

Výzkum zneužívání vyjednávací síly obchodních řetězců

Ekumenická akademie se ve svém výzkumu snažila zjistit, jak se řetězce chovají ke svým dodavatelům, a jak toto chování ovlivňuje udržitelnost produkce potravin.

Metodologie výzkumu:

Výzkum vychází metodologicky ze studií mezinárodního svazu **Consumers International** (sdružuje 240 spotřebitelských organizací ze 120 zemí) a nizozemské nevládní organizace **SOMO - Centre for Research on Multinational Corporations**. Po vytvoření tematických okruhů a indikátorů byly sestaveny dotazníky, které byly konzultovány s odborníky ze zahraničí (SOMO, TVE Maďarsko) a zástupci výrobců potravin i řetězců. Respondenti měli dvě možné varianty participace na výzkumu: online dotazník a polostrukturovaný rozhovor. Cílovými respondenty byli majitelé dodavatelských firem, jednatele těchto společností, nebo jejich nákupčí. Kvalitativní analýza vycházela i z tzv. metody **grounded theory**. Primární data vzniklá z přepisů byla seskupena do tzv. clusterů, které ztělesňovaly jednotlivé tematické oblasti. Výzkum splňoval přísná rekruční kritéria. Nevýhodou zvolené metody je možná vyšší míra subjektivity kódování primárních dat výzkumníkem, nemožnost zobecnitelnosti výsledků analýzy na celou cílovou skupinu a časová náročnost. **Mezi 16.3 - 19.6 2015 bylo se žádostí o participaci na projektu 230 subjektů a realizováno 29 rozhovorů.**

V čem je výzkum unikátní

Podářilo se překonat tzv. **klima strachu** (*climate of fear*) panující mezi dodavatelskými firmami. Obavy dodavatelů z prozrazení identity a následného vylistování potvrzují to, do jak velké míry je jejich odbyt a tedy i celé podnikání závislé na spolupráci s řetězci - je poměrně zjevné, že pro mnohé výrobce potravin je prodej prostřednictvím řetězců zásadní pro to, aby na trhu přežili. (Podle údajů INCOMA gfk má 66% trhu TOP 10 řetězců. **Zároveň je ale pro 85% českých domácností nějaký typ řetězce hlavním místem nákupu potravin.**)

Získali jsme důvěru téměř 30 subjektů, zastupujících všechny hlavní oblasti a typy výroby, které s námi během hloubkových rozhovorů sdílely své zkušenosti s neférovým chováním řetězců. Výzkum je v Evropě ojedinělý, protože většina podobných snah spotřebitelských organizací ztroskotala právě na strachu dodavatelských firem promluvit o neférových praktikách.

Hlavní zjištění výzkumu:

Řetězce disponují **velkou vyjednávací silou, kterou vůči svým dodavatelům velice často zneužívají, a současné legislativní nastavení dodavatele dostatečně nechrání**. Pro mnohé dodavatele neexistuje jiná alternativa, než dodávat zboží do obchodních řetězců, pokud chtějí udržet objem své výroby a zůstat součástí trhu. **Nelze tedy hovořit o svobodném vyjednávání**, naopak, dodavatelé jsou na řetězcích natolik závislí, že přistoupí i na velmi nevýhodné obchodní podmínky a nezřídka prodávají své zboží s minimální či nulovou marží.

