VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

23.04.2020 Elena Ivanko

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Studijní obor: Mezinárodní obchod

Podnikání nadnárodní retailové firmy

Řešitelka: Elena Ivanko

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Cimler, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podnikání nadnárodní retailové firmy“ zpracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu, další zdroje a prameny, z nichž jsem čerpala, jsem uvedla v přiložených seznamech.

V Praze dne 23.04.2020 Elena Ivanko

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc. za odborné vedení a přístup ke konzultování mé bakalářské práce, za cenné rady, připomínky a komentáře.

Obsah

Úvod 6

1. Firemní strategie nadnárodní společnosti 7

    1.1. Firemní kultura nadnárodní společností 7

    1.2. Firemní strategie nadnárodní společností: typy strategií 9

2. Firemní strategie METRO / MAKRO Cash & Carry 12

    2.1. Jednotná strategie METRO / MAKRO Cash & Carry v Česku a Rusku 15

    2.2. Koncepce Cash & Carry 16

    2.3. Logistika a distribuce 19

3. Privátní značky 22

    3.1. Privátní značky v retailu 22

    3.2. Privátní značky METRO / MAKRO Cash & Carry v Česku a Rusku 23

4. Franšízing 27

    4.1. Franšízing v retailu 27

    4.2. Franšízing v METRO / MAKRO Cash & Carry v Česku a Rusku 28

5. Trvalá udržitelnost a společenská odpovědnost 32

    5.1. Trvalá udržitelnost obecně 32

    5.2. Společenská odpovědnost obecně 33

    5.3. Trvalá udržitelnost a společenská odpovědnost METRO C&C v Rusku 35

    5.4. MAKRO C&C jako přiklad udržitelné firmy v Česku 37

Závěr 43

Příloha č.1 44

Příloha č.2 45

Seznam použité literatury 47

Seznam internetových zdrojů 49

Seznam obrázků a tabulek 51

Úvod

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj ve své směrnici [1] definovala nadnárodní společnosti jako společnosti, které jsou registrované ve více než jedné zemi a zároveň jsou navzájem propojeny takovým způsobem, že mohou koordinovat svoji činnost. Propojení, koordinace a obecně podnikání nadnárodní společnosti jsou úzce spojeny se strategií, kterou firma zvolí pro svoji expanzi na zahraniční trhy. Tato bakalářská práce se zabývá podnikáním nadnárodní retailové firmy na zahraničních trzích na příkladu retailové společnosti x .

Cílem bakalářské práce je seznámit čtenáře se strategií nadnárodní retailové firmy, kterou firma uplatňuje při své expanzi na zahraniční trhy. Velmi mě zaujala jednotná strategie nadnárodní retailové společnosti METRO/MAKRO C&C, proto jsem ve své bakalářské práci chtěla přiblížit, jak tato nadnárodní společnost uplatňuje svoji strategii na trhu České republiky a Ruské federace. U čeho bych se chtěla pozastavit v této práci jsou aspekty jednotné strategie firmy METRO C & C, jejich podobnost a odlišnost na dvou trzích.

První kapitola této bakalářské práce je věnována firemní strategii nadnárodní společnosti, jejími hlavními pojmy jsou firemní kultura a firemní strategie. Tato kapitola obsahuje jak teoretickou část, tak praktické aspekty firemní strategie nadnárodní společnosti na příkladu firmy METRO Cash & Carry.

Druhá kapitola se zaměřuje na jednotnou strategii METRO / MAKRO C & C v České republice a Ruské federaci. Pozornost je věnována koncepci Cash & Carry, logistice a distribuci. Cash & Carry je osvědčenou a úspěšnou koncepcí velkoobchodu, kterou společnost METRO C&C využívá již od roku 1968. Podíváme se na tuto koncepci blíže, budeme se soustředit na její historický vývoj a současné změny. Dále se pozastavíme u logistiky a distribuce firmy METRO/MAKRO C & C v Česku a Rusku, uvidíme rozdíly na těchto trzích.

Následující kapitoly jsou zaměřené na další aspekty jednotné strategie společnosti METRO Cash & Carry, kterými jsou privátní značky, franšízové podnikání, trvale udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost. Každému aspektu je věnována teoretická a praktická část. V každé kapitole se snažím porovnat realizaci těchto aspektů na jednotlivých trzích, najít, v čem jsou podobné nebo v čem se od sebe liší, a zdůvodnit proč tomu tak je.

I když je zřejmé, že na příkladu jedné nadnárodní retailové firmy nemůžeme zobecnit strategii podnikaní pro všechny firmy v odvětví retailu, tato bakalářská práce může přinést zajímavé poznatky o tom, jak může být uplatňována jednotná strategie nadnárodní společnosti na různých trzích.

1. Firemní strategie nadnárodní společnosti

1.1. Firemní kultura nadnárodní společností

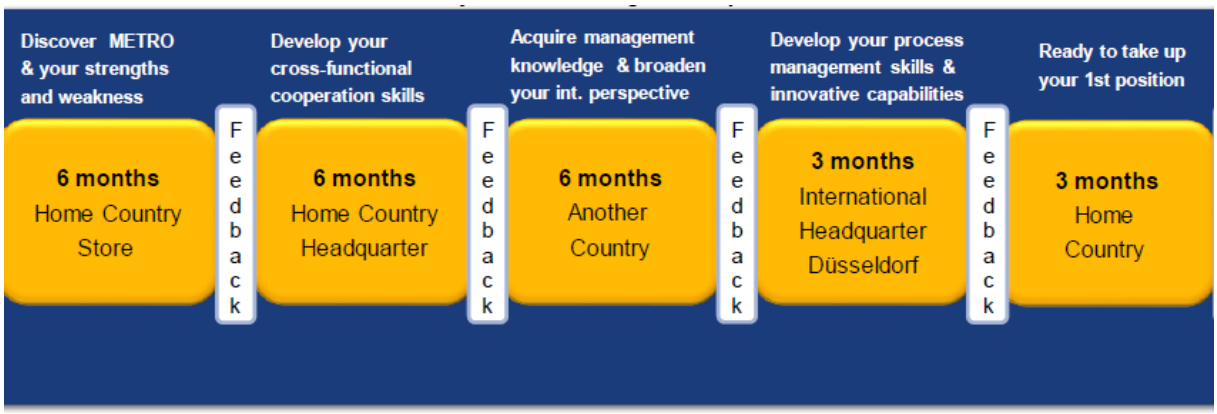
Firemní kultura obecně přestavuje **soubor hodnot a norem**, které definují vhodné chování členů organizace. Autoři O'Reilly, Chatman (1996, s.160) zdůrazňují, že hodnoty musí být **sdílené** a musí definovat, co je pro firmu a pro její kolektiv důležité, normy jako součást firemní kultury pak musí poskytovat členům organizace informaci o tom, jak se cítit a chovat.

Autorka Dovgal (2018, s.183) definuje firemní kulturu jako komplexní charakteristiku, která představuje **soubor hodnot**, **norem** a **pravidel chování**, které jsou **přijímány a sdíleny** členy kolektivu. Firemní kultura je vnímána jako **důležitý strategický faktor**, který motivuje pracovníky dosahovat stanovených cílů a účinně spolupracovat, vytváří **systém komunikace**, obzvlášť důležitý v mezinárodních podnikatelských strukturách, jejichž součásti jsou od sebe vzájemně vzdálené.

Již zmínění autoři O'Reilly, Chatman (1996, s.161) rozlišovali v rámci firemní kultury **sociální kontrolu** a **formální regulaci** a domnívali se, že v budoucnu v moderních organizacích, mezi nimiž výrazně vzroste podíl nadnárodních organizací, může být sociální kontrola účinnější formou managementu než tradiční formální regulace. Formální regulace je chápána jako **systém dohledu, plánů** a **standardních postupů**, zatímco sociální kontrola se zaměřuje na **hodnoty, postoje** a **chování**, které představují její základ.

Na příkladu firmy METRO Cash & Carry, moderní nadnárodní společnosti, můžeme sledovat úspěšnou realizaci **obou přístupů**. Ve firmě METRO je podnikání založeno na integritě a transparentnosti, pracovní ochota a oddanost mají zásadní význam jak pro zaměstnance, tak i pro celou firmu. Sociální kontrola se realizuje prostřednictvím **vzdělávacích programů, trainingů** a **programů rozvoje kariéry**. Jako příklad můžeme uvést program METRO Potentials – mezinárodní trainee program, který umožnuje zájemcům integrovat se do společnosti METRO a během dvou let získat hlubší pochopení toho, co je METRO Cash & Carry, jak funguje, jakou má firemní kulturu, hodnoty, cíle a strategii. V průběhu programu METRO Potentials mají účastníci možnost získat zkušenosti v prodejně METRO ve své domovské zemi, poté se přesunout do sídla METRO v daném státě, přestěhovat se na 6 měsíců do jedné z 26 dalších zemí, kde METRO provozuje svoji činnost, strávit poté další 3 měsíce v Düsseldorfu v mezinárodním HQ společnosti a vrátit se zpátky do své země na poslední etapu programu. METRO Potentials tak nabízí možnost získat zkušenosti ve třech (a více) zemích, kde má svoje prodejny, aby účastnici získali představu o jednotné strategii a kultuře METRO Cash & Carry napříč zeměmi a aby měli možnost zapojit se do vytváření hodnoty pro zákazníky

METRO v různých regionech: *Leave your footprint on our future business for 21 million customers in 26 countries around the world!* [2]



Obrázek 1. Program METRO Potentials. [3]

METRO Cash & Carry **šíří svoje hodnoty** a **postoje mezi zaměstnanci** a tímto **realizuje sociální kontrolu** definovanou autory O'Reilly, Chatman i dalšími způsoby. Například prostřednictvím METRO TV – firemního videoprogramu pro zaměstnance, který zprostředkovává události a novinky v METRO Cash & Carry. Ve vydáních METRO TV jsou zpravodajské zprávy a příběhy, rozhovory a proslovy vedení. V některých zemích vydává METRO i firemní časopis pro zaměstnance, ve kterém jsou publikovány zprávy o implementaci firemních hodnot společnosti, materiály o významných podnikových událostech, recenze a názory zaměstnanců, jejich profesionální úspěchy.

METRO Cash & Carry, jak již bylo zmíněno výše, implementuje i metody tradiční formální regulace – systém dohledu, plánů a standardních postupů. K takovým metodám patří například **standardy zákaznického servisu**, které zajištují rychlou reakci na požadavky zákazníku a osobní přístup. Dalším příkladem jsou **přísná pravidla** pro práci s čerstvými potravinami – systém bezpečnosti potravin. **Systém dohledu** se v METRO Cash & Carry také implementuje, management personálu patří do tzv. „front-end“ řízení a jsou za něj odpovědní manažeři každé prodejny. METRO Cash & Carry používá pro dosažení svých cílů plány a další metody určené k dlouhodobému a krátkodobému plánování a vyhodnocení průběžných výsledků. I když v roce 1996 autoři O'Reilly, Chatman předpokládali, že v budoucnu bude mít ten nejdůležitější vliv na efektivní řízení firem včetně těch nadnárodních sociální kontrola, dnešní realita je jiná, bez pochyby **hraje sociální řízení důležitou roli,** ale **tradiční metody managementu jsou stále uplatňovány.**

Podle již zmíněné autorky Dovgal (2018, s.184) odrážejí **poslání, vize, strategie, filozofie, cíle** a **hodnoty** mezinárodní společností **podstatu** její **firemní kultury**.

Poslání METRO Cash & Carry zní: *„METRO je velkoobchod pro firmy a profesionály. METRO poskytuje kvalitní produkty a obchodní řešení za nejnižší možné ceny.“* [4]

Vize METRO deklaruje: *„METRO bude dominovat v segmentu velkoobchodu Cash & Carry po celém světě, a to díky jedinečné obchodní koncepci.“* [5]

Filozofie velkoobchodu je postavena na několika principech: [6]

- Zaměření na zákazníka
- Networking
- Podnikatelský duch
- Udržitelnost
- Silné a kompetentní vedení
- Orientace na cíl

Za svoje nejdůležitější **hodnoty** považuje firma METRO názor svých zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a partnerů a stejné zacházení s každým z nich. [6]

Mezi **cíle** METRO patří: [6]

- Neustálé zaměření na potřeby a spokojenost zákazníků
- Otevřená komunikace
- Inovativní přistup ve všech aktivitách
- Závazek k etickým a environmentálním hodnotám
- Udržitelný provoz

Strategie METRO Cash & Carry také odráží podstatu její firemní kultury a bude podrobněji popsaná v následujících kapitolách.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma METRO Cash & Carry má silnou firemní kulturu, postavenou na otevřené komunikaci se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a partnery, důležitosti jejich názoru a na inovativních přístupech. Významnou roli pro společnost METRO hrají napříč zeměmi mimo jiné i trvale udržitelný provoz a společenská odpovědnost.

1.2. Firemní strategie nadnárodní společností: typy strategií

Základní úvaha nadnárodní společnosti se týká **expanze** a strategie **vstupu na trh** hostitelských zemí. Nadnárodní společnosti se vyznačují tím, že zpravidla využívají jednu vybranou strategii vstupu na trhy pro všechny země, kam expandují. Volba této strategie je spojená především se zaměřením vedení společnosti a s jejími cíli. V praxi můžeme potkat i kombinaci strategii, která představuje určitý kompromis.

