

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Disertační práce

**Modely ekonomické výkonnosti firem v podmínkách
maloobchodních řetězců s potravinami v Česku**

Autor: Ing. Tomáš Seeman

Školitel: doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

© 2023 ČZU v Praze

Abstrakt

Disertační práce aplikuje neoklasickou teorii firmy a komparuje ji s vybranými alternativními teoriemi v analýze přístupů k chování a cíli firmy. Nejedná se proto o výklad jednoho problému, zejména otázky maximalizace zisku, ale o náhled na několik, ne vždy vzájemně souvisejících alternativních přístupů k výkladu ukazatelů ekonomické výkonnosti v rámci teorie firmy. Vznik alternativních teorií vyvolala kritika neoklasické teorie firmy. Oddělení vlastnictví a řízení ve velkých korporacích se promítlo do manažerských teorií firmy. Působení zájmových skupin v rámci korporací a jejich vliv na chování velkých firem zkoumají behavioristické teorie. Analytická část studie zahrnuje analýzu ekonomické výkonnosti nadnárodních obchodních řetězců a možné přiřazení firem daného sektoru k určitému z modelů alternativních teorií firmy. K tomu napomáhá zejména měření tržní síly v odvětví a výpočet jednotlivých ukazatelů: podíl firmy na trhu, koeficient koncentrace n firem a Herfindahl-Hirschmanův index. Pojednání o obchodních řetězcích též zahrnuje základní charakteristiku vývoje daného odvětví, aktuální problematiku oligopolního trhu potravin a možné perspektivy dalšího vývoje sledovaného odvětví. Vzhledem k zásadnímu významu ukazatele tržby v ekonomice hlavních osmi maloobchodních řetězců, které se nacházejí v silné oligopolní konkurenci, lze přiřadit tržní chování firem k Baumolově manažerskému modelu s možnými prvky uplatnění modelů zdůrazňujících vliv okolí firmy, zejména Galbraithova a Rotchildsova modelu.

Klíčová slova: alternativní teorie firmy, Baumolův model, cíle firmy, Galbraithův alternativní přístup, jednoduchý manažerský model, maloobchodní potravinářské řetězce, manažerské modely, maximalizace zisku, neoklasická teorie firmy, oligopol, Rotchildsova alternativní přístup, tržby, tržní síla

Abstract

The dissertation applies the neoclassical theory of the firm and compares it with selected alternative theories in the analysis of approaches to the behaviour and goals of the firm. It is therefore not an interpretation of one problem, especially the issue of profit maximization, but an insight into several, not always interrelated alternative approaches to the interpretation of economic performance indicators within the theory of the firm. The emergence of alternative theories was provoked by a critique of the neoclassical theory of the firm. The separation of ownership and control in large corporations was reflected in the company's management theories. Behavioural theories examine the activities of interest groups within corporations and their influence on the behaviour of large companies. The practical part of the study includes an outline of the analysis of the economic performance of multinational retail chains and the possible assignment of companies in the sector to a certain model of alternative theories of the company. This is aided in particular by the measurement of market power in the sector and the calculation of individual indicators: market share of the company, the concentration coefficient of n companies and the Herfindahl-Hirschman index. The discussion of retail chains also includes the basic characteristics of the development of the given sector, contemporary issues of the oligopolistic food market and possible perspectives of the further development of the monitored sector. Due to the fundamental importance of the sales indicator in the economy of the main eight retail chains, which are in strong oligopolistic competition, the market behaviour of companies can be attributed to Baumol's management model with possible elements of the application of models emphasizing the influence of the company's surroundings, especially Galbraith's and Rothchild's models.