Z hlediska udržitelnosti produkce potravin můžeme sledovat, že se trh koncentruje na stále méně stále větších hráčů, což může mít v dlouhodobém hledisku vliv na širší nabídky i vyšší cen. Obchodníci tlačí dodavatele do velmi nevýhodných cenových podmínek a tento tlak na cenu se dále přenáší dodavatelským řetězcem. Aby přežili, omezují výrobci potravin investice a inovace, **šetří v oblasti mezd, pracovních podmínek a surovin, přidávají na efektivitě a intenzitě výroby či pěstování**. Významný je tento dopad v tzv. rozvojových zemích, odkud se k nám vozí například káva, čaj, kakao nebo exotické ovoce. Tyto země mají často slabou ochranu životního prostředí a vymahatelnost práva, důsledky snahy o co nejnižší výrobní náklady jsou tedy vážnější. Patří mezi

ně například poškozování přírody agresivními agrochemikáliemi, extrémně nízké mzdy a výkupní ceny, šetření na pracovních pomůckách a další porušování pracovních práv. Jedním z řešení takové situace jsou nezávislé certifikace dávající spotřebiteli i všem článkům v dodavatelském řetězci jistotu etického původu výrobků.

Z hlediska dopadu na spotřebitele se jeví jako problematické vysoké marže obchodníků (zdražují zboží a zkreslují pohled zákazníků na reálnou cenu zboží), koncentrace trhu (na trhu přežijí jen velké firmy, což může v dlouhodobém hledisku znamenat omezení nabídky a zvýšení cen pro spotřebitele), nároky řetězců na uniformitu zboží (omezuji šíři nabídky) a snižování kvality kvůli tlaku na nižší náklady.

Další oblasti:

Zneužívání významného tržního postavení:

- dodavatelé jsou postaveni před hotovou smlouvou, do které nesmí nijak zasahovat, a musí se jí podřídit. Smlouvy bývají jednostranně výhodné pouze pro řetězce, sankce jsou uplatňovány jednostranně - na dodavatele.
- u některých řetězců neexistuje ani náznak partnerského vztahu - nákupčí požaduje po dodavateli neustálou pohotovost a dostupnost, stává se, že se nákupčímu dodavatel nikdy nedovolá; pokud něco potřebuje, číslo je jednosměrné.
- vzhledem ke svému postavení mohou řetězce na své dodavatele přenášet svá obchodní rizika: například špatné naplánování objemu potravin pro promo akci
- řetězce na dodavatele přenáší také své náklady a ti nemají nad těmito platbami kontrolu, jsou jim strhávány automatickým zápočtem z vystavených faktur. Jde například o marketingový vývoj nových obalů pro privátní značku, nákup strojů na výrobu obalů, propagaci výrobků, nafocení fotografií výrobků do letáku. Náklady se pohybují ve statisících, řetězce na ně využívají předražených externích agentur.
- mezi obchodní kulturou řetězců je poměrně velký rozdíl, nejhorší pověst mají diskonty

Tlak na cenu versus kvalita

- řetězce tlačí především na cenu, důležité jsou pro ně ale i bezpečnost a hygiena potravin. Od dodavatelů vyžadují velmi přísně dodržování podmínek, které pak ale třeba ve vlastním provozu porušují (např. špatné skladování potravin na prodejně). Dodržování podmínek řetězců pro dodavatele znamená velmi vysoké náklady a snižuje šanci menších firem přežít na trhu.
- největší tlak na snižování kvality potravin z hlediska surovin je u nebaleného a pultového zboží

Smlouvy, platby bez reálné protihodnoty, pokuty, platba faktur

- řetězce vydělávají především na široké škále bonusů a pokut. Dodavatelé platí každoročně navyšované částky bez toho, aniž by věděli za co jsou, a aniž by jim byla za ně poskytnuta protihodnota či benefity.
- v mnoha případech nemají řetězce s dodavateli uzavřené písemné smlouvy. Dodavatelé se posléze nemohou bránit případným sporům.
- řetězce často uměle prodlužují splatnost faktur (nacházejí „chyby“ ve faktuře, které poté dlouho opravují - čekají na záminku, aby mohly cokoli považovat za chybu). Některým výrobcům se pravidelně stává, že obchodníci zmrazí platby a zaplatí až po několika měsících kontinuálního vyjednávání.

