

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

**Analýza postavení maloobchodních řetězců ve vztahu
k jejich dodavatelům**

Jan Roška

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Roška

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza postavení maloobchodních řetězců ve vztahu k jejich dodavatelům

Název anglicky

Analysis of the relationship between retail chains and their suppliers

Cíle práce

V teoretické části budou vysvětleny pojmy z mikroekonomie, které budou pro tuto práci důležité. Dále zde budou uvedeny informace o trhu maloobchodních řetězců a dodavatelů, jeho struktuře, možných bariérách a subjektech, které na něm působí.

Hlavním cílem bakalářské práce bude analýza asymetrických vztahů vybraných maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů. Tyto vztahy budou porovnány se situací v odlišném odvětví. Na základě tohoto šetření bude rozhodnuto, zdali dochází ke zneužití postavení maloobchodních řetězců vůči dodavatelům na domácím trhu.

Metodika

Za pomoci knižních publikací a oficiálních webových stránek dojde k vědeckému popisu trhu dodavatelů a odběratelů. S pomocí studia dokumentů, volně dostupných zdrojů a rozhovorů se zúčastněnými osobami bude provedena analýza vztahů maloobchodních řetězců a dodavatelů. Pomocí získaných informací bude zjištěno, co je na trhu nastaveno špatně a co by se mělo vylepšit. V závěru bude použita explanace práce, tedy dojde k vyvození závěru.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

dodavatelé, maloobchodní řetězce, firma, monopol, oligopol, monopolistická konkurence, konkurenční prostředí

Doporučené zdroje informací

- BRČÁK, J. Česká republika ve světle ekonomických teorií. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. ISBN 978-80-7380-369-8
- COASE, R. H., The Nature of the Firm. *Economica*. 1937, 4(16), 386 – 405. DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.
- Ministerstvo zemědělství. Studie pro Ministerstvo zemědělství: Dodavatelům vadí šikana ze strany řetězců [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2016 [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>
- SVOBODA, R.; ŠRÉDL, K. – Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. *Ekonomie studium*. ISBN 978-80-87197-61-5.
- ŠRÉDL, K. a kol – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ. Vybrané kapitoly z teorie firmy. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2016

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza postavení maloobchodních řetězců ve vztahu k jejich dodavatelům" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2017 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Alexandru Soukupovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady, které přispěly k řešení konkrétní problematiky.

Analýza postavení maloobchodních řetězců ve vztahu k jejich dodavatelům

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá problematikou postavení dodavatele (zemědělec, pekař nebo mlékárna) a odběratele (maloobchodní řetězce). Na problematiku je nahlíženo z hlediska možného zneužití dominantního postavení maloobchodních řetězců.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů z hlediska teorie firmy. Jsou tedy vysvětleny pojmy jako dokonalý a nedokonalý trh. V rámci nedokonalých trhů jsou popsány hlavní typy, jako je monopol, monopolistická konkurence nebo oligopol. Základní ekonomická problematika je doplněna popsáním dodavatelsko-odběratelských vztahů a hlavních hráčů na trhu maloobchodních řetězců v České republice. Dále je detailně popsán maloobchod a jeho členění jak z pohledu klasifikace ekonomických činností, tak z hlediska typů provozní jednotek. Závěr teoretické části se věnuje legislativnímu prostředí a zevrubnému popisu možných zneužití postavení maloobchodních řetězců na trhu.

Analytická část se věnuje vztahu dodavatelů a maloobchodních řetězců. Analýza je prováděna na základě rozhovoru se zaměstnancem jednoho z hlavních maloobchodních řetězců působících na českém trhu a má za cíl zjistit, zdali a případně jak silně řetězce dominantního postavení využívají.

Klíčová slova: dodavatelé, odběratelé, zneužití postavení, dominantní postavení, maloobchodní řetězce, firma, oligopol, monopolistická konkurence, konkurenční prostředí

Analysis of the relationship between retail chains and their suppliers

Summary

The bachelor thesis deals with the status of the supplier (farmer, baker or dairy) and customers (retail chains). The main problem to be solved is the analysis of possible abuse of a dominant position in retail chains.

The theoretical part is focused on definition in terms of the theory of the firm. Thus, the concepts of perfect and imperfect market are explained. In the context of imperfect markets are described the main types such as monopoly, monopolistic competition and oligopoly. Basic economic issues are supplemented by describing the supplier-customer relations and major players in the market of retail chains in the Czech Republic. The retail is also described in detail and it is explained in terms of classification of economic activities, and in terms of types of operating units. Conclusion of the theoretical part discusses the legislative environment and to thorough description of possible abuses retail market.

The analytical part deals with the relationship of suppliers and retailers. The analysis is performed based on an interview with an employee of one of the major retail chains operating in the Czech market and aims to determine whether, and if so, how strongly string of dominance retail market use.

Keywords: suppliers, subscribers, abuse of dominant position, dominant position, retail chains, company, oligopoly, monopolistic competition, competitive environment

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	13
3 Přehled řešené problematiky	14
3.1 Teorie firmy	14
3.1.1 Chování firem a tržní struktura	14
3.1.1.1 Dokonalý trh	15
3.1.1.2 Nedokonalý trh	15
3.2 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	19
3.3 Postavení hráčů na trhu	21
3.4 Maloobchod.....	23
3.4.1 Členění maloobchodu	23
3.4.2 Typy provozních jednotek v maloobchodu	24
3.4.3 Historie maloobchodu.....	28
3.4.4 Legislativní prostředí a regulace.....	32
3.5 Zneužití postavení na trhu	33
3.5.1 Nekalé praktiky	33
3.5.2 Praktiky odběratelů	34
3.5.3 Praktiky dodavatelů	37
4 Analytická část	39
4.1 Otázka č. 1.....	39
4.2 Otázka č. 2.....	40
4.3 Otázka č. 3.....	40
4.4 Otázka č. 4.....	41
4.5 Otázka č. 5.....	42
4.6 Otázka č. 6.....	43
4.7 Otázka č. 7.....	43
4.8 Otázka č. 8.....	43
4.9 Otázka č. 9.....	44
4.10 Otázka č. 10.....	45
4.11 Otázka č. 11.....	45
4.12 Studie MZE	46
5 Výsledek a diskuze	47

Vyhodnocení analytické části	47
6 Závěr.....	51
7 Seznam použitých zdrojů	53

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Tržby TOP 05 maloobchodních řetězců v ČR.....	19
--	----

Seznam grafů

Graf 1 – Podíl TOP 05 řetězců na evropských trzích v roce 2013.....	20
---	----

1 Úvod

Maloobchodní řetězce jsou posledním článkem řetězu mezi výrobcí a zákazníky. Obchodníci zákazníkům poskytují jednu ze základních funkcí. V první řadě vybírají, co se bude vyrábět a co si tedy budeme moci koupit a za druhé usnadňují zákazníkům nákup díky informacím, které o zboží uvádějí.

Cílem bakalářské práce je analýza postavení maloobchodních řetězců ve vztahu k jejich dodavatelům, vytvoření teoretických východisek, zhodnotit postavení maloobchodních řetězců a popsat historii maloobchodu.

V rámci vytvoření teoretických východisek se práce zabývá teorií firmy, která definuje firmu z ekonomického hlediska, uvádí různé filosofické pohledy na firmu a definuje zájmy firmy. Popisuje také chování firem na trhu a vysvětluje různé tržní struktury. Dokonalý a nedokonalý trh. V rámci nedokonalého trhu práce popisuje hlavní typy nedokonalých trhů, jako jsou monopolistická konkurence, oligopol či monopson.

Část věnovaná mapování postavení maloobchodních řetězců a vztahů s dodavateli popisuje ekonomické vztahy a prostředí, ve kterém se hráči pohybují. Definuje hlavní hráče na trhu maloobchodních řetězců, včetně tržeb. Dále se tato část věnuje koncentraci maloobchodu v ČR. S problematikou maloobchodu úzce souvisí i legislativní prostředí, které je regulováno několika zákony. Jedná se především o obchodní a občanský zákoník. Dále je to zákon o ochraně hospodářské soutěže, který řeší zneužití dominantního postavení na trhu. Toto ustanovení se ve sporech mezi dodavateli a odběrateli nepoužívá, jelikož maloobchodní řetězce nedosahují dominantního postavení na trhu ve smyslu zákona (40 % podíl na trhu) a relativně nový zákon o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití.

V další kapitole je definován maloobchod, včetně jeho členění. Maloobchod je tvořen provozními jednotkami, tedy prodejny. Práce definuje podobu prodejen podle sortimentu, cen nebo vývojových trendů. Zmiňuje typy jednotek od úzce specializovaných jednotek, které nabízejí velmi úzký sortiment zboží, po obchodní domy nabízející velmi široký a hluboký sortiment zboží. Dále je mapována historie maloobchodu od ustanovení prvních pravidel v Babylonské říši, po vznik velkých obchodních center v centrech měst.

V porevoluční době získaly supermarkety v České republice vysoký podíl na maloobchodním trhu. V průběhu tohoto procesu se také zvětšoval jejich vliv nad

dodavateli a jako důsledek toho, že je téměř celý trh v rukou několika málo řetězců, se tato nerovnováha v dodavatelsko-odběratelském prostředí, stále zvětšuje.

Zneužívání dominantního postavení maloobchodních řetězců je v posledních měsících velmi diskutovanou problematikou, jak v politice, tak v médiích. Dodavatelé často poukazují na zneužití postavení obchodních řetězců při uzavírání smluv nebo jejich změnách. Zde hovoříme o tzv. nekalých praktikách. S tímto tématem okrajově souvisí i současná diskuze o různě kvalitních výrobcích dodávaných pod stejnou značkou na západní a východní trhy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je provést analýzu vztahů maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů se zaměřením na zemědělské producenty. Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Cílem teoretické části je definování základních pojmů souvisejících s teorií firmy. V kapitole jsou vysvětleny pojmy jako dokonalý a nedokonalý trh. V rámci nedokonalých trhů jsou popsány hlavní typy, jako je monopol, monopolistická konkurence nebo oligopol. Základní ekonomická problematika je doplněna popsáním dodavatelsko-odběratelských vztahů a hlavních hráčů na trhu maloobchodních řetězců v České republice. Dále je detailně popsán maloobchod a jeho členění jak z pohledu klasifikace ekonomických činností, tak z hlediska typů provozní jednotek. Závěr teoretické části se věnuje legislativnímu prostředí a zevrubnému popisu možného zneužití postavení maloobchodních řetězců na trhu.

Analytická část se věnuje vztahu dodavatelů a maloobchodních řetězců. Analýza je prováděna na základě rozhovoru se zaměstnancem jednoho z hlavních maloobchodních řetězců působících na českém trhu a má za cíl zjistit, zdali a případně jak silně řetězce dominantního postavení využívají.

Hlavním cílem práce je zhodnotit, zda dochází na trhu maloobchodních řetězců a dodavatelů ke zneužívání dominantního postavení.