V odborné literatuře (Pražská L. a kol. [1997, s.248], Štrach P. [2009, s.37]) existuje člení strategie vstupu na mezinárodní trh podle míry **adaptace** nabízeného **sortimentu**, **služeb**, **marketingové strategie**, **chování na trhu** a dalších důležitých aspektů obchodních aktivit společnosti k **podmínkám konkrétního zahraničního trhu**. Autoři rozlišují **globální, multinacionální** a **transnacionální** strategii.

Globální strategie je založena na využití **jednotné koncepce**, která se uplatňuje na domácím trhu a při expanzi je rozšiřována do všech zemí, kam nadnárodní společnost vstupuje. K rysům globální strategie patří například **jednotné know-how** a **společná reklama**. Globální strategii používají zpravidla firmy s osvědčenou a úspěšnou koncepcí. Smyslem globální strategie je snaha firmy o **standardizaci, integraci** a co **nejnižší diferenciaci**. Dle Štracha tato strategie znamená, že téměř neexistují vztahy mezi pobočkami firmy po celém světě a že aktivity každé pobočky řídí centrála nacházející se obvykle v domovské zemi. **Centrální pobočka** tak přebírá procesy **rozhodování, dohledu** a **kontroly**. Obecně globální strategie nerespektuje vůbec nebo jen minimálně národní a místní specifika jednotlivých trhů.

Multinacionální strategie se vyznačuje **přizpůsobením** domácí koncepce **místím podmínkám zahraničního trhu**. Představuje expanzi obchodních aktivit společnosti při důsledné adaptaci nabízeného sortimentu, služeb, marketingové strategie, chování na trhu a dalších důležitých aspektů obchodních aktivit **lokálnímu trhu**. Důraz je kladen na **uspokojování odlišných požadavků** zákazníků po celém světě. Smyslem multinacionální strategie tak není snaha o standardizaci a integraci, ale o **diferenciaci a adaptaci**. Tato strategie podle Bartlett a dalších autorů (2002, s.366) vyžaduje určitou organizační změnu při vstupu na nový zahraniční trh. Volba této strategie znamená vytváření do určité míry nezávislých poboček na trzích, na kterých firma operuje. Pobočky neplní úkoly a nesledují cíle definované centrálou, ale uplatňují svoji vlastní strategii a rozhodují samy.

Transnacionální strategie obchodní firmy vychází z **respektování národních** a **místních specifik jednotlivých zahraničních trhů.** Představuje určitý **kompromis** mezi multinacionálními a globálními strategiemi: snahou je jak diferenciace, tak standardizace. Důraz se klade především na **flexibilitu** a **efektivitu** společnosti a jejích obchodních aktivit.

Strategie vstupu na zahraniční trh je mimo jiné spojená s **modely chování** společnosti na těchto trzích. Odborná literatura (Pražská L. a kol., 1997, s.248-250) v tomto smyslu rozlišuje **etnocentrické, polycentrické** a **geocentrické firmy.**

Etnocentrické firmy se vyznačují rozhodujícím vlivem **centrální pobočky** nebo **mateřské firmy**. Klíčovým faktorem obchodní aktivity etnocentrické firmy se stává repatriace zisku

a dividend z přímých zahraničních investic do domácí země. Rozhoduje se především v zájmu mateřské společnosti nebo centrály.

Pobočky nebo dceřiné společnosti **polycentrické** firmy mají relativní **svobodu rozhodování** a do určité míry si zachovaly **autonomii**. Zisk se zpravidla reinvestuje v hostitelských zemích. Proces rozhodování probíhá s ohledem na specifika lokálního trhu.

Geocentrická firma neklade důraz na zájmy mateřské společnosti nebo centrály ani na zájmy dceřiných společností nebo poboček, snaží se přistupovat k řízení firmy **globálně**. Proces rozhodování je záležitostí **společného jednání** mateřské firmy (centrály) a dceřiné společnosti (poboček). Zisky se investují do oblastí s nejperspektivnějšími příležitostmi.

Podle Cuervo-Cazurra (2011, s.2-3) musí společnost při mezinárodní expanzi brát v úvahu **vliv domovské země**, který může být **přímý** a **nepřímý**.

Přímý vliv spočívá v tom, že zákazníci v hostitelské zemi **ztotožňují firmu se zemí** jejího **původu**. Přímý vliv může být jak pozitivní, tak negativní a záleží na tom, jaký názor ve vztahu k této zemi převažuje ve společnosti hostitelské země. Kromě toho někteří spotřebitelé nemají rádi zahraniční výrobky a preferují domácí, což představuje pro mezinárodní společnost určitou nevýhodu a zvýhodňuje domácího výrobce. Roli hraje i stát, který může z určitého důvodu (politická situace, vztahy s vládou domovské země) znevýhodnit firmu, která zvažuje nebo již zahájila proces expanze do dané země. Tím pádem může **domovská země**, její **postavení ve světové ekonomice** a **politice** a **pověst** přímo **ovlivňovat** globální strategii firmy několika různými způsoby, a to pozitivně i negativně.

Nepřímý vliv spočívá v tom, že firma před expanzí disponuje určitými zdroji, know-how, zkušenostmi a musí zvážit své schopnosti dané **zdroje efektivně použít** při expanzi a jejich **vhodnost** pro vybranou hostitelskou zemi. Jako příklad nepřímého vlivu domovské země uvádí autor firmu ze zkorumpované domovské země, která není «vyděšená» podobnou situací v zemi hostitelské, jelikož se s ní umí vypořádat, má k tomu svoje zkušenosti, a proto nepovažuje korupci za problém. Naopak firma ze země s klidným politickým prostředím musí pečlivě zvážit rozšiřování do politicky rizikové země, protože nedisponuje zdroji využitelnými k adaptaci. Tím pádem **ovlivňuje domovská země** celkově **zdroje firmy** a **ovlivňuje** tak její **rozhodování o expanzi**.

Implementace firemní strategie nadnárodní společnosti bude prozkoumána na příkladu METRO / MAKRO Cash & Carry v následujících kapitolách.

2. Firemní strategie METRO / MAKRO Cash & Carry

METRO / MAKRO Cash & Carry je příkladem **geocentrické** nadnárodní společnosti, která využívá **globální strategii** vstupu na zahraniční trhy: má osvědčenou a úspěšnou koncepci Cash & Carry a know-how, které umožnuje využití globální strategie na všech zahraničních trzích 26 zemí, kde METRO / MAKRO operuje. Obchodní centra METRO a MAKRO nejsou autonomní, ale zároveň ani zcela závislé na centrále, která se nachází v Düsseldorfu, v METRO / MAKRO Cash & Carry se rozhoduje společně v zájmu všech poboček společnosti ve všech zemích. Konkrétní aspekty globální strategie METRO / MAKRO Cash & Carry budou blíže prozkoumány dále.

Důležitou součást firemní strategie nadnárodní společnosti METRO / MAKRO Cash & Carry představuje princip **internacionalizace** a **expanze**. Víze METRO představuje dosažení a udržení vedoucí pozice na trzích západní a východní Evropy a ve světě obecně. METRO / MAKRO Cash & Carry upřednostňuje na všech trzích **organický růst** před akvizicí existujících a nových maloobchodních podniků. Organický růst ve společnosti můžeme vnímat jako jeden z hlavních pilířů jednotné strategie rozvoje ve všech zemích, umožňuje dodržet jednotnou firemní kulturu a respektovat základní obchodní koncepci skupiny.

Lze říct, že mezinárodní expanze skupiny se uskutečnila ve třech vlnách *(viz Příloha č.1)*. První vlna proběhla počínaje rokem 1968 v Nizozemsku v 70. letech a firma METRO / MAKRO Cash & Carry během ní vstoupila na trhy západní Evropy. Druhá vlna se odehrála v 90. letech v zemích u Středozemního moře a zasáhla také východoevropské země, mezi které patřila i Česká republika. Během druhé vlny expanze, v době, kdy téměř žádná západní společnost nemohla vstoupit na čínský trh, se firmě METRO podařilo získat licenci na obchodní činnost v této dříve izolované země. I dnes je METRO ve skutečnosti jedinou společností formátu Cash & Carry v Číně. Třetí vlna expanze začala v roce 2000 a pokračovala směrem na východ, zahrnovala vstup na trh Chorvatska, Ruska, Ukrajiny, ale také Japonska, Vietnamu a Indie. I když vstupy na český a ruský trh fakticky patří do různých vln, uskutečnily se těsně vedle sebe: v České republice byla první prodejna otevřena v roce 1997, v Ruské federaci v roce 2001.

Obrázek 2. Prodejna METRO Cash & Carry v Číně. [8]

Vstup firmy METRO do nové země se vždy řídí standardizovanou koncepcí expanze, o které bylo zjištěno, že funguje napříč různými zeměmi i přes různé strukturální, kulturní a další rozdíly. Proces mezinárodní expanze má ve firmě METRO **systematickou povahu** a probíhá v **několika fázích**: *skóre země, analýza prostředí a trhu, studie proveditelnosti, řízení vstupu, nábor kvalifikovaného personálu, školení.* Proces mezinárodní expanze probíhá stejným způsobem ve všech zemích, ale v každém případě se jednotlivé kroky všech fází plánují individuálně s ohledem na ekonomické a politické prostředí země.

V procesu mezinárodní expanze METRO můžeme najít několik aspektů zcela **identických** všude: centrálou v dané zemi se stává první otevřená prodejna, lokální manažeři jsou vždy místní, program školení zaměstnanců je připravován centrálně ve školicích střediscích METRO (Francie, Německo, Čína, Rusko) a probíhá ve firemním jazyce METRO – v angličtině. Vstup na trh doprovází finanční pomoc od výkonné a dozorčí rady společnosti METRO s výstavbou prvních dvou prodejen (poté se musí firma METRO v dané zemi financovat sama prostřednictvím organického růstu). Kromě toho v podobné zemi již existující sesterská společnost poskytuje podporu a pomoc při vstupu na trh. Jedná se o osvědčenou metodou pro expanzi na nové trhy.

Na příkladu Ruska lze pochopit, jak probíhá proces mezinárodní expanze METRO:

Rok 2000:

- Říjen: Rusko je označeno jako potenciální trh (*skóre země)*
- Listopad: Základní zkoumání podmínek hospodářského, politického a obchodního prostředí na trhu (*analýza prostředí a trhu)*
- Prosinec: Na základě pozitivních výsledků základního zkoumání je provedena podrobná studie proveditelnosti ruského trhu (*studie proveditelnosti)*

Rok 2001:

- Leden: Rozhodnutí o vstupu na trh, poskytnuta finanční pomoc na budování a otevření prvních dvou prodejen. Rozhodnutí o lokaci prvních dvou prodejen (*řízení vstupu*)
- Únor: Zajištění stavebního povolení ve vybraných lokacích (*řízení vstupu*)
- Březen: Výstavba dvou prodejen a jednání s místními úřady (*řízení vstupu*)
- Duben: Nábor manažerů, jejich příprava na svou roli v moskevských obchodech v centrále Cash & Carry v Düsseldorfu (*nábor kvalifikovaného personálu, školení)*
- Květen: Nábor personálu, 800 zaměstnanců (*nábor kvalifikovaného personálu, školení)*
- Červenec: vyjednávání uzavírání smluv s místními dodavateli
- Září: adaptace a rozvoj sortimentu, nástroj jediné počítačové databáze
- Listopad: otevření první prodejny v Rusku s podporou společnosti METRO Cash & Carry Bulgaria

Po úspěšném vstupu na nový trh a zahájení obchodní činnosti musí vzniklá prodejna ve svém provozu brát v úvahu hlavní aspekty firemní strategie obchodování METRO: *orientace na zákazníka, flexibilní formát obchodu, široký sortiment privátních značek* a *společenská odpovědnost*.

Orientace na zákazníka ve firmě METRO znamená, že zákazník představuje **střed zájmu** všech produktů a služeb poskytovaných společností METRO. Pro každou skupinu zákazníků musí být k dispozici přizpůsobený sortiment zboží a služeb. Firma METRO musí mít v každé zemi a v každé své prodejně **hluboké porozumění potřebám zákazníka**.

Flexibilní formát obchodu označuje **optimální koncepci prodejny** METRO, která musí být přizpůsobena specifickým potřebám zákazníků a podmínkám v příslušných zemích. Ve firmě METRO lze měnit formát prodejen s ohledem na hloubku sortimentu, prodejní plochu a cílovou skupinu zákazníků. Příkladem jsou prodejny v Paříži, Madridu a Římě, kde byl úspěšně implementován speciální formát obchodů v centru města orientovaný na klíčové cílové skupiny hotelů, restaurací a stravovacích zařízení.

Od roku 2009 se snaží společnost METRO prosazovat strategii své vlastní značky, v každé prodejně ve všech zemích proto musí být k dispozici *široký sortiment privátních značek.* Řady vlastních značek vznikly v úzké **spolupráci se zákazníky** a **dodavateli** a jsou výsledkem **komplexních analýz příslušných trhů**. Jedním z úspěšných příkladů privátní značky METRO

je Rioba (řešení pro kavárny a bary, sortiment od profesionálních strojů po miseky, od prvotřídní kávy po sušenky). Nyní po celém světe existuje víc než 25 kaváren Rioba, které byly založeny jako součást partnerství mezi METRO a kavárnami.