- regálné i listovné stále existují, pouze je řetězce přejmenovaly - dodavatelé nyní platí například "poplatek za propagaci" nebo "příspěvek na marketing"
- většina bonusů i penalizací se objevuje již v obchodní smlouvě o spolupráci, dodavatelé o nich tedy ví, ale vzhledem ke svému nevýhodnému postavení na ně i tak přistoupí
- objevuje se korupční jednání nákupčích v řetězcích

Nejistota a nestálost:

- podle výrobců řetězce vytvářejí velice nestabilní tržní prostředí plné nejistoty (platí pro některá odvětví: objem odebraného zboží dodavatel předem nezná, musí tedy být připraven na vše - buď bude mít zboží málo a dostane pokutu za porušení smluvních podmínek, nebo mu zůstane a bude muset hledat jiný prodejní kanál, aby neskončilo znehodnocené)
- řetězce přímo i nepřímo přispívají k plýtvání potravinami. Kvůli extrémním kvalitativním a estetickým nárokům na zboží, špatnému plánování, vybízení zákazníků k větším nákupům, než ve skutečnosti potřebují. Plýtvají jak samy řetězce, tak výrobci, kteří nedokáží prodat zboží, jež řetězce odmítnou.
- stává se, že řetězce poptají výrobu určitého množství potravin, ale nakonec odeberou jen část, dodavatel si v takové situaci musí umět poradit a snažit se, aby nebylo zboží znehodnoceno
- děje se, že řetězec bez jakéhokoliv upozornění přeruší spolupráci a ze dne na den vylistuje dodavateli celé portfolio

Marže a ceny

- mnoho dodavatelů je v situaci, že své zboží prodává za výrobní cenu, nebo dokonce své zboží dotuje
- řetězce mají na některých produktech i více jak 100% marži, přitom na tom samém výrobku má dodavatel marži 2%. Přerozdělení zisku je velmi neférové vůči ostatním článkům v dodavatelském řetězci.
- hovoří-li řetězce o nutnosti zvyšování cen potravin, hovoří prakticky o zvyšování vlastního zisku
- vysoko nastavené ceny zároveň poškozují i samy dodavatele - jejich zboží se zákazníkům jeví jako předražené
- velká část zboží se prodá v akcích - nevydělává nikdo, ale tlak je o to větší

Stav a vývoj trhu:

- současné nastavení trhu je nepřátelské vůči malým a středním firmám, ty z trhu ve velkém zmizely (jde o stovky firem) a nové se mohou uplatit spíše v alternativních prodejních kanálech a formátech. Nikdy se ale v rámci těchto formátů nedostanou na relevantní objem.
- velké množství českých firem, jak ty malé, střední, včetně těch největších, považuje obchodní vztah s řetězcem za neudržitelný
- mnoho firem není kvůli nízkým výkupním cenám, ztrátám při neodebrání zboží, bonusům zpětným platbám či pokutám schopno generovat žádný zisk. Jen málokterá z dotazovaných firem je v současnosti schopná investovat do vývoje nových či lepších produktů aniž by si musely brát půjčku, některé si nemohou ani pořídit lepší výrobní či dopravní techniku.
- mnohé řetězce vedou marketingové kampaně zdůrazňující podíl českých výrobků v jejich sortimentu. Ukazuje se, že využívají různých výkladů zákona a deklarují zahraniční

zboží jako české, například proto, že bylo dovezeno firmou registrovanou v ČR. Dovozové potraviny propagují pod osobností lokálního/českého farmáře.

Privátní značky

- řetězce tlačí dodavatele do výroby produktů tzv. privátních značek. U nich požadují sice vysokou kvalitu, ale za nižší nákupní cenu.
- výrobci se vinou privátní značce poškozují hned dvakrát - nebudují si vlastní značku a mohou být kdykoliv nahrazeni jiným dodavatelem, který nabídne lepší ceny.
- výrobci platí za speciální obaly řetězců a nakupují drahé stroje na balení. Může se stát, že se kvůli takové spolupráci s řetězcem musí zadlužit. Obchodník nemusí převzít celý objem zboží a výrobci tak zůstanou obaly v hodnotě stovek tisíc, aniž by je mohl použít pro někoho jiného.