Díličními cíli jsou:

- Vytvoření teoretických východisek v dané oblasti
- Zhodnocení postavení maloobchodních řetězců a dodavatelů
- Popsat historii maloobchodu

2.2 Metodika

Základem zpracování teoretických východisek práce je analýza knižních publikací, odborné konzultace s vedoucím práce a texty z druhotných zdrojů (oficiální webové stránky nebo jiné tištěné zdroje), které souvisí s daným tématem. Shromážděné informace byly setříděny do kapitol.

Praktická část je tvořena polostrukturovaným rozhovorem, který byl zvolen s ohledem na povahu řešeného problému a cílem práce. Polostrukturovaný rozhovor je metodou kvalitativního sociologického výzkumu. Tato metoda dává tvůrci rozhovoru možnost odchýlit se od předem připraveného návodu. Byla vybrána právě pro svou možnost měnit při rozhovoru pořadí otázek nebo další otázky přidávat. Jako vhodná metoda ke zhodnocení míry zneužití dominantního postavení na trhu maloobchodních řetězců se v tomto případě jeví právě tato kvalitativní výzkumná strategie. Kvalitativní výzkumné strategie se zaměřují na to, jak jednotlivci nahlízejí nebo chápou prostředí nebo svět kolem sebe. Kvantitativní metoda by v tomto případě nabízela pouze omezené možnosti pro získání dat. Volba vychází rovněž z charakteru problematiky, ve které je vhodné problému porozumět a získat na něj i cizí vhléd. Takovou možnost nám kvantitativní strategie nedávají. Zpracované výsledky rozhovoru budou následně metodou komparace zpracovány a porovnány se studií Ministerstva zemědělství, která mapuje pohled dodavatelů na zneužívání postavení maloobchodních řetězců.¹

¹MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů*, 2016

3 Přehled řešené problematiky

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů z hlediska teorie firmy. V kapitole jsou vysvětleny pojmy jako dokonalý a nedokonalý trh. V rámci nedokonalých trhů jsou popsány hlavní typy, jako je monopol, monopolistická konkurence nebo oligopol. Základní ekonomická problematika je doplněna popsáním dodavatelsko-odběratelských vztahů a hlavních hráčů na trhu maloobchodních řetězců v České republice. Dále je detailně popsán maloobchod a jeho členění jak z pohledu klasifikace ekonomických činností, tak z hlediska typů provozní jednotek. Závěr teoretické části se věnuje legislativnímu prostředí a zevrubnému popisu možných zneužití postavení maloobchodních řetězců na trhu

3.1 Teorie firmy

Dle mikroekonomické teorie je firma subjekt, který se zaměřuje na transformaci zdrojů na statky s ohledem na maximalizaci zisku. Maximalizace zisku je krátkodobý a dlouhodobý proces, kterým firma upravuje cenu a úroveň produkce s cílem nejvyššího možného zisku. Díky oddělení vlastnictví a kontroly, u většiny firem, není maximalizace zisku jediným a hlavním motivem. Dalšími motivy mohou být maximalizace užitku manažerů nebo dlouhodobá stabilita firmy. V dnešní době se prosazuje nová filozofie přístupu k působení firem, která se označuje jako stakeholding ekonomika. V zásadě spočívá v tom, že na rozdíl od minulosti, kdy firmy jednostranně upřednostňovaly zájmy vlastníků (shareholding ekonomika), musí dnešní firmy sledovat zájem všech subjektů, dotčených jejich podnikatelskou aktivitou. Musí tedy zohledňovat jak zájmy vlastníků, managementu, zaměstnanců, tak i zájmy vnějších účastníků, jako jsou zákazníci, dodavatelé, věřitelé či stát.²

3.1.1 Chování firem a tržní struktura

Chování firmy je výrazně ovlivněno typem trhu, na kterém se nachází. Vychází z počtu firem v odvětví, z možnosti ovlivňovat cenu nebo z existence bariér pro vstup na trh. Dle těchto kritérií jsou rozlišovány dva typy prostředí pro výrobce. Je to dokonalý a nedokonalý trh.

² JUREČKA, A KOL. *Mikroekonomie*. 2013

3.1.1.1 Dokonalý trh

Dokonalý (dokonale konkurenční) trh výrobců je takový trh, kde výrobci nemohou změnami své produkce ovlivnit docilovanou cenu. Cenu přijímají jako danou a jakékoli zvýšení ceny vyvolá absolutní nezájem o zboží. Výrobce se tedy může pouze rozhodovat o množství produkce, kterou při dané ceně bude nabízet.

Předpoklady dokonalého trhu jsou: dokonalá informovanost kupujícího i prodávajícího, nulové náklady na změnu dodavatele, homogenní produkt a velký počet prodávajících.³

Tato práce vychází z předpokladu, že strana nabídky (výrobci) se pohybuje na dokonale konkurenčním prostředí.

3.1.1.2 Nedokonalý trh

Nedokonalý (nedokonale konkurenční) trh reprezentuje situaci na trhu, kde se nalézá alespoň jeden prodávající nebo kupující, který může ovlivnit tržní cenu statku. Trh pracuje s dokonale elastickou poptávkou. Zvýšení ceny tedy sníží poptávku po nabízeném produktu, ale ne až na nulu (jako by tomu bylo v případě dokonalé konkurence). Naopak snížení ceny zvýší poptávku po nabízeném zboží, ovšem opět pouze omezeně. Výrobce tedy může, do určité míry, ovlivňovat cenu.

Prodávající na nedokonalých trzích „tvorí“ (hledají) svou cenu tak, že vyrovnávají mezní příjem a mezní náklady. Prodává se zde za cenu vyšší než mezní náklady a nevyrábí se v minimu svých průměrných nákladů. S nedokonalými trhy souvisí také nedokonalá informovanost. Informace jsou vzácné a na jejich získání je třeba vynaložit náklady. Racionální člověk získává jen tolik informací, kdy se mezní výnos z informací rovná mezním nákladům na získávání informací. Tato vzácnost informací vytváří příležitost pro podnikání. Na nedokonalých trzích existují mezery – dosud nevyužívané ziskové příležitosti. Podnikatelé objevují mezery na trhu a zaplňují je. Tím zároveň snižují tržní nedokonalost.⁴

³ HOLMAN, Robert. *Ekonomie. Sbírka řešených otázek a příkladů*. 2016.

⁴ Tamtéž.

Hlavními typy nedokonalých trhů jsou:

- **Monopol** – oproti dokonalým trhům jsou monopolní trhy méně pružné v reakci na množství nabídky a ceny. Monopolní firma může na růst poptávky reagovat, buď růstem tržní ceny při konstantní nabídce, nebo růstem ceny při menším růstu množství s ohledem na elasticitu poptávky. Na našich trzích je monopol extrémní formou trhu. Pokud se nejedná o administrativní monopol, který je vázán na povolení státu nebo přirozený monopol, který vzniká z důvodu přirozených bariér vstupu na trh, existuje vždy potenciální konkurence. Monopol nebo dokonalá konkurence jsou extrémními formami na trhu. V ostatních formách trhu lze sledovat prvky chování firem, které jsou typické, jak pro dokonalou konkurenci, tak pro monopol.⁵
- **Monopolistická konkurence** – je charakterizována velkým množstvím subjektů na straně nabídky, které nemají velkou možnost ovlivnit cenu. Důležitým rysem monopolistické konkurence je systematická snaha výrobců odlišovat svůj produkt od konkurence, což je hlavní rozdíl proti dokonalé konkurenčnímu trhu. Namísto trhu homogenních výrobků tak vzniká trh odlišných, avšak blízkých substitutů. Diferenciace se promítá hlavně v umístění firmy, ve výši ceny, v kvalitě, obalu apod. Z tohoto odlišení vychází monopolní postavení v rámci jeho vlastního produktu. Firma v rámci monopolistické konkurence může tedy být, v omezeném slova smyslu, tvůrce ceny. Z toho hlediska tedy připomíná monopol. Ovšem s ohledem na to, že křivka individuální poptávky po produkci firmy není totožná s tržní poptávkovou křivkou celého odvětví. Již zmíněný velký počet firem na trhu způsobuje, že různost jejich výrobků je velmi malá a zároveň je i tedy velmi malý rozdíl v cenách výrobků. Díky uvedeným faktorům a neexistujícím bariérám vstupu na trh, dosahují výrobci v dlouhém období nulového ekonomického zisku.⁶

⁵ ŠRÉDL, Karel a Roman SVOBODA. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012

⁶ Tamtéž.

- **Oligopol** – jedná se o model trhu typu nedokonalé konkurence, na kterém nejen krátkodobě, ale i dlouhodobě působí jen několik málo firem. Těchto několik málo firem má velmi významný podíl na trhu a jsou tedy tvůrci tržní ceny. Jde o trh, kde optimální velikost firmy je, díky velkému podílu fixních nákladů, značná a zároveň tržní poptávka je (vzhledem k optimální velikosti firem) relativně malá. Působí zde také relativně vysoký stupeň vzájemné závislosti rozhodování o cenách, kvalitě produkce nebo o množství. Oligopolní firma ovlivňuje tržní nabídku a poptávku celého trhu. Z tohoto vyplývá, že musí do svého rozhodování o ceně množství produkce zahrnout nejen poptávku, ale i reakci konkurenta na vlastní rozhodnutí. Ostatní konkurenti také kalkulují s rozhodnutím této firmy. Na základě uvedených faktorů (poptávky, reakce konkurenta a očekávané reakce konkurenta) následně sestaví společnost funkci očekávané poptávky. Na tomto modelu trhu nemusí ani v dlouhém období docházet k prosazování nulového ekonomického zisku. V rámci oligopolních struktur můžeme dále rozlišit několik vzájemně odlišných typů chování oligopolních firem (výčet a popis uveden níže). Hlavní rozdíl je v chování konkurenčních firem. Přesto mají společnou charakteristiku v těchto předpokladech: relativně malý počet firem v odvětví, charakter vyráběné produkce je homogenní nebo jde o velmi blízké substituty, každá firma v odvětví má možnost činit reálné odhady o reakci a akci konkurentů a na trhu se nacházejí bariéry pro vstup nových firem.⁷

Typy odlišných typů chování oligopolních firem:

- **Smluvní (koluzní) oligopol** – je oligopolní tržní model s několika firmami produkujícími stejné nebo podobné výrobky (služby), vystupující na trhu jako monopol. Jako monopol společnosti vystupují kvůli možnosti, že se dohodli na společném postupu při omezení produkce a zvýšením ceny. Tímto firmy docílí zvýšení zisku. Taková dohoda firem na trhu se nazývá kartel. Kartely vznikají na základě

⁷ ŠRÉDL, Karel a Roman SVOBODA. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012

kartelových dohod, které jsou uzavírány především na základě dohody o stejných cenách produkce, o velikosti produkce nebo o teritoriálním rozdělení trhu. Pokud uzavřou kartelovou dohodu všechny firmy na trhu, není jejich cílem maximalizace zisku jednotlivých firem, ale maximalizace zisku celého kartelu. V takové situaci kartel tedy vystupuje jako monopol.

