dobu za stejnou cenu – 120 Kč/kg a dovážel se ze Španělska. Český česnek byl v nabídce zastoupen ojedinele a jednalo se o čerstvý česnek se stonkem, který byl levnější, ale dostupný jen v omezenou dobu. Kvalita ostatních druhů zeleniny jako **rajčat, papriky, kedluben, pórků** a dalších byla až na ojediné případy bez výhrad.

U zeleniny již byly patrnější rozdíly v ceně ve srovnání s navštěvovanými velkoformátovými prodejny. Tyto rozdíly v cenách byly nejmarkantnější zejména v letních měsících a začátkem podzimu, kdy vrcholila sklizeň mnoha druhů zeleniny. V té době se v hypermarketech objevovalo zboží z dovozu a za vyšší ceny ve srovnání s touto kamennou prodejnou, kde bylo nabízeno levnější zboží místního původu.

---

<sup>53</sup> Dolní Kounice a Moravské Bránice jsou známou vinařskou oblastí a součástí vinic jsou mnohé ovocné sady.

Opačná situace nastala v posledních měsících, kdy se ceny některých položek mimo sezónu v této prodejně dostávají na vyšší úroveň, než v hypermarketech a lokálnost byla dodržena jen u některých druhů zeleniny. Konkrétně se to týkalo pouze brambor, cibule a petržele. Ostatní druhy zeleniny jako rajčata, papriky, okurky, mrkev, celer, česnek, květák, kapusta a další byly postupně nahrazovány zbožím z dovozu.

Další pravidelně nakupovanou položkou v této prodejně byly **vejce**, které pochází celou dobu od stejného dodavatele z Pohořelic a prodávají se za 3 Kč/ks.

Prodejna je soustředěna na velmi malé prodejní ploše, přesto je v tomto stísněném prostoru k dispozici široká nabídka čerstvého ovoce a zeleniny. Z důvodu zachování standardu nabídky byl sortiment doplňován o zboží z dovozu. Hlavním důvodem je to, že se jedná o úzce specializovanou prodejnu, která si nemůže dovolit velké výpadky v nabídce při tak velké konkurenci. Nutno podotknout, že i když se jednalo o zboží z dovozu, nedostatky v kvalitě se projeví jen výjimečně. Prodejna byla po celou dobu čistá a uspořádání zboží v prodejně působilo příjemně.

Méně jednoznačné jsou závěry ohledně označování země původu. I když je na bedně se zbožím údaj o původu z ČR, nemusí to být pravda. Na požádání přítomný personál buď potvrdil regionální původ, nebo uvedl na pravou míru, odkud zboží pochází současně s vysvětlením, že kvůli sezónnosti bylo české zboží špatně dostupné. Země původu uvedené v tabulce 43 jsou relativní, protože pokaždé nebylo možné si u obsluhy ověřit, odkud přesně daná potravina pochází. Byla zde vidět snaha o zastoupení místním zbožím, i když to vždy nebylo možné.

Tabulka 41 Přehled nabídky vybraného vzoru potravin v prodejně Zelenina Kovář

Druh zboží	Vybraný zástupce	Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka	Prodejní cena ve sledovaném období v sezóně a mimo sezónu Kč/(kg)		Země původu/kraj
			v	mimo	
Ovoce	Jablka	Idared/volné/kg	20	20	CZ/JMK
		Gala/volné/kg	20	25	CZ/JMK
		Golden Delicious/kg	20	20	CZ/JMK
		Šampion	20	20	CZ/JMK
	Hrušky	Konference/volné/kg	35	40	CZ/JMK/NL/I
Zelenina	Mrkev	volná/kg	8	20	CZ/JMK
		ve svazku/ks	12	25	CZ/JMK/I
	Celer	bulva/kg	15	30	CZ/JMK
	Petržel	Volná/kg	18	40	CZ/JMK
	Brambory	Volné/balené/kg	8	10	CZ/JMK
	Cibule	Žlutá/volná/balená/kg	8	15	CZ/JMK/D
		Červená/volná/kg	8	20	CZ/JMK/D
	Paprika	Bílá/volná/kg	18	60	CZ/JMK/E/GR
	Zelí	Bílé/kg	10	15	CZ/JMK
		Červené/kg	10	15	CZ/JMK
	Brokolice	Balená/500g	25	25	I/E
	Květák	ks	30	35	CZ/F
	Rajčata	Volné/kg	40	50	CZ/JMK/NL
Vejsce	Vejsce	ks	3	3	JMK

Zdroj: vlastní šetření, 2015

### Maso uzeniny Janíček & Čupa

Firma provozuje řeznictví v Židlochovicích a Dolních Kounicích v okrese Brno-venkov.

Tabulka 42 Základní identifikační údaje o společnosti

Obchodní firma	Janíček & Čupa, výroba speciálních uzenin s.r.o.
Vznik – délka působení v ČR	1991
Sídlo firmy/sídlo prodejny	Židlochovice, Náměstí míru 26/Dolní Kounice, Palackého nám.
Jednatel/společník	František Janíček/Benedikt Čupa
Velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců	10 - 19
Druh maloobchodní jednotky	Prodejna do 200 m <sup>2</sup>
Působnost	Jihomoravský kraj
Dostupnost	2x Brno-venkov

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2015; reznictvi-zidlochovice.cz, 2015

### Zjištěné výsledky

Při vstupu do prodejny zákazníka uvítá logo *Regionální potravina*, nebo *Zlatá chuť Jižní Moravy*. Firma je totiž držitelem několika titulů, které se zaměřují na ohodnocení

těch nejkvalitnějších či speciálních masných výrobků či uzenin. Prodejna je soustředěna na velmi malé prodejní ploše a tomu je přizpůsoben i rozsah nabízeného zboží. Proto probíhalo sledování průběžně na pobočce v Dolních Kounicích bez zapisování do záznamového archu. Přesto se na prodejně vždy nacházely sledované položky vepřového a hovězího masa. To pochází z vlastních chovů ze Židlochovic a je cenově srovnatelné s prodejny velkého formátu. Prodejna je tedy zaměřena především na prodej vlastních masných výrobků, zahrnující širokou škálu uzených, pečených či vařených výrobků.

Součástí nabídky je i doplňkový prodej pečiva či trvanlivých potravin, taktéž regionálního původu. Zákazníci mají také možnost využít akčních nabídek, které jsou vždy uvedeny na informační tabuli před prodejnou.

Prodejna v Dolních Kounicích je jedinou možností nákupu masa v okruhu asi osmi kilometrů. Jedinou alternativou je nákup mraženého masa v místních pobočkách maloobchodních řetězců *Flop* či *Enapo*, které se soustředí spíše na nabídku drůbežního a rybího masa. Nejbližší prodejna masa se nachází v Ořechově, Pohořelicích, nebo Ivančicích. Nelze tedy hovořit o tom, že by prodejna trpěla nedostatkem zákazníků. Jak již bylo zmíněno, ceny se pohybovaly na úrovni s jinými formáty prodeje, nebo mírně kolísaly nad i pod touto cenovou hladinou. Více ovšem kolísaly ceny u položek hovězího masa. Maso je velmi kvalitní a obsluha vždy ochotně vyhoví požadavkům zákazníka. Je to dáno také tím, že v tam malém městě se všichni znají a atmosféra při nákupu tomu odpovídá. Maso zde nakoupené je chuťově velmi výrazné a zákazníci se sem rádi vrací. I když byla cena o pár korun vyšší, než v obchodním řetězci, tak to nevypadalo na to, že by to zákazníkům vadilo. I když zde nakupují hlavně senioři, kteří tak často nejezdí do vzdálenějších nákupních center. Což je zajímavé, protože důchodci jsou nejcitlivější sociální skupinou z hlediska orientace nákupu za akční ceny.

Tabulka 43 Přehled nabídky řeznictví uzenářství Janíček&Čupa

Vybraný zástupce	Prodejní cena Kč/kg	Původ
Vepřová krkovice s kostí	99	CZ/JMK
Vepřový bok s kostí	89	CZ/JMK
Vepřová kýta	112	CZ/JMK
Hovězí zadní – kýta	232	CZ/JMK
Hovězí přední - krk	175	CZ/JMK

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

## Maso uzeniny Ořechov

Prodejna masa a uzenin se nachází v obci Ořechov v okrese Brno-venkov. Mezi místními obyvateli je tato prodejna velmi oblíbená a zřejmě si vystačí s jejich kupní silou. Sehnat informace o této prodejně na internetu je totiž velmi obtížné. Proto nebude uveden přehled základních informací o firmě jako v předchozích případech. Vzhledem k zaměření této práce se spokojíme s konkrétní nabídkou v této prodejně. Nabídka zahrnuje široký výběr vepřového, hovězího i drůbežího masa a uzenin. Doplnkový prodej je podobně jako v jiných řeznictvím tvořen prodejem základních druhů pečiva (včetně sladkého) a knedlíků. Oproti prodejně v Dolních Kounicích zde nejsou zastoupeny položky trvanlivých potravin (nakládaná a konzervovaná zelenina, těstoviny a mražené zboží). Obě výše uvedené prodejny spojuje vyšší cenová hladina uzenin. Dle obsluhy jsou uzeniny domácí výroby a veškeré druhy masa jsou dodávány hlavně z Jihomoravského kraje. Jednalo se ale pouze o slovní sdělení, žádné jiné informace nejsou na prodejně k dispozici. Jediným vodítkem k potvrzení moravského původu masa jsou auta označená masnými zpracovatelskými podniky například z Moravského Krumlova, Hodonína, Borotic, která sem maso dováží.

**Tabulka 44 Přehled základní nabídky vybraných položek Maso uzeniny Ořechov**

Vybraný zástupce	Prodejní cena Kč/kg	Původ
Vepřová krkovice s kostí	99	CZ/JMK
Vepřová krkovice bez kosti	109	CZ/JMK
Vepřová plec	108	CZ/JMK
Vepřový bok s kostí	69	CZ/JMK
Vepřová kýta	112	CZ/JMK
Hovězí zadní – kýta	198	CZ/JMK
Hovězí přední - krk	168	CZ/JMK
Hovězí kliška	136	CZ/JMK
Chlazené kuře	65	CZ/JMK
Krůtí spodní stehno bez kosti	95	CZ/JMK

Zdroj: Vlastní šetření, 2015

Během celého sledovaného období se ceny pohybovaly pod úrovní běžných cen v hypermarketech a diskontech, nebo byla cena úplně stejná. Nikdy ale nebyla vyšší, než ve větších formátech prodeje. Kvalita byla doložena pravidelnými nákupy v této prodejně, ale jak již bylo zmíněno, informace o původu zboží pochází jen z ústního sdělení obsluhy.