Zlepšující se tendence:

- u některých řetězců je znát zlepšující se tendence v oblasti vyžadování bonusů, penalizací za nedodržení smlouvy, pokut za pozdní dodávky, pozdních plateb faktur. Řetězce se více zaměřují na české firmy a zlepšují odhady prodejů zboží.

Řešení situace, kdy řetězce zneužívají svou vyjednávací sílu:

a) legislativní:

Některé státy již regulaci omezující neférové obchodní praktiky zavedly, pohybují se buď v rovině smluvního práva (problémem je pak projednávání v soukromě-právním řízení, stěžovateli nezaručuje nutnou anonymitu), nebo v oblasti soutěžního práva. Tyto státy (např. Německo, Rakousko, Maďarsko) uznávají fakt, že řetězce nemusí mít dominantní pozici na trhu pro to, aby mohly být vůči svým dodavatelům ve významném postavení, jež jim umožňuje neférové vyjednávání, či spíše diktát obchodních podmínek. I český legislativní rámec se snaží situaci řešit v rovině soutěžního práva: v současnosti je v prvním čtení novela *Zákona o významné tržní síle*, jehož dodržování dozoruje ÚOHS. Novela zákona by měla situaci posunout směrem k lepšímu, především co se týče jasnějšího vymezení pojmů a snazší aplikace práva.

b) vlastní iniciativa firem:

Samoregulace pomocí pravidel chování či etických kodexů, které si řetězce nejen samy stanoví, ale také samy kontrolují jejich dodržování, je poměrně častá. Jejím fungování by nepochybně prospěly nehlášené a nezávislé audity prováděné třetí stranou, přibližující takový systém některým certifikacím. Etické kodexy také vytvářejí samotné státy, ani pak ale nemusejí mít náležitý vliv. Kodex poctivého obchodního styku existuje třeba v Belgii (podepsalo jej 80 % řetězců a dodavatelů), v Argentině nebo ve Slovinsku.

V Evropě také funguje *Supply Chain Initiative* sdružující firmy, jež se zavázaly k dodržování správných obchodních praktik. V ČR byla nedávno založena česká pobočka (*Iniciativa pro férový obchod*). Na tomto systému je problematické, že se nevztahuje na celý dodavatelský řetězec, nedisponuje účinnými sankcemi za porušení pravidel ani ověřeným monitorovacím systémem, netýká se mimoevropských dodavatelů a stěžovatelům nezaručuje anonymitu. Do systému se navíc stále ještě nezapojil dostatek firem (*critical mass*). Podobné iniciativy často ztrácí důvěru tím, že jsou založené pouze na dobrovolnosti, a nezahrnují všechny aktéry daného odvětví. Například Velká Británie si fungování dobrovolných iniciativ také vyzkoušela a kvůli její nefunkčnosti se rozhodla pro regulaci pomocí zákona.

c) kombinace předchozích dvou přístupů

Tento přístup kombinuje pozitivní aspekty obou předchozích. Nejlepším příkladem je Velká Británie, která v roce 2013 přijala zákon Grocery Code Adjudicator Act, jímž zřídila úřad Groceries Code Adjudicator (GCA). Jde o nezávislého ombudsmana, hlídajícího psu supermarketů, který dohlíží nad dodržováním etického kodexu - Grocery Supply Code of Practice - který firmy podepisují. Může sám zahajovat vyšetřování, udělovat vysoké pokuty a přijímat anonymní stížnosti a vztahuje se na řetězce s určitým ročním obratem. Podobný mechanismus funguje i ve Španělsku a Francii.