- **Duopol** – jedná se o situaci na trhu, kdy si konkurují dvě firmy. Vztah těchto dvou firem může mít několik variant, kterým odpovídají různé modely. Nicméně hlavní rozdělení spočívá v tom, zdali firmy na trhu spolupracují nebo si konkurují.⁸

- **Dělení v případě, že si firmy konkurují:**

- **Simultánní hra** – jedna z firem se rozhoduje o optimální výši ceny nebo množství produkce a nezná rozhodnutí druhé firmy
- **Sekvenční hra** – první firma se rozhoduje o výši ceny a produkce na základě znalosti rozhodnutí druhé firmy. Oproti druhé firmě má tedy výhodnější postavení, jelikož je obeznámena s rozhodnutím druhé firmy.

- **Dělení v případě, že firmy spolupracují:**

- **Koluze** – jedná se o formu nekalé kooperace, protože firmy společně stanovují cenu a výši produkce, tak aby maximalizovali vlastní zisk.

- **Oligopol s dominantní firmou** – na trhu se nachází dominantní firma, pro niž je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na

⁸ ŠRÉDL, Karel a Roman SVOBODA. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012

tzv. konkurenčním lemu. Dominantní firma se chová jako monopol a menší firmy, které nejsou schopny svým rozhodnutím o ceně nebo množství ovlivnit trh, se chovají jako dokonale konkurenční firmy. Tento typ chování firem na trhu je pro práci důležitý, jelikož jedním z příkladů je postavení obchodních řetězců a jejich dodavatelů.

- **Monopson** – jedná se o stav na trhu, kdy na straně nabídky existuje obvykle více subjektů, ale na straně poptávky existuje pouze jeden subjekt. Tento typ nedokonalých trhů se vyskytuje zpravidla ve vztahu mezi zpracovateli zemědělských produktů a odběratelem (maloobchodním řetězcem).⁹

3.2 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Dodavatelско-odběratelské vztahy, které vznikají mezi subjektem nabízejícím výrobek a subjektem, který výrobek poptává, jsou obecně považovány za rovnocenné a není na ně uvaleno velké smluvní omezení. Na domácím trhu se ovšem vyvinula situace, která tuto rovnováhu narušuje. Kvůli výrazné koncentraci maloobchodních řetězců a jejich narůstající ekonomické moci se postavení dodavatelů výrazně zhoršilo. Nerovnost mohou odběratelé využívat zejména proti malým a středním podnikům. Jedná se především o pozdní placení faktur, platby za reklamní akce, platba regálovného (výhodnější umístění zboží v regálu) nebo zařazení na seznam dodavatelů. Důležitým faktorem je také využití výrobců neznačkového zboží, kteří se zaváží k výrobě produktu pod značkou odběratele. Uvedené praktiky, které může dominantní subjekt využívat, se označují za tzv. nekalé praktiky. Rozdělení podnikatelského rizika tedy není rovnoměrné. Dodavatelé působí na trhu s téměř dokonalou konkurencí, ale vztah odběratelů a dodavatelů je charakterizován spíše jako monopson. Dodavatelů je velké množství a jsou závislí na velkých odběrech, protože není mnoho alternativ, kde vlastní produkty nabízet dále. Odběratel si může mezi dodavateli vybírat a dodavatelé jsou tedy nuceni, při jednání s obchodními řetězci, přijmout nevýhodné podmínky. Tím, že domácnosti v posledních letech nezvyšují výdaje

⁹ BOHÁČKOVÁ, Ivana a LANDOVÁ, Petra. *Ekonomika agrárního sektoru*. 2014

na rychloobrátkové zboží a řetězce se snaží udržet svoje příjmy, tlačí odběratelé a na dodavatele, aby snížili svoje náklady.

Rozhodující otázka, při zkoumání nerovnosti ve vztahu dodavatel odběratel je, zdali existuje ve smluvním vztahu nerovnost. Na nerovnost lze nahlížet pomocí ekonomických teorií nebo pomocí praxe. Z ekonomického hlediska se nerovnost týká případů, kdy se jedná o monopolistickou konkurenci, oligopol nebo monopol. Čím blíže se nachází vztah k monopolu, tím je asymetrie vztahu silnější. Při hodnocení asymetrie vztahu v praxi je nutno vycházet ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a předpisů Evropské unie, které se zaměřují na řešení zakázaných dohod či zneužívání postavení.

V praxi v jednotlivých evropských státech existují buď jen soutěžně právní úpravy vztahující se na dominantní soutěžitele, nebo jsou dále doplňovány výše popsányi specifickými úpravami pro nedominantní soutěžitele v určitém specifickém postavení. Důvodem pro přijetí specifických úprav, u nás v podobě již zmíněného zákona o významné tržní síle, je zpravidla skutečnost, že obecná soutěžní pravidla pro dominantní soutěžitele nelze na odběratelsko-dodavatelské vztahy aplikovat, protože tyto subjekty často nedosahují tržního podílu nezbytného pro kvalifikaci soutěžitele jako dominantního. Základní myšlenkou těchto právních úprav je, že nejenom chování dominantního soutěžitele může narušit soutěžní prostředí a způsobit újmu jiným soutěžitelům a v konečném důsledku i spotřebitelům.¹⁰

V právních úpravách založených na posuzování tržní (kupní) síly nedominantních soutěžitelů se vychází z předpokladu, že tyto subjekty mají významnou pozici na trhu, kterou mohou zneužívat vůči všem dodavatelům. Jedná se o obdobný koncept, jenž platí pro dominantní postavení, jsou však stanovena odlišná kritéria pro posuzování tohoto specifického postavení. Tyto úpravy zpravidla primárně vycházejí při vymezení postavení těchto soutěžitelů z dosaženého obrátu. Z hlediska jejich osobní a věcné působnosti jsou tyto úpravy v některých státech omezeny na soutěžitele v postavení odběratelů a na určitou oblast trhu (např. nákup a prodej potravinářského zboží). Právní úpravy vymezující postavení nedominantních soutěžitelů z hlediska tzv. ekonomické závislosti soutěžitelů, často stanovují jako jedno z určujících kritérií posouzení alternativní možnosti soutěžitele dodávat nebo odebírat zboží od jiného soutěžitele a ekonomická závislost je posuzována v

¹⁰ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Významná tržní síla*: 2013

rámci vztahu mezi konkrétním odběratelem a dodavatelem. Tyto úpravy mají obecnou osobní a věcnou působnost. V některých státech vedle těchto úprav existují další veřejnoprávní úpravy, které se aplikují na odběratelsko-dodavatelské vztahy, např. ve Francii existuje vedle pravidel o ekonomické závislosti také specifická úprava zakazující tzv. restriktivní praktiky. Rovněž v dalších státech, jejichž právní úpravy obsahují institut ekonomické závislosti, jsou v posledních letech přijímány další specifické veřejnoprávní regulace v oblasti nákupu a prodeje zemědělských a potravinářských produktů.¹¹

3.3 Postavení hráčů na trhu

Pro správné posouzení situace na trhu je třeba definovat hráče a znát jejich postavení na trhu. Podíl na trhu je třeba znát i s ohledem na legislativu, která skrze Úřad pro ochranu hospodářské soutěže posuzuje možné dominantní postavení či zneužití dominantního postavení.

Na trhu maloobchodních řetězců v České republice působí v současné době přibližně pět desítek obchodních řetězců. Většina z nich je v rukou zahraničních majitelů. Podíl zahraničních řetězců na prodeji potravin u nás přesáhl dvě třetiny, což je nejvíc ze zemí střední Evropy.¹² Do TOP 05 maloobchodních řetězců u nás patří Penny Market, Lidl, Tesco, Ahold (Albert) a Kaufland. Tabulka níže uvádí jejich tržby a zisk nebo ztrátu v účetním období 2014-2015.

¹¹ ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. *Významná tržní síla*: 2013

¹² Zahraniční supermarketů ovládly dvě třetiny českého trhu. Nejvíce v regionu. *Zpravy.e15.cz* [online]

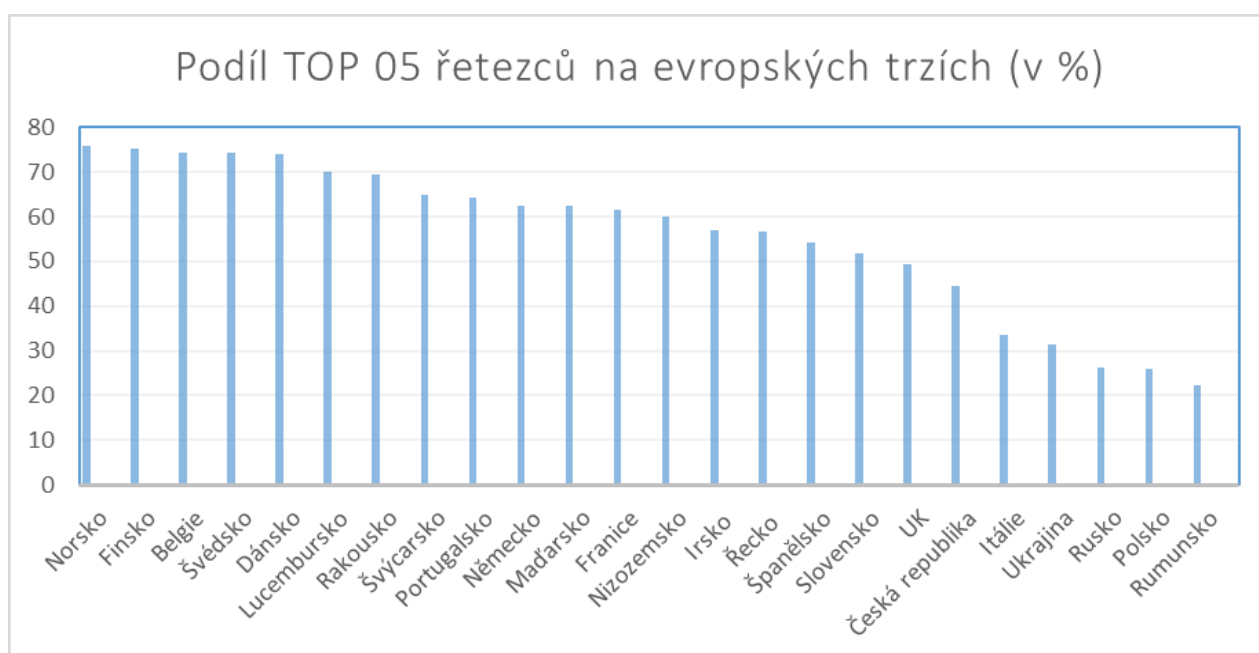
Tabulka č. 1 – Tržby TOP 5 maloobchodních řetězců v ČR

Obchod	Tržby v mld. Kč	Zisk/ztráta v mld. Kč
Kaufland	55,2	2,13
Ahold	48,3	údaj není dostupný
Tesco	41,7	-3,9
Lidl	33,6	2,6
Penny Market	31,3	0,523

Zdroj: účetní závěrky Kaufland, Tesco, Lidl, Penny Market a tisková zpráva Ahold

Současným rysem maloobchodu, nejen v ČR, ale i v Evropě je jeho horizontální koncentrace. Podíl pěti největších obchodníků s převahou rychloobrátkového zboží je v ČR 44,5 %. Porovnání s dalšími evropskými státy ukazuje následující tabulka.