V každé zemi, kde působí, zůstává společnost METRO věrná své strategii *společenské odpovědnosti* a intenzivně se podílí na rozvoji místní komunity. METRO usiluje o to, aby firma v rámci svých obchodních aktivit kdekoliv přispívala k *trvale udržitelnému rozvoji* a *růstu***.**

Jak již bylo řečeno, METRO / MAKRO Cash & Carry využívá při vstupu na zahraniční trhy globální strategii. Podíváme se na ni blíže na příkladu dvou zahraničních trhů – trhu Ruské federace a České republiky.

2.1. Jednotná strategie METRO / MAKRO Cash & Carry v Česku a Rusku

Jelikož je firma METRO Cash & Carry příkladem nadnárodní firmy, která při mezinárodní expanzi využívá globální strategii vstupu na zahraniční trhy, její obchodní koncepce na trhu v České republice a v Ruské federaci se neliší.

Za **hlavní pilíř** globální strategie firmy METRO lze považovat koncepci **Cash & Carry**, která představuje typ velkoobchodu nabízející zákazníkům nákup formou samoobsluhy. Koncepce C&C je využívaná v Česku, v Rusku a dalších zemích, kde firma METRO působí. Koncepci Cash & Carry bude věnována pozornost v následující kapitole.

Dalším aspektem jednotné globální strategie firmy METRO implementované v České republice a v Ruské federaci je **strategie v oblasti privátních značek**. Jak v českém MAKRO, tak v ruském METRO najdeme široký sortiment vlastních značek, které mají podobná poselství, vzhled, cílovou skupinu, avšak nejsou zcela identické. Na to, jak implementují strategii privátních značek MAKRO C&C a METRO C&C v obou zemích, se podíváme blíže v kapitole č. 3.

Podnikání na základě **franšízy**, kterou nabízí MAKRO C&C a METRO C&C, je také součástí globální strategie společnosti. Podstata **franšízového podnikání** a strategie franšízy METRO a MAKRO v České republice a v Ruské federaci budou rozebrané v kapitole č. 4.

Důležitou součástí jednotné globální strategie METRO Cash & Carry jsou aktivity firmy zaměřené na **trvale udržitelný provoz** a **společenskou odpovědnost**. METRO Cash & Carry klade důraz na svoji udržitelnost a na svoji strategii CSR, aktivity v těchto oblastech jsou implementovány v obou zemích, bude jim věnována poslední kapitola této práce.

2.2. Koncepce Cash & Carry

Koncepce Cash & Carry představuje zvláštní **typ velkoobchodu** realizovaný formou **samoobsluhy**. Tradiční neboli dodavatelský velkoobchod funguje na základě dodávek zákazníkovi a placení na fakturu, zatímco koncepce Cash & Carry nabízí **placení v moment nákupu** a **samostatný odběr** zboží přímo z prodejny. Název koncepce plně reflektuje její obsah: *Cash & Carry – zaplaťte a odvezte.*

Systém Cash & Carry vznikl v 60. letech min. století ve Spojených státech amerických, odkud se pak rozšířil do Evropy, kde získal velkou popularitu. Po II. světové válce německé „Wirtschaftswunder“ *(ekonomický zázrak, economic miracle*) znamenalo v západní části Německa rychlou rekonstrukci a impuls pro rozvoj ekonomiky, střední a malé podniky začaly rapidně obnovovat svoji činnost, na což tradiční velkoobchod s dodávkami nebyl připraven, nebyl schopen uspokojit poptávku firem. Koncepce Cash & Carry se tak stala ideálním řešením v této situaci. První samoobslužná prodejna METRO Cash & Carry byla otevřena v roce 1964 ve městě Müllheim v oblasti Ruhr v Německu, další prodejna pak tentýž rok i v Essenu.

Systém Cash & Carry byl koncipován jako **B2B formát**, kde mohli provozovatelé menších prodejen a stravovacích zařízení realizovat **odběry malého množství potravin** svým **vlastním vozidlem**. Postupem času se koncepce přizpůsobila potřebám zákazníků a došlo k rozšiřování sortimentu: bylo možné zakoupit netrvanlivé, trvanlivé potraviny, z potravin se pak postupně přecházelo i na nepotravinové zboží. Dnes v prodejnách typu Cash & Carry můžeme na jediném a snadno dostupném místě najít též domácí potřeby, zboží pro zahradu, kancelář, restauraci, čerstvé a zmrazené potraviny.

Firma METRO a MAKRO Cash & Carry se označuje jako Velkoobchod potravin a dalšího zboží. Nabízí podnikatelům výběr ze širokého sortimentu, v prodejnách METRO a MAKRO může zákazník kromě potravin koupit spotřební elektroniku, hračky, kancelářské potřeby, kosmetiku, nádobí, papír a výrobky z papíru, zboží pro automobily a další produkty.

Obrázek 3 Makro leták: nádobí, Úklid a kosmetika. [9], Metro leták: zboží pro auta. [10]

Koncepce Cash & Carry celosvětově funguje na principu **registrace podnikatelů** (fyzických osob, právnických osob, orgánů státní správy, státních organizací) a vydání **zákaznické karty**, se kterou mohou nakupovat v jakékoliv prodejně dané velkoobchodní sítě. S kartou METRO/MAKRO se zákazník dostane nejen do všech prodejen ve své zemi, ale také do všech center v zahraničí. K registraci potřebuje zájemce o kartu METRO/MAKRO předložit doklady, ze kterých vyplývá, že je **podnikatelem**. V ČR musí zákazník (podnikatel) předložit platný živnostenský list a osvědčení o registraci na finančním úřadu, nebo podniká-li podle zvláštních předpisů, předložit jiné doklady prokazující jeho podnikatelskou činnost. V RF musí být předloženo potvrzení o identifikačním čísle podnikatele a potvrzení o sídle podniku. Dnes se mohou čeští i ruští podnikatelé zaregistrovat online, stačí k tomu vyplnit jednoduchý formulář a vybrat nejbližší pobočku. **Karta zákazníka** bude připravena na zvolené pobočce do 24 hodin. Kromě ní je potřeba předložit při vstupu do prodejny také dalším průkaz s vlastní fotografií. Tento systém funguje nejenom v prodejnách METRO/MAKRO, ale je používán ve většině prodejen typu Cash & Carry.

Obrázek 4 Karta zákaznika MAKRO. [11]

Česká firma MAKRO a ruská firma METRO nabízí v rámci koncepce Cash & Carry i online službu, která by měla usnadnit nakupování. Již od roku 2013 v České republice a od roku 2014 v Ruské federaci je pro podnikatele dostupná možnost vytvořit prostřednictvím webových stránek online seznam nákupu. Vytvořený seznam lze vytisknout nebo uložit, využít pro tvorbu dalšího nákupního seznamu či nasdílet elektronicky dalším osobám. Pro tvorbu seznamu je zákazníkům umožněn přístup k celému sortimentu potravin a přibližně k 70 % sortimentu veškerého spotřebního zboží. Zákazníci si mohou nejenom vytvořit online seznam nákupu, ale i využít také možnost historie nákupu nebo použít automaticky vytvořený „obvyklý sortiment zákazníka“. Záložka „Sortiment online“ na webových stránkách poskytuje informaci o aktuálních cenách, akcích, o dostupnosti zboží na všech pobočkách. Podnikatelé – zákazníci firmy METRO a MAKRO tak mohou před samotným nákupem všechno zkontrolovat z domova nebo z práce.

Prodejny velkoobchodu typu Cash & Carry jsou podobné supermarketům: v prodejnách může zákazník využít vozíky nebo košíky, zboží je vystaveno v regálech, uloženo v boxech nebo paletovým způsobem. V prodejnách typu Cash & Carry jako i v maloobchodě se může uskutečnit **impulzivní nákup**, zákazník může během nakupování **okamžitě rozhodnout** a **uspokojit** svoji **momentální spotřebu**. Cash & Carry formát v tom má nespornou **výhodu,** stejně jako maloobchod (na rozdíl od dodavatelského B2B velkoobchodu) obdrží od zákazníka **okamžitou platbu**.

Koncepce Cash & Carry se ve firmě METRO/MAKRO v posledních letech výrazně změnila, namísto původního formátu *„zaplaťte a odvezte“* přichází **distribuční služba**. *„Naši zákazníci se mění a naším úkolem je reagovat na jejich potřeby. Nyní už nechtějí jezdit do prodejny a nákup si odvézt domů. Chtějí, abychom přijeli za nimi,“* řekl v roce 2016 Guillaume Chêne, generální ředitel české pobočky MAKRO [12]. V rámci **transformace „od prodeje ke službám“** se připravuje firma MAKRO/METRO na budoucnost, kdy **přímá distribuce** bude **hlavním prodejním kanálem** pro jeho klíčové zákaznické skupiny gastronomii a nezávislý maloobchod. Tím pádem ztratí MAKRO převažující charakter Cash & Carry, dominovat tedy bude dodavatelská forma velkoobchodu. Služba distribuce je detailněji popsaná v následující kapitole.

2.3. Logistika a distribuce

Zcela **novou logistickou síť** začala česká firma MAKRO budovat v roce 2016, přičemž jejím základním pilířem se stal nový **polo-automatizovaný** sklad potravin vybavený **nejmodernějšími technologiemi** – distribuční centrum Makro Cash & Carry ČR v Kozomíně, který byl otevřen v roce 2018. Tento sklad zásobuje zákazníky v Praze a jejím okolí v režimu B2B (služba distribuce) a všechny prodejny MAKRO v České republice. Předtím než byl postaven a otevřen sklad v Kozomíně, zpracovávaly se objednávky zákazníků v jednotlivých obchodech MAKRO, odkud se rozvážely. Díky centrálnímu skladu se tento systém změnil. Celý projekt centrálního skladu pro obchody i distribuci v České republice byl pilotním projektem v rámci celé skupiny. Pokud by byly nápady, se kterými přišlo české vedení firmy MAKRO, úspěšné, plánovala je mateřská skupina Metro rozšířit i do dalších zemí, kde působí.

Distribuční centrum Makro Cash & Carry ČR v Kozomíně disponuje **nakládacími rampami** a **parkem dodávkových automobilů** a dalšíh **dopravních prostředků**, je vybaven **vlastním skladovým softwarem**. V distribučním skladu, kde se skladují centrální zásoby, je **více teplotních zón** pro různé kategorie produktů. Zde začíná proces vychystávaní, konsolidace a rozvozu zboží. Vysokoobrátkové zboží je uloženo na paletách a ve skladových regálech, s tímto zbožím se nemanipuluje automaticky, manuálně nebo s použitím speciálních přepravníků. Všechno ostatní zboží, které představuje většinu zásob, je uloženo ve speciálních plastových boxech řízených automatizovaným systémem. Zboží, které se vychystává pro prodejny, se přemisťuje na paletách přímo k expedičním dopravním prostředkům. Zboží určené pro zákazníky se přepravuje po přepravních pásech dalšího automatizovaného systému a konsoliduje pro každého zákazníka zvlášť. Následně putuje do prostoru expedice, odkud odjíždí k zákazníkovi. Celý proces přípravy expedice jak pro prodejny, tak pro zákazníka je velmi rychlý, což garantuje včasné dodání a špičkovou kvalitu.

MAKRO distribuce představuje službu určenou pro zákazníky firmy MAKRO, kteří chtějí **ušetřit čas** a **starosti** spojené se zásobováním svých provozoven, obchodů, kanceláří. *MAKRO distribuce* nabízí dodání veškerého zboží v sortimentu firmy MAKRO a rychlý a jednoduchý způsob objednávání online pomocí nástroje M-objednávka.

Obrázek 5 Služba MAKRO Distribuce. [13]

V Ruské federaci se systém logistiky a distribuce liší. Místo centrálního distribučního centra, ze kterého by se uskutečňovaly dodávky do obchodů a k zákazníkům, jak je to v České republice, má ruské METRO **dva distribuční kanály**: **distribuční platformy**, ze kterých se zásobují obchodní centra, a **sklady**, odkud METRO zásobuje zákazníky. Ruská firma METRO používá **dva typy platforem**: PAXD (Pre-allocated cross docking) a BBXD (Break Bulk cross docking). PAXD schéma předpokládá, že je dodávka připravena předem a konsolidována podle potřeby konkrétního obchodního centra. Prodejny METRO se obrací přímo na dodavatele, kteří chystají palety pro každou prodejnu zvlášť, zasílají je do centrálního skladu PAXD, odkud je pak METRO distribuuje do konkrétní prodejny, tedy využívá takzvaný cross docking classic. Mezi jednotlivými dodavateli, prodejnami a PAXD centrem funguje oboustranný tok informací. V rámci BBXD schématu se jednotlivé prodejny obracejí na centrálu, která zajištuje objednávku potřebného zboží od dodavatele. Dodavatel tak dostává jednu konsolidovanou objednávku, kterou zpracovala centrála, a ani neví, do které prodejny METRO jeho zboží půjde. Dodavatel pošle palety do centrálního skladu, kde musí být dodávka rozebrána, přepočítána, poté konsolidována s jiným zbožím, které objednala konkrétní prodejna, a pak odeslána, používá se tedy v daném případě cross docking transshipment. V České republice tyto dva způsoby objednávání fungovaly stejně, ale s přechodem na dnešní systém byly zcela odstraněny. PAXD logistickými centry pro Českou a Slovenskou republiku byly například Prostějove a v Praze Jažlovice. Současné způsoby logistiky v Česku a v Rusku jsou odlišné: v české firmě MAKRO probíhá distribuce zboží do prodejen a přímo zákazníkům z jednoho místa, zatímco ruská firma METRO odlišuje sklady pro distribuci zákazníkům od platforem pro distribuci do nákupních center, přičemž platformy a sklady mají různá schémata objednávek. Kromě toho dnes v Rusku nenajdeme tak moderní, polo-automatizované a nejmodernějšími technologiemi vybavené distribuční centrum, jaké existuje v Kozomíně.