Keywords: alternative theory of the firm, Baumol's model, Galbraith's alternative approach, goals of the firm, managerial models, market power, oligopoly, profit maximization, retail chains, Rothchild's alternative approach, sales, simple managerial model, the neoclassical theory of the firm

Obsah:

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika.....	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Materiál a metodika.....	12
2.2.1 Metodika měření tržní síly.....	13
2.2.2 Metodika statistického zpracování časových řad ukazatelů tržeb.....	14
3. Teoretická východiska.....	15
3.1 Neoklasická teorie firmy a maximalizace zisku.....	15
3.1.1 Maximalizace zisku v neoklasickém modelu.....	15
3.1.2 Typy tržní konkurence, u nichž dochází k maximalizaci zisku jako hlavního ukazatele ekonomické výkonnosti firmy.....	20
3.2 Alternativní teorie firmy.....	36
3.2.1 Manažerské teorie firmy.....	38
3.2.2 Behavioristické teorie.....	54
3.3 Alternativní teorie firmy zdůrazňující vliv okolí firmy.....	60
3.4 Teorie zaměstnanecké firmy.....	66
3.4.1 Wardův model.....	66
3.5 Význam zisku v alternativních teoriích firmy.....	72
3.6 Ukazatele měření tržní síly.....	73
3.6.1 Podíl firem na trhu.....	73
3.6.2 Koeficient koncentrace n firem („Concentration ratio“)......	74
3.6.3 Herfindahl-Hirschmanův index.....	76
3.6.4 Nedostatky absolutních a relativních měř tržní síly.....	79
3.7 Shrnutí teoretické části.....	80
4. Modely oligopolního chování obchodních řetězců.....	81
4.1 Vzájemně závislé firmy a hra s nenulovým součtem.....	81
4.1.1 Matice zisků ze hry.....	82
4.2 Hry kooperativní (spolupráce) a kartely.....	83
4.2.1 Podvádění.....	85
4.2.2 Vězňovo dilema.....	88
4.2.3 Problém kartelu jako vězňovo dilema.....	89
4.3 Model kartelu jako smluvního oligopolu.....	90
4.4 Bain-Sylos-Labini-Modigliani (B-S-M) model limitní ceny.....	93
4.5 Cournotův duopolní model.....	96
4.5.1 Cournotův model s lineární poptávkou a nulovými mezními náklady.....	97
4.5.2 Reakční funkce a duopolní rovnováha v Cournotově modelu.....	101
4.5.3 Rozšíření na n firem.....	104
4.5.4 Rozšíření na případ kladných mezních nákladů.....	105
4.6 Stackelbergův model.....	106
4.7 Bertrandův (Edgeworthův) model.....	108
4.8 Model s cenovým vůdcem.....	111
4.9 Příklady duopolního chování firem (cenové konkurence a duopolního kartelu) v odvětví potravin v České republice.....	112