Graf 1 – Podíl TOP 5 řetězců na evropských trzích v roce 2013



Zdroj: METRO Retail Compendium [online]. 2015/16

3.4 Maloobchod

Obchod je specifická ekonomická činnost, jejímž prostřednictvím se uskutečňuje prodej a koupě zboží a poskytnutých služeb za určitou protihodnotu. Do obchodu zařazujeme všechny činnosti spojené s nabídkou a poptávkou uskutečňované mezi prodávajícím a kupujícím, které vedou k realizaci sjednané transakce za předem dohodnutých podmínek. Obchod je zařazen v terciální sféře národního hospodářství.¹³

3.4.1 Členění maloobchodu

Maloobchod je podnik nebo činnost, která zahrnuje nákup od velkoobchodu nebo výrobce a jeho následný prodej konečnému spotřebiteli bez dodatečného zpracování. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment, dle druhu, kvality, atd. Zároveň poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.¹⁴

Maloobchod lze členit na¹⁵:

- Potravinářský – do této kategorie se zařazují i subjekty, které prodávají převážně rychloobrátkové zboží
- Nepotravinářský.

Dále na:

- Specializovaný – menší prodejny s užším rozsahem nebo nepotravinářské řetězce
- Nеспециализované – obvykle potravinářské řetězce

Dle místa uskutečnění nákupu a prodeje:

¹³ *Obchod - studijní opora* [online]. Mendelova univerzita v Brně

¹⁴ INDRA, Jiří. *Obchodní podnikání - Retail management*. 2002

¹⁵ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Retail management*. 2007

- Uskutečňován v síti prodejen – převažuje ve vyspělých zemích, základem jsou prodejní jednotky (prodejny) a do této skupiny náleží i tržnice nebo trhy.
- Uskutečňován mimo prodejní síť – jedná se o prodejní automaty, přímý prodej nebo internetový obchod.

Z pohledu Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) se řadí maloobchod do sekce G – velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel. Sekce se dále dělí na tři oddíly¹⁶:

- Oddíl 45 - zahrnuje všechny činnosti související s obchodem a opravami motorových vozidel a motocyklů.
- Oddíl 46 a 47 zahrnuje všechny ostatní obchodní činnosti. Pro rozlišení těchto oddílů je rozhodující převládající typ zákazníků

Maloobchod lze dále rozdělit dle vlastnické struktury:

- Vlastníci prodejen: přímé vlastnictví, vlastníci řetězců obchodů anebo spotřebitelská družstva
- Bez prodejen – smluvní vztahy (např. franchising) anebo různí zprostředkovatelé

3.4.2 Typy provozních jednotek v maloobchodu

Provozní jednotkou maloobchodu je chápána prodejna nebo prodejní jednotka maloobchodu. V rámci maloobchodu lze zahrnovat celou řadu znaků statických (sortimentní profil, umístění a velikost prodejny, formu prodeje, apod.) a dynamických (cenová politika, kvalita zboží, soubor služeb apod.).

Následující dělení využívá parametrů šíře a hloubka sortimentu, výše ceny a umístění prodejny, vývojový trend nebo forma prodeje a velikost prodejní plochy.

¹⁶ *KLASIFIKACE EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ (CZ-NACE)* [online]. Český statistický úřad, 2008

V následujícím výčtu jsou podrobně popsány pouze vybrané typy prodejen:¹⁷

- **Úzce specializované prodejny**

- Sortiment: velmi úzký se značnou hloubkou, převažuje zboží občasné a dlouhodobé spotřeby
- Ceny: vyšší, prodej je vázán na specializované služby (náklady na odborný personál)
- Uplatnění v městských centrech a nákupních střediscích
- Vývojový trend: rostoucí
- Příklady: výpočetní technika, foto, apod.

- **Specializované prodejny**

- Sortiment: hluboký s omezenou šíří
- Ceny: vyšší, obdoba úzce specializovaných prodejen
- Uplatnění: v městských centrech nebo nákupních střediscích
- Vývojový trend: pomalý růst u nepotravinového zboží, silný pokles u potravinářských prodejen
- Příklady: prodejny se sortimentem elektro, oděvy, cukrárny, sýrárny

- **Odborné velkoprodejny nepotravinářského zboží**

- Sortiment: navazuje na sortiment specializovaných obchodních domů
- Ceny: nízké při vyšší úrovni kvality zboží
- Uplatnění: na předměstí nebo okrajích měst s příjezdovými komunikacemi a parkovišti
- Vývojový trend: rychlý rozvoj na úkor specializovaných obchodních domů
- Forma prodeje: samoobsluha
- Prodejní plocha: od cca 800 m² (1 - 4 tis. m²)

¹⁷ HES, Aleš. *VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD* [online]. 2004

- Příklady: Ikea, Baumax, Obi
- **Superrety**
 - Sortiment: široký sortiment potravin, nemusí být zastoupeno maso, uzeniny nebo jsou jen balené
 - Ceny: střední při střední a vyšší úrovni kvality zboží
 - Uplatnění: v prostorově omezených dispozicích obytných center
 - Vývojový trend: mírný růst až stagnace
 - Forma prodeje: samoobsluha
 - Prodejní plocha: do 400 m²
- **Supermarkety**
 - Sortiment: komplexní sortiment potravin a základní druhy nepotravinářského zboží
 - Ceny: střední při vyšší úrovni kvality zboží
 - Uplatnění: v obytných zónách s okruhem dostupnosti 400-700 m podle hustoty zástavby, vyžaduje parkovací místa pro automobily
 - Vývojový trend: stále ještě rostoucí
 - Forma prodeje: samoobsluha
 - Prodejní plocha: min. 400 m², max. 2 500 m²
- **Hypermarkety**
 - Sortiment: plný sortiment potravinářský a velký rozsah nepotravinářského zboží včetně služeb, přičemž nepotraviny mají vždy nadpoloviční podíl na počtu druhů zboží a cca 50% podíl na obratu, vždy je zajištěno občerstvení
 - Cena: nižší při vyšší úrovni kvality zboží
 - Uplatnění: samostatně na předměstí, u významných křižovatek dálničních tahů
 - Vývojový trend: růst
 - Forma prodeje: samoobsluha

- Prodejní plocha: od cca 2 500 m² (3 - 15 tis. m²)
- **Obchodní domy univerzální – plnosortimentní**
 - Představují soubor specializovaných prodejen pod jednou střechou s možností komplexního nákupu.
 - Sortiment: široký, hluboký včetně potravin, restaurace (občerstvení), celkový rozsah představuje 100 - 200 tisíc druhů zboží
 - Ceny: střední a vyšší při střední a vyšší úrovni kvality zboží
 - Uplatnění: v centrech měst, v regionálních nákupních střediscích, ve čtvrt'ových centrech velkoměst
 - Vývojový trend: stagnace v důsledku uplatnění nových (agresivních) typů prodejen a změny nákupních zvyklostí
- **Obchodní domy specializované**
 - jsou doplňkem obchodních domů plnosortimentních
 - Sortiment: hluboký s omezenou šíří (zpravidla nepotravinářské zboží)
 - Ceny: střední a vyšší při střední a vyšší kvalitě zboží
 - Uplatnění: v blízkosti obchodních domů plnosortimentních
 - Vývojový trend: v průměru stagnace
 - Příklady: dům sportu, dům módy, dům potravin
- **Prodejny smíšeného zboží**
 - Sortiment: značně široký s malou hloubkou, zaměřený na zboží denní, běžné potřeby s výraznou převahou potravin
 - Ceny: dosti vysoké (malý rozsah prodeje)
 - Uplatnění: ve venkovském prostoru a rozvolněné městské zástavbě
 - Vývojový trend: pokles v důsledku koncentrace supermarketů a nákupních středisek

- Dalšími typy jsou ambulantní prodejny (pojízdné), diskontní prodejny nebo zásilkové obchody.

3.4.3 Historie maloobchodu

Maloobchodní služby jsou důležitou zprostředkovatelskou službou, která pomáhá spojit nespočet výrobců s konečnými spotřebiteli. Obchod se jako samostatná hospodářská činnost začíná objevovat na rozhraní rodové a otrokářské společnosti po oddělení řemesel od zemědělství a města od vesnice. Vzniká barterový obchod a z jednoduchého barterového obchodu se stává peněžní směna. Majitelem výrobku je jeho výrobce a cílem je získat jiný výrobek. Utváření obchodu jako zvláštního odvětví činnosti člověka vrcholí třetí velkou společenskou dělbou práce, při které se vyděluje kupec jako člověk výlučně se zabývající směnou zboží. S tímto druhem obchodu nastává časová a místní oddělenost mezi oběma akty směny (koupě a prodej). Dále se především specializuje výroba, což vyžaduje činnost i osobu, která zajistí směnu zboží mezi městem a vesnicí, mezi jednotlivými výrobci nebo mezi výrobcí a vládnoucí vrstvou. Vznik obchodu se umísťuje do Babylonské říše, kde byly formalizované principy obchodu na zákoníku starém 4000 let.¹⁸

Podrobněji lze rozdělit historii maloobchodu následovně:¹⁹

- **Období Babylonské říše**

Považuje se za kolébku pokroku v obchodu, ve které byly formalizované principy obchodu na zákoníku starém 4000 let. Už zde vedle mezinárodního obchodu kontrolovaného panovníkem a dvorem existuje vandrovní obchod, obchod ve městech s vybudovanými tržnicemi, veřejné sklady u bran měst a v přístavištích a drobný obchod řemeslníku v ulicích měst. Babyloňané znali už i peníze – jednalo se o vážené kusy stříbra označené značkami, placení na splátky, úrok, apod.

¹⁸ HES, Aleš. *VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD* [online]. 2004

¹⁹ Tamtéž.

- **Doba feudalismu**

Feudalismus pro obchod znamenal výrazný krok zpět v porovnání s obdobím rozkvětu otrokářského zřízení. Uzavřené naturální hospodářství feudálního panství má snahu produkovat všechny potřebné produkty pro panovníky a poddané. Služby obchodu a kupců potřebuje feudalismus jen výjimečně – služba obchodu se omezuje na luxusní sortiment. Takto obchod vypadá v Evropě především na počátku feudalismu v průběhu 5. – 8. století n.l. Několik století trvalo, než se obchod vyvinul na vyšší stupeň. Samotná feudální ideologie se stavěla proti obchodování, které svou podstatou poskytuje možnost úvěrů, ale i okrádání a vydírání. Brát úroky za půjčené peníze, bez čehož se obchod nemohl a nemůže obejít, se považovalo za hřích a různá nařízení církve a vrchnosti znemožňovala křesťanům obchodní podnikání. Za feudalismu se tedy jednalo o jednodušší formu obchodu – vandrovní podnikání a výroční trhy. Trhové povolení znamenalo pro panovníka příjem z poplatků, což vyvolávalo zájem o obchod.

- **Zámořské objevy**

Přinesly do obchodu zvýšení obratu a rozšíření sortimentu, ale zároveň i změny v organizaci obchodu. Zpočátku se jednalo o státní monopol – jelikož výsada obchodovat s konkrétním artiklem nebo zámořským teritoriem bylo čistě v rukou panovníka. Začíná se objevovat fenomén obchodních společností – stát svůj monopol přenáší na soukromé společnosti, které mají právo vlastního vojska, loďstva, pevností, obchodních stanic, apod. Stát se jejich hospodaření nestaral. Požadoval pouze daně.