V Rusku fungují pro distribuci zákazníkům **čtyři sklady** (Moskevská oblast Lobnya, Petrohrad, Novorossijsk, Puškino) a **pět distribučních platforem** pro distribuci do nákupních center *(viz Tabulka č.1).*

Distribuční platforma	Region dodávek	Schéma objednávky
Petrohrad	METRO Petrohrad METRO Noginsk	PAXD
Moskva – centrála	Všechna nákupní centra	BBXD, PAXD
Rostov	Všechna nákupní centra	BBXD
Novosibirsk	METRO Novosibirsk METRO Omsk METRO Krasnojarsk METRO Irkutsk a další	PAXD BBXD
Klimovsk	Všechna nákupní centra	BBXD

Tabulka 1 Distribuční platformy METRO C & C v Ruské Federaci.[14] Vlastní zpracování

Ruská firma METRO objednává zboží též od zahraničních dodavatelů. Po celním odbavení dorazí dovážené zboží do centrálního skladu distribučního centra v Moskvě, odkud je distribuováno do distribučních skladů a platforem. Logistický systém METRO disponuje vlastním parkem dodávkových vozidel a dalších dopravních prostředků, které jsou vybavené teploměry umožňujícími získat informace o dodržování teplotního režimu.

Aktuálně považuje ruská firma METRO daný způsob logistiky a distribuce za vhodný pro provoz METRO v Rusku a nechystá se ho zatím měnit.

Obrázek 6 Distribuce METRO.[14]

3. Privátní značky

3.1. Privátní značky v retailu

Privátní značky, značky soukromé nebo značky vlastní (*private lables, store brands, own brands* nebo-li *retailer brands*) představují **značky**, které vytváří výrobce pro obchodní společnost, která ji nabízí **pod svým jménem**. Obchodnici si nechávají pod vlastní značkou vyrábět produkty jinými firmami-výrobci nebo privátní značky vyrábí prostřednictvím vlastní kapacity. Řetězec **nemusí výrobku dělat reklamu**, může ho nabízet v **levnějších obalech** a také **ušetřit na vývoji nového produktu**. S privátními značkami se setkáváme ve většině obchodních řetězců a můžeme je najit **téměř v každé kategorii potravin a i nepotravinářských výrobků**: produkty těchto značek lze nalézt mezi čerstvými, zmrazenými a chlazenými potravinami, kancelářskými potřebami, domácími potřebami, mezi produkty pro péči o zdraví a krásu, výrobky pro domácnost, drogistickým zbožím a dalšími.

Historicky používali privátní značky především výrobci, v průběhu času začali vlastní značky využívat i obchodníci, důvodem k tomu je jejich snaha **odlišit se od své konkurence**. (Zamazalová, 2009, s.172) Zájem o privátní značky na straně spotřebitelů vzniká především proto, že privátní značky jsou **cenově dostupnější** ve srovnání s produkty stejné kategorie. Zákaznici si privátní značky vybírají z několika důvodu, a to bud s **cenového** (produkt privátní značky je levnější nebo za svoji cenu nabízí odpovídající nebo i lepší kvalitu) nebo z **důvodu kvality** (kvalita privátní značky zákazníkovi připadá jako stejná ve srovnání s alternativními výrobky nebo privátní značka nabízí právě prémiovou kvalitu). Spotřebitelský zájem bývá ovlivněn mimo jiné hospodářskou krizí, která může tvrdě zasáhnout disponibilní důchod a způsobuje nákup dostupnějšího sortimentu produktů. (Tsafarakis a další, 2016, s.678). Zmiňovaní autoři ve svém článku *Private labels and retail assortment planning: a differential evolution approach* předkládají myšlenku, že v obtížnějších ekonomických dobách má popularita privátních značek tendenci se zvyšovat. Ale nejenom svoji nízkou cenou lákají privátní značky spotřebitele citlivější na změny ceny, v posledních desetiletích nabízejí privátní značky i vyšší kvalitu: kromě cenově výhodných výrobku můžeme ve mnoha obchodních řetězců najit i prémiové privátní značky pro nejnáročnější zákazníky, jak uvádí autorka Zamazalová (2009, s.174).

V dnešní době mají velké moderní obchodní řetězce možnost ovlivňovat výkon privátních značek a to tím, že dosahují dostatečných kapacit a velikosti, aby mohly vlastnit a uvádět na trh různorodé kategorie produktů pod svým jménem, a tím, že mají silnější vyjednávací sílu vůči výrobcům, což zvýhodňuje i vývoj soukromých značek. Budhathoki a kol. (2018, s.94) trvájí

na tom, že konkurence mezi obchodníky navíc pozitivně ovlivňuje podíl privátních značek na trhu prostřednictvím konkurenceschopnějších cen a kvality.

Pokud je management portfolia vlastních značek firmy je efektivní a úspěšný, mohou privátní značky přispět k **budování loajality zákazníků**, **dotváření image firmy** a **posílení dominantního postavení** obchodníka na trhu. (Boučková, 2003, s.143)

3.2. Privátní značky METRO / MAKRO Cash & Carry v Česku a Rusku

Privátní značky jsou součástí globální firemní strategie společnosti METRO C&C, jak již bylo zmíněno v kapitole č.2, v každé prodejně ve všech zemích, kde působí firma, musí být k dispozici široký sortiment privátních značek. Podíváme se na realizaci tohoto aspektu globální firemní strategie METRO/MAKRO C&C v Česku a Rusku.

METRO/ MAKRO Cash & Carry nabízí svým zákazníkům široký sortiment vlastních značek, každá z nich představuje konkrétní kvalitativní úroveň a je určená pro vybranou cílovou skupinu, například, pro experty nebo profesionály:

- METRO Chef: široká škála potravin pro profesionály
- METRO Premium: vysoká kvalita splňující přísné požadavky pro experty v gastronomii
- METRO Professional: neobyčejné produkty špičkové kvality

Obrázek 7 Privátní značky METRO / MAKRO Cash & Carry. [15]

Podle oficiálních webových stránek je koncept privátních značek METRO / MAKRO Cash & Carry v České republice a Ruské Federaci je stejný: značky METRO Chef, Premium a Professional jsou prodávané v obou zemích. Konkrétní značky, jako například RIOBA, ARO také najdeme ve všech zemích, ale i přestože je jejich koncept podobný, liší se tyhle značky v různých zemích svým sortimentním a marketingovým mixem *(viz. Tabulka č.2).*

Existují privátní značky vyvinuté na lokálním trhu dle lokálních požadavků konkrétních zemí: v České republice představuje takové značky produkty pod brandem SOMMELIER SELECT a FRUX, v Ruské Federaci jsou to brandy BILOXXI a AUTHENTIC.

Česká republika	Ruská Federace
RIOBA – Kompletní řešení od snídaně po večerní drink. Široký sortiment profesionálních produktů v originálním designu. Vše pro přípravu kávy, drinků a občerstvení.	**RIOBA** – Hotová řešení pro byznys: od kaváren a barů po catering a kanceláře. Významný podíl produktů nejvyšší kvality z Evropy
FINE LIFE – Produkty pro maloobchodní prodejce za příznivé ceny v kvalitě srovnatelné se značkovými produkty.	**FINE LIFE** – Volba nejlepší kombinace ceny a kvality. Příznivé ceny a široký sortiment
ARO – Standardní a stálá kvalita produktů napříč všemi kategoriemi za bezkonkurenční ceny.	**ARO** – Pokud chcete ještě levněji. Cenová kategorie Econom.
SIGMA – Vše pro každodenní potřeby vaší kanceláře, které uspokojí všechny profesionální zákazníky.	**SIGMA** – Praktičnost. Pro moderní kancelář! Kvalita a funkčnost za přijatelné ceny.
TARRINGTON HOUSE – Sortiment od spotřební elektroniky po potřeby pro domácnost, zahradního nábytku až po bytový textil.	**TARRINGTON HOUSE** – Široká nabídka potřeb pro domácnost i sezónního zboží a zahradního nábytku.
SOMMELIER SELECT – Česká a francouzská vína, vína z moravských vinic a vinařství, vhodná k okamžité konzumaci i archivaci.	**BILOXXI** – Široký sortiment nástrojů, autodoplňků. Spolehlivá kvalita ve střední cenové kategorii.
FRUX – 3x destilovaná pálenka z českého ovoce s nezaměnitelnou vůní a chutí. Bez přidaného cukru a ethanolu.	**AUTHENTIC** – Kompletní řešení pro naše zákazníky v segmentu nízkých a středních cen.

Tabulka 2 Privátní značky METRO / MAKRO Cash & Carry v České republice a Ruské Federaci. [16] [17]
Vlastní zpracování

Privátní značky společnosti METRO z teoretického hlediska tak lakají zákazniky jak dostupnou cenou (značka ARO), tak špičkovou kvalitou (značka SOMMELIER SELECT nebo další produkty řady METRO Premium). Jak je patrné z údajů v tabulce jsou některé značky zcela identické v obou zemích – mají podobná poselství, sortiment, stejnou cenovou kategorii, mají i stejný vzhled (viz. Příloha č.2). České privátní značky zdůrazňují kvalitu a široký sortiment, ruské značky vlastní větší důraz kladou na příznivou cenu, spolehlivost a evropskou kvalitu.

Obrázek 8 Privátní značky MAKRO Cash & Carry. [18]

Obrázek 9 Privátní značky METRO Cash & Carry. [19]

Můžeme naleznout menší rozdíl i v tom, jak české Makro a ruské Metro vypracovaly svoje webové stránky privátních značek. Odlišnost lze zachytit například v logu privátních značek: opět vidíme, že české privátní značky zdůrazňují nejvíc široký sortiment, zatímco ruské privátní značky ani uvádějí celý sortiment a důraz kladou například na značku Fine Life, která je cenovým bojovníkem napříč všemi skupinami privátních značek.

Menší rozdíl můžeme mimo jiné zaregistrovat v podílech privátních značek na celém sortimentu řetězců. V MAKRO Cash & Carry v České republice se privátní značky podílejí na celkových prodejích zhruba 16-19%, zde podíl privátních značek jako u ostatních řetězců má tendenci růst [20]. V METRO Cash & Carry v Ruské Federaci odpovídá tento podíl 12% a také neustálé roste [21].

Tyto rozdíly v portfoliu, podílu, sortimentu a strategii vlastních značek jedné firmy mezi zeměmi bývají způsobené zejména faktory, jako jsou: lokální podmínky a zvyklosti, počet dodavatelů, kulturní rozdíly. (Budhathoki a kol, 2018, s.94). Podle studie vlivu kultury na výkon a sortiment privátních značek již zmíněných autorů založené na 5 dimenzích Hofstedeova modelu popisujících kulturní rozdíly, jsou Česká republika a Ruská Federace zařazeny do jedné skupiny *(viz. Tabulka č.3).*

Skupina č. 1	Čínská republika, Indická republika, Indonéská republika, Malajsie, Singapurská republika, Vietnamská republika
Skupina č. 2	Česká republika, Slovenská republika, Ruská Federace, Srbská republika, Slovinská republika
Skupina č. 3	Rakouská republika, Spolková republika Německo, Nizozemské království, Švédské království
Skupina č. 4	Spojené státy americké, Kanada
Skupina č. 5	Australské společenství, Nový Zéland
Skupina č. 6	Argentinská republika, Kolumbijská republika, Chilská republika, republika Venezuela
Skupina č. 7	Egyptská arabská republika, Stát Izrael, Království Saúdská Arábie, Spojené arabské emiráty

Tabulka 3 Skupiny zemí podle kulturních rozdílů. Zdroj: BUDHATHOKI, T a kol. 2018. Does culture impact private label performance? HOFSTEDE, G., Cultures and organizations: software of the mind. Vlastní zpracování

Z toho vyplývá, že můžeme sledovat menší rozdíly v sortimentu privátních značek, založené na kulturních odlišnostech, a tyto rozdíly odrážejí kulturní specifika každé země. Nicméně METRO a MAKRO Cash & Carry v České republice a Ruské Federaci dodržuje jedinou strategii v oblasti řízení privátních značek: značky Rioba, Fine Life, Aro, Sigma, Tarrington house mají stejný design, poselství, cílí na podobný segment zákazníků, z čeho vyplývá, že privátní značky jsou součásti jednotné strategie METRO a MAKRO Cash & Carry v různých zemích. Široky sortiment vlastních značek společnosti METRO přispívá k budování loajality zákazníků, dotváření image firmy a posílení jejího postavení na trhu, jak uváděla Boučková (2003, s.143).