5. Analytická část disertace	114
5.1 Vznik obchodních řetězců a síťování v Česku	114
5.2 Schwarz Gruppe	117
5.3 Kaufland, vzor podnikání Schwarz Gruppe	119
5.4 Ekonomické ukazatele skupiny Schwarz Gruppe	119
5.4.1 Obchodní řetězce Kaufland a Lidl	120
5.4.2 Predikce vývoje tržeb Kauflandu a Lidlu	124
5.4.3 Globální expanze skupiny Schwarz Gruppe	127
5.5 Obrat ostatních obchodních řetězců v Česku	129
5.5.1 Obchodní řetězec Albert	129
5.5.2 Obchodní řetězec Tesco	138
5.5.3 Obchodní řetězec Penny.....	144
5.5.4 Obchodní řetězec Billa.....	147
5.5.5 Obchodní řetězec Makro	152
5.5.6 Obchodní řetězec Globus	160
5.5.7 Obchodní řetězec JIP	165
5.6 Mezinárodní srovnání tržních podílů obchodních řetězců	178
5.7 Obchodní řetězce v Česku a jejich ekonomická výkonnost	178
5.7.1 Komparace vývoje tržeb obchodních řetězců v Česku	178
5.8 Hospodářské výsledky a dividendy obchodních řetězců	181
5.9 Faktory růstu tržeb obchodních řetězců.....	184
5.9.1 Vyjednávání obchodních řetězců a výrobců o určování výše ceny u produkce jako faktor růstu tržeb	185
5.9.2 Slevové akce v obchodních řetězcích	188
5.9.3 Privátní značky obchodních řetězců na trhu potravin.....	195
5.9.4 Věrnostní programy obchodních řetězců	197
5.10 Změny prodejen a jejich vliv na tržby	198
5.10.1 Jak typ prodejen ovlivňuje výši tržeb obchodních řetězců	198
5.10.2 Investice do prodejen obchodních řetězců	200
5.10.3 Fresh byznys a jeho vliv na tržby.....	202
Fresh byznys mění prodejny řetězců.....	203
Lokální produkty jako nástroj zvyšující tržby	204
5.10.4 Konkurence řetězců prostřednictvím nových technologií	204
5.11 Konkurence řetězců prostřednictvím výše platů zaměstnanců	207
5.12 Konkurence řetězců prostřednictvím snižování nákladů při prodeji zboží	212
5.13 Zákon o významné tržní síle.....	215
5.13.1 Dominantní postavení obchodních řetězců vůči dodavatelům	215
5.14 Neúspěch českých obchodních řetězců	217
5.15 Malí obchodníci jako konkurenti nadnárodních řetězců	221
5.16 Vliv ceny a kvality zemědělské půdy na ceny potravinářských výrobků.....	227
6. Výsledky a diskuze.....	230
6.1 Konkurence obchodních řetězců na českém trhu potravin	230
6.1.1 Změny na globálním retailovém trhu.....	230
6.1.2 Český trh potravin a jeho struktura	231
6.2 Vyhodnocení výzkumu modelů chování maloobchodních řetězců	234

6.2.1 Alternativní modely ekonomické výkonnosti užití maloobchodními řetězci	234
6.2.2 Neoklasické modely firmy maximalizující zisk v případě maloobchodních řetězců ..	238
6.3 Vstup do odvětví maloobchodních řetězců a jejich přežití na trhu	250
6.4 Doporučení k posílení postavení obchodních řetězců na trhu	255
7. Závěr.....	258
8. Seznam použité literatury	261
9. Přílohy	269

Seznam grafů:

Graf 1: Dva postupy při řešení úlohy maximalizace zisku	18
Graf 2: Funkce zisku	19
Graf 3: Optimální výstup firmy maximalizující zisk v krátkém období	20
Graf 4: Maximalizace zisku monopolu	23
Graf 5: Cenová diskriminace prvního stupně.....	26
Graf 6: Cenová diskriminace druhého stupně.....	27
Graf 7: Cenová diskriminace třetího stupně.....	28
Graf 8: Optimální výstup smluvního oligopolu.	30
Graf 9: Oligopol s dominantní firmou.....	31
Graf 10: Maximalizace zisku firmy v monopolistické konkurenci v krátkém období.....	35
Graf 11: Baumolův model (celkové veličiny).....	40
Graf 12: Baumolův model (jednotkové veličiny).....	42
Graf 13: Jednoduchý manažerský model	44
Graf 14: Scitovského model	45
Graf 15: Křivka zisku a zhodnocení.....	51
Graf 16: Optimální kombinace míry růstu a míry zhodnocení	52
Graf 17: Optimum zaměstnanecké firmy	68
Graf 18: Reakce zaměstnanecké firmy na růst fixních nákladů.....	69
Graf 19: Reakce zaměstnanecké firmy na změnu mzdové sazby	70
Graf 20: Zisk jedné firmy z podvádění	86
Graf 21: Ztráta zisku, když obě firmy podvádějí	87
Graf 22: Limitní cena	95
Graf 23: Maximalizace zisku monopolistou s nulovými mezními náklady.....	98
Graf 24: Vstup druhé firmy	99
Graf 25: Srovnání monopolních a duopolních výrob a cen	100
Graf 26: Reakční funkce a Nashova rovnováha pro duopol	103
Graf 27: Cournotova duopolní rovnováha s kladnými mezními náklady	106
Graf 28: Maximalizace zisku v odvětví (vlevo) a dominantní firmou (vpravo)	107
Graf 29: Vývoj tržeb z hlavní činnosti řetězců Lidl a Kaufland v čase (v mld. Kč).....	123
Graf 30: KAUF LAND - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024 .	125
Graf 31: LIDL - celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024	126
Graf 32: Albert - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024	132
Graf 33: Tesco - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024.....	140
Graf 34: Penny - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024	146
Graf 35: Billa - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024.....	150