Regionální potraviny lze získat i jiným způsobem, než v kamenných prodejnách. V Jihomoravském kraji se lze setkat také s těmito formami maloobchodního prodeje:



- farmářské trhy,
- prodej ze dvora,
- farmářské bedýnky,
- mobilní prodejny (maso, uzeniny, nebo ovoce a zelenina),
- internetový prodej,
- samozásobitelství

Farmářské trhy představují zvláštní oblast, přesahující rámec této práce. Proto nebude problematika farmářských trhů blíže rozebírána. Farmářské bedýnky a internetový prodej je více rozšířen ve městě (okres Brno-město), kde existuje jen velmi omezená možnost samozásobitelství. To má dosud silnou pozici na moravském venkově (Brno-venkov). Stejně tak je na venkově hojně rozšířen prodej ze dvora. Tímto způsobem lze za velmi dobrou cenu získat brambory, cibuli, sezónní zeleninu a ovoce (papriky, okurky, jahody, meruňky a broskve), vejce a med. Přičemž cena medu (tekutého i pastového) se pohybuje okolo 95 Kč/kg,<sup>54</sup> což je min. o 100 Kč méně za 900 g balené českého medu v obchodních řetězcích. Je ale třeba dodat, že cena medu se může v jednotlivých letech lišit, podle toho, jak příznivá byla sezóna včelařů.

---

<sup>54</sup> V Nových Bránicích na území okresu Brno-venkov jsou součástí vinic úly a med z nich produkovaný není doplňován žádnými aditivami, stejně tak víno zde není doslazované ani sířené. Včely i vinice jsou si tedy vzájemně prospěšné a produkují výrobky ve velmi dobré kvalitě a za dobrou cenu.

## 10 Diskuze a závěr

Obsahem této závěrečné kapitoly je shrnutí teoretických poznatků a výsledků provedeného výzkumu prostřednictvím odpovědí na výzkumné otázky.

### **Otázka č. 1 Jaká je kvalita, cena a původ zboží ve vymezeném okruhu zvolených obchodních jednotek?**

Předmětem zkoumání byly tyto vybrané segmenty potravin denní spotřeby: ovoce a zelenina, vepřové, hovězí a drůbeží maso a vejce, mléčné výrobky a med. V souvislosti se strukturou vybraného vzorku potravin je třeba předeslat, že hodnocení cenové politiky se týká celého zkoumaného vzorku, kvalita potravin se vztahuje hlavně na sortiment ovoce a zeleniny. Maso kvůli tehdejším skandálům ohledně čerstvosti nyní podléhá ve všech OŘ přísné kontrole a vztahuje se na něj garance spokojenosti. Proto bude u něj posuzována hlavně lišící se země původu v rámci jeho výrobní vertikály.

Sortiment ovoce a zeleniny tvořil nejproblémovější část sortimentu z hlediska kvality. Napříč prodejny se zde vyskytovalo to, že podstatná část tohoto sortimentu byla dodávána od velkých odbytových družstev, u kterých bylo zjištěno, že se sice jedná o českou společnost, ale dodávající jak české, tak zahraniční zboží. Někteří dodavatelé byli uváděni jako příklad místní spolupráce s odkazem na zboží místního původu. To se týkalo například OŘ Tesco, které uvádělo na svých stránkách společnost Brop s.r.o., nebo VVISS, a.s.

Mezi nejproblémovější položky sortimentu ovoce a zeleniny se z hlediska kvality jednoznačně řadí brambory a cibule. Stabilní zastoupení z dovozu se týkalo pórků, kedluben, květáku a brokolice. Tyto položky byly prakticky všude dostupné jen z dovozu a velmi u nich kolísala kvalita i cena.

Nejméně problematickým se v tomto ohledu ukázal sortiment jablek a hrušek. V průběhu sledování byla patrná snaha o stabilní zastoupení těchto položek českého původu a bylo možné je koupit za dobrou cenu a jejich kvalita byla nejstabilnější v čase.

Zastoupení sezónního ovoce a zeleniny, mezi které řadíme například meruňky, broskve, rajčata a bílé papriky se velmi lišilo napříč prodejny. Nejvíce z těchto položek objevovala česká rajčata. Bílé papriky byly dostupné jen v některých prodejnách –

Kaufland nebo Globus. Ve stejné době byly nabízeny v Tescu nebo v Albertu holandské a maďarské papriky a za vyšší cenu, než ty české.

Vejsce a máslo a bílý jogurt se řadí mezi položky s nejstabilnější stálou i akční cenou v čase i napříč prodejny. Variabilita zemí původu u vajec byla nejpatrnější v Albertu a v Tescu, kde se pod označením českých třídíren vyskytovala vejce z dovozu. V těchto prodejnách jsou hojně zastoupeny vejce z Polska, Slovenska, a dalších zemí viz příloha 3. Bílý jogurt je ve sledované kategorii kromě Tesca dostupný za 29,80 Kč/kg. Ve většině případů se jedná o výrobky privátních značek za výhodnou cenu, kdy značková alternativa od stejného výrobce je podstatně dražší. Nabídka medu je kromě diskontních prodejen poměrně bohatá a zákazník si může vybrat, jestli si zakoupí český med, který je zhruba o 30 Kč/kg dražší, než med vyrobený ze směsi (ES a mimo ES). Cenové rozdíly mezi prodejny jsou minimální, protože je všude k dispozici nabídka od totožných výrobců (Medokomerc, Včelpo). Kvalitu medu ale nemá běžný spotřebitel možnost objektivně posoudit a musí se spoléhat na údaj na obale.

Stabilní zastoupení vybraných položek masa českého původu bylo zaznamenáno v Globusu a Penny Marketu, částečně v Lidlu (hovězí maso české a vepřové polské). V Albertu, Tescu a v Kauflandu se v rámci výrobní vertikály vepřového a hovězího masa země původu lišily. V Kauflandu bylo maso s odlišnou zemí původu ve fázi chovu, porážky bourání/zpracování a konečné výroby označeno jako produkt českého původu, protože zde bylo zabaleno (Purland). V Albertu jsou k dispozici dvě obchodní značky, z nichž jedna zastupuje sortiment českého masa (U řeznického mistra) a druhá (Dobrá koupě) zahrnuje maso, jehož vertikála zahrnuje více zemí a konečná fáze výroby se odehrává v Polsku. V průběhu sledování bylo zjištěno, že levnější produktová řada zahrnuje i maso českého původu, u něhož fáze chovu a porážky probíhá v ČR, ale zabaleno je v Polsku. *Cenová politika u masa se také liší napříč prodejny. Obecně vyšlo najevo, že v hypermarketech se prodává maso, které prošlo méně složitou fází výroby za nižší cenu, než maso, které prošlo náročnější úpravou (plátky, kostky). Takto upravené maso se prodává v menších baleních, kdy je výrazně uvedena cena za balení v dané váhové kategorii, ale ne za jednotku hmotnosti.*

## **Otázka č. 2 Jsou potraviny z dovozu dražší/levnější, než české potraviny?**

Hypotéza: Potraviny z dovozu bývají vždy levnější.

Tuto hypotézu nelze potvrdit, ani vyvrátit. Velmi totiž záleží na tom, o kterou část sortimentu se jedná. Jednoznačně to nelze určit u ovoce a zeleniny, protože zde hraje důležitou roli sezónnost a nároky na skladování. Cena je pak odvislá od toho, jak je konkrétní zboží dostupné. Dalším faktorem je akční sleva. Mnohokrát bylo zaznamenáno, že zboží za stálou cenu bylo české a v akci se objevovalo levnější z dovozu. U masa se naopak potvrdilo, že české maso může být levnější, anebo na stejné úrovni, než to z dovozu. Nejlevnější české maso v poměru k dováženému bylo zaznamenáno v Globusu. *Na srovnatelné úrovni se nachází české maso z Penny Marketu a v Albertu jsou položky českého masa dražší o 4, maximálně o 10 Kč/kg. Na stejné úrovni české/zahraniční je po celou dobu nabídka vajec bez ohledu na slevovou akci.*

**Otázka č. 3 Jsou potraviny z dovozu kvalitnější/méně kvalitní, resp. avizuje český/regionální původ potravin vždy lepší kvalitu, než potraviny z dovozu?**

Hypotéza: České Potraviny jsou vždy kvalitnější a potraviny z dovozu jsou dostupné jen v horší kvalitě.

*Předpoklad bezpodmínečně horší kvality potravin z dovozu byl vyvrácen. Po celé sledované období bylo možné se setkat s případy, kdy bylo české zboží horší kvality, než to z dovozu. Týkalo se to hlavně brambor, cibule a kořenové zeleniny. Lepší kvalita byla celkově patrná u českého ovoce. Kromě chuti, což je velmi subjektivní hodnocení nelze tvrdit, že by nabídka masa z dovozu byla méně kvalitní.*

**Otázka č. 5 Jak lze na základě zvolených proměnných hodnotit vybraný okruh prodejen?**

**Hypotéza:** Všichni zaujmají stejný postoj ke kvalitě, ceně i zastoupení českých/regionálních potravin.

Vybrané obchodní jednotky jsou níže porovnány z hlediska zhodnocení celkové kvality, cenové politiky a jaký je u těchto prodejen poměr v zastoupení českých/dovážených potravin. Kvalitu bylo možné posuzovat na základě vizuálního hodnocení a přiřazování bodů v hodnotící škále od 1 do 6. Nejlépe hodnocenou prodejnou z hlediska kvality byl OŘ Globus. Bylo zde zjištěno nejméně prohřešků u kvality vybraného vzorku potravin

a kvalita byla nejstabilnější za celé sledované období v rámci všech sledovaných prodejen.

Ukázalo se, že ze všech zkoumaných obchodních jednotek je v Globusu nejvíce patrný důraz na regionalitu ať už se jednalo o úsek ovoce a zeleniny, nebo o sortiment masa. Ruku v ruce s kvalitou jde ale vyšší cena u některých druhů ovoce a zeleniny oproti ostatním prodejnám. Na opačném konci hodnocení se nachází OŘ Tesco, kde je sice možné nakoupit velmi levně, ale kvalita vybraných potravin (ovoce a zeleniny) je zde nejhorší ze všech sledovaných prodejen po celé sledované období. Bylo zde zastoupeno nejvíce zboží z dovozu.

O něco lepší hodnocení v tomto ohledu náleží OŘ Albert, kde ale byla kvalita ovoce a zeleniny velmi proměnlivá. Oproti Tesco zde ale byla patrná výraznější snaha o zastoupení českých potravin. Zajímavým vývojem prošel OŘ Kaufland, u kterého bylo až do konce realizační fáze vidět, že se drží své strategie a snaží se o nabídku regionálního původu. V době, kdy zde byly nahrazeny české potraviny těmi z dovozu, se souběžně snížila i kvalita u vybraného vzorku potravin. Diskontní prodejny nelze stavět na úroveň větších formátů, protože struktura i rozsah nabízeného sortimentu je zde přizpůsobena velikosti prodejní plochy. V Penny Marketu je nabídka ovoce a zeleniny velmi omezená a v horší kvalitě než v Lidlu, ale kladně lze hodnotit kompletní sortiment masa českého původu. Lidl se po celou dobu vyznačuje velmi solidní nabídkou ovoce a zeleniny a je zde patrná výrazná snaha o zastoupení položek s českým/regionálním původem, ale v sortimentu masa je stabilně českého původu pouze hovězí a drůbeží maso.