4. Franšízing

4.1. Franšízing v retailu

Výraz **franchising** se považuje za součást mezinárodní terminologie a zpravidla se do cizích jazyků nepřekládá, v odborné literatuře v českém jazyce se lze však někdy setkat s počeštěným pojmem *franšízing*. Dnes můžeme naleznout víc definic franchisingu od mnoha autorů, rozdíly mezi nimi ale nejsou značné. Podle Sanghavi (2004, s.27) představuje franšíza smluvní systém, který umožňuje organizaci **rozvíjet** a **rozšiřovat** svoji podnikovou aktivitu **bez nutnosti vysokých kapitálových výdajů**. Řezníčková (2010, s.6) odkazuje na definici německého franšízového svazu, dle které je franchising vertikálně-kooperativně odbytový **systém samostatných podnikatelů** na bázi **smluvních dlouhodobých závazků**. Ovšem za nejpřesnější definici franchisingu se považuje definice Evropského kodexu etiky franchisingu, který je základním dokumentem určujícím pravidla podnikání založených na licenčním principu:

Franchising je systém prodeje zboží, služeb nebo technologií, který se týká úzké a trvalé spolupráce mezi právně a finančně odlišnými i nezávislými podniky, poskytovatelem franchisingu a jeho individuálními franchisanty. Podstata tohoto systému spočívá v tom, že dodavatel franchisingu poskytuje svým jednotlivým franchisantům právo a zároveň je zavazuje k povinnosti provozování činnosti v souladu s jeho koncepcí. [22]

Důležitými rysy franchisingu jsou **distribuce produktů** a **služeb** a **předání informací** (Sanghavi, 2004, s.27). Základní pojmy franchisingu jsou *franchisor* (tvůrce podnikatelského konceptu, poskytovatel licence) a *franchisant* (příjemce konceptu). Vztahy mezi franchisorem a franchisantem upravuje a vymezuje franchisová **smlouva**. Kromě toho jsou důležitými pojmy franchisový **balík** a **manuál**.

Franchisovým **balíkem** se rozumí **práva**, **know-how** a podnikatelský **koncept** „na klíč“. Franchisor poskytuje franšízantovi kompletní franchisový balík a provádí školení nebo poskytuje instrukce k němu. Tento balík pokrývá všechny aspekty provozu podniku a umožňuje úspěšné nápady implementovat ve prospěch jak franchisora, tak franchisanta (Sanghavi, 2004, s.42). Podpora krok za krokem by měla být příjemci franšízy poskytována ve všech aspektech, které se týkají nastavení obchodu a provozování franšízového podnikání. Tato podpora pro počáteční otevření obchodu je podle autorů Doherty, Alexander (2006, s.1303) klíčová.

Manuál představuje vymezení pokynů, jak správně podnikat v rámci franchisingu. Manuál obsahuje informace o **zásadách franšízy** v oblasti marketingu, řízení lidských zdrojů, prodeje, nákupu a merchandisingu. Manuál franšízy je podle názoru již zmíněných autorů považován za

klíčový aspekt podpory: *„Zatímco franšízová smlouva je z právního pohledu závazným základem pro franšízové podnikání, franšízový manuál je základem pro každodenní provoz franšízového obchodu. V literatuře je franšízový manuál často označován jako ‚bible‘“.*

Je zřejmé, že pro úspěšné fungování franšízy je nezbytné, aby si franchisant a franchisor uvědomovali, jaké mají povinnosti a odpovědnost, které musejí v zájmu zajištění fungování franšízového podnikání plnit. Hlavním úkolem franchisora se tak stává **udržovaní image** svého **obchodního konceptu** a **zlepšení jeho postavení** prostřednictvím reklamy a propagace. Na druhou stranu se od franchisanta očekává **dodržování standardů franšízy**. Ve skutečnosti jsou výhody podnikání na základě franšízy zřejmé pro obě strany: pro franchisora jde obvykle o příležitost **rychlého rozšíření podnikání** a možnost **rozprostřít náklady** na více účastníků franšízy. Pro franchisanta je atraktivita franšízy spojena s příležitostí získat **úspěšný, nastavený a vyzkoušený podnikový koncept**.

4.2. Franšízing v METRO / MAKRO Cash & Carry v Česku a Rusku

METRO / MAKRO Cash & Carry, jak již bylo zmíněno v prvních kapitolách, má osvědčený a úspěšný koncept podnikaní, proto využívá možnost jeho rozšiřování a nabízí variantu franšízového podnikání prostřednictvím franšízového programu. Know how firmy METRO v oblasti franšízového podnikání je, jak bylo uvedeno v teoretické častí, součástí takzvaného franšízového balíku. V České republice se jedná o program Můj obchod, v Ruské federaci najdeme franšízu METRO pod názvem Fazole (*rus. Фасоль*).

Obrázek 10 Můj obchod. [23]

Obrázek 11 Fazole/Фасоль. [24]

MAKRO C & C se prostřednictvím své franšízy Můj obchod obrací na podnikatele a deklaruje: *„Pomůžeme a nebudeme Vás svazovat“*.[23] MAKRO nabízí partnerům v alianci Můj obchod **marketingovou podporu** (distribuce letáků, materiály pro zatraktivnění prodejní komunikace typu *Point-of-sale (POS):* stojany, držáky letáků, regálové dekorace) a **akční nabídky** na vybrané zboží. Jako výhody programu uvádí MAKRO prodejnu pod hlavičkou Můj obchod *v novém kabátě.*

Zájemce a potenciální partner může počítat s tím, že zaměstnanci firmy MAKRO změní vzhled exteriéru i interiéru prodejny, ukážou, jak přehledně a efektivně vystavit zboží v regálech a „prozradí prodejní fígle“, pomůžou s uspořádáním prodejní plochy podle nejnovějších obchodních trendů a nákupních zvyklostí zákazníků. K tomu poradí s celkovou skladbou sortimentu s ohledem na kupní možnosti a zvyklosti zákazníků v okolí.

Franšízový program Můj obchod nabízí podnikatelům kurz v tzv. *Maloobchodní akademii MAKRO,* jehož účelem je, aby se podnikatelé dozvěděli, jak **efektivněji obchodovat** pod hlavičkou Můj obchod. V tomto smyslu jsou aktivity firmy METRO v souhladu s názorem autorů Doherty, Alexander, kteří trvali na tom, že podpora poskytována přijemci franšízy ve všech aspektech je kličová pro počáteční otevření obchodu a jeho provoz. Vzdělávací kurz firmy METRO má tři okruhy:

1. Prodejna – *Jak vypadá prodejna, která přitahuje zákazníky.* Tento okruh se týká vnějšího vzhledu prodejen a jejich vybavení, sortimentu a merchandisingu.
2. Personál – *Jak získat a udržet kvalitní personál.* V daném okruhu jsou poskytovány informace o náboru a řízení personálu prodejny Můj obchod.
3. Personál – *Jak zaškolit personál, aby byl opravdu profesionální*. Daný okruh probírá otázky školení zaměstnanců v oblasti komunikace a řešení konfliktů.

Mimo jiné nabízí franšízový program pracovní oblečení v barvách aliance a další propagační materiály, logo a možnost tvorby cenovek pro obchod na speciálním portálu.

Obrázek 12 Akční leták Můj obchod. [25] Cenovky pro Můj obchod. [26]

Potenciální partner, který plıánuje otevřít prodejnu Můj obchod, musí být zákazníkem velkoobchodu MAKRO a musí počítat se zákonnými normami a standardy kvality ve svém provozu. [27]

Franšízový program Fazole *(rus. Фасоль)* byl koncipován jako **podpora malých** a **středních podniků**, METRO C & C deklaruje, že prostřednictvím daného programu podporuje skupinu klientů – obchodníků tím, že jim předává svoje **znalosti** a **zkušenosti**. Program Fazole pomáhá získat řadu výhod pro podnikání, aniž by podnikatel ztratil svoji nezávislost. Patří k nim mimo jiné například moderní design prodejny a marketingová podpora, která zajistí konkurenceschopnost a poskytne stabilní růst během mnoha let. Tyto aspekty jsou identické jak v Česku, tak v Rusku.

Za cíl projektu považuje ruské METRO podporu svých klientů v profesionálním řízení byznysu a to tím, že nabízí **hotová řešení v oblasti podnikání**. *«Společně s našimi klienty vytváříme komunitu skutečných profesionálů spojenou pod jednou franšízovou značkou - „ Fazole “. (rus. Фасоль)»* [24]

Mezi výhody franšízového programu Fazole patří, stejně jako v Česku, **marketingová podpora** (pravidelná distribuce letáků a POS materiálů), výhodné akce na vybrané zboží, oblečení pro zaměstnance prodejen; konzultace v oblasti designu prodejny, výběru jejího vybavení a další podpora zajištující pomoc při řízení a provozu prodejen Fazole.

Obrázek 13 Akční leták Fazole / Фасоль. [28]

Obrázek 14 Pracovní oblečení zaměstnanců Fazole / Фасоль. [29]

V rámci daného franšízového programu musejí podnikatelé dodržovat řadu povinností týkajících se zejména sortimentu: v obchodě musí zákazník najít minimálně 600 produktů v různých kategoriích, včetně sortimentu zboží pod privátními značkami METRO. Zbytek produktů vybírá majitel na základě svého rozhodnutí s ohledem na potřeby konkrétních zákazníků a regionální specifika.

Podmínky vstupu do franšízového programu Fazole v Ruské federaci se neliší od podmínek v České republice. Za výhodu se považuje obchod typu „blízko domu“ o rozloze 50 až 150 m^2 ve jmenovaných městech Ruska ve vlastnictví zájemce. [24]

Koncept franšízového podnikání METRO / MAKRO Cash & Carry v České republice a Ruské federaci je **identický**, nabízí stejné **benefity** a **možnosti podpory**. Rovněž design prodejen, loga, sada barev v aranžování prodejen a výloh jsou totožné.

Obrázek 15 Nově otevřená prodejna Můj obchod. [30]

Obrázek 16 Nově otevřená prodejna Fazole /Фасоль. [31]

Síť prodejen Můj obchod pokrývá celou Českou republiku a v současnosti můžeme na jejím území navštívit více jak 500 prodejen [32], v Rusku má METRO víc než 1 500 prodejen [33]. Franšízing v METRO / MAKRO Cash & Carry je dalším aspektem jednotné strategie společnosti.

5. Trvalá udržitelnost a společenská odpovědnost

5.1. Trvalá udržitelnost obecně

Pojem **trvale udržitelný rozvoj** *(angl. sustainable development)* označuje obecně **odpovědné chování** člověka ve vztahu k **životnímu prostředí**, respektování ekonomického růstu moderní civilizace a uspokojování potřeb současné generace, **aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojit své potřeby**.

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, definuje trvale udržitelný rozvoj následujícím způsobem*: „Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“* Zákon mimo jiné stanoví, že člověk je spolu s ostatními organismy neoddělitelnou součástí přírody a respektuje právo člověka přetvářet přírodu v souladu s principem trvale udržitelného rozvoje. Zákon také stanoví právo na příznivé životní prostředí jako jedno ze základních práv člověka.

Podobným způsobem definovala pojem trvale udržitelný rozvoj v roce 1987 Světová komise pro životní prostředí a rozvoj. Jde o první definici moderního pojetí zmíněnou ve zprávě „Naše společná budoucnost“ [34], která je dodnes frekventovaně používána: *„Trvale udržitelný rozvoj (TUR) je takový rozvoj, při němž bude současná generace uspokojovat své potřeby tak, aby neomezila možnosti příštích generací uspokojovat jejich potřeby.“*

Pojem trvale udržitelný rozvoj v sobě zahrnuje **3 obecné prvky**: **spravedlivé rozdělení nákladů** a **přínosů** ochrany životního prostředí mezi současné a budoucí generace, dále **rovný přístup ke zdrojům** každé generace a **spravedlnost při distribuci** zdrojů. Trvale udržitelný rozvoj se týká všech ekonomických subjektů, mezi něž patří i retailové společnosti. Ve studii *Sustainable Development in Retailing* autorů Hampl, Loock (2013, s.213) jsou však definované jiné prvky trvale udržitelného rozvoje retailové firmy, a to **zisky, lidé** a **planeta**. Vymezují udržitelný rozvoj jako řízení finančních, sociálních a environmentálních rizik, plnění povinností v oblasti trvale udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti a hledání příležitostí pro realizaci iniciativ v daných oblastech. Zdůrazňují mimo jiné, že hlavním motivem rozhodování spotřebitele při výběru produktů v maloobchodu nejsou jenom cena a kvalita. **Atributy udržitelnosti**, které ovlivňují buď sortiment a produkty nebo obchodní procesy a operace, **mají při výběru spotřebitele značný význam**.

Autoři Bilińska-Reformat, Kucharska a další (2019, s.14) se zabývají problematikou trvale udržitelného rozvoje maloobchodu a zdůrazňují, že v posledních letech se spotřebitelé stávají citlivějšími na sociální a environmentální otázky a očekávají od retailera odpovědné chování.