Graf 36: Makro - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024.....	156
Graf 37: Globus - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024.....	162
Graf 38: JIP - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024	168
Graf 39: Tržní podíly maloobchodních řetězců z TOP10 největších obchodníků v ČR v roce 2010	170
Graf 40: Podíl na trhu (v %) obchodních řetězců v ČR (říjen 2020)	175
Graf 41: Počet obchodních řetězců na retailovém trhu v daném státě (tržní podíl obchodních řetězců v daném státě) k roku 2018.....	178
Graf 42: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2008 (v mld. Kč).....	179
Graf 43: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mld. Kč).....	180
Graf 44: Meziroční změna výše tržeb osmi největších obchodních řetězců v ČR mezi roky 2008 a 2018 (v %).....	181
Graf 45: Zisk osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mil. Kč)	182
Graf 46: Dividendy vyplacené majitelům obchodních řetězců za období 2008-2018 (v mld. Kč)	183
Graf 47: Podíl slevových akcí na obratu obchodních řetězců (v %).....	189
Graf 48: Podíl zboží rychlé spotřeby nakoupeného ve slevě (v %)	190
Graf 49: Kolik produktů bylo ve slevě v lednu 2020.....	192
Graf 50: Počet slevových akcí v obchodních řetězcích.....	195
Graf 51: Podíl privátních značek obchodních řetězců na výdajích domácností ve vybraných zemích Evropy (v %).....	196
Graf 52: Počty prodejen obchodních řetězců v Česku v prosinci 2008	199
Graf 53: Vývoj počtu prodejen potravinářských řetězců v ČR v období 2012-2021.....	199
Graf 54: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců (v Kč).....	210
Graf 55: Koncentrace obchodu ve vybraných zemích Evropy (v %).....	222
Graf 56: Očekávaný vývoj celkových tržeb z hlavní činnosti společností (mld. Kč).....	233
Graf 57: Přehled modelů na duopolních trzích	243
Graf 58: Sweezyho model	249
Graf 59: Tržby obchodních řetězců za poslední finanční rok (v mld. Kč bez DPH)	251

Seznam obrázků:

Obrázek 1. Simonův model	57
Obrázek 2. Zóny tolerance ve firmě Doylova modelu	59
Obrázek 3: Velkoprodejna Makro v pražských Stodůlkách.....	154
Obrázek 4: Velkoprodejna Makro	159
Obrázek 5: K-Scan	206
Obrázek 6: Schéma vlivu změny ceny půdy na ceny potravin v obchodních řetězcích	228

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Koeficient koncentrace n firem.....	75
Tabulka 2: Herfindahl-Hirschmanův index - měření koncentrace	77
Tabulka 3: Příklad „měření nedokonalosti trhu“	78
Tabulka 4: Zisky v dvoučlenné hře	82