*Z provedeného sledování ve vybraných obchodních jednotkách vyplynulo, že na základě těchto tří parametrů je možné sestavit tři stupnice, které by zobrazovaly, jak jednotlivé řetězce obstály z hlediska posouzení kvality, jaká byla v daných jednotkách realizována cenová politika vůči zákazníkovi a jak se v nich prosazovalo zastoupení regionálních potravin.*

**Tabulka 45 Hodnocení vybraných OŘ na základě vybraných parametrů**

Pořadí	Kvalita	Cena	Původ potravin
1.	Globus	Kaufland	Globus
2.	Lidl	Tesco	Kaufland
3.	Kaufland	Lidl	Lidl
4.	Penny Market	Penny Market	Penny Market
5.	Albert	Albert	Albert
6.	Tesco	Globus	Tesco

Zdroj: Vlastní návrh, 2015

### **Otázka č. 5 Jaké vnější faktory (legislativa, konkurence, dodavatelé a sezónnost) toto zastoupení ovlivňují?**

Zastoupení regionálních potravin není omezeno žádnou kvótou. Na obchodní řetězce se ale dle novely zákona o potravinách vztahují určité změny v informační povinnosti. Spotřebitel by tedy měl být lépe informován o původu potravin v rámci celé výrobní vertikály. Na zastoupení regionálních potravin mají vliv i místní dodavatelé, kteří si v některých případech hledají jiné místo odbytu, protože nemohou z ekonomických důvodů přistoupit na nízkou výkupní cenu. Snížení variabilních nákladů na výrobu by se projevilo na kvalitě jimi nabízených výrobků a na to řada drobných zemědělců či malých výrobců nechce přistoupit. Raději se spokojí s malým trhem, ale s jistotou odbytu a nezávislostí na smluvních podmínkách obchodních řetězců.

Konkurence napříč obchodními řetězci je pro spotřebitele přínosná. V České republice je velmi hustá obchodní síť těchto formátů a snahou je přilákat zákazníka nízkou cenou. Základním kamenem každého řetězce jsou tedy slevové akce či věrnostní programy. Z provedeného výzkumu vyšlo najevo, že některé komodity jsou ve slevových akcích velmi frekventované – mléko, maso, máslo, ovoce, zelenina, vejce a nejméně pak med. Kromě častého výskytu těchto položek ve slevě bylo zjištěno, že se vyskytují v akci v několika obchodních řetězcích současně, anebo hned po sobě.

Nejvýrazněji do zastoupení regionálních potravin v obchodních řetězcích zasahuje sezónnost. Na počátku sledovaného období bylo zjištěno, že sezónní ovoce a zelenina je dostupná jen v některých případech a na velmi krátkou dobu. Poté nastupuje fáze, kdy je nabídka z hlediska zastoupení tuzemským zbožím proměnlivá. Tzn., v jednom časovém úseku je někde dostupné české zboží, ale jinde je již zboží z dovozu. Nakonec je pak kompletní sortiment až na některé výjimky, jako jsou jablka, celer, nebo česnek nahrazen z dovozu.

**Otázka č. 6 Jaké jsou vnitřní faktory, resp. jaká je obchodní strategie jednotlivých prodejen (marketing českých/regionálních potravin, označování, merchandising)?**

Strategie vůči zákazníkovi je u všech zkoumaných obchodních řetězců totožná. Všichni nabízejí vlastní obchodní značky, které pokrývají takřka celý potravinářský i nepotravinářský sortiment. Všichni do jednoho také poukazují svými kampaněmi na silnou pozici regionálních potravin v rámci jejich obchodní strategie a důraz na podporu místních dodavatelů. U někoho se tato tvrzení potvrdila (Globus), u některých částečně (Lidl, Kaufland a Penny Market) a v případě Tesca a Albertu se marketingová kampaň neslučuje s tím, co bylo během průzkumu zjištěno.

U probíhající kampaně Tesco, která upozorňuje, že výrobky zde prodávané jsou výhradně české, z českých surovin a zde zabalené, bylo zjištěno, že po celé sledované období je takto označováno i zboží z dovozu. Albert vítá zákazníka při vstupu do prodejny uděleným oceněním za kvalitu, přitom zde nebyl výjimkou výskyt některých druhů zeleniny ve kvalitě, která se s oceněním neslučuje. Označování (regionálních) potravin bylo v ostatních prodejnách až na výjimky v pořádku.

Z pohledu zákazníka bylo nejpříjemnější uspořádání vybraného sortimentu v Globusu, v Kauflandu a v Albertu. O něco horší přehlednost byla v Tescu, kdy bylo akční zboží umístěováno i na jiných, než obvyklých místech, což se z pohledu zákazníka jevílo jako matoucí. Diskontní prodejny jsou v tomto pohledu obecně pro svou jednoduchost hodnoceny hůře. Lze ale tvrdit, že i přesto se jevílo uspořádání v těchto prodejnách jako logické.

Cílem práce bylo posoudit, jakou politiků vůči regionálním potravinám zaujímají obchodní řetězce působící na českém trhu. Je nesporné, že jejich obchodní aktivity jsou spojeny s významnou tržní silou. Nelze je však hodnotit jako jeden celek, protože jejich postoj vůči regionálním potravinám se liší. Tato skutečnost byla zjištěna na základě konfrontace strategie vůči zákazníkovi, kterou se vybrané obchodní řetězce prezentují a zjištěnými výsledky provedeného výzkumu. Z něj také vyšlo najevo, že kvalita regionálních potravin není odvislá od velikosti prodejního formátu a země původu.

Tato diplomová práce vznikla jako součást výstupu řešeného projektu v rámci IGA s názvem *Kvalita a bezpečnost potravin v regionu v kontextu vývoje agrobiznisu*.

## 11 Zdroje

### 11.1 Tištěné zdroje

BEČVÁŘOVÁ, Věra. 2005. *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 68 s. ISBN 80-715-7911-4.

BEČVÁŘOVÁ, Věra. *Vývoj českého zemědělství v evropském kontextu*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008b, 62 s. ISBN 978-80-7375-255-2.

BEČVÁŘOVÁ, Věra. Rozvoj venkovských regionů v koncepci společné zemědělské politiky EU. In: ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference: "REGION V ROZVOJI SPOLEČNOSTI 2009"*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2009, s. 7. ISBN 978-80-7375-330-6.

BEČVÁŘOVÁ, Věra, Karel VINOHRADSKÝ a Ivo ZDRÁHAL. *České zemědělství a vývoj cenového prostředí společného trhu EU*. Brno: Folia, 2009. ISBN 978-80-7375-345-0.

BEČVÁŘOVÁ, Věra, Ivo ZDRÁHAL a Vojtěch Tamáš. *Agrobiznis v rozvoji regionu*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013a, 120 s. ISBN 978-7375-799-1.

BEČVÁŘOVÁ, Věra, Ivo ZDRÁHAL a kol. *Integrační procesy agrárního sektoru*. 1. Vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013b, 136 s. ISBN 978-80-7375-763-2.

BEČVÁŘOVÁ, Věra a Ivo ZDRÁHAL. *Rozvoj zemědělství a venkova v evropském modelu agrární politiky: formování strategie v kontextu změn prostředí*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013c, 132 s. ISBN 978-807-3757-717.

BEČVÁŘOVÁ, Věra, Ivo ZDRÁHAL a Vojtěch TAMÁŠ. MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ. *Agrobiznis v rozvoji regionů: Specifika sektoru a formování trhů* [online]. Brno, 2013d, 8 s. [cit. 2015-05-22].

BEČVÁŘOVÁ, Věra a Ivo ZDRÁHAL. *Zemědělská politika a obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 126 s. ISBN 978-80-7375-761-8.

BEDNÁŘ, Pavel a Jiří KOŽELOUH. *Nákupní řetězce - nové výzvy: geografie - územní plánování - ekologie - lidská práva - lokální ekonomika - účast veřejnosti - samospráva - média - občanská společnost: sborník textů*. Brno: Nesehnutí, 2008, 67 s. ISBN 978-808-7217-009.

BERMAN, Barry a Joel R EWANS. *Retail management: a strategic approach*. 11th ed., International ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-13-246550-2.



- BOHÁČKOVÁ, Ivana a Ivana BROŽOVÁ. 2010. *Ekonomika agrárního sektoru*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 122 s. ISBN 978-80-213-2026-0.
- BODE, Thilo. 2014. *Podvody na talíři: jak nás obelhávají potravinářské koncerny*. V Praze: Rybka, 201 s. ISBN 978-808-7950-029.
- BUNTE, Frank a J. DAGEVOS. 2009. *The food economy: global issues and challenges*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 191 p. ISBN 978-908-6861-095.
- CIMLER, Petr. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- CRAMER, Gail L a Clarence W JENSEN. 1994. *Agricultural economics and agribusiness*. 6th ed. New York: Wiley, xxi, 534 p. ISBN 04-715-9552-7.
- ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a kol. *Zahraniční a vnitřní obchod – historie a rozvoj vědního oboru. Politická ekonomie*, 2013, roč. 61, č. 4, s. 555–567. ISSN 0032-3233.
- DAVIS, J.H., GOLDBERG, R.A., *A Concept of Agribusiness*, Boston, Mass: Research Division, Harvard Business School, 1957
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- FERNIE, John, Suzanne FERNIE a Christopher MOORE. *Principles of retailing*. Transferred to digital printing. Amsterdam [u.a.]: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 07-506-4703-5.
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, iv, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- FORET, Miroslav, Věra BEČVÁŘOVÁ a kol. *Změny v reakci zákazníků na vývoj podmínek agrobiznisu*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-807-3755-782.
- FUCHS, Filip. *Přelet nad hypermarketovým hnízdem: deset let budování hypermarketů v ČR*. Brno: Nesehnutí, 2005, 115 s., [6] s. barev. obr. příl. ISBN 80-903-2285-9.

GREGA, Libor. *Ekonomická opodstatněnost podpory zemědělství*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2005, 50 s. ISBN 80-715-7829-0.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 2., opr. Praha: Portál, 2006, 583 s. ISBN 80-7367-123-9.

HES, Aleš. *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. Vyd. 1. Praha: Alfa, 2008, 156 s. ISBN 978-80-87197-20-2.

HOBBS, J.E.A. *Transaction Cost Approach to Supply Chain Management*. Supply Chain Management- Vol. 1 No2. Pp 15-27.1996

Král M., Zaměstnanec ŠS Želešice, 2014: ústní sdělení 27.7 2014

KREJČÍ, Tomáš. *Regionální rozvoj: teorie, aplikace, regionalizace*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 155 s. ISBN 978-80-7375-914-8.

KOTTLER P., Gary Armstrong. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2009. ISBN 978-013-7006-694.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

SONKA, S, T., HUDSON, M.A., *Why Agribusiness Anyway? Agribusiness, An International Journal* 5.4., 1999.pp.305-314.