Autoři trvají na tom, že sociální odpovědnost a odpovědnost za životní prostředí jsou dnes pro odvětví maloobchodu klíčové a představují důležitý **zdroj konkurenční výhody** maloobchodníků. Sám maloobchod by se měl podle autorů chovat odpovědně a zároveň zdůrazňovat **odpovědnost zákazníků** a jejich vliv na životní prostředí, měl by je tedy **motivovat ke změnám v nákupním chování**.

Ve své studii již zmínění autoři vymezují 4 oblasti činností retailové firmy, kde se od společnosti očekává iniciativa trvale udržitelného rozvoje: vztahy se zákazníky, vztahy s dodavateli a zaměstnanci, technologická inovace, řízení obchodních procesů. Autoři uvádí příklady iniciativ *(viz. Tabulka 4).*

Oblast	Iniciativa
Vztahy se zákazníky	Transparentní vztahy se zákazníkem, zaručené informace o produktech, jejich složení a původu, o možném dopadu na životní prostředí
Rozvoj produktů a technologické inovace	Rozvoj sortimentu produktů s přihlédnutím k sociálním a environmentálním otázkám, snížení negativních vlivů technologie na životní prostředí
Řízení dodavatelského řetězce – vztahy s dodavateli a zaměstnanci	Zajišťování pracovních podmínek pro pracovníky a spolupracovníky v celém dodavatelském řetězci, odpovědnost za životní prostředí
Obchodní procesy v maloobchodních řetězcích	Rozvoj interní komunikace a vztahů, zlepšování organizační kultury, školení a workshopy týkající se trvale udržitelného rozvoje

Tabulka 5 Trvale udržitelný rozvoj maloobchodní firmy. Zdroj: Sustainable development concept and creation of innovative business models by retail chains, Bilińska-Reformat a další. Vlastní zpracování

5.2. Společenská odpovědnost obecně

Společenská odpovědnost firem *(angl. Corporate Social Responsibility, CSR)* je podle Evropské komise **odpovědnost podniků za jejich dopady na společnost**. Firma se může stát společensky odpovědnou, pokud bude ve své obchodní strategie respektovat **sociální**, **environmentální**, **etické** a **spotřebitelské zájmy**. Společenská odpovědnost firem je tak důležitá pro podnik, ekonomiku a společnost. [35]

Autoři Kvrgic, Lukic, Kljenak (2012, s.2) uvádí další definici společenské odpovědnosti: koncept CSR zahrnuje **zvážení** a **maximalizace pozitivního** a **minimalizace negativního dopadu** firmy na společnost jako celek. Zmiňovaní autoři se domnívají, že proces utváření koncepce společenské odpovědnosti je složitý a komplexní ve všech společnostech, včetně retailu, a zahrnuje definování postoje a tvorbu vize, zhodnocení přístupu a plánování kroků zavedení CSR, odhad výsledků a implementaci.

V dnešní době představuje společenská odpovědnost firem často diskutované téma, jelikož **iniciativy CSR jsou dobrovolné**. Problematika společenské odpovědnosti nadnárodních společností je tak ještě širší otázkou, neboť nadnárodní firmy operují ve více zemích a musejí při svých činnostech brát v potaz potřeby všech zájmových skupin v každé zemi.

Společenská odpovědnost podniků tvoří nedílnou součást podnikové činnosti současných globálních nadnárodních retailových firem. Představuje klíčový faktor při vytváření **konkurenceschopnosti**, **budování loajality zákazníků** a jejich **spokojenosti**. Důležitost CSR se projevuje i ve snaze zvýšit zisk maloobchodu. (Kvrgic a další, 2012, s.5) Ve skutečnosti bývá otázka pozitivního vlivu na zisk společnosti diskutabilní. Řada případových studií ukázala, že z krátkodobého hlediska implementace CSR zpravidla zvyšuje náklady, zatímco dlouhodobě je tomu naopak. Výsledky výzkumu *Corporate Social Responsibility: An Examination of Practices in the Retail Industry* (Creel, 2011, s.24) ukázaly, že většina společností vykazuje v prvních třech letech po zahájení nových iniciativ spojených se společenskou odpovědností finanční ztrátu. Příkladem toho může být společnost, která zavádí program recyklace a snaží se snížit míru plýtvání nebo plánuje přechod na obnovitelné zdroje energie. Na začátku projektu tak musí utratit za nákup a instalaci nového zařízení a školení zaměstnanců. Vstupní finanční náklady ale kompenzují dlouhodobé finanční přínosy v důsledku snížených nákladů na energii a nižších nákladů na likvidaci odpadu. Tím pádem jsou iniciativy společenské odpovědnosti z dlouhodobého hlediska přínosné jak pro tuto firmu, tak pro společnost a životní prostředí.

Creel (2011, s.24) v závěru své studie uvádí: *„Altruismus stranou, primárním důvodem, proč má společnost motivaci chovat se odpovědně, jsou očekávané finanční zisky.“* Tento názor ale nebyl podpořen ve výzkumu Deloitte [36], ve kterém jsou podle statistik hlavními motivy: posílení reputace (24,1 %), snaha zvýšit povědomí spotřebitelů o tom, že „firma operuje správně“ (27, 8%), potřeba provozovat činnost firmy v souladu s regulačními a právními požadavky (20,2 %), zvýšení výnosů (19,9 %) a ochrana životního prostředí (5,3 %).

Autoři Kvrgic a další (2012, s.5) také nepodporují názor o motivaci společnosti implementovat iniciativy CSR spočívající především v očekávané finanční výhodě. Uvádějí, že existují i další

důležité benefity v uplatňování koncepce společenské odpovědnosti, které motivují firmy implementovat iniciativy v oblasti společenské odpovědnosti. CSR tak podle autorů zajišťuje **lepší řízení rizik** a **lepší ochranu zaměstnanců**, **buduje loajalitu zákazníků** a **lepší public image**, **zajišťuje i vyšší tržní hodnotu** a **hodnotu jména společnosti**.

Společensky odpovědná firma má díky CSR lepší pověst, což je pro ni velkou výhodou, jelikož podle studie Creela (2011, s.24) se 75 % hodnoty firmy vztahuje právě k reputaci dané společnosti. Pro velkou nadnárodní společnost je otázka reputace ještě důležitější, neboť podniká pod svým jménem nejen v jedné zemi, ale na mezinárodní úrovni.

V následujících kapitolách se blíže podíváme na implementaci iniciativ v oblasti trvale udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti nadnárodních společností na příkladu firmy MAKRO C&C v Česku a METRO C&C v Rusku.

5.3. Trvalá udržitelnost a společenská odpovědnost METRO C&C v Rusku

Ruské METRO Cash & Carry na svých webových stránkách deklaruje: *„METRO Cash & Carry udržuje v Rusku silnou tradici společenské odpovědnosti.“* [37] Od roku 2003 jsou **iniciativy trvale udržitelného rozvoje** a **společenské odpovědnosti** nedílnou součástí každodenního provozu v METRO, v rámci trvale udržitelného rozvoje podniku zdůrazňuje METRO **důležitost environmentálních** a **sociálních iniciativ**. V tomto smyslu je strategie firmy METRO C&C v souladu s názorem autorů Kvrgic a dalších, kteří tvrdí, že iniciativy v těchto oblastech jsou nedílnou součástí podnikové činnosti současných globálních nadnárodních retailových firem.

Ve společnosti METRO Cash & Carry zastávají názor, že dlouhodobého ekonomického růstu lze dosáhnout **pouze odpovědným přístupem ke společnosti, zaměstnancům a životnímu prostředí**. *„To nejlepší – pro tebe a planetu“* [38] – je motto METRO, uvedené na webových stránkách s informacemi o praktikách a iniciativách v rámci udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Tyto iniciativy a praktiky lze rozdělit do několika skupin, které se týkají **dodavatelského řetězce**, **zaměstnanců** a řízení **energie a přírodních zdrojů**.

Ve své spolupráci s **dodavateli** (skupina dodavatelský řetězec) vyžaduje METRO C&C dodržování určitých **standardů** a **norem**. Patří mezi ně například mezinárodní standardy GFSI *(The Global Food Safety Initiative, celosvětová iniciativa pro bezpečnost potravin)*, které v sobě zahrnují osvědčené zemědělské postupy, systém bezpečnosti potravin, standardy pro obaly, obalové materiály a další. Od roku 2012 musí mít každý dodavatel certifikaci GFSI, v roce 2013 byla postupně ukončena spolupráce se všemi účastníky dodavatelského řetězce, kteří daný certifikát nebyli schopní předložit. Certifikaci podle GFSI lze získat po auditu, který

prování třetí strana (v Rusku – oprávněná agentura). Dalším způsobem, jak firma METRO vyžaduje od svých dodavatelů vysokou kvalitu, je kontrola shody s takzvanými státními standardy kvality GOST *(rus. ГОСТ),* které se týkají zejména sanitárních podmínek a hygieny výroby a hygieny personálu. Dodavatel musí prokázat, že jeho výrobní procesy odpovídají GOST, certifikátu, který získá od státních služeb. METRO tímto způsobem zvyšuje transparentnost celého dodavatelského řetězce, zajištuje pro svoje zákazníky vysoké standardy kvality a realizuje tak **iniciativy v oblasti společenské odpovědnosti**.

Další iniciativy v rámci **společenské odpovědnosti** se týkají skupiny **zaměstnanců**. Můžeme mezi ně zařadit vytváření **příjemného pracovního prostředí**, **rozvoj interní komunikace** a **vztahů** a **zlepšování organizační kultury**. Tyto iniciativy realizuje METRO například pomocí oznamovacího systému, jehož prostřednictvím je možné nahlásit porušování zákonů, předpisů, etických norem a dalších pravidel. Oznamovací systém funguje online, úvodní stránka deklaruje: *Dodržování zákonů a předpisů – je naší společnou odpovědností!* [39] Systém mohou využít jak zaměstnanci, tak i zákazníci či obchodní partneři. Ačkoliv systém nabízí možnost nahlásit událost anonymně, METRO upřednostňuje, aby se osoby identifikovaly, protože tím je usnadněn rychlý a účinný postup při prošetřování. Se všemi hlášeními, anonymními a neanonymními, se však nakládá důvěrně. Daný systém existuje nejen v Ruské federaci, ale ve všech zemích, kde má METRO Cash & Carry svoje prodejny, tzn. podobný systém můžeme najít i v České republice, ale s menším a zajímavým rozdílem – úvodní stránka systému prohlašuje: *Dodržování zákonů a předpisů – je to jen na vás!* [39] Podobně je to i v anglické verzi: *Compliance – It's up to you!* [39] Ruské METRO se obrací na všechny – dodržování zákonů, předpisů, kodexů *je naší společnou odpovědností*, můžeme to ovlivnit všichni, zatímco česká (a nejenom česká) firma MAKRO vidí jako odpovědného spíše jednotlivce. Tento rozdíl je zřejmě ovlivněn kulturními specifiky. Jinak plní oznamovací systém svoji funkci jak v Rusku, tak v Česku, je zcela identický, funguje podobným způsobem a klade si za cíl rozvíjet interní komunikaci, zlepšit kulturu ve společnosti, předejít porušování zákonů, etických norem, interních předpisů a dalších zákonů.

Co se týče oblasti **udržitelného rozvoje**, iniciativou firmy METRO je odpovědné **řízení energie** a **přírodních zdrojů**: METRO užívá přírodní zdroje racionálně, jelikož jsou omezené, minimalizuje dopad na klima a ochraňuje životní prostředí, a to především tím, že využívá technologické inovace. Konkrétním příkladem technologické inovace v rámci trvale udržitelného rozvoje je projekt reorganizace vybavení nákupních center chladicími systémy. Projekt se úspěšně realizoval, chladicí systémy pracující na freonu R22 nahradily systémy šetrnější k životnímu prostředí. METRO se stalo jednou z prvních společností na ruském trhu,

která použila CO_2 jako chladivo pro chladicí systémy. Cílem tohoto projektu nebyly kladné finanční výsledky, ale zavedení racionálnějšího přístupu k využívání přírodních zdrojů, což představuje důležitou součást strategie společenské odpovědnosti firmy METRO. Tím pádem se v daném případě motivací pro implementaci iniciativy nestaly očekáváné finanční zisky, jak tvrdí Creel, ale další důvody, především pozitivní dopad na životní prostředí. Za úspěchy v tomto projektu přidělila v roce 2017 Mezinárodní energetická agentura ruskému METRO titul Green cooling leader 2017. Tento titul se uděluje společnostem, které přispívají k úsporám energie. [40]

Ruské METRO tak ve své činnosti související s trvale udržitelným rozvojem a společenskou odpovědností pokrývá všechny oblasti, ve kterých by měla společnost podle Bilińske-Reformat a dalších autorů být aktivní a implementovat iniciativy. Jedná se tedy o oblast vztahů se zákazníky, řízení dodavatelského řetězce, o oblast technologických inovací a řízení obchodních procesů. Tyto iniciativy nepochybně znamenají přínos jak pro společnost a životní prostředí, tak pro firmu METRO, jelikož, jak již bylo zmíněno výše, podle autorů Kvrgic a dalších zvyšují její konkurenceschopnost na trhu, přispívají k budování loajality zákazníků a jejich spokojenosti.