- **Průmyslová revoluce**

Rozvoj průmyslu znamená také rozmach mezinárodního obchodu. Síla obchodního kapitálu měla značný vliv na průmyslovou výrobu.

- **Počátek 19. století**

Jednalo se o obchodní stanice, které nabízely obchodní prostor pro směnu svého zboží. Obchod se koncentroval ve vesnicích a městech, kde vznikaly obchody jako reakce na růst populace. V takových sídlech již můžeme hovořit o obchodech se smíšeným zbožím. Obchody disponovaly základním druhem zboží (pro domácnost, farmářské potřeby, potraviny, léky, apod.).

- **Polovina 19. století**

- Specializované obchody – jedná se o nový typ maloobchodu, který vznikl na základě expandujících manufaktur a komunikací. Tyto obchody se soustředily na jeden druh zboží (železářské zboží, konfekce, apod.).
- Obchodní domy – vznikaly obvykle ze specializovaných obchodů. Předznamenaly začátek zásilkové formy distribuce zboží pomocí zasílaných katalogů.

- **Přelom 19. a 20. století**

- Obchodní sítě – původně vlastníci obchod s potravinami nebo drobným zbožím začali rozšiřovat sortiment nabízeného zboží a rozšiřovat prodejní plochy > počátek vzniku supermarketů.
- Diskontní obchodní domy – kvůli hospodářské krizi a související nízké režii a ziskům, byl zaveden prodej přímo z palet nebo z volné prodejní plochy.
- Účelové obchody s vybraným sortimentem – stojí na počátku členských klubů u obchodů. Soustředily se na prodej značkového zboží, jako byly rozhlasové přijímače, televizory nebo fotoaparáty).
- Účelová nákupní centra – tato centra byla stavěna hlavně na předměstí měst, kde se koncentrovalo chudé obyvatelstvo. Soustředily se na nízké ceny, široký sortiment a velké obraty.

- **Přelom 30. let**

Na našem území vznikají první obchodní domy, spotřební a nákupní družstva, které mohla konkurovat velkým obchodním podnikatelům. Doba je charakterizována rozvojem specializovaných obchodů (elektro, nábytek, fotografie, kosmetika, apod.). Zvětšuje se koncentrace obyvatelská a roste jejich spotřeba. Vznikají zároveň velké obchodní společnosti (Baťa, Nehera, Meinl, Kulík, Bíla Labuť, atd.).

- **Poválečné období**

Probíhá revitalizace obchodu. Obchody se modernizují a roste objem zahraničního obchodu. Roste rozsah sortimentu a objevuje se servis a další obchodní služby.

- Po roce 1948 – obchod je zestátněn a soukromý sektor je postupně likvidován. Trh je nadále řízen pouze nabídkou (centrálně plánovaná ekonomika) a tím dochází k nedostatkům v dodávkách zboží.
- Po roce 1989 – obchod prochází malou a velkou privatizací, která má za cíl opětovně rozvinou soukromý sektor a rozbít státní monopol. Je k nám vpuštěn zahraniční kapitál a maloobchod se postupně stává součástí obchodních nadnárodních firem.

Na počátku maloobchodu v ČR došlo k růstu počtu prodejních jednotek, ale jednalo se především o jednotky s menší plochou. Vzrostla tedy celková maloobchodní plocha, ale stále nedosahovala průměrů prodejních jednotek na západních trzích. Tuto strukturu víceméně neovlivnil ani vznik domácích podniků po privatizaci.

Rozhodující okamžik nastává v roce 1991 s příchodem zahraničních řetězců (Mana, Billa,...), které zakládají velkoplošné prodejny. Růst organizační koncentrace je urychlen

ještě v druhé polovině devadesátých let, kdy na náš trh vstupují hypermarkety (Tesco, Globus, Kaufland a další).

Milníkem lze označit rok 2004, kdy Česká republika vstupuje do Evropské unie a hypermarkety přesahují svým objemem supermarkety. V současné době ovládají zahraniční řetězce přibližně dvě třetiny trhu.²⁰

3.4.4 Legislativní prostředí a regulace

Legislativní prostředí upravující vztahy subjektů na straně nabídky a poptávky jsou zakotveny v řadě zákonů. Jedná se především o zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, o zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zák. č. 526/1990 Sb., o cenách, který upravuje především sjednávání ceny, a další.

Zákon o významné tržní síle

V rámci práce je ovšem rozhodující zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. Zákon o významné tržní síle se již od roku 2010 snaží regulovat vztahy mezi obchodními řetězci a jejich dodavateli. Dohledem nad jeho dodržováním je pověřen Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

V průběhu roku 2016 došlo k novelizaci zákona s cílem zjednodušit definici zneužití významné tržní síly. Zároveň ruší přílohy zákona, které obsahovaly mnoho vyjmenovaných porušení zákona, které mohl úřad stíhat. Tato příloha byla zrušena a nahrazena souborem devíti deliktů. Úředníci budou mít nově možnost podřadit pod vyjmenované delikty široký počet jednání řetězců, což může vyústit ve velké množství sporů a dlouhá řízení před úřadem a soudy.

Novela dále zavádí pojem nákupní aliance, což je jakákoli forma spolupráce odběratelů. Těmto aliancím bude za zneužití tržní síly hrozit postih. Zpřesňuje také definici významné tržní síly. Bude to takové postavení odběratele, v jehož důsledku si může

²⁰ *Zahraníční řetězce ovládají už dvě třetiny trhu, COOP může zavřít další malé prodejny* [online]. 2016

vynutit vůči dodavatelům bez spravedlivého důvodu výhodu při nákupu potravin. Jejím zneužitím bude například uplatňování plateb a jiných protislužeb za to, že odběratel zařadí potraviny do prodeje.²¹

3.5 Zneužití postavení na trhu

Asymetrie vztahu odběratele vede ke schopnosti získat lepší smluvní podmínky, než by získal při naprosto vyrovnaném postavení. Obecně je akceptováno, že subjekty, které nakupují větší množství zboží, mohou získat výhodnější ceny. Ovšem to co umožní vyjednat si ještě lepší podmínky, než umožňují úspory z rozsahu, lze vysvětlit nekalými praktikami. Vyjednávací pozice supermarketu vychází z jejich postavení na trhu. Souhrnná síla obchodů je natolik silná, že umožňuje rozhodovat o tom, co budou mít dodavatelé na skladě a zároveň si mohou vyjednat podmínky v rámci kvality, kvantity, data dodání, podmínky vrácení zboží, apod.

Na straně nabídky jsou sice také velké řetězce, jako je Procter and Gamble nebo Nestlé, ale i přesto je vyjednávací pozice supermarketů silnější. Mimo supermarkety mají výrobci s vlastní značkou velmi omezenou možnost distribuce svých produktů. Výrobce zboží, u kterého je možno jednoznačně rozlišit značku, mají postavení ještě složitější. V případě obchodu se zemědělskými produkty je vyjednávací pozice posílena roztržštěním strany nabídky. Jak už bylo uvedeno výše, strana poptávky je obsluhována přibližně pěti desítkami obchodních řetězců, kdežto strana nabídky má zástupců několik stovek.

3.5.1 Nekalé praktiky

Nekalé praktiky jsou zmíněny v dokumentech Evropské komise „Na cestě k efektivnějším a spravedlivějším maloobchodním službám na vnitřním trhu do roku 2020“ a v doprovodném pracovním dokumentu „O maloobchodních službách na vnitřním trhu“. Lze je tedy považovat za významné na evropské úrovni, a zároveň je reguluje již zmíněný český zákon o významném tržním podílu.

²¹ Novela zákona o významné tržní síle vstupuje v účinnost. [Http://www.ceska-justice.cz](http://www.ceska-justice.cz) [online]. 2016

Definici „nekalých“ praktik uvádí Evropská komise v Evropském akčním plánu pro obchod: „Za nekalé obchodní praktiky se považují takové praktiky a podmínky, jenž se hrubě odchyľují od řádného obchodního jednání a jenž jsou v rozporu se zásadou dobré víry a poctivého obchodního styku v rámci vztahů mezi podniky.“. V Zelené knize o nekalých obchodních praktikách²² se pak upřesňuje: „Nekalé obchodní praktiky obvykle v situaci nerovnováhy vnutí silnější strana straně slabší a mohou existovat na jakékoli straně vztahu mezi podniky a v každé fázi v dodavatelském řetězci.“. Společným znakem nekalých obchodních praktik je pak „převod vzniklých nákladů a přesun podnikatelského rizika na slabší stranu“.²³

Nekalé praktiky lze rozdělit na praktiky odběratelů a dodavatelů.

3.5.2 Praktiky odběratelů

Vybrané nekalé praktiky odběratelů z dokumentů Evropské komise:

- **Poplatky za služby poskytované dodavatelům**

Jedná se o služby, které poskytuje odběratel dodavateli jako je logistika, vystavení výrobků nebo průzkumy trhu pomocí zákaznických karet. Hranice, kdy se jedná o standardní vztah, a kdy se jedná již o nekalou praktiku, je velmi nejasná. Dle pracovního dokumentu Evropské komise si dodavatelé stěžují na poplatky, jako jsou poplatek za uvedení nového výrobku, poplatek za zařazení na seznam schválených dodavatelů, poplatek za výhodné vystavení výrobků na polici, poplatek za logistické služby, poplatek za optimalizaci maloobchodní objednávky a za dodací systém, poplatek za příspěvek na náklady na věrnostní karty a další slevy, poplatek za propagační akce v prodejně, poplatek za rekonstrukci prodejny nebo otevření nových prodejen. Poplatek lze považovat za nekalý v případě, že dodavatel

²² *Green paper on unfair trading practices in the B2B food and non-food supply chain in Europe* [online].

²³ MOKREJŠOVÁ, Veronika. *Regulace dodavatelско-odběratelských vztahů v potravinářském řetězci*.

je povinen ji zaplatit i v případě, že službu neobdržel, neměl o ni vůbec zájem nebo poplatek neodpovídá poskytnuté službě.²⁴

- **Retroaktivní změny**

Jedná se především o žádosti o změnu sjednávaných smluvních podmínek se zpětnou účinností, kterými se snaží maloobchody snížit neočekávané náklady. Často se jedná o zpětné slevy od dodavatelů v případě nižšího prodeje nebo nižšího zisku než bylo očekáváno. Jedná se také o žádosti o snížení cen výrobků krátce před dodáním nebo po dodání, snížení objednaného množství těsně před dodáním bez finanční kompenzace. Retroaktivita se může objevit také v požadavcích na platby za propagační akce, které nebyly mezi obchodními partnery dohodnuty. V neposlední řadě sem patří také požadavky krytí ztráty či krádeže výrobků a nadměrné platby za reklamace zákazníků.²⁵

- **Podnákupní ceny**

Používat podnákupní ceny je zakázáno zákonem o významném tržním podílu. Pro užití zákona se rozumí skutečnou nákupní cenou netto jednotková cena na faktuře, od které smí maloobchodník odečíst finanční příjmy, které dodavatel odsouhlasil, a naopak ji musí navýšit o daně a cenu dopravy.²⁶

- **Platební podmínky**

Jedná se o proti sobě stojící zájmy dodavatele a odběratele. Dodavatel chce mít zapláceno ihned při předávce nebo ještě lépe, před ní. Oproti tomu odběratel má zájem na co nejdelsí době splatnosti (ideálně až ve chvíli, kdy zboží prodá). Zákon o významném tržním podílu platební podmínky stanovilo na max. 30 dní.