SVOBODOVÁ, Eliška, Věra BEČVÁŘOVÁ a Karel VINOHRADSKÝ. *Intenzivní a extenzivní využívání přírodních zdrojů zemědělství ČR*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 136 s. ISBN 978-80-7375-579-9.

SWINNEN, J F M. *Global supply chains, standards and the poor : how the globalization of food systems and standards affects rural development and poverty*. Wallingford, UK: CABI, 2007. 322 s. ISBN 978-1-84593-1858.

SYROVÁTKA, Pavel a Ivana BLAŽKOVÁ. *Pružnost poptávkových vztahů ve vertikále potravinářského obilí v podmínkách ČR: Elasticity of demand functions within commodity chain of food-corn in Czech Republic : monografie*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, 60 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-368-9.

SVATOŠ, Miroslav. *Ekonomika agrárního sektoru: (vybraná témata)*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008, 170 s. ISBN 978-80-213-1846-5.

TVRDOŇ, O. *Přednášky Zbožiznalství*, Brno: PEF MZLU, 2006.

VARLEY, Rosemary. *Retail product management: buying and merchandising*. 2nd ed. New York: Routledge, 2006, xxvii, 263 p. ISBN 9780415327152.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 289 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

## 11.2 Internetové zdroje

AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S. *AHOLD Czech Republic, a.s.: Výroční zpráva za rok 2013* [online]. 2013, 53 s. [cit. 2015-05-20]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20873849&subjektId=172606&spis=90244>

AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S. *Albert.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/>

AKCNICENY.CZ. *Prodejny Albert: kraj Jihomoravský* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/prodejny/hledej/albert/jihomoravsky/p/2/>

AKCNICENY.CZ. *Prodejny Globus: kraj Jihomoravský* [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/prodejny/hledej/globus/jihomoravsky/>

AKCNICENY.CZ. *Prodejny Kaufland: kraj Jihomoravský* [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/prodejny/hledej/kaufland/jihomoravsky/>

AKCNICENY.CZ. *Prodejny Lidl: kraj Jihomoravský* [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/prodejny/hledej/lidl/jihomoravsky/>

AKCNICENY.CZ. *Prodejny Penny Market: kraj Jihomoravský* [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/prodejny/hledej/penny-market/jihomoravsky/>

AKCNICENY.CZ. *Prodejny Tesco: kraj Jihomoravský* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/prodejny/hledej/tesco/jihomoravsky/>

BEČVÁŘOVÁ, Věra. *Agris.cz. Agrobiznys mění koncepci i kritéria úspěchu zemědělských podniků* [online]. 2008, 5 s. [cit. 2015-05-15]. Dostupné také z: [http://www.agris.cz/Content/files/main\\_files/70/148469/08Becvarova.pdf](http://www.agris.cz/Content/files/main_files/70/148469/08Becvarova.pdf)

BOČKOVÁ, Markéta. ČT 24. Události v regionech Plus: Farmařina těžká dřina. 2. 3. 2013, 12:00.

COOPCLUB.CZ. *Tipy a rady: Jak se orientovat ve značení vajec?* [online]. 2012 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: [http://www.coopclub.cz/tipy\\_a\\_rady/jak-se-orientovat-ve-znacení-vajec/](http://www.coopclub.cz/tipy_a_rady/jak-se-orientovat-ve-znacení-vajec/)

ČTK a Ekonomika. *První Spar se změnil na Albert: Rakouská značka končí. Zpravy.aktualne.cz: finance/nakupovani* [online]. 2014 [cit. 2015-05-17].

Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/prvni-interspar-se-zmenil-na-albert-rakouska-znacka-konci/r~f8c46ae2334a11e4a8700025900fea04/>

ČTK. *Tesco v Česku prohloubilo ztrátu na čtyři miliardy korun.* *Aktualne.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/tesco-v-cesku-prohloubilo-ztratu-na-ctyri-miliardy-korun/r~849dd872c32011e4ba57002590604f2e/>

DATY. CZ. *Sklizeno, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://daty.cz/f/6137392/sklizeno-s-r-o>

EKONOMIKA. *Nový žebříček řetězců: Češi nejvíce nakupují v Kauflandu.* *Zpravy.aktualne.cz: finance* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/novy-zebricek-retezcu-cesi-nejvice-nakupuji-v-kauflandu/r~9679ca44aaeb11e4b6d20025900fea04/>

E15.CZ. *Obchodní řetězce Kaufalnd a Lidl zvýšily v Česku tržby* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/obchodni-retezce-kaufland-a-lidl-zvysily-v-cesku-trzby-1066971>

FRANCOVÁ, Pavla. *Český ráj hypermarketů se blíží ke konci. Zničí je malé prodejny.* In: *www.byznys.ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59266910-hypermarkety-prichazeji-o-prizen>

GRACELINKS.ORG. *Local & Regional Food Systems: What is a "local (or regional) food system"?* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.gracelinks.org/print/254>

GRUBINGER, Vern. THE UNIVERSITY OF VERMONT. *Growing For Market' newsletter: Ten reasons to buy local food* [online]. 2010 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.uvm.edu/vtvegandberry/factsheets/buylocal.html>

HES, Aleš a Marta REGNEROVÁ. *Podpora regionálního maloobchodu s potravinami.* In: [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: [http://www.prihlaskanavysokou.cz/respo/2012/pdf/Hes\\_Ales\\_RESPO2012\\_Podpora\\_regionalniho\\_maloobchodu\\_s\\_potravinami.pdf](http://www.prihlaskanavysokou.cz/respo/2012/pdf/Hes_Ales_RESPO2012_Podpora_regionalniho_maloobchodu_s_potravinami.pdf)

HOLEC, Petr. *Proč jsme popelnicí Evropy: Jen pět procent českých zákazníků si skutečně přeje kvalitnější potraviny.* *Reflex*. 20. 9. 2012, roč. 23, č. 38, s. 28-32. DOI: ISSN 0862-6634.

HORÁČEK, Filip. 2014. *PŘEHLED: Nejpoužívanější značky kvality potravin v Česku.* *Ekonomika.idnes: loga na potravinach*[online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/loga-na-potravinach-04c-/ekonomika.aspx?c=A140107\\_114302\\_ekonomika\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/loga-na-potravinach-04c-/ekonomika.aspx?c=A140107_114302_ekonomika_fih)

HRDLIČKOVÁ, Lucie. *Největší zisk mezi obchodními řetězci má Lidl: Proč?* *Zpravy.aktualne.cz: ekonomiky* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z:

<http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvyssi-zisk-mezi-obchodnimi-retezci-v-cesku-ma-lidl-proc/r~9aec6034c24f11e486b9002590604f2e/>

HRDLIČKOVÁ, Lucie a ČTK. Horší rok Tesco dosud nezažilo, ztratilo čtvrt bilionu korun. *Zpravy.aktualne.cz: ekonomika* [online]. 2014 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ctvrt-bilionu-korun-minus-horsi-rok-tesco-dosud-nezazilo/r~19a9a588e8c211e49e4e002590604f2e/>

KAUFLAND.CZ. *Skupina Kaufland: O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: [http://www.kaufland.cz/Home/05\\_Spolecnost/006\\_Skupina\\_Kaufland/index.jsp](http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/index.jsp)

KONEČNÝ, Ondřej. MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. *Specifika podnikání ve VTA*. 2013.

KUČERA, Petr a Kateřina VOKURKOVÁ. Kde Češi nejraději nakupují?: Lidl míří nahoru, Tesco padá. *Zpravy.aktualne.cz: finance* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/retezce-se-podle-cechu-zlepsily-negativne-hodnoti-jen-tesco/r~3a52bac2c7fc11e485d7002590604f2e/>

LIDL.CZ. *Lidl - mezinárodně činná podnikatelská skupina: O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://www.lidl.cz/cs/2642.htm>

MATĚJOVSKÁ, Petra. TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI, KATEDRA PODNIKOVÉ EKONOMIKY. *Globální retailing v Evropě* [online]. 2014 [cit. 2015-05-16]. Dostupné také z: <http://www.primat.cz/tul-ef/predmety/globalni-retailing-v-evrope/96534>

MÜLLEROVÁ, Eva. Pět důvodů pro jídlo z blízka. In: *www.novinky.cz: žena a styl* [online]. 2013 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/zena/styl/279049-pet-duvodu-pro-jidlo-zblizka.html>

PAVEC, Michal. Co je to česká potravina?: Řetězce neví a zákazníci jsou zmatení. *Agris.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/186715>

PENNY.CZ. *Penny Market: O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: [http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O\\_n%C3%A1s/O\\_n%C3%A1s/\\_pe\\_DefaultContent1.aspx](http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/_pe_DefaultContent1.aspx)

POPP, Tomáš. Místní potraviny na talíři. In: *www.envic.cz: Informační materiály - udržitelný rozvoj* [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.envic.cz/informacni-materialy/udrzitelny-rozvoj/mistni-potraviny-na-taliri.htm>

POTRAVINÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Změny, které přináší novela zákona o potravinách* [online]. 2014, 7 s. [cit. 2015-05-16].

RADA EVROPSKÉ UNIE. *Zelená kniha: O nekalých obchodních praktikách mezi podniky v Evropě v dodavatelském řetězci v oblasti potravinového a nepotravinového zboží*. Brusel, 2013, 25 s. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=147109](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=147109)

REGIONÁLNÍ POTRAVINY: Ministerstvo zemědělství přichází s podporou spotřeby regionálních potravin. *Eagri.cz: potraviny/regionalni potraviny* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/regionalni-potraviny/>

SKÁLA, Zdeněk. *TOP 10 řetězců 2013: Větší síla pro zákazníky, Nové výzvy pro obchodníky i výrobce*. *Incoma Gfk* [online]. 2014 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>

STÁVKOVÁ, Jana, Hana PRUDILOVÁ a Zuzana TOUFAROVÁ. *Faktory ovlivňující spotřebitele při nákupu potravin*. 2015. Dostupné z: [http://www.agris.cz/Content/files/main\\_files/74/152708/091Stavkova.pdf](http://www.agris.cz/Content/files/main_files/74/152708/091Stavkova.pdf)

ČSÚ. *Souhrnný zemědělský účet: předběžné výsledky - 2014*. *Czso.cz: csu/czso/souhrnny-zemedelsky-ucet-predbezne-vysledky-2014* [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnny-zemedelsky-ucet-predbezne-vysledky-2014-jgdsi21q1z>

SVOBODOVÁ, Hana, Antonín VĚŽNÍK a Eduard HOFMANN. *Vybrané kapitoly ze socioekonomické geografie: Zemědělství, lesnictví a rybolov* [online]. 2013 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/04-zemedelstvi-lesnictvi-rybolov.html>

SUKOVÁ, Irena. Regionální označení původu v ČR. *Agronavigátor* [online]. 2002 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.agronavigator.cz/default.asp?ids=0&ch=13&typ=1&val=6924>

MANAGEMENTMANIA.COM. *Marketingový mix 4P* [online]. 2013 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

METODIKA PRO UDĚLOVÁNÍ ZNAČKY „Regionální potravina“ V ROCE 2014: *O projektu*. In: *Www.eagri.cz: O projektu* [online]. 2014 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/regionalni-potraviny/o-projektu/metodiky-a-loga>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: AHOLD Czech Republic, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=44012373&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=44012373&jazyk=cz&xml=1)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Globus, k.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=63473291&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=63473291&jazyk=cz&xml=1)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Janíček & Čupa, výroba speciálních uzenin s.r.o.* [online]. 2015, 31.3 2015 [cit. 2015-04-23].

Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=29379857&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=29379857&jazyk=cz&xml=1)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Kaufland v.o.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=25110161&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25110161&jazyk=cz&xml=1)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Lidl Česká republika v.o.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=26178541&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=26178541&jazyk=cz&xml=1)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Penny Market s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=64945880&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=64945880&jazyk=cz&xml=1)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Sklizeno s.r.o.* [online]. 2015, 31.3 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=29320488&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=29320488&jazyk=cz&xml=1)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Tesco Stores ČR a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=45308314&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=45308314&jazyk=cz&xml=1)

PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití* [online]. 2015, 52 s. [cit. 2015-05-15]. Dostupné také z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=113940](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=113940)

TESCO PLC. *Tesco PLC Annual Report and Financial Statements 2013* [online]. 2015, 142 s. [cit. 2015-05-15]. Dostupné také z: [https://files.the-group.net/library/tesco/annualreport2013/pdfs/tesco\\_annual\\_report\\_2013.pdf](https://files.the-group.net/library/tesco/annualreport2013/pdfs/tesco_annual_report_2013.pdf)

TESCO CR. O nás. *Itesco.cz: O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/tesco-v-%C4%8Dr>

UHLÍŘ A FAULHAMER. 2015. *Analýza jednotlivých dopadů globalizace na zemědělský sektor ČR.* Dostupné také z: <http://www.micharnaubusinek.cz/dokumenty/2/>

VOKURKOVÁ, Kateřina. Odkud je maso v obchodě?: Konečně získáte jistotu. *Zpravy.aktualne: finance/nakupovani* [online]. 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: [http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/odkud-je-maso-v-obchode-konecne-ziskate-jistotu/r~a405d742aad811e4ab15002590604f2e/?utm\\_source=centrumHP&utm\\_medium=financebox&utm\\_term=position-6](http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/odkud-je-maso-v-obchode-konecne-ziskate-jistotu/r~a405d742aad811e4ab15002590604f2e/?utm_source=centrumHP&utm_medium=financebox&utm_term=position-6)

Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů § 3d: Informační povinnost provozovatele potravinářského podniku. *Eagri.cz: legislativa* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/legislativa/zakon-o-potravinach/100047553.html>

Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů § 7. *Eagri.cz: legislativa* [online]. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/legislativa/zakon-o-potravinach/100047558.html>

ZELENINAKOVAR.CZ. *Jaroslav Kovář: soukromý zemědělec* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.zeleninakovar.cz/produkty.html?p=productsList&page=1>

ZNAČKA "Český výrobek". *Foodnet.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.foodnet.cz/slozka/?jmeno=Zna%C4%8Dka+%22%C4%8Cesk%C3%BD+v%C3%BDrobek%22&id=1086>

### 11.3 Studie

BRANDÃO, António, João CORREIA-DA-SILVA a Joana PINHO. *Spatial competition between shopping centers* [online]. 2013,; 17 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleListURL&\\_method=list&\\_ArticleListID=793841003&\\_sort=r&\\_st=13&view=c&md5=c9fc87580fe30c6685e8e0dd57abf320&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=793841003&_sort=r&_st=13&view=c&md5=c9fc87580fe30c6685e8e0dd57abf320&searchtype=a)

BEDNÁŘ, Pavel. *HYPER.CZ. Retail Impact Assessment – město vs. nákupní centra*. 2015

MULÍČEK, Ondřej a Robert OSMAN. Masarykova univerzita, Geografický ústav, Centrum pro regionální rozvoj. *Průzkum maloobchodní sítě na území města Brna 2013: vyhodnocení výsledků průzkumu* [online]. Brno, 2013, 29 s. [cit. 2015-05-15]. Dostupné také z: [http://www.hyper.cz/soubory/dokumenty/maloobchod2013\\_zprava.pdf](http://www.hyper.cz/soubory/dokumenty/maloobchod2013_zprava.pdf)

### 11.4 Akademické práce

BODEČEK, Milan. *Postavení obchodních řetězců v soutěžním prostředí maloobchodu ČR*. Brno, 2011. Diplomová práce.

HOLOUBKOVÁ, Iveta. *Analýza poptávky po regionálních potravinách* [online]. Brno, 2013 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: [167](http://is.mendelu.cz/zp/portal_zp.pl?prehled=vyhledavani; podrobnosti. 1. Bakalářská práce.</a></p></div><div data-bbox=)



SEMIRÁDOVÁ, Veronika. *Obchodní řetězce*. Pardubice, 2012. Dostupné také z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/45501/2/SemiradovaV\\_ObchodniRetezce\\_DB\\_2012.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/45501/2/SemiradovaV_ObchodniRetezce_DB_2012.pdf). Diplomová práce.

## 12 Seznamy

### 12.1 Seznam zkratek

A – Rakousko	P – Portugalsko
AK – Agrární komora ČR	PL – Polsko
B – Belgie	RNC – regionální nákupní centrum
CZ/ČR – Česká republika	RP – regionální potravina
ČPK – Česká potravinářská komora	SK – Slovensko
D – Německo	SZIF – Státní zemědělský a intervenční fond
DK - Dánsko	TN – Tunis
E – Španělsko	TR – Turecko
ES – Evropské společenství	ZA – Jihoafrická republika
EU 10 – nově přistupující země v roce 2004	
F – Francie	
GB – Spojené království	
GR – Řecko	
H – Maďarsko	
I – Itálie	
IRL – Irsko	
LT – Litva	
LV – Lotyšsko	
MA – Maroko	
MZE – ministerstvo zemědělství	
MPO – ministerstvo průmyslu a obchodu	
NL – Nizozemí/Holandsko	
OŘ – obchodní řetězce	

## 12.2 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Engelova křivka pro základní potraviny a výběrové potraviny .....	14
Obrázek 2 Naturální vazba .....	16
Obrázek 3 Trh surovinovo-potravinářský .....	17
Obrázek 4 Trh zemědělských výrobků .....	17
Obrázek 5 Trh potravinářských výrobků .....	18
Obrázek 6 Schéma současného agrobyznysu .....	22
Obrázek 7 Nabídkový model .....	24
Obrázek 8 Poptávkový model .....	24
Obrázek 9 Vývoj produkce vybraných komodit rostlinné výroby .....	28
Obrázek 10 Vývoj stavů vybraných hospodářských zvířat v ČR od roku 1960 do roku 2010 (tis. ks) .....	31
Obrázek 12 Vývoj rozložení plochy maloobchodních jednotek do velikostních kategorií 1997 – 2013 .....	73
Obrázek 13 Vývoj celkové prodejní plochy na území Brna (m <sup>2</sup> ) mezi lety 1997 a 2013 .....	73
Tabulka 1 Typy nedokonalé konkurence v agrobyznysu .....	32
Tabulka 2 Srovnání průměrných hodnot hlavních formátů maloobchodu .....	47
Tabulka 3 Vybraný vzorek sledovaných potravin .....	69
Tabulka 5 Vybrané velké maloobchodní jednotky na území Brna .....	77
Tabulka 6 Přehled obchodních řetězců vlastněných zahraničním kapitálem .....	79
Tabulka 7 TOP 10 obchodních řetězců v ČR (podle počtu zákazníků v roce 2013) .....	81
Tabulka 8 Základní informace o společnosti Tesco Stores ČR, a.s. ....	82
Tabulka 9 Maloobchodní jednotky Tesco Stores ČR v okrese Brno-město a Brno-venkov .....	85
Tabulka 10 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Tesco Stores, ČR, a.s. ....	86
Tabulka 11 Přehled vybraných druhů vepřového masa v Tesco Stores, ČR .....	93
Tabulka 12 Přehled vybraných druhů hovězího masa .....	93
Tabulka 13 Základní informace o společnosti Ahold Czech republic, a.s. ....	95
Tabulka 14 Maloobchodní jednotky Albert v okrese Brno-město a Brno-venkov .....	99
Tabulka 15 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Albert .....	100
Tabulka 16 Přehled vybraných druhů vepřového masa v OŘ Albert .....	104
Tabulka 17 Přehled vybraných druhů hovězího masa v OŘ Albert .....	105
Tabulka 18 Základní informace o společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. ....	107
Tabulka 19 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Kaufland Česká republika v.o.s. ....	109
Tabulka 20 Maloobchodní jednotky v okrese Brno-město .....	110
Tabulka 21 Přehled vybraných zástupců vepřového masa v OŘ Kaufland v.o.s. ....	114
Tabulka 22 Přehled vybraných zástupců hovězího masa v OŘ Kaufland v.o.s. ....	114
Tabulka 23 Základní informace o společnosti Globus .....	116
Tabulka 24 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Globus, k. s. ....	118
Tabulka 25 Přehled vybraných zástupců vepřového masa v prodejně Globus .....	121

Tabulka 26 Přehled vybraných zástupců hovězího masa v prodejně Globus.....	122
Tabulka 27 Základní informace o společnosti Lidl Česká republika v.o.s.....	123
Tabulka 28 Maloobchodní jednotky OŘ Lidl v okrese Brno-město a Brno-venkov.....	126
Tabulka 29 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Lidl .....	126
Tabulka 30 Přehled vybraných druhů vepřového masa v diskontní prodejně Lidl .....	128
Tabulka 31 Přehled vybraných druhů hovězího masa v diskontní prodejně Lidl .....	128
Tabulka 32 Základní informace o společnosti Penny Market, s.r.o. ....	129
Tabulka 33 Maloobchodní jednotky OŘ Penny Market v okrese Brno-město a Brno-venkov.....	132
Tabulka 34 Strategie vůči zákazníkovi v prodejnách Penny Market.....	132
Tabulka 35 Přehled vybraných druhů vepřového masa v diskontní prodejně Penny Market.....	135
Tabulka 36 Přehled vybraných druhů hovězího masa v diskontní prodejně Penny Market.....	136
Tabulka 37 Základní údaje o společnosti Sklizeno, s.r.o.....	138
Tabulka 38 Strategie vůči zákazníkovi v prodejně Sklizeno, s.r.o. ....	139
Tabulka 39 Výběr z nabídky maso uzeniny V+H.....	145
Tabulka 40 Přehled nabídky vybraných zástupců ovoce a zeleniny Dominik Svoboda .....	146
Tabulka 41 Základní identifikační údaje o FO Jaroslav Kovář .....	147
Tabulka 42 Přehled nabídky vybraného vzoru potravin v prodejně Zelenina Kovář.....	150
Tabulka 43 Základní identifikační údaje o společnosti .....	150
Tabulka 44 Přehled nabídky řeznictví uzenářství Janiček&Čupa .....	151
Tabulka 45 Přehled základní nabídky vybraných položek Maso uzeniny Ořechov.....	152
Tabulka 46 Hodnocení vybraných OŘ na základě vybraných parametrů .....	157