Na svých webových stránkách METRO obecně popisuje své zásady v oblasti trvale udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti bez uvedení konkrétních cílů a kroků k jejich dosažení. Na svých stránkách a ve výročních zprávách věnuje těmto otázkám ruské METRO relativně malou pozornost, i když prohlašuje, že v Rusku udržuje silnou tradici společenské odpovědnosti. Můžeme však konstatovat, že ruské METRO pokrývá v oblasti společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje všechny oblasti popsané v teoretické části. Je nutné však také podotknout, že v Ruské federaci společnost nemotivuje aktivně svoje zákazníky ke změnám v nákupním chování, což je podle autorů Bilińska-Reformat, Kucharska a dalších (2019, s.11) důležitou součástí etického podnikání firmy. Jinou situaci můžeme pozorovat u českého MAKRA, které má v oblasti motivace zákazníků k udržitelnému nákupu různé iniciativy. Tomuto tématu je věnována další kapitola.

5.4. MAKRO C&C jako příklad udržitelné firmy v Česku

Veřejně dostupné informace o udržitelném rozvoji a společenské odpovědnosti MAKRO Cash & Carry v České republice jsou mnohem rozsáhlejší, než je tomu u ruského METRO. MAKRO Cash & Carry v této oblasti soustavně a systematicky rozvíjí a implementuje velké množství iniciativ, o čemž pravidelně informuje veřejnost prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Podíváme se na ně podrobněji.

Na svých webových stránkách deklaruje: *«Udržitelnost je pro velkoobchod MAKRO velmi důležitá, je jedním ze základních principů společnosti a stala se součástí firemní kultury.»* [41] Činnosti MAKRO v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti se týkají **zákazníků**, **partnerů**, **zaměstnanců**, všech **obchodních procesů** a **provozu** společnosti, jinými slovy stejně jako ruské METRO rozdělilo také české MAKRO svoje činnosti do několika skupin, které odpovídají i teoretickému hledisku.

Příkladem iniciativy **trvale udržitelného rozvoje** v oblasti obchodních procesů a provozu se tak stává optimalizace obalů u výrobků pod vlastní značkou. MAKRO redukuje použití plastů tím, že odstraňuje PVC z obalových materiálů. V tomto směru naplánovalo MAKRO do roku 2020 zcela vyloučit ze spotřeby plastové obaly a používat obaly pouze z certifikovaného TetraPacku. Tento cíl byl již MAKRO splněn: «*Již nyní jsme dosáhli 100% pokrytí certifikovaného TetraPacku. Informaci o certifikaci naleznete na obalech výrobků.»* [41] Co se týče plastů, změnila firma MAKRO koncept nákupních tašek na pokladnách obchodů, od roku 2019 nejsou na pokladně k dispozici jednorázové plastové tašky, místo nich si zákazník může vybrat ekologičtější variantu – tašku z recyklovaného papíru nebo tašku vyrobenou z PET lahví. Kromě toho nabízí MAKRO ve svých obchodních centrech zákazníkům využít namísto plastových pytlíků na nákup pečiva sáčky z bio bavlny pro opakovaný nákup. Tímto se MAKRO chová odpovědně vůči životnímu prostředí samo a podporuje v tom svoje zákazníky. Dělá to na rozdíl od ruského METRO intenzivně, **motivuje zákazníky k udržitelnému nákupu**, považuje to tedy za důležitou součást odpovědného chování firmy. Je to v souladu s literaturou zmíněnou v teoretické časti, kde je kromě čtyř hlavních oblastí činnosti retailové firmy v rámci udržitelného rozvoje zdůrazněna právě i činnost společnosti spojená s motivací zákazníků ke změnám v nákupním chování.

Obrázek 17 Obaly u výrobků privátních značek. [41]

Mezi další aktivity českého MAKRO v rámci **trvale udržitelného rozvoje** lze zařadit třídění odpadů na všech provozovnách a snaha potravinový odpad omezit. MAKRO proto

spolupracuje například s chovnými stanicemi a výrobci krmiv, kterým dává zbytky potravin pro výrobu krmiva.

Udržitelný nákup představuje další prioritu MAKRO Cash & Carry ČR v rámci **trvale udržitelného rozvoje**. Jedná se o nakupování z udržitelných zdrojů a zodpovědný přístup k životnímu prostředí. Jako příklad udržitelného nákupu uveďme to, že se v prodejnách MAKRO neprodávají ohrožené druhy ryb, společnost podporuje malé rybáře a snaží se zvětšit podíl prodávaných ryb z udržitelného rybolovu, přičemž cílem v tomto směru je dosáhnout podílu 80 % nejprodávanějších druhů ryb ulovených pouze v udržitelném lovu. Informace o způsobu výlovu ryb poskytuje MAKRO svým zákazníkům na etiketách. Kromě toho může zákazník v prodejnách MAKRO najít ryby označené modrou pečetí organizace MSC *(certifikační služba, která zajištuje shodu s mezinárodně uznávanými normami pokrývajícími udržitelný rybolov)*. Tento štítek také poskytuje informace o druhu a původu ryby.

Podobnou změnu plánuje společnost provést i v sortimentu vajíček – během několika let plánuje MAKRO přestat pod vlastní značkou prodávat vajíčka z klecových chovů. Již teď můžeme v sortimentu MAKRO najít vejce z podestýlky či volného chovu.

Obrázek 18 Etiketa čerstvých ryb. [41]

Příkladem iniciativy v oblasti **společenské odpovědnosti** jsou činnosti firmy MAKRO související se současnou situací ve světě způsobenou pandemií. V těchto dnech vzrůstá aktuálnost doručení potravin a dalšího nezbytného zboží a rozvoz jídla, proto se česká firma MAKRO pod sloganem *„Musíme si pomáhat“* zapojila do systému Restu, který spolupracuje s vybranými restauracemi, stravovacími zařízeními a dalšími dodavateli a propojuje je v komunikaci se zákazníky v regionech. Restu nabízí komunikační kanál, s jehož pomocí o sobě mohou restaurace, kavárny a jídelny fungující i v době opatření dát vědět. Česká firma MAKRO motivuje k připojení do systému Restu i svoje zákazníky podnikatele, provozovatele kaváren, restaurací a dalších stravovacích zařízení. Aby se mohli zákazníci firmy MAKRO

snadněji připojit do systému RESTU, zajistila pro ně firma MAKRO bezplatnou registraci na portále.

Pro provozovatele stravovacích zařízení, kteří dnes mohou jídlo jenom doručovat, nikoliv nabízet hostům ve svých prostorech, zajistilo MAKRO dostatečné množství obalů na servírování jídla: obyčejné a termo krabičky a jiný obalový materiál.

Obrázek 19 Musíme si pomáhat. MAKRO. [15]

Za další iniciativu v oblasti **společenské odpovědnosti** firmy MAKRO lze považovat snahu společnosti informovat svoje zákazníky o pravidlech, která dnes musí být v souvislosti s vládními omezeními a opatřeními dodržována. Na svých webových stránkách aktualizuje důležité užitečné informace s odkazem na Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR a na vládu České republiky.

V rámci **společenské odpovědnosti** žádá české MAKRO svoje zákazníky o dodržování hygienických pravidel v prostorách prodejen: při vstupu do MAKRO platí povinnost zakrýt si ústa a nos, použít dezinfekční roztok na ruce a madla nákupních vozíků, dodržovat během nákupu 2metrové odstupy a při výběru pečiva a ovoce používat rukavice. *«Tato nařízení jsou v zájmu bezpečnosti nás všech.» [42]*

Situace v souvislosti se šířením SARS-CoV-2 je podobná i v Rusku. Firma METRO Cash & Carry zavedla s cílem snížit riziko pro své zákazníky následující opatření:

- Všichni zaměstnanci obchodních center jsou povinni nosit roušky.
- Zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, jsou povinni nosit i rukavice.
- Frekvence ventilace v prostorách prodejen byla zvýšena.
- Všechny povrchy jsou ošetřovány dezinfekčními prostředky každé dvě hodiny.
- Všechna nákupní centra METRO mají k dispozici dostatečné množství čisticích a dezinfekčních prostředků.

V souvislosti s šířením onemocnění COVID-19, způsobeným novým koronavirem, jsou české MAKRO a ruské METRO do značné míry stejně odpovědné vůči společnosti a svým zaměstnancům.

Když se vrátíme k iniciativám v oblasti **společenské odpovědnosti**, jako další aktivitu můžeme jmenovat podporu a rozvoj malého a středního podnikání v rámci franšízového programu, který byl podrobně popsán v kapitole 4.2. Této iniciativě byla věnovaná zvláštní pozornost v rámci soutěže Mastercard Obchodník roku 2019 [43], ve které se firma MAKRO stala jedním ze tří finalistů. Další iniciativu v dané oblasti představuje oznamovací systém *(viz kapitola 5.3)*, který podporuje **rozvoj interní komunikace** a **vztahů** ve společnosti a chrání zaměstnance, dodavatele a zákazníky před porušováním zákonů, předpisů, norem a dalších pravidel.

Spojením iniciativ **společenské odpovědnosti** a **udržitelného rozvoje** se stala spolupráce MAKRO s Nadací Partnerství, v rámci které se podporuje výsadba stromů v krajině a malých obcích. Akce nejen ochraňuje životního prostředí, ale zároveň rozvíjí občanskou společnost, protože k účasti motivuje místní obyvatele. V sociální oblasti podporuje MAKRO i další dlouhodobé projekty, mezi které patří projekt transparentních veřejných zakázek, jenž se stal součástí etického podnikání MAKRO ČR. Společnost je signatářem etického kodexu uchazečů o veřejné zakázky „Doporučení pro dodavatele veřejné zakázky“. Snaží se tak omezit korupci a diskriminaci nejen v oblasti veřejných zakázek, ale v oblasti podnikání obecně.

Další iniciativu v rámci **udržitelného rozvoje** a **společenské odpovědnosti** zároveň představuje spolupráce s Českou federací potravinových bank, které firma MAKRO předává potraviny s krátkou dobou spotřeby, čímž omezuje potravinový odpad. Sloganem projektu Potravinová banka je *„Pomoc místo plýtvání“*. Od roku 2009 se MAKRO tohoto projektu účastní a věnuje potraviny a zboží regionálním pobočkám Potravinové banky v České republice, odkud pobočky distribuují zboží partnerským charitativním organizacím.

Z praktického hlediska klade české MAKRO větší důraz na udržitelnost a odpovědnost, na rozdíl od ruského METRO tomu věnuje hodně pozornosti na svých komunikačních kanálech. Může to být dáno tím, že trendy trvale udržitelného rozvoje, etického podnikání a odpovědnosti se v Rusku právě teď rozvíjejí. Týká se to nejen firem, ale i každodenního života jednotlivců (v Rusku např. není zvykem třídit odpad, nejsou na to zatím k dispozici potřebná třídicí místa ve městech).

Vzhledem k tržnímu podílu firmy METRO/MAKRO mají její aktivity v oblasti trvale udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti velký dosah. V rámci své jednotné globální strategie se METRO jak v Česku, tak v Rusku snaží chovat odpovědně vůči společnosti a životnímu prostředí, komunikovat o tom se zákazníky a podporovat trvale udržitelný rozvoj. V tomto smyslu se ale také jako důležitý jeví zájem ze strany veřejnosti, tedy zákazníků, který je v České republice zřejmě vyšší než v Ruské federaci. V obou zemích chápou ve

společnostech METRO a MAKRO trvale udržitelný rozvoj v rámci koncepce trvale udržitelného rozvoje retailové firmy (Hampl, Loock, 2013, s.203), a týká se tedy finančních zisků, lidí i celé planety.

Pro firmu METRO a MAKRO Cash & Carry rozhodně není jedinou motivací k implementaci iniciativ společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje očekávaný zisk, jak předpokládá Creel (2011, s.24). Činnost společností v daných oblastech spíše potvrzují výsledky studia Deloitte a podporují názor Kvrgic a dalších autorů, tedy jsou motivovány zlepšením reputace a konkurenceschopnosti, snahou zvýšit povědomí spotřebitelů o implementovaných iniciativách a přispět k ochraně životního prostředí.

Závěr

V této bakalářské práce jsem se věnovala problematice podnikání nadnárodní retailové firmy. Základní úvaha nadnárodní společnosti se týká expanze a strategie vstupu na zahraniční trhy, přičemž firmy zpravidla využívají jednu vybranou strategii na trzích všech zemí, kam expandují. V této práce jsem chtěla seznámit čtenáře se strategií nadnárodní retailové společnosti na příkladu firmy METRO Cash & Carry.

METRO Cash & Carry je geocentrickou retailovou nadnárodní společností, která využívá globální strategii vstupu na zahraniční trhy. To znamená, že společnost přistupuje k řízení globálně a využívá jednotnou koncepci, kterou uplatňuje při své expanzi ve všech zemích.

V bakalářské práce jsem se zaměřila na jednotlivé aspekty strategie firmy: firemní kulturu, privátní značky, franšízové podnikání, trvale udržitelný rozvoj a sociální odpovědnost. V každé časti jsem uvedla teoretické hledisko ke zmíněným aspektům a praktické příklady toho, jak je MAKRO C&C a METRO C&C realizuje v České republice a v Ruské federaci. Snažila jsem se realizaci těchto aspektů ve dvou zemích porovnat, najít podobnosti a odlišnosti a zdůvodnit je.