²⁴ Tamtéž.

²⁵ MOKREJŠOVÁ, Veronika. *Regulace dodavatelско-odběratelských vztahů v potravinářském řetězci.*

²⁶ Tamtéž.

- **Privátní (distribuční) značky**

Toto zboží je prodáváno pod značkou prodejce nebo pod jinou značkou vytvořenou přímo pro prodejce. Základní charakteristika privátní značky je, že prodejce značku přímo vlastní a zároveň je jediný, který ji prodává. Oproti značce výrobce, která může být distribuována do několika maloobchodů. Privátní značka se poprvé objevila na konci 19. století ve Spojeném království, když maloobchodní řetězec Sainsbury vytvořil vlastní značku. Na důležitosti získal tento fenomén až druhé polovině 20. století, kdy Carrefour vytvořil řadu 50 výrobků, které nesly pouze logo maloobchodního řetězce.²⁷

Podíl privátních značek se u nás drží na stabilní hranici 18 % z celkových tržeb potravin a drogerie. I když se vnímání jejich kvality spotřebiteli zlepšuje a ekonomické podmínky nahrávají jejich posilování, svůj tržní podíl nezvyšují a oproti západní Evropě zůstávají na podprůměrné úrovni.²⁸

Další nekalé praktiky odběratelů:

- **Zalistovací poplatky**

Poplatek za to, že odběratel zařadí dodavatele do svých dodavatelů. Dodavateli to přináší dodatečné náklady.

- **Regálovné**

Poplatek za získání prostoru v regálu nebo získání lepšího umístění.

Zvláště citliví jsou na nekalé praktiky výrobci zemědělských produktů, a to především díky povaze produktu, který je biologického charakteru, což znamená, že ho má dodavatel

²⁷ *Report on the relations between manufacturers and retailers in the food sector* [online].

²⁸ *Ani zlepšování kvality nepřináší privátním značkám růst* [online]. 2015

k dispozici v určité kvalitě pouze po omezený čas. Odběratel si je toho vědom a může toho využít.²⁹

3.5.3 Praktiky dodavatelů

V souvislosti s nekalými praktikami dodavatelů, se jedná především o návaznost na jejich významnou tržní sílu. Nejčastěji se jedná o vytváření kartelů³⁰, vázaný prodej, společný prodej nebo paralelní prodej.

- **Vázaný prodej**

Je praktikován u velmi známých značek. Dodavatel podmíní odebrání jednoho výrobku odebráním i dalších (méně známých) výrobků. Tímto redukuje konkurenci mezi značkami v regálech, což vede ke zvýšení cen pro spotřebitele. Pozitivní efekt nastává v podobě zvýšení efektivity díky jednocení produkce a distribuce.³¹

- **Společný prodej**

Jedná se např. o dohodu společného prodeje několika menších producentů. Což sebou přináší značné zlepšení efektivity, ale hrozí zde riziko cenových a množstevních dohod.

- **Paralelní prodej**

Především v případech výrobců značkových produktů se stává, že producent vytváří regionálně vázané distribuční sítě. Mezi těmito sítěmi si odběratel nemůže

²⁹ *The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers?* [online].

³⁰ Kartel – situace podobná monopolu vznikne na trhu tehdy, když je na něm několik firem, kterým se podaří uzavřít kartelovou dohodu – dohodu o společném, koordinovaném postupu. Hovoří se také o tzv. nekalé kooperaci. Členové kartelu si stanoví určité kvóty (dohodnutá množství) svých dodávek na trh a zaváží se, že je nepřekročí a že nebudou prodávat pod určitou dohodnutou cenou.

³¹ MOKREJŠOVÁ, Veronika. *Regulace dodavatelско-odběratelských vztahů v potravinářském řetězci*.

vybrat a musí odebírat zboží ze sítě, do které regionálně náleží (i když vedlejší síť je např. levnější). Rozdělení distribučních sítí může být částečně vysvětleno různými požadavky na zboží nebo logistickými důvody.

4 Analytická část

Následující část práce se věnuje porovnání pohledů dodavatelů, jejichž pohled je reprezentován studií Ministerstva zemědělství a pohledu maloobchodního řetězce, který je reprezentován řízeným rozhovorem s dlouholetým zaměstnancem maloobchodního řetězce z kategorie TOP 05. Zaměstnanec maloobchodního řetězce působil několik let na pozici nákupčího a následně ve vedoucí pozici oddělení nákupčích. Má tedy přehled o všech aspektech vyjednávání napříč jednotlivými typy produktů. Zaměstnanec podmínil účast na rozhovoru zachování anonymity, a proto v následující práci vystupuje pod označením „respondent“.

Rozhovor se skládal z 12 otázek, které jsou postupně porovnány se zmíněnou studií Ministerstva zemědělství s názvem „Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů“.³² Cílem studie bylo popsat daný vztah a praktiky, které řetězce používají při vyjednávání se svými dodavateli.

4.1 Otázka č. 1

Setkal jste se ve své práci při jednání s dodavateli s takovým chováním, které by se dalo označit za zneužití dominantního postavení při vyjednávání?

Respondent: *“ Ano, vybírají se např. poplatky za umístění zboží do čela uliček. Platí se ve formě zpětné marže nebo ve formě různých akcí v rámci akcí v letáku apod.“*

Dodavatelé: i přes poměrně příznivé hodnocení spolupráce se čtyři pětiny dodavatelů domnívají, že maloobchodní řetězce zneužívají dominantního postavení na trhu.

Vyhodnocení: na otázce zneužití dominantního postavení na trhu se oba subjekty shodují.

³² MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů* [online]. 2016

4.2 Otázka č. 2

Jak byste hodnotil váš přístup k vyjednávání rámcových smluv a obchodních podmínek? Považujete dodavatele za rovnocenné partnery?

Respondent:“ *Všechna jednání jsou ve znamení toho, že se snažíme o co nejnižší cenu a s ohledem na konkurenci se snažíme i o co nejlepší speciální akce. Rovnocenní partneři nejsme, a proto bych označil jednání za spíše obtížná a tvrdá.*“

Dodavatelé: Jen méně než polovina dodavatelů se při jednáních s řetězcí považuje za rovnocenné partnery. Ve většině případů nejsou dodavatelé při vyjednávání v pozici rovnocenných partnerů, protože mají jen omezený vliv na změny obchodních podmínek navržených řetězcí. Rámcové smlouvy s řetězcí má uzavřeno 69 % dodavatelů na 1 rok, 26 % dodavatelů na více let a 5 % dodavatelů na méně než jeden rok. Za férové a vyvážené považuje většinu svých rámcových smluv s maloobchodními řetězcí polovina dodavatelů, polovina však většinu svých rámcových smluv za férové a vyvážené nepovažuje. Mezi nejtvrďší vyjednaváče patří řetězce Kaufland a Lidl.

Vyhodnocení: respondent, stejně jako celých většina dotázaných dodavatelů (43%), uvádí, že dodavatelé s řetězcí nejsou rovnocenní partneři a, že vyjednávání je spíše obtížné a tvrdé. Lze tedy uvést, že zde nedochází k závažnému zneužití postavení na trhu.

4.3 Otázka č. 3

Máte informaci o tom, že se vaše společnost dopouštěla při jednání s dodavatelem psychického vydírání, vulgárního, arogantního či jinak nevhodného nátlakového jednání? (hovory na konci pracovní doby v pátek, ve večerních hodinách nebo v den volna, výhružky že dojde k vylistování,...)

Respondent:“ *Pozdní hovory jsem neregistroval, ale hrozba vylistování je běžný postup.*“

Dodavatelé: Zkušenosti s tímto druhem chování má pouze 31 % dodavatelů. 69 % dodavatelů uvedlo, že se s podobných chování neseťkali vůbec. V rámci hloubkových rozhovorů respondenti uváděli telefonáty či faxy v pátek odpoledne (na konci pracovní doby), ve večerních hodinách či ve dnech pracovního volna, které požadovaly okamžité přistoupení na navrhované podmínky s tím, že pokud se tak nestane, dojde k vylistování atp. Jiní dodavatelé uváděli, že se s daným chováním také čas od času setkali, ale považují ho za osobní problém konkrétních nákupčích nikoli za systémový přístup jednotlivých řetězců k dodavatelům. Nejčastěji s tímto jednáním dodavatelé setkali u řetězců Kaufland a Lidl.

S ohledem na názor dodavatelů, že se v případě výskytu takového chování jedná spíše o osobní selhání jednotlivců, byla respondentovi položena doplňující otázka. Lze tedy uvést, že zde nedochází k závažnému zneužití postavení na trhu.

Jednalo se v těchto případech chování spíše o osobní iniciativu nákupčího nebo o systémový požadavek zaměstnavatele?

Respondent: „Zde se jedná spíše o celý systém, který tlačí na nákupčí. Nákupčí mají půlroční a roční cíle a část mzdy zafixovanou na tržby, takže se snaží o vyjednání co nejlepších podmínek. Za iniciativu v tomto směru nikdo trestán není. Účel světí prostředky.“

Vyhodnocení: většina dodavatelů uvedla, že se s podobným chováním neseťkali, ale respondent uvádí, že tento druh chování je relativně běžný. Lze tedy uvést, že zde nedochází k závažnému zneužití postavení na trhu.

4.4 Otázka č. 4

Mají vaši dodavatelé možnost seznámit se dopředu s obsahem rámcových smluv či do jejich obsahu zasahovat?

Respondent:“ Ano, mají možnost se se smlouvou seznámit dopředu a zároveň se o podobě smlouvy jedná. Záleží ovšem na síle dodavatele. V rámci rámcových smluv se používá

jeden formát, který se upravuje na různé dodavatele, ale třeba Agrofert má jinou pozici než lokální pekař.“

Dodavatelé: 15 % dodavatelů pak bylo v posledních 2 letech v situaci, kdy jim řetězec odmítl poslat rámcovou smlouvu předem k nahlédnutí, a s jejím obsahem se tedy seznámili až při jejím podpisu v řetězci. Většina (80 %) dodavatelů uvádí, že mají možnost se s obsahem smluv seznámit dopředu, ale plných 37 % dodavatelů uvádí, že nemohli v dodané smlouvě měnit žádné parametry.

Vyhodnocení: na základě odpovědi respondenta, lze uvést, že dochází ke zneužití dominantní postavení vůči slabším dodavatelům.

4.5 Otázka č. 5

Setkal jste se s praktikováním některé z nekalých praktik, jako je přenášení obchodního rizika na dodavatele tím, že obchodníci negarantují objem odebraného zboží?