### 12.3 Seznam příloh

Příloha 1 Charakteristika změn vyplývajících z koncepce nabídkově a poptávkově koncipovaných modelů zemědělství.....	172
Příloha 2 Vývoj osevních ploch vybraných plodin.....	172
Příloha 3 Koeficient saturace v jednotlivých městských částech v roce 2013 .....	173
Příloha 4 Přehled vybraného vzorku potravin v prodejně Tesco Stores, ČR .....	173
Příloha 5 Přehled vybraného vzorku potravin v prodejně Albert ČR.....	175
Příloha 6 Přehled vybraných zástupců v prodejně Kaufland v.o.s. ....	176
Příloha 7 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Globus k.s. ....	178
Příloha 8 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Lidl Česká republika v.o.s.....	179
Příloha 9 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Penny Market, s.r.o. ....	181
Příloha 10 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Sklizeno, s.r.o.....	182
Příloha 11 Vzorek vybraných potravin a jejich dodavatelé pro Sklizeno v Brně.....	183

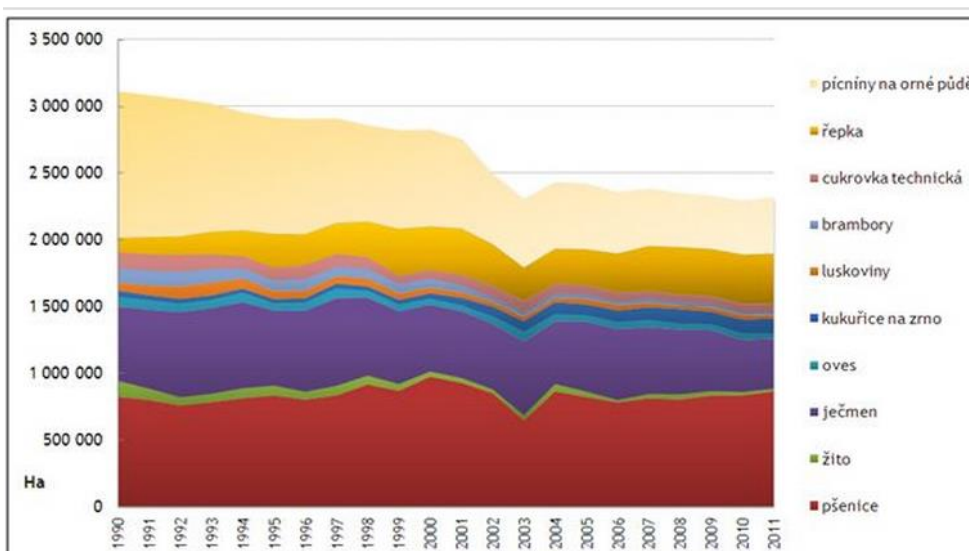
## 13 Přílohy

### Příloha 1 Charakteristika změn vyplývajících z koncepce nabídkově a poptávkově koncipovaných modelů zemědělství

Charakteristiky	Tradiční koncepce nabídkově orientovaný model	Nová koncepce poptávkově orientovaný model
přístup k zemědělství	zemědělství je zemědělská výroba	zeměd. je součástí výroby potravin
charakter výstupu	komodita jako konečný výrobek	komodita jako surovina
struktura produkce	hlavní typické plodiny a produkty ŽV	žádané/popt. plodiny a produkty ŽV
determinující faktor výroby	výrobní podmínky, půda, kapitál	požadavky zákazníka
základ konkurenční výhody	kvalita půdy, technologie, stavby	lidé, znalosti, strategie, organizace
volba zaměření výroby	univerzální struktura dle dostupnosti výrobních faktorů a vstupů	specializace na konkrétní/žádanou surovinu
vztah k majetku	vlastnictví aktiv	kontrola aktiv
rozhodující předpoklad úspěchu	kapitál v peněžní a naturální formě	znalosti a informace
vztah k pracovní síle	PS je náklad a součást investice	PS je investice a součást nákladů
typ obchodu	prodává produkt a předává službu	prodává službu a předává produkt
charakteristika trhu	neosobní vztahy / otevřené trhy	osobní kontakty na bázi kontraktů
typ vztahů s dodavateli a odběrateli	převážně adversní	korektní, přátelské
nákup vstupů	velké množství různých dodavatelů	nákup zpravidla od jednoho zdroje
vlastní výroba vstupů	velmi silná tendence	nákup od dodavatelů
vztah k ceně nabídky produktu	jednoznačné tlak na zvyšování ceny	preferenze snižování nákladů
rozhodující druh rizika	riziko selhání trhu (ceny)	riziko selhání vztahů
postavení v systému	nezávislost	interakce s partnery
charakteristika podnikání	stabilita	změna, flexibilita
znalosti podmiňující úspěch	technické	ekonomické a komunikační
přístup k zemědělství	zkušenostní, na základě tradice	učící se, inovativní
vztah k přírodním zdrojům	využívání a čerpání	užívání a ochrana
filosofie výroby	výroba zboží a likvidace odpadu	výroba zboží a využití odpadu

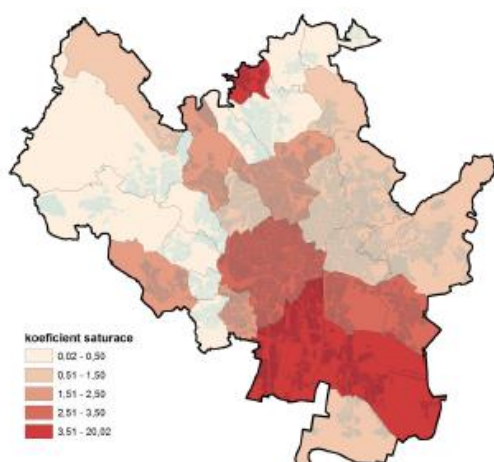
Zdroj: Bečvářová, 2007

### Příloha 2 Vývoj osevních ploch vybraných plodin



Zdroj: (Svobodová, Věžník a Hofmann, 2013)

### Příloha 3 Koeficient saturace v jednotlivých městských částech v roce 2013



Zdroj: Mulíček a Osman, 2013

### Příloha 4 Přehled vybraného vzorku potravin v prodejně Tesco Stores, ČR

Druh zboží	Vybraný zástupce	Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka	Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)	Cena v akci	Země původu/kraj	
Ovoce	Jablka	Gala /volné	14,90; 29,90	16,90	CZ	
		Golden Delicious/volné	19,90; 29,90	14,90	CZ/B	
		Golden Delicious/2 kg	18,95; 19,95	X	CZ	
		Golden D. Premium	34,90	X	I/NL	
		Rubín/volné	22,90; 29,90	X	CZ	
		Braeburn/volné	29,90	X	CZ	
		Granny Smith	29,90	X	CZ/I	
		Jonagold/volné	29,90	16,90	CZ	
		Red Delicious/volné	29,90	24,90	I	
		Šampion/2kg bal	9,95	X	CZ	
	Evelina	39,90	X	SK		
		Idared	19,90	X	CZ	
		Jonaprince/volné	24,90	X	CZ	
		Gloster/volné	24,90	X	CZ	
		Lady Pink/volné	29,90	X	ZA	
		Braeburn	29,90	X	I	
		Evelina/volné	39,90	X	SK	
		Hrušky	Konference /volné	29,90; 24,90	X	B/CZ/NL
		Konference/500 g bal	26,90	X	CZ/I	
Zelenina	Mrkev	Ve svazku	12,90; 14,90	X	D/I	
		Volná	19,90; 14,90; 15,90	X	CZ/VB/DK	

	Balená	12,90; 13,90; 14,90	X	NL/CZ	
Petržel	Volná	39,90	X	PT	
	Balená/500 g	18,90	X	PL	
Celer	bulva	17,90; 19,90	9,90	NL/CZ	
Brambory	Volné	9,90	5,90; 4,90	CZ/D	
Cibule	Žlutá/volná	11,90; 12,90	6,90; 7,90	D/NL/E/DK	
	Žlutá/Balená 1 kg	7,90; 9,90	X	CZ/D	
	Červená/volná	16,90; 24,90	X	NL/SK	
Česnek	Volný	89,90	X	E	
	balený	200,3	X	CZ	
Zelí	bílé	6,90; 8,90	X	PL/D/CZ	
	červené	7,90; 9,90	X	PL/D/CZ	
	Čínské/kg	16,90; 17,90	X	PL	
Paprika	Bílá/volná	19,90; 49,90	X	H/NL/TR/GR/E	
	Bílá/balená/500 g	59,80	X	MA	
Rajčata	Volná	49,90; 31,40; 44,90	24,90	MA/NL/E	
květák	Ks	19,90; 36,90; 39,90; 35,90	X	NL/PL/UK/PL/I	
brokolice	Balená/500 g	19,90; 22,90	X	NL/E/PL	
kedlubna	Ks	13,90	9,90	I	
kapusta	Kg	12,90; 34,90	X	PL/E	
pórek	Kg	12,90; 17,90	8,90	B/NL	
<b>Vejce</b>	Velikost M	10 ks	32,90	23,90	PL/SK
		30 ks	84,90	59,90; 69,90	PL/SK
<b>Mléčné výrobky</b>	Máslo	Balené/250 g	29,90	24,90	PL/B
	Bílý jogurt	Balení 400 g/3,5 %	39,75	X	CZ
<b>Med</b>	Tekutý, pastový	Květový lesní/900 g	184,46	119,90	CZ
		Květový/900 g	176,72	114,90	CZ
		Luční/900 g	155,44	X	ES a mimo ES
		Lipový/900 g	179,8	X	ES a mimo ES