Firemní kultura ve společnosti METRO C&C je napříč zeměmi totožná, podobná situace je i v oblasti franšízového podnikání, jehož zásady se v Česku a Rusku neliší. Obecně je strategie vlastních značek ve firmě METRO Cash & Carry identická, můžeme však sledovat menší rozdíly v sortimentu a výkonu privátních značek. Strategie trvale udržitelného rozvoje a sociální odpovědnosti obecně je rovněž stejná, liší se jednotlivé iniciativy a praktiky. Můžeme však říct, že česká firma MAKRO klade větší důraz na udržitelnost a odpovědnost, než je tomu v Rusku.

Firma METRO Cash & Carry uplatňuje jednotnou strategii při vstupu na zahraniční trhy a při svém podnikání. Potvrzení tohoto tvrzení jsem se snažila najít na trzích Ruska a Česka, kde jsou jednotlivé aspekty strategie METRO C&C společnosti zcela identické. Některé rozdíly najít můžeme, jsou způsobené rozdíly kulturními, odrážejí specifika každé země a podle mého názoru nenarušují jednotnost globální strategie firmy.

Příloha č.1

Expanze METRO Cash & Carry. *Zdroj:* *https://www.metro-cc.com/about/history* *Vlastní zpracování*

Země	Název	Vstup na trh
Nizozemsko	makro Cash & Carry	1968
Rakousko	METRO Cash & Carry	1971
Dánsko	METRO Cash & Carry	1971
France	METRO Cash & Carry	1971
Velká Británie	makro Cash & Carry	1971
Itálie	METRO Cash & Carry	1972
Španělsko	makro Cash & Carry	1972
Belgie	makro Cash & Carry	1973
Portugalsko	makro Cash & Carry	1990
Turecko	METRO Cash & Carry	1990
Maroko	makro Cash & Carry	1991
Řecko	makro Cash & Carry	1992
Maďarsko	METRO Cash & Carry	1994
Polsko	makro Cash & Carry	1994
Čína	METRO Cash & Carry	1996
Rumunsko	METRO Cash & Carry	1996
Česko	makro Cash & Carry	1997
Bulharsko	METRO Cash & Carry	1999
Slovensko	METRO Cash & Carry	2000
Chorvatsko	METRO Cash & Carry	2001
Rusko	METRO Cash & Carry	2001
Japonsko	METRO Cash & Carry	2002
Vietnam	METRO Cash & Carry	2002
Indie	METRO Cash & Carry	2003
Ukrajina	METRO Cash & Carry	2003
Moldavsko	METRO Cash & Carry	2004
Srbsko	METRO Cash & Carry	2005

Příloha č.2

Privátní značky METRO / MAKRO Cash & Carry v České republice a Ruské federaci. *Vlastní zpracování. Zdroje obrázků:* www.metro-cc.ru, www.makro.cz

Česká republika	Ruská Federace
RIOBA – Kompletní řešení od snídaně po večerní drink. Široký sortiment profesionálních produktů v originálním designu. Vše pro přípravu kávy, drinků a občerstvení. RIOBA - pro baristy a barmany	**RIOBA** – Hotová řešení pro byznys: od kaváren a barů po catering a kanceláře. Významný podíl produktů nejvyšší kvality z Evropy
FINE LIFE – Produkty pro maloobchodní prodejce za příznivé ceny v kvalitě srovnatelné se značkovými produkty. Fine Life - rozmanitě a chutně	**FINE LIFE** – Volba nejlepší kombinace ceny a kvality. Příznivé ceny a široký sortiment
ARO – Standardní a stálá kvalita produktů napříč všemi kategoriemi za bezkonkurenční ceny. ARO - levně, ale kvalitně	**ARO** – Pokud chcete ještě levněji. Cenová kategorie Econom.
SIGMA - Vše pro každodenní potřeby vaší kanceláře, které uspokojí všechny profesionální zákazníky. SIGMA - to nejlepší pro kancelář	**SIGMA** – Praktičnost. Pro moderní kancelář! Kvalita a funkčnost za přijatelné ceny.

TARRINGTON HOUSE – Sortiment od spotřební elektroniky po potřeby pro domácnost, zahradního nábytku až po bytový textil. Tarrington House - pro váš domov Tarrington House	**TARRINGTON HOUSE** – Široká nabídka potřeb pro domácnost i sezónního zboží a zahradního nábytku.
SOMMELIER SELECT – Česká a francouzská vína, vína z moravských vinic a vinařství, vhodná k okamžité konzumaci i archivaci. SOMMELIER SELECT	**BILOXXI** – Široký sortiment nástrojů, autodoplňků. Spolehlivá kvalita ve střední cenové kategorii. biloxxi
FRUX – 3x destilovaná pálenka z českého ovoce s nezaměnitelnou vůní a chutí. Bez přidaného cukru a ethanolu. FRUX	**AUTHENTIC** – Kompletní řešení pro naše zákazníky v segmentu nízkých a středních cen. AUTHENTIC CLOTHING COMPANY

Seznam použité literatury

1. BARTLETT, CHRISTOPHER A. *Managing across borders: the transnational solution.* Boston. Harvard Business School Press, 2002. ISBN 15-7851-707-9
2. BILIŃSKA-REFORMAT, K.; KUCHARSKA, B.; TWARDZIK, M.; DOLEGA, L. *Sustainable development concept and creation of innovative business models by retail chains.* Bingley. Emerald publication: International Journal of Retal and Distribution Management, 2019. ISSN 0959-0552
3. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha. C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
4. BUDHATHOKI T., SCHMITT, J., MICHAELIDOU, N. *Does culture impact private label performance?* London. Emerald Group Publishing Limited, 2018. ISSN 0265-1335
5. CREEL, T. *Corporate social responsibility: an examination of practices in the retail industry.* New Jersey. Institute of Management Accountants: Management accounting quarterly, 2011. ISSN 1528-5359
6. CUERVO-CAZURRA, A. *Global strategy and global business environment: the direct and indirect influences of the home country on a firm's global stratégy.* Hoboken. John Wiley and Sons Inc. Strategic Management Society: Global Strategy Journal, 2011. ISSN 2042-5805
7. DOVGAL, O. *Conceptualization of the Formation of Corporate Culture in International Business Structures.* Kharkiv. INJEK: Problemy Ekonomiky, 2018. ISSN 2222-0712
8. DOHERTY, A-M.; ALEXANDER, N. *Power and control in international retail franchising*. London. Emerald Group Publishing Limited: European Journal of Marketing, 2006. ISSN 0309-0566
9. HAMPL, N.; LOOCK, M. *Sustainable Development in Retailing: What is the Impact on Store Choice?* Hoboken. John Wiley & Sons Inc.: Business Strategy and the Environment, 2003. ISSN 1099-0836
10. HOFSTEDE, G., *Cultures and organizations: software of the mind*. New York. McGraw-Hill, 2005. ISBN 978-0071439596
11. KVRGIC, G.; LUKIC, R.; KLJENAK, D. *The effect of corporate social responsibility on performance in retail.* Bucharest. Fundatia Metalurgia Romana F.M.R: Metalurgia International, 2012. ISSN 1582-2214
12. O'REILLY, C., CHATMAN, J. *Culture and social control: Corporations, cult and commitment.* Stamford. JAI Press Inc.: Research in Organizational Behavior V.18. ISBN 1-55938-938-9

13. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání. Retail management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7
14. SANGHAVI, N. *Retail franchising as a growth stratégy*. Oxford. Oxford Institute of Retail Management, 2004. ISSN 1352-9633
15. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
16. TSAFARAKIS, S; SARIDAKIS, C; MATSATSINIS, N; BALTAS, G. *Private labels and retail assortment planning: a differential evolution approach*. New York. Springer Nature B.V., 2016. ISSN 0254-5330
17. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha. Grada, 2009. ISBN 80-2472-049-3

Seznam internetových zdrojů

[1] http://www.oecd.org/investment/mne/38111122.pdf

[2] www.metro-potentials.com/about

[3] www.metro-potentials.com/

[4] www.metro-cc.com/about/our-passion

[5] www.metroag.de/en/company/our-vision

[6] www.metro-cc.com/about

[7] www.metroag.de/en/company/our-vision

[8] www.metro.cn/en/stores

[9] www.catalogues.metro-group.com/makro-letaky-a-katalogy

[10] www.catalogs.metro-cc.ru/avtotovary

[11] www.makro.cz/zadost-o-registraci

[12] www.gastroahotel.cz/makro-v-ostrave-otevira-nove-distribucni-centrum-zamestna-az-50-lidi/

[13] www.makro.cz/sluzby/makro-distribuce

[14] www.metro-cc.ru/kachestvo/logisticheskaya-set

[15] http://www.makro.cz/sortiment

[16] www.metro-cc.ru

[17] www.makro.cz

[18] www.makro.cz/o-makro/nase-znacky

[19] www.metro-cc.ru/assortiment/sobstvennye-torgovye-marki

[20] www.packagingherald.cz/wp-content/uploads/2017/12/Packaging_Herald_14.pdf

[21] www.makro-market.ru/about/sobstvennye-torgovye-marki-metro/

[22] www.franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/

[23] www.makro.cz/o-makro/muj-obchod

[24] www.business.myfasol.ru

[25] www.mujobchod.cz/akcni-letak/akcni-letak76

[26] www.partneri.mujobchod.cz/

[27] www.makro.cz/o-makro/muj-obchod

[28] www.myfasol.ru/promotions/

[29] www.myfasol.ru/about/

[30] www.mujobchod.cz/o-nas/novinky/otevreli-jsme-jiz-500-muj-obchod

[31] www.retail.ru/news/metro-gotovit-k-otkrytiyu-300-magazinov-fasol/

[32] www.mujobchod.cz/obchody

[33] www.myfasol.ru/stores/

[34] http://www.enviweb.cz/eslovnik/216

[35] www.ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

[36] www.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-4/the-responsible-and-sustainable-board

[37] www.metro-cc.ru/kachestvo/haccp/otvetstvennost

[38] www.metro-cc.ru/kachestvo/haccp/socialnaja-otvetstvennost

[39] www.bkms-system.net/bkwebanon/report/clientInfo?cin=13MET20&c=-1&language=eng

[40] www.metro-cc.ru/o-kompanii/press-center/green-cooling-leader

[41] www.makro.cz/udrzitelnost

[42] www.makro.cz/pomahame

[43] www.obchodnik-roku.cz/

Seznam obrázků a tabulek

OBRÁZEK 1. PROGRAM METRO POTENTIALS. [3] 8
OBRÁZEK 2. PRODEJNA METRO CASH & CARRY V ČÍNĚ. [8] 13
OBRÁZEK 3 MAKRO LETÁK: NÁDOBÍ, ÚKLID A KOSMETIKA. [9], METRO LETÁK: ZBOŽÍ PRO AUTA. [10] 17
OBRÁZEK 4 KARTA ZÁKAZNIKA MAKRO. [11] 18
OBRÁZEK 5 SLUŽBA MAKRO DISTRIBUCE. [13] 19
OBRÁZEK 6 DISTRIBUCE METRO.[14] 21
OBRÁZEK 7 PRIVÁTNÍ ZNAČKY METRO / MAKRO CASH & CARRY. [15] 23
OBRÁZEK 8 PRIVÁTNÍ ZNAČKY MAKRO CASH & CARRY. [18] 25
OBRÁZEK 9 PRIVÁTNÍ ZNAČKY METRO CASH & CARRY. [19] 25
OBRÁZEK 10 MŮJ OBCHOD. [23] 28
OBRÁZEK 11 FAZOLE/ФАСОЛЬ. [24] 28
OBRÁZEK 12 AKČNÍ LETÁK MŮJ OBCHOD. [25] CENOVKY PRO MŮJ OBCHOD. [26] 29
OBRÁZEK 13 AKČNÍ LETÁK FAZOLE / ФАСОЛЬ. [28] 30
OBRÁZEK 14 PRACOVNÍ OBLEČENÍ ZAMĚSTNANCŮ FAZOLE / ФАСОЛЬ. [29] 30
OBRÁZEK 15 NOVĚ OTEVŘENÁ PRODEJNA MŮJ OBCHOD. [30] 31
OBRÁZEK 16 NOVĚ OTEVŘENÁ PRODEJNA FAZOLE /ФАСОЛЬ. [31] 31
OBRÁZEK 17 OBALY U VÝROBKŮ PRIVÁTNÍCH ZNAČEK. [41] 38
OBRÁZEK 18 ETIKETA ČERSTVÝCH RYB. [41] 39
OBRÁZEK 19 MUSÍME SI POMÁHAT. MAKRO. [15] 40

TABULKA 1 DISTRIBUČNÍ PLATFORMY METRO C & C V RUSKÉ FEDERACI. 21
TABULKA 2 PRIVÁTNÍ ZNAČKY METRO / MAKRO CASH & CARRY V ČESKÉ REPUBLICE A RUSKÉ FEDERACI 24
TABULKA 3 SKUPINY ZEMÍ PODLE KULTURNÍCH ROZDÍLŮ. 26
TABULKA 4 TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ MALOOBCHODNÍ FIRMY. 33