Tabulka 5: Vězňovo dilema	88
Tabulka 6: Kartel jako vězňovo dilema	90
Tabulka 7: Pořadí obchodních řetězců na globálním trhu (v mld. USD).....	118
Tabulka 8: Ekonomické ukazatele řetězce Kaufland (2008-2021)	120
Tabulka 9: Ekonomické ukazatele řetězce Lidl (2008-2021)	122
Tabulka 10: Ekonomické ukazatele řetězce Albert.....	130
Tabulka 11: Ekonomické ukazatele řetězce Tesco.....	139
Tabulka 12: Ekonomické ukazatele řetězce Penny	145
Tabulka 13: Ekonomické ukazatele řetězce Billa	149
Tabulka 14: Ekonomické ukazatele řetězce Makro	155
Tabulka 15: Ekonomické ukazatele řetězce Globus	161
Tabulka 16: Ekonomické ukazatele řetězce JIP	167
Tabulka 17: TOP 9 potravinářských řetězců v ČR k říjnu 2020	172
Tabulka 18: TOP 7 potravinářských řetězců v ČR v roce 2014 a 2020	173
Tabulka 19: Tržní síla řetězců TOP 9 na českém trhu potravin.....	176
Tabulka 20: Počet zaměstnanců a meziroční změny výše průměrné mzdy mezi roky 2015 a 2016	211
Tabulka 21: Firmy s největším růstem obrátu 1996/1997.....	218
Tabulka 22: Tržby osmi největších maloobchodních řetězců (v mld. Kč bez DPH).....	253

1. Úvod

Disertační práce aplikuje neoklasickou teorii firmy a komparuje ji s vybranými alternativními teoriemi v analýze přístupů k chování a cíli firmy. Možnost jejich vhodné aplikace na vybrané odvětví ekonomiky obsahuje analytická část práce. Nejedná se proto o výklad jednoho problému, zejména otázky maximalizace zisku, ale o náhled na několik, ne vždy vzájemně souvisejících alternativních přístupů k výkladu ukazatelů ekonomické výkonnosti v rámci teorie firmy.

V úvodu teoretické části disertace je vysvětleno základní pojetí fungování neoklasické teorie firmy v podmínkách nedokonalé konkurence na trhu a objasněna úloha zisku, respektive jeho maximalizace v těchto souvislostech.

Neoklasická teorie firmy, která je nejznámější teorií firmy, vychází ze základního předpokladu, že vlastník firmy ji současně řídí. Neoklasická teorie nezkoumá vnitřní strukturu firem a vlastní rozhodovací proces, jenž vede k přijetí rozhodnutí. Na firmu pohlíží jako na „černou skříňku“ a zkoumá pouze činnost firmy z pohledu jejího chování na trhu. Kritika zmíněného obecného metodologického přístupu neoklasické teorie firmy tak získává řadu konkrétních forem, jež je zajímavé dále detailně zkoumat.

První oblast kritiky se zaměřuje na vlastnické struktury firem. V případě určitých forem podnikání, např. živností či družstev, je velmi obtížné ne-li zcela nemožné rozlišit vlastníky a zaměstnance. V mnoha případech jsou jedinými „zaměstnanci“ firmy její vlastníci.

Vznikají však i problémy při uplatnění neoklasické teorie firmy v případě velkých firem. Velké společnosti, jakými jsou např. nadnárodní obchodní řetězce, jsou zpravidla ve vlastnictví mnoha subjektů, fyzických či právnických osob. Jednotliví vlastníci ale mají odlišné preference a ty prosazují i do činnosti firmy. Výsledkem pak může být jednání firmy, které nebude v souladu s chováním firmy, jak ho předpokládá neoklasická teorie.

Na řízení velkých firem nemusejí mít vliv pouze vlastníci. Řízení (kontroly) společností se často ujímají profesionální manažeři, kteří ale mohou sledovat odlišné cíle oproti cílům vlastníků. Oddělení vlastnictví od řízení firmy může proto ve svém důsledku opět vést k odlišnému chování firmy proti chování firmy, které předpokládá neoklasická teorie.

Odlišné preference různých vlastníků či prosazování zájmů dalších skupin, jež působí v rámci korporace, se mohou promítnout do stanovení cíle firmy, jenž se odlišuje od neoklasického

cíle tvorby co nejvyššího zisku. Firma si rovněž může stanovit několik cílů současně, avšak poté vzniká problém, jak zvolené cíle uspořádat; které cíle budou prvořadé a které budou pouze odvozené. Jako příklad současného stanovení několika cílů je uvedeno chování firmy Globus na trhu s potravinami v analytické části studie.