Zdroj: vlastní šetření, 2015

**Příloha 5 Přehled vybraného vzorku potravin v prodejně Albert ČR**

Druh zboží	Vybraný zástupce	Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka	Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)	Cena v akci	Země původu/kraj	
Ovoce	Jablka	Gala /volné	29,90	16,90; 17,90; 22,40	SK/CZ	
		Gala/2kg	21,25; 17,45; 17,75	9,75	CZ/I	
		Golden Delicious/volné	16,90; 24,90; 29,90	18,60	CZ/I	
		Golden Delicious/2 kg	22,45	12,60	CZ	
		Golden Premium D.	34,90	X	I	
		Rubín/volné	29,90	X	CZ	
		Rubín/1 kg	16,90	X	CZ	
		Šmoula	14,90	X	CZ	
		Braeburn/volné	29,90	22,40	CZ	
		Braeburn/2kg	17,45	12,30	CZ	
		Granny Smith	29,90	22,40	I/CZ	
		Jonagold/volné	29,90	22,40	CZ	
		Red Delicious/volné	29,90; 32,90	X	I	
		Melrose/2kg bal	22,45	X	CZ	
		Evelina/volné	49,90	24,90; 29,90	SK	
		Idared/ Šampion	14,90; 16,90	12,60	CZ	
		Braeburn	29,90	18,90	CZ	
		Earlygold/2 kg	22,45	X	CZ	
		Hrušky	Konference /volné	29,90; 34,90	19,90; 29,90	CZ
			Konference/500 g bal	29,90; 34,90	19,90; 29,90	CZ
Zelenina	Mrkev	Ve svazku	16,90; 19,90; 22,90	8,40	I	
		Volná	12,90; 13,90; 15,90; 18,90	5,9	CZ/B	
		Balená	16,90; 21,90	X	NL	
	Petržel	Volná	32,90; 39,90	X	CZ	
		Balená/500 g	37,80	X	PL	
	Celer	bulva	13,90; 14,90;15,90; 18,90; 19,90	X	CZ/NL	
			S natí	15,90	7,90	CZ
	Brambory	Volné	9,90; 11,90; 12,90	X	CZ/F/CZ	
	Cibule	Žlutá/volná	10,90; 11,90; 13,90	X	CZ	
		Žlutá/Balená 1 kg	8,90; 9,90	X	CZ	
		Červená/volná	16,90; 17,90	X	NL	
	Česnek	Volný	89,90	X	E	
		balený	199,60; 211,60	X	CZ	
	Zelí	bílé	6,90; 7,90; 9,90	X	CZ	
		červené	9,90; 11,90	X	CZ	
		Čínské/kg	16,90	X	CZ	
	Paprika	Bílá/volná	37,90; 44,90;	X	MA/NL/H	



			49,90		
	Rajčata	Volná	44,90; 47,90	X	NL/MA
	květák	Ks	16,90; 36,90; 44,90	8,40; 22,90	NL/PL/IT
	brokolice	Balená/500 g	39,90; 45,80	X	IT
	kedlubna	Ks	13,90	6,90	IT
	kapusta	Kg	12,90; 14,90; 39,90	X	CZ/F
	pórek	Kg	12,90; 14,90	X	BEL/NL
<b>Veje</b>	Velikost M	10 ks	32,90	16,40; 24,90; 19,90	CZ/LV/LT/PL/S K
		30 ks	89,90	69,90	CZ/LV/LT/PL/S K
<b>Mléčné výrobky</b>	Máslo	Balené/250 g	29,90; 34,90	21,90; 29,90	PL/B
	Bílý jogurt	Balení 400 g/3,5 %	29,80	X	CZ
<b>Med</b>	Tekutý, pastový	Květový smíšený/900 g	194,45	X	CZ
		Květový/900 g	198,89	X	CZ
		Luční/900 g	164,59	X	ES a mimo ES
		Lesní/900 g	166,56	X	ES a mimo ES

Zdroj: vlastní šetření, 2015

#### Příloha 6 Přehled vybraných zástupců v prodejně Kaufland v.o.s.

Druh zboží	Vybraný zástupce	Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka	Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)	Cena v akci	Země původu/kraj
<b>Ovoce</b>	Jablka	Gala /volné	20,90; 24,90; 29,90	X	CZ
		Golden Delicious/volné	20,90; 24,90; 29,90	X	CZ
		Golden Delicious/2 kg	19,95	X	CZ
		Golden D. Preminum	34,90	X	I
		Rubín/volné	27,90; 29,90	14,90	CZ
		Braeburn/volné	20,90; 24,90; 29,90	X	CZ
		Granny Smith	29,90	X	CZ
		Kanzi	49,90	X	I
		Jonagold/volné	20,90; 24,90; 29,90	X	CZ
		Šampion	15,90	14,90	CZ
		Šampion/2kg bal	17,45	X	CZ
		Crips Pink	49,90	X	I
		Idared	14,90	7,90; 9,90	CZ/PL
		Jonaprince/volné	20,90; 24,90; 29,90	X	CZ
		Gloster/volné	20,90; 24,90; 29,90	14,90	CZ
	Hrušky	Konference	24,90; 29,90	19,90; 24,90	CZ/NL

		/Lucasova/volné			
		Konference/500 g bal	24,90; 29,90	19,90; 24,90	CZ
<b>Zelenina</b>	Mrkev	Ve svazku	12,90; 14,90	4,90; 6,90; 7,90	CZ/NL
		Volná	12,90; 13,90; 14,90	6,90	CZ
		Balená	13,90	X	CZ
	Petržel	Volná	32,90; 34,90; 39,90	9,90; 18,40; 34,90	CZ
		Ve svazku	24,90; 32,90	9,90	CZ/P
	Celer	bulva	10,40; 17,90; 19,90; 24,90	10,40; 17,90	CZ/NL
	Brambory	Volné	5,90; 6,90; 9,90	3,90	CZ/F/CZ
		Balené 5 kg	7,98	X	CZ
		Balené 10 kg	4,45	X	CZ
	Cibule	Žlutá/volná	10,90; 11,90; 14,90	5,40; 4,90	NL/CZ
		Žlutá/Balená 1 kg	6,90; 7,90	X	CZ
		Žlutá/Balená 10 kg	5,58	X	CZ
		Červená/volná	16,90; 19,90	8,40; 16,90	NL/CZ
	Česnek	Volný	89,5,	69,90	E
		balený	200,3	X	CZ
	Zelí	bílé	7,90; 8,90; 9,90	7,90; 3,90	PL/CZ
		červené	6,90; 9,90	4,90	PL/CZ
		Čínské/kg	10,40; 16,90	6,90	PL/CZ
	Paprika	Bílá/volná	39,90; 44,90; 59,90	29,90	CZ/E/NL/GR/MA
	Rajčata	Volná	44,90; 49,90	44,90	CZ/NL
	květák	Ks	27,90; 35,90; 39,90; 47,90	14,90	F/I
	brokolice	Balená/500 g	49,80	45,80	E/PL
	kedlubna	Ks	14,90	13,90	I
	kapusta	Kg	12,90; 25,40	X	CZ/F
	pórek	Kg	9,90; 12,90; 20,90	X	B
<b>Vejece</b>	Velikost M	10 ks	32,90	19,90	CZ/SK/PL/NL/LV
		30 ks	89,90	49,90	CZ/SK/PL/NL/LV
<b>Mléčné výrobky</b>	Máslo	Balené/250 g	29,90	19,90; 21,90	D/PL
	Bílý jogurt	Balení 400 g/3,5 %	29,80	X	CZ
<b>Med</b>	Tekutý, pastový	Květový smíšený/900 g	194,45	X	CZ
		Květový/900 g	198,89	X	CZ
		Luční/900 g	164,59	X	ES a mimo ES
		Lesní/900 g	166,56	X	ES a mimo ES

Zdroj: vlastní šetření, 2015

**Příloha 7 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Globus k.s.**

<b>Druh zboží</b>	<b>Vybraný zástupce</b>	<b>Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka</b>	<b>Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)</b>	<b>Cena v akci</b>	<b>Země původu/kraj</b>
<b>Ovoce</b>	<b>Jablka</b>	<b>Golden Delicious/balená 1 kg</b>	19,90	14,90	CZ/JMK
		<b>Golden Delicious/balená 2 kg</b>	14,95	X	CZ/JMK
		<b>Rubinola/balená 2 kg</b>	14,95	X	CZ/JMK
		Spartan/balená 1 kg	19,90	X	CZ
		Rubín/volné	24,90	X	CZ
		Gala /volné	24,90	X	CZ
		Granny Smith	29,90	X	I
		Jonagold/volné	24,90	17,90	CZ/JMK
		Red Delicious/volné	29,90	X	SK
		Topaz/volné	19,90	X	CZ
		Red Prince/volné	24,90	X	CZ
		Golden Delicious/volné	24,90	X	CZ
		Gloster /balená 2 kg	17,95	X	CZ
		<b>Gloster /balená 2 kg</b>	14,95	X	CZ
		Gloster/volné	24,90	X	CZ
		Rozela/volné	24,90	X	CZ
		Braeburn/volné	24,90	X	CZ
		Evelina/volné	39,90	X	SK
	<b>Hrušky</b>	Lucasova/volné	24,90	X	B/CZ
		Konference/volné	24,90; 29,90	X	CZ
<b>Zelenina</b>	<b>Mrkev</b>	Ve svazku	14,90; 17,90	X	CZ/I
		Volná	13,90; 18,90	X	CZ/BEL
		Balená	16,90	X	CZ/NL
	<b>Petržel</b>	Ve svazku	24,90	X	CZ
		Volná	26,90	X	CZ
	<b>Celer</b>	bulva	17,90	X	CZ
		S natí	16,90	X	CZ
	<b>Brambory</b>	Volné	8,90/9,90; 11,90	5,90	CZ/JMK/F
		Balené/3 kg	9,96	X	CZ
	<b>Cibule</b>	Žlutá/volná	11,90	X	CZ
		Žlutá/Balená 1 kg	9,90	X	CZ
		Žlutá/Balená 5 kg	9,98	X	CZ/D
		Červená/volná	13,90; 16,90	X	CZ
	<b>Česnek</b>	Volný	169; 199,60	X	CZ
		Volný	159,60	X	CZ

	Zelí	bílé	8,90; 12,90	X	CZ
		červené	9,90; 11,90; 12,90	X	CZ
		Čínské/kg	16,90; 17,90	X	TN/CZ
	<b>Paprika</b>	Bílá/volná	59,90	X	CZ/MA/H
		Bílá/balená/500 g	79,90	X	H
	<b>Rajčata</b>	Volná	39,90	X	CZ/PL
		balená	49,90	X	CZ
	květák	Ks	27,90; 29,90	X	F/I
	<b>brokolice</b>	Balená/500 g	39,80	X	I/PL
	kedlubna	Ks	12,90; 16,90	9,90	I/PT
	kapusta	Kg	14,90	X	CZ
	pórek	Kg	12,90; 24,90; 31,90	X	B/D
<b>Vejece</b>	Velikost M	10 ks	32,90	X	CZ
		30 ks	89,90	X	CZ
<b>Mléčné výrobky</b>	Máslo	Balené/250 g	29,90; 34,90	24,90	CZ/D
	Bílý jogurt	Balení 400 g/3,5 %	29,80	X	CZ
<b>Med</b>	Tekutý, pastový	Lipový/900 g	165,60	X	CZ
		Lesní/900 g	165,60	X	CZ
		Luční/900 g	155,40	X	CZ
		Květový/900 g	189,80; 198,50	X	CZ
		Květový lesní/900 g	154,40	X	ES a mimo ES
		Květový/900 g	143,30	X	ES a mimo ES