Názor dotazovaných výrobců potravin na regulaci neférových obchodních praktik státem nebo EU:

- většina respondentů má strach ze zásahů státu do tržního prostředí, objevuje se nedůvěra k institucím a aplikaci práva v ČR
- většina dotazovaných firem by ale přesto byla ráda, kdyby byla státem nebo EU regulována oblast marží, neopodstatněné platby ve prospěch obchodníka, platba faktur, označení "česká potravina"

Názor zástupců evropské občanské společnosti:

- nevládní organizace z celé Evropy již několik let požadují v regulaci neférových obchodních praktik na evropské úrovni. **Ta by měla vyjít z britských principů a vztahovat se i na mimoevropské dodavatele.**
- v roce 2013 podpořilo petici za regulaci neférových obchodních praktik 40 000 evropských spotřebitelů, 16. června letošního roku spustila koalice 19 organizací z Evropy, Ekvádoru, Kolumbie a Návětrných ostrovů obdobnou petici

Verbatimy (citace dodavatelských firem):

Tlak na dodavatele:

„Tlak je takový, že každý se snaží udělat ten výrobek co nejlevnější.“

“Ono se o tom nesmí mluvit, ale řídí se tím <vysát, ale nezabít>.”

“Mají velmi drsnou price policy, nedovolí nám generovat nějaký zisk či marži. Dodávali jsme jim několik let a celý ten byznys byl ve výsledku ztráta.”

Koncentrace trhu:

“Máme nejvíce obchodních domů v Evropě. Tím v tom řetězci trpíme úplně všichni. Příliš vysoká konkurence znamená, že nikdo není schopen produkovat profit. Je to možné, ale za velice drsných podmínek, musíte být extra efektivní. To je proto, že produkty jsou levné pro zákazníka - je tady tlak a konkurence tak vysoká.”

“Pokud chcete dodávat do řetězců, musíte mít objem. Ohromné prostory, x set zaměstnanců,

skleníky, obrovské sklady, standardy, certifikáty..."

Vyjednávání smluv:

„Smlouvu nevidíte do té doby, než si vás tam pozvou. Nesmíte si ji vzít s sebou. Nesmíte opustit ty jejich místnosti, ve kterých sedíte a buď to podepíšete, nebo ne. (...) V momentě, kdy nesouhlasíte s jejich smlouvou, tak nedodáváte.“

Vynucené poplatky

„V podstatě si to vynutí. Pokud oni chtějí, pak si placení inzerce vynutí. Aniž bychom my chtěli.“

Akce:

“Akce většinou pro dodavatele zajímavé nejsou. A konec konců ani pro ten řetězec. Všichni to uděláme zhruba na nulu.“

„Stává se, což je velká potíž, že zruší domluvenou akci na poslední chvíli. Je třeba si pamatovat, že i výrobení primitivního výrobku našeho portfolia trvá minimálně týden. A oni zruší akci 2-3dny před začátkem.“

Nestabilita:

“Problématické je, že v průběhu akce výrazně změní odhadované množství a pak to případně penalizují nebo mi to případně zbyde na skladě a já pak nemám kam to prodat. To je velký problém u privátních značek.“

Přenášení nákladů:

„Bývají požadavky typu „zaplatte design na privátní značku“ a přitom řízení designového studia není možnost ovlivnit z naší strany. Dost často býváme žádáni o to, abychom platili náklady, nad kterými nemáme žádnou kontrolu.“

Nerovné postavení:

„Celý systém obchodování s řetězcí je ten, že oni nám předurčují a staví podmínky, které my musíme dodržovat, bez pardonu. Neexistuje, že bychom udělali chybu, to je hned pokuta. (...) Ale když se stane chyba na druhé straně, tak pro ně neplatí nic, oni nic nemusí.“

Kvalita potravin:

“Pointa v podstatě je, že síla řetězců a tedy jejich neadekvátní marže, vede k vyšším cenám a k výraznému snížení kvality prodávaných produktů - potravin zejména.“