Respondent: *“I když Vám to nikdo nepotvrdí, tak užívání zmíněných nekalých praktik je běžnou součástí jednání s dodavateli. Ohledně objemu odebraného zboží, se v extrémních situacích se stane, že neodeberou sjednané zboží. Důvodem může být např. plný sklad. Opět záleží na síle dodavatele – Coca-Cole to nikdo neudělá.“*

Dodavatelé: Řetězec může objednat, dle smlouvy, jakékoliv množství, od jednotek kusů po velké množství a dodavatel je povinen pod sankcí toto množství dodat. 73 % dodavatelů v žádném či většině svých dodavatelských vztahů s řetězci nemá garance ročního objemu odebraného množství. U 48 % firem, které mají garanci ročního odběru množství zboží, se alespoň občas stává, že řetězce toto ujednání o odebraném množství poruší a odeberou ročně menší, než dohodnuté množství zboží.

Vyhodnocení: Absence garancí ročních objemů odebraného množství zboží, případně porušení garance, i pokud existuje, ukazuje na zneužití dominantního postavení na trhu.

4.6 Otázka č. 6

Existuje nevyrovnaný přístup k úpravě cen?

Respondent: *„Ano, pokud chce dodavatel zvýšit regálové i své ceny, musí o tom většinou vyjednávat s řetězcem několik měsíců. V rámci konkurenčního boje zároveň požadujeme, aby si takové zvýšení cen vyjednal i u ostatní řetězců. Na druhou stranu, pokud chceme snížit ceny, lze toho dosáhnout v rámci několika dní.“*

Dodavatelé: Pokud chce výrobce zvýšit regálové i své ceny, musí o tom většinou vyjednávat s řetězcem několik měsíců. Řetězec vždy požaduje rozsáhlá zdůvodnění a požaduje, aby dodavatel oslovil ostatní obchodníky a vyjednal s nimi celoplošné zvýšení cen daných výrobků. Naproti tomu snižování cen je možné v řádu dní.

Vyhodnocení: z odpovědi respondenta i dodavatelů je zřejmé, že v této otázce řetězce svého dominantního postavení využívají.

4.7 Otázka č. 7

Existuje omezená možnost vyvázat se ze smluvního vztahu?

Respondent: *„Ano, stává se, že řetězec ukončí spolupráci okamžitě nebo omezí skokově odebírané zboží. Dochází k tomu v případech, kdy o zboží není zájem nebo dodavatel neplní smluvní podmínky.“*

Dodavatelé: Řetězec může spolupráci ukončit téměř okamžitě, tj. může výrazně omezit odběr zboží. Dodavatelé bývají vázáni dlouhou výpovědní lhůtou a dalšími podmínkami.

Vyhodnocení: z odpovědi respondenta i dodavatelů je zřejmé, že v této otázce řetězce svého dominantního postavení využívají.

4.8 Otázka č. 8

Praktikuje se snižování regálových cen i za cenu záporné marže?

Respondent: „Ano je to tak. Opět záleží na velikosti dodavatele. Velký dodavatel, jako třeba Nestlé, může dodávat kávu, v rámci letákových akcí, se zápornou marží. Otázka je, co si za to vyjednává od řetězce. Obvykle se jedná o umístění produktu do čela nebo na jinou výhodnější pozici. Společnost Nestlé si ovšem může dovolit na kávě mít zápornou marži, protože si to vykompenzuje na jiných produktech. U malých dodavatelů může být tento postup až likvidační.“

Dodavatelé: Stává se, že při snížení cen řetězcem pod nákupní ceny (např. výprodeje) čelí dodavatelé tlaku ostatních obchodníků na snížení dodavatelských cen na takovou úroveň, aby mohli také prodávat dané výrobky za snížené ceny. S prodejem zboží pod nákupní cenou se aspoň občas setkává 41 % dodavatelů.

Vyhodnocení: na základě uvedených odpovědí, lze uvést, že řetězce tohoto instrumentu využívají, především na akční zboží. Nicméně, dodavatel za to dostává obvykle lepší umístění v regálu a navíc je jeho produkt prezentován v letáčích a na plakátech. Na základě těchto informací, lze uvést, že se nejedná o zneužití postavení, jelikož dodavatel dostává něco zpět.

4.9 Otázka č. 9

Používá se stále vylistování?

Respondent: „Ano, vyhrůžky vylistováním se používají, i když Vám to nikdo nepotvrdí. Cílem je donutit dodavatele souhlasit s určitými požadavky. Před hrozbou vylistování se používá spíše hrozba přesunu na horší pozici. Třeba z čela do uličky. Používá se to i v případě, kdy se zboží dodavatele neprodává podle představ a dodavatel nechce přistoupit na změnu podmínek.“

Dodavatelé: Nejčastější důvody byly dlouhodoběji zhoršená prodejnost výrobku, řetězec se s dodavatelem nedohodl na nových obchodních podmínkách nebo na nové produkty nasadil příliš vysoké marže. S vyhrůžkou vylistování se setkala asi třetina dotázaných.

Jejich důvodem většinou byla snaha donutit dodavatele souhlasit s, z jeho pohledu, nevýhodnými podmínkami či nabídkami. S touto praktikou bylo spojováno zejména Tesco a Penny.

Vyhodnocení: vylistování je používáno jako páka na dodavatel, kteří proti ní nemají adekvátní obranu, a proto lze hovořit o zneužití dominantního postavení řetězců.

4.10 Otázka č. 10

Přenáší řetězec náklady na vývoj privátních značek na dodavatele?

Respondent: *„Ano tato strategie se také používá. Výhodou pro takové dodavatele ovšem je, že se „jeho“ zboží nachází na nejlepších místech a nemusí za to platit. Týká se to, jak low-costových, tak luxusnějších verzí privátních značek.“*

Dodavatelé: Vývoj privátních značek je v plné kompetenci řetězců, který zadá parametr produktu a grafiku obalu. Dodavatel je vždy soutěžen a hlavním výběrovým kritériem je cena. Výroba spojená s nutností podstoupit audit u instituce, doporučené obchodníkem, který si hradí dodavatel sám. Cena se může pohybovat až v řádech statisíců. Problém ve velkých výkyvech v odběru.

Vyhodnocení: jedná se o dohodu mezi dodavatelem a odběratelem a dodavatel za vzdání se své značky získává zadarmo přístup na exkluzivní místa v obchodech a jistý odbyt. Rizikem v tomto trendu, jak zmínil Roman Vaňek v pořadu DVTV, že dodavatel se vzdá vlastní značky a vyrábí pod značkou někoho jiného a tím se stává velmi zranitelným v případě, že s ním řetězec smlouvu ukončí.³³

4.11 Otázka č. 11

Používají řetězce vratky neprodaného zboží?

³³ *Byznys supermarketů je hra velkých kluků, říká Roman Vaněk: DVTV [online]. 2014*

Respondent: „*Ano. Nepoužívají se příliš často, ale ano. Opět jako u všech předchozích dotazů, záleží na síle dodavatele.*“

Dodavatelé: Vratky neprodaného zboží dnes již nejsou běžnou praktikou.

Vyhodnocení: nedochází k závažnému zneužití

4.12 Studie MZE³⁴

Ministerstvo zemědělství si nechalo v roce 2016 zpracovat výzkum s názvem „Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů“. Výzkum byl realizován společností FOCUS – Marketing & Social Research

Výzkum se uskutečnil ve dvou na sebe navazujících etapách pomocí dvou komplementárních metod.

- 1. etapa – **hloubkové rozhovory** s majiteli nebo generálními či obchodními řediteli dodavatelů maloobchodních řetězců, kteří se zúčastňují vyjednávání obchodních podmínek s maloobchodními řetězci. Celkem bylo realizováno 10 hloubkových rozhovorů s velkými a středně velkými dodavateli napříč všemi produktovými kategoriemi.
- 2. etapa - **kvantitativní výzkum** mezi dodavateli, kteří do maloobchodních řetězců dodávají nápoje a potraviny. V rámci výzkumu bylo dotázáno zhruba 164 dodavatelů maloobchodních řetězců působících na českém trhu.

³⁴ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů* [online]. 2016

5 Výsledek a diskuze

Součástí této kapitoly je vyhodnocení rozhovoru, který byl veden s respondentem s cílem zjistit aspekty chování, jednání a odhalení nastavených hodnot a procesů na straně maloobchodních řetězců. Tyto poznatky jsou metodou komparace zpracovány s názory dodavatelů. Na základě této analýzy dojde k vynesení závěru o posouzení zneužívání dominantního postavení maloobchodních řetězců.

Vyhodnocení analytické části

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení rozhovoru s respondentem a porovnání se studií „Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů“. Výsledky studie a rozhovoru budou u každé otázky srovnány a následně vyhodnoceny.

V obecně položené otázce o zneužívání dominantního postavení maloobchodních řetězců na trhu se obě strany shodují, že k takovému zneužití dochází. Respondent uvádí, že např. vybírají poplatky za umístění zboží do čela uliček apod. Dodavatelé, i přes příznivé hodnocení celkové spolupráce s řetězcem uvádí, že čtyři pětiny z nich se domnívá, že maloobchody svého postavení zneužívají.

Na dotaz o zhodnocení přístupu k vyjednávání rámcových smluv a obchodních podmínek reagoval respondent jasným vyřčením přesvědčení, že se o rovnocenné partnerství nejedná a využívání dominantního postavení je na denním pořádku. Podobný výsledek vychází i ze studie Ministerstva zemědělství, ve které se za rovnocenné partnery považuje méně než polovina dodavatelů. Za férové a vyvážené považuje většinu svých rámcových smluv s maloobchodními řetězcem polovina dodavatelů, polovina však většinu svých rámcových smluv za férové a vyvážené nepovažuje. Mezi nejtvrdší vyjednavče řadí dodavatelé řetězce Kaufland a Lidl. V rámci vyhodnocení lze tedy uvést, že nedochází k závažnému zneužití postavení.

Na dotaz o užívání závažných forem nátlakového jednání se stavěl respondent spíše zdrženlivě a potvrdil pouze užívání hrozby vylistování. K takovému závažnému postupu ovšem přistupují až po využití slabších vyjednávacích nástrojů, jako je posun zboží na horší místo v regálu, apod. S tímto chováním má zkušenost pouze 31 % dodavatelů a naopak 69 % se s ním nikdy nesetkalo. Na základě těchto údajů lze tedy uvést, že k takto závažnému nátlakovému jednání nedochází pravidelně a nejedná se tedy o významné zneužití postavení.

Na dotaz o možnosti seznámit se s obsahem rámcových smluv či do jejich obsahu zasahovat se respondent vyjádřil kladně. Smlouvy jsou vždy k dispozici s časovým předstihem (pouze 15 % dodavatelů uvádí, že jim odmítl řetězec v posledních dvou letech zaslat rámcovou smlouvu dopředu), ale rozdíl nastává v případě vyjednávání o obsahu smlouvy – zde plných 36 % dodavatelů uvádí, že nemohli dané parametry měnit. Vysvětlení může vycházet z poznámky respondenta, který uvádí, že přístup k dodavatelům se také významně liší na základě jejich velikosti či vyjednávací síly. Lze tedy uvést, že u menších dodavatelů ke zneužívání postavení dochází.