Zdroj: vlastní šetření, 2015

**Příloha 8 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Lidl Česká republika v.o.s.**

Druh zboží	Vybraný zástupce	Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka	Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)	Cena v akci	Země původu/kraj
<b>Ovoce</b>	<b>Jablka</b>	Gala 1 kg/bal	19,90	x	CZ
		Gala volné	24,90	x	CZ
		Idared 2 kg/bal	17,45	x	CZ
		Jonagold volné	24,90	16,90	CZ
		Gloster 2 kg/bal	17,45	x	CZ
		Braeburn 2 kg/bal	17,45	x	CZ
		Golden Delicious 2 kg/bal	19,95	x	CZ
		Golden Delicious/volné/kg	29,90	x	I

	<b>Hrušky</b>	Conference 500 g/bal	24,90; 29,90	x	CZ
<b>Zelenina</b>	<b>Mrkev</b>	1 kg/bal	13,90;16,90	12,90;9,90;6,90	CZ/NL
		Ve svazku	16,90	x	CZ/I
		XXL balení	19,90	14,90; 9,90	CZ
	<b>Petržel</b>	500g/bal	51,14; 39,71	x	CZ/PL
		Ve svazku	24,90	x	CZ
	Celer	bulva/volný/kg	13,90; 14,90; 17,90	14,90/12,90	CZ
		S natí	17,90	8,90	CZ
	<b>Brambory</b>	balené/kg	7,98	x	CZ
	Cibule	žlutá volná	11,65	5,90	CZ
		Žlutá 1 kg/bal	9,90	x	CZ
		Červená volná	16,90	x	CZ
	Česnek	volný/kg	174,50/89,90	X	CZ/E
	Zelí	bílé/červené/kg	8,90	X	CZ
	<b>Paprika</b>	Bílá volná	69,90;49,90	64,90	MA/H
	<b>Rajčata</b>	volná/kg	47,6	x	H/E/D
	květák	ks	29,90/44,90		PL/I
	<b>brokolice</b>	500 g/bal	45,80/49,80	x	E/PL
	kedlubna	volná/kg	14,40	x	P/I
<b>Maso</b>	Vepřové	bok s kostí/krkovička s kostí/balené/kg	89,90; 119	X	CZ
	Hovězí	přední - krk/zadní - kýta/kg	175; 205	x	CZ
	Drůbeží	kuře/kachna/krůtí spodní stehno/kg	79,90; 179; <b>88,70</b>	<b>69,90</b>	CZ/D
<b>Vejece</b>	Velikost M	Klecový chov 10 a 30 ks	32,90; 84,90	28,90	CZ
<b>Mléčné výrobky</b>	Máslo	Stolní 250g/bal	29,90	x	D
	Bílý jogurt	1 kg balení	29,80	x	CZ
<b>Med</b>	Tekutý, pastový	Květový 900 g balení	143,33	129	ES/mimo ES
		Luční 900 g balení	179,80		ES/mimo ES

Zdroj: vlastní šetření, 2015

**Příloha 9 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Penny Market, s.r.o.**

<b>Druh zboží</b>	<b>Vybraný zástupce</b>	<b>Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka</b>	<b>Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)</b>	<b>Cena v akci/s Penny kartou</b>	<b>Země původu/kraj</b>
<b>Ovoce</b>	<b>Jablka</b>	Idared 1 kg/bal	19,90	x	CZ
		Jonagold 1 kg/bal	19,90	x	CZ
		Red Delicious 1 kg/bal	19,90	x	CZ
		Jonagold volné	24,90	16,90	CZ
		Gloster 2 kg/bal	17,45	x	CZ
		Braeburn 2 kg/bal	17,45	x	CZ
		Golden Delicious 2 kg/bal	22,45	19,95	CZ
		Golden Delicious/volné/kg	29,90	x	CZ
	<b>Hrušky</b>	Conference 500 g/bal	26,40	x	CZ
		Conference/volné/kg	29,90	24,90	CZ
<b>Zelenina</b>	<b>Mrkev</b>	1 kg/bal	14,90	9,90	CZ/NL
		Ve svazku	16,90	x	CZ/IT/P
	<b>Petržel</b>	500g/bal	48,80	x	PL
		Ve svazku	24,90	x	CZ
	<b>Celer</b>	bulva/volný/kg	17,90	14,90/12,90	CZ/AU
	<b>Brambory</b>	neuvedeno/volné	9,90	7,90	CZ
		balené/kg	7,98		CZ
	<b>Cibule</b>	žlutá volná	11,65	5,90	CZ
		Žlutá 1 kg/bal	9,90	x	CZ
		Červená volná	16,90	x	CZ
	<b>Česnek</b>	volný/kg	174,50/89,90	X	CZ/E
	<b>Zelí</b>	bílé/červené/kg	8,90	X	CZ
	<b>Paprika</b>	Bílá volná	69,90;49,90	64,90	MA/H
	<b>Rajčata</b>	volná/kg	47,6	x	H/E/DE
		květák	29,90/44,90		PL/I
	<b>brokolice</b>	500 g/bal	45,80/49,80	x	E/PL
		kedlubna	14,40	x	P/I
<b>Maso</b>	<b>Vepřové</b>	bok s kostí/krkovička s kostí/balené/kg	89,90; 119	X	CZ
	<b>Hovězí</b>	přední - krk/zadní - kýta/kg	175; 205	x	CZ
	<b>Drůbeží</b>	kuře/kachna/krůtí spodní stehno/kg	79,90; 179;89,90	49,90	CZ/H/CZ
<b>Vejece</b>	Velikost M	Klecový chov 10 a 30 ks	32,90	28,90	CZ/D
<b>Mléčné výrobky</b>	<b>Máslo</b>	Stolní 250g/bal	29,90	x	
	<b>Bílý jogurt</b>	1 kg balení	29,80	x	CZ
<b>Med</b>	<b>Tekutý, pastový</b>	Luční 900 g balení	179,80; 129; 143	111	CZ/ES a mimo ES
		Lesní 900 g balení	179,80		CZ

Zdroj: vlastní šetření, 2015

**Příloha 10 Přehled nabídky vybraného vzorku potravin v prodejně Sklizeno, s.r.o.**

<b>Druh zboží</b>	<b>Vybraný zástupce</b>	<b>Konkrétní odrůda/forma/měrná jednotka</b>	<b>Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)</b>	<b>Země původu/kraj</b>
<b>Ovoce</b>	Jablka	Idared, Golden Delicious/volné/kg	25,3	CZ/JMK
	Hrušky	neuveveno/volné/kg	38 a 55	CZ, NL
<b>Zelenina</b>	<b>Mrkev</b>	volná/kg	21,3	CZ
	<b>Petržel</b>	volná/kg	28	CZ
	<b>Celer</b>	bulva/volný/kg	27	CZ/NL
	Brambory	neuveveno/volné a balené/kg	14 a 12	CZ/JMK
	Cibule	žlutá a červená/volná i balená/kg	12 a 20,5	CZ/JMK
	Česnek	volný/kg	196,8	CZ/JMK
	Zelí	bílé/červené/kg	12 a 12	CZ/JMK
	<b>Paprika</b>	bílá/červená a zelená kapie/kg	35 a 69	CZ/E
	<b>Rajčata</b>	volná/kg	72	CZ/NL
	květák	ks	29	CZ/JMK
	<b>brokolice</b>	ks	35	CZ/I
	kedlubna	volná/kg	25	CZ/JMK
<b>Maso</b>	Vepřové	bok s kostí/krkovička s kostí/volné/kg	159 a 169	CZ/JMK
	Hovězí	přední - krk/zadní - kýta/kg	cca 350	CZ/JMK
	Drůbeží	kuře/kachna/krůtí spodní stehno/kg	112; 95 a 168	CZ/JMK
<b>Vejece</b>	Velikost M	podestýlková/10 ks	67	CZ
<b>Mléčné výrobky</b>	Máslo	čerstvé/vážené/kg	164	CZ
	Bílý jogurt	1 kg balení	65,5	CZ
<b>Med</b>	Tekutý, pastový	900 g balení	198	CZ

Zdroj: Sklizeno.cz a vlastní šetření, 2015

**Příloha 11 Vzorek vybraných potravin a jejich dodavatelé pro Sklizeno v Brně**

<b>Vzorek vybraných potravin a jejich dodavatelé</b>			
<b>Druh zboží</b>	<b>Dodavatel</b>	<b>Dodávané potraviny v Brně</b>	<b>Průměrná prodejní cena ve sledovaném období Kč/(kg)</b>
<b>Ovoce zelenina</b>	Sady Starý Lískovec Ovocnářské družstvo	Jablka Idared, Golden Delicious	25,3
	soukromý zemědělec Jaroslav Crhák, Bořítov	Cibule žlutá kuchyňská, bílé zelí, červené zelí, česnek	12; 10; 12 a 160
	Hnojnice	Česnek	209
	Litoměřicko	Česnek	219
	Čerozfrucht Brno-Chrlice	Brambory, rajčata, květák	12; 69 a 29
	soukromý zemědělec Adámek, Višnové		x
	Tvrdonice	Okurka hadovka	x
	Podivín	Celer	25
<b>Ovoce zelenina (BIO)</b>	Zahradnictví Nezveda, Žerotice		x
<b>Zelenina džemy</b>	Statek Tilia, Radějov		x
<b>Farmářské bedýnky</b>	Damodara, Vyškov		x
<b>Mléčné výrobky, sýry a vejce</b>	Farma Němcová, Netín	<b>bílý jogurt</b> a ostatní mléčné výrobky	64,5
	Mlékárna Lacrum, Velké Meziříčí	máslo	164
	Mlékárna Krasolesí		x
	Ježkův statek, Bohdalín	<b>bílý jogurt, vejce 10 ks, máslo</b>	65,5; 67 a 259
	Farma Dolenec, Zlatá Olešnice		x
	Statek Mitrovský dvůr, Mítrov		x
	Farma Brníčko		x
	Farma Chrastavec		x
	Mlékárna Polná		x
	Farma rodiny Sedlákovy, Šošůvka		x
	Mlékárna Bystřice pod Hostýnem		x
	Mlékárna Žirovnice		x
	Mlékárna Otínoves		
<b>Maso a uzeniny</b>	Steinhauser, Tišnov	balené vepřové maso, <b>vepřová krkovička</b>	169
	Hadač a Zapletal, Rosice	uzeniny	x
	Řeznictví Kusák, Ostrožská Nová Ves		x
	Řeznictví Lukáš, Veselí nad Moravou		x
	Řeznictví Havlíček, Třebíč		x



	Ježkův statek, Bohdalín	maso a vejce a mléčné výroby, <b>bílý jogurt, kuře</b>	65,5 a 95
	Maspro, Hodonín	čerstvé výsekové maso, <b>vepřový bok s kostí, krkovička s kostí</b>	159 a 169
	Farma Němcová, Netín	drůbež, <b>kuře</b>	129
	Husí farma Rohozná u Jihlavy	kachna	149 a 179
	Raciola	kuře a drůbež	95
	Zelenka, Židlochovice	balené kuřecí a krůtí maso, <b>krůtí spodní stehno</b>	95
<b>Med</b>	Ing. Jan Rek, Vyškov	květový a pastový med	x
	Svatobořice	med květový smíšený	198

Zdroj: Sklizeno, s.r.o. a vlastní šetření, 2015