Na dotaz, zdali se užívají nekalé praktiky, jako negarantování objemu odebraného zboží, uvedl respondent, že používání nekalých praktik je běžnou věcí. Opět ovšem upozornil na individuální přístup k dodavatelům s ohledem na jejich význam. Dodavatelé si stěžují na nevýhodné podmínky, protože téměř tři čtvrtiny dotázaných nemá garantován roční odběr a téměř polovina dotázaných, kteří mají garantován odběr, se setkala s tím, že řetězec tuto garanci nedodržel. Opět lze tedy uvést, že v případě méně významných dodavatelů ke zneužití dominantního postavení dochází.

Na dotaz, zdali existuje nevyrovnaný přístup k úpravě cen, je odpověď na obou stranách shodná. Dle respondenta řetězec vyžaduje při požadavku na snížení své i regálové ceny, aby se stejně dohodl s ostatními řetězci, do kterých zboží dodává. Tímto se stává jednání o ceně ve směru dodavatel – řetězec velmi složitým a náročným. Dodavatelé se vyjadřují ve stejném smyslu. Oproti tomu požadavek na snížení cen ve směru řetězec – dodavatel může být vyřízen v řádu několika dní. Zde tedy evidentně k zneužívání postavení na trhu dochází.

Na dotaz, zdali existuje omezená možnost vyvázat se ze smluvní vztahu, se opět obě strany shodují. Respondent uvádí, že řetězec může dodavateli ukončit spolupráci okamžitě nebo omezí skokově odebírané množství. K tomuto ovšem dochází pouze pokud není o zboží takový zájem jak se předpokládalo nebo pokud neplní dodavatel smluvní podmínky. Dodavatelé na druhou stranu bývají vázání dlouhými výpovědními lhůtami. Z uvedených odpovědí je zřejmé, omezená možnost vyvázat se ze smluvní vztahu existuje, ale nelze jasně uvést, že dochází ke zneužití postavení.

Na dotaz, zdali se praktikuje snižování regálových cen i za cenu záporné marže, respondent uvedl, že rozhodně ano. Dochází k tomu především u akčního zboží. Zdůraznil, že velké společnosti s tímto postupem problém nemívají, ale může být velmi rizikový pro menší dodavatele, kteří nemají možnost kompenzovat si ušlý zisk na jiných produktech. Z dodavatelů uvádí 41 %, že s požadavkem na prodej zboží pod nákupní cenou se alespoň občas setkávají. Nicméně, dodavatel za to dostává obvykle lepší umístění v regálu a navíc je jeho produkt prezentován v letácích a na plakátech. Na základě těchto informací, lze uvést, že se nejedná o zneužití postavení. Zároveň je zde důležité upozornit na fakt, že v letácích se stále opakuje ten samý vybraný koš produktů, a proto mohou dodavatelé obvykle s tímto dopředu počítat a přizpůsobit tomu plán.

Na dotaz o využívání vylistování, odpověděl respondent opět kladně. Vyhrůžky vylistování se využívají především při jednání o lepších podmínkách. Před hrozbou vylistování se používá měkčí varianta, a to je například hrozba přesunem na horší pozici v regálu. S pohrůzkou vylistování se setkala asi 30 % dotázaných. Jako hlavní případy uvádějí dodavatelé, shodně s dodavatelem, jednání o nových smluvních podmínkách. Lze tedy uvést, že vylistování je používáno jako páka na dodavatele, kteří proti ní nemají adekvátní obranu, a proto lze hovořit o zneužití dominantního postavení řetězců.

Na dotaz o přenášení nákladů na vývoj privátních značek na dodavatele, odpověděl respondent opět kladně, tedy že taková strategie se využívá, ale tento postup přináší dodavateli i výhody. Výhodou pro takové dodavatele je, že se „jeho“ zboží nachází na nejlepších místech a nemusí za to platit. Zajišťuje mu to tedy větší odbytu. Týká se to, jak

low-costových, tak luxusnějších verzí privátních značek. Dle dodavatele dochází k občasným problémům především ve velkých výkyvech v odběru. Jedná se tedy o dohodu mezi dodavatelem a odběratelem a dodavatel za vzdání se své značky získává zadarmo přístup na exkluzivní místa v obchodech a jistý odbyt. Rizikem v trendu privátních značek je, jak zmínil Roman Vaňek v pořadu DVTV, že dodavatel se vzdá vlastní značky a vyrábí pod značkou někoho jiného a tím se stává velmi zranitelným v případě, že s ním řetězec smlouvu ukončí.³⁵

Na dotaz, zdali se používají vratky neprodaného zboží, respondent uvedl, že se nevyužívají příliš často. Opět záleží na síle dodavatele. Dle průzkumu mezi dodavateli se také již nejedná o běžnou praxi.

³⁵ *Byznys supermarketů je hra velkých kluků, říká Roman Vaňek: DVTV* [online]. 2014

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza postavení maloobchodních řetězců ve vztahu k jejich dodavatelům, vytvoření teoretických východisek, zhodnocení postavení maloobchodních řetězců a popis historie maloobchodu.

V rámci vytvoření teoretických východisek byly definovány klíčové pojmy pro tuto práci. Jednalo se o pojmy z teorie firem, jako nedokonalá a dokonalá konkurence nebo hlavní typy tržních struktur nedokonalé konkurence (oligopol, monopol, kartel,...). Dalšími klíčovými pojmy, pro úspěšné pochopení a zpracování bakalářské práce, jsou především pojmy popisující praktiky maloobchodních řetězců nebo dokonce i dodavatelů. Pojmy spojovány s typickým chováním odběratelů jsou např. regálovné (poplatek za umístění produktu na lepší místo v regálu maloobchodu), zalistovací poplatek (poplatek za zařazení do seznamu dodavatelů) nebo související vylistování (vyřazení ze seznamu dodavatelů). Dalším zajímavým pojmem jsou privátní (distribuční) značky, což jsou značky, které si nechává výrobce vyrábět u dodavatele pod svou vlastní značkou - typickým příkladem je např. Tesco Value (Tesco) nebo Clever (Billa). Příkladem zneužití postavení dodavatelů je vázaný prodej. Toto si může dovolit pouze velmi dobře zavedený výrobce známého produktu, který donutí maloobchodní řetězec k odebrání dalších jeho výrobků.

Maloobchodní řetězce se pohybují v silně konkurenčním prostředí a jsou nuceni svými majiteli k co nejvyšším ziskům a svými zákazníky k co nejnižším cenám. Tento tlak se přenáší na další článek řetězu, kterým jsou dodavatelé. Na základě tohoto tvrzení, lze formulovat předpoklad, že míra zneužití dominantního postavení na trhu je u hlavních hráčů podobná. S tímto koresponduje i jeden ze závěrů studie Ministerstva zemědělství, ve kterém je jednání řetězců ohodnoceno známkou jako ve škole. Všechny hlavní řetězce se pohybují na škále slabší dvě až tři. S ohledem na předpoklad obdobného chování řetězců na trhu se potvrdila správnost volby metodiky rozhovoru s odborníkem a srovnání výsledků se studií Ministerstva zemědělství „Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů“. Pro metodiku rozhovoru byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie v podobě polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor byl veden s již zmíněným odborníkem, který má několikaletou praxi jako nákupčí a následně jako vedoucí nákupčích v jednom z největších místních maloobchodních řetězců.

Na základě metody polostrukturovaného rozhovoru s odborníkem a na základě komparace s výsledky studie Ministerstva zemědělství lze uvést, že na dodavatelsko-odběratelském trhu dochází ke zneužívání dominantního postavení maloobchodními řetězci. Zneužití se týká především slabších dodavatelů, kteří nemají, na rozdíl od velkých společností jako např. Nestlé Česko s.r.o., možnost s těmito praktikami cokoli dělat nebo se jim účinně bránit. Obvykle nemají možnost vybrat si jiného, podobně velikého, odběratele. Odběratelé jsou si toho velmi dobře vědomi a snaží se takové informace využít pro maximalizaci vlastního užitku.

Při studiu a zpracovávání této práce mě, z celého velmi zajímavého tématu, zaujala nejvíce problematika privátních značek. Touto problematikou se budu do budoucna více zabývat.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

BOHÁČKOVÁ, Ivana a Petra LANDOVÁ. *Ekonomika agrárního sektoru*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80213-2525-8.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie. Sbírka řešených otázek a příkladů*. 2016. C.H.BECK, 2013. ISBN 978-80-7400-615-9.

JUREČKA, Václav a a kol. *Mikroekonomie*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4385-1.

ŠRÉDL, Karel a Roman SVOBODA. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. Nakladatelství Alfa, 2012. ISBN 978-80-87197-61-5.

Elektronické zdroje

Ani zlepšování kvality nepřináší privátním značkám růst [online]. 2015 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/press-room/2014/ani-zlepsovani-kvality-neprinasi-privatnim-znackam-rust.html>

Byznys supermarketů je hra velkých kluků, říká Roman Vaněk: DVTV [online]. 2014 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <https://video.aktualne.cz/dvtv/byznys-supermarketu-je-hra-velkejh-kluku-rika-roman-vanek/r~168968864a4611e494d7002590604f2e/>

Green paper on infair tradinf practices in the B2B food and non-food supply chain in Europe [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52013DC0037>

HES, Aleš. *VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD* [online]. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=2965

KLASIFIKACE EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ (CZ-NACE) [online]. Český statistický úřad, 2008 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/documents/10180/20565267/021608.pdf/2f45895b-4c51-435b-a52a-0c7164dbf371?version=1.0>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Mapování vztahu maloobchodních řetězců a jejich dodavatelů* [online]. 2016 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z:
http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2016_studie-pro-ministerstvo-zemedelstvi.html

Novela zákona o významné tržní síle vstupuje v účinnost. *Http://www.ceska-justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.ceska-justice.cz/2016/03/novela-zakona-o-vyznamne-trzni-sile-vstupuje-v-ucinnost/>

Obchodu - studijní opory [online]. Mendelova univerzita v Brně [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=2712

Report on the relations between manufacturers and retailers in the food sector [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z:
http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2013/unfair-trading-practices/docs/contributions/public-authorities/spain-comision-nacional-de-la-competencia-2-report_en.pdf

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. *Významná tržní síla: Informační list 2/2013*. 2013. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/informacni-centrum/informacni-listy.html>

The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers? [online]. Consumers International [cit. 2017-03-13]. Dostupné z:
<http://www.consumersinternational.org/media/1035301/consumer%20detriment%20briefing%20paper%20sept2012.pdf>

Zahraniční supermarketky ovládly dvě třetiny českého trhu. Nejvíce v regionu. *Zpravy.e15.cz* [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/zahranicni-supermarkety-ovladly-dve-tretiny-ceskeho-trhu-nejvice-v-regionu-1290080>

Zahraniční řetězce ovládají už dvě třetiny trhu, COOP může zavřít další malé prodejny [online]. *Aktuálně.cz* [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/zahranicni-retezce-ovladaji-uz-dve-tretiny-trhu-coop-zavre-d/r~a476c254087911e6a2e00025900fea04/>

Další zdroje

MOKREJŠOVÁ, Veronika. *Regulace dodavatelsko-odběratelských vztahů v potravinářském řetězci*. Vysoká škola ekonomická v Praze.