Rozpory v cílech, jak mezi odlišnými vlastníky firmy, tak i mezi ostatními zájmovými skupinami působícími v rámci firmy, vedly ke vzniku teorií, které se zabývají problematikou vnějšího nebo vnitřního řízení firmy. V případě vnějšího řízení se jedná o analýzu vlivu kapitálového trhu (zejména trhu s akcemi) na chování firmy. Problém vnitřního řízení se promítl do vzniku teorií, které zkoumají vztah nájemce a zmocněnce (agency teorie).

V této souvislosti je však třeba zdůraznit, že řada uvedených teorií sice vznikala jako kritika neoklasické teorie firmy, avšak postupně se jejich hlavní myšlenky stávají organickou součástí základního proudu ekonomické teorie, jenž se chováním firem zabývá (Gravelle, 1992).

V následujícím výkladu bude zaměřena pozornost zejména na alternativní teorie firmy, které vznikly na základě detailního studia vlastnické struktury firem, než jakou se zabývá neoklasická teorie. Výklad těchto teorií zahrnuje jak principiální základ jejich odlišností od neoklasické teorie, tak i úlohu jednotlivých ukazatelů ekonomické výkonnosti firem v konkrétních alternativních modelech. Významná pozornost je věnována i odlišné úloze zisku ve sledovaných alternativních modelech.

V analytické části disertační práce bude následně zaměřena pozornost na zkoumání ukazatelů ekonomické výkonnosti firem v podmínkách nedokonalé konkurence na trzích s potravinami. Na základě dostupných dat je zkoumáno, kterému z modelů chování firem na trhu nejlépe odpovídá vybrané odvětví maloobchodních řetězců – tj. maloobchodní prodej potravin v obchodních řetězcích v Česku. Jedná se o významnou oblast české ekonomiky, jejímž studiem jsem se již zabýval v rámci vědecké a publikační činnosti na KET. Ke studiu ekonomické výkonnosti firem v daném odvětví bylo využito zejména ukazatelů tržní síly firem v odvětví, ale i analýzy vývoje a statistické predikce hlavního ukazatele ekonomické výkonnosti oligopolních firem – tržeb.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je aplikovat vybrané *modely chování firem v podmínkách nedokonalé konkurence na maloobchodních trzích s potravinami v České republice* prostřednictvím analýzy ukazatelů ekonomické výkonnosti sledovaných firem, tj. obchodních řetězců působících v České republice.

Dílními cíli práce jsou:

- Cílem literární rešerše je deskripce hlavních modelů chování firem v podmínkách nedokonalé konkurenčních trhů, jak je pojat v současné neoklasické ekonomii, ale i různých alternativních teoriích firmy, aby bylo možné chování obchodních řetězců začlenit do některého z uvedených modelů.
- Cílem analytické části disertace je vyhodnocení ukazatelů ekonomické výkonnosti firem ve vybraném odvětví maloobchodních řetězců s potravinami, prognóza jejich dalšího vývoje, a především pak začlenění do různých ekonomických modelů chování firem.
 - Prostřednictvím analýzy tržní síly největších maloobchodních řetězců s potravinami zjistit, do jaké míry je v budoucnu reálný vznik dominantní firmy na daném trhu s potravinami.
 - Které faktory mohou mít vliv na růst hlavního ukazatele ekonomické výkonnosti (tržeb) maloobchodních řetězců s potravinami.
 - Analytická část disertační práce by měla rovněž přispět ke zjištění ekonomických problémů (respektive rizik) firem vyplývajících z tržního prostředí, v němž se konkrétní firmy nacházejí a určit metody jejich eliminace.

Ověření dosažení stanoveného cíle by měly umožnit následující dvě výzkumné otázky:

- VO1: Bude se v následujících čtyřech letech na maloobchodním trhu potravin v Česku mezi obchodními řetězci nacházet firma, jejíž podíl (tj. více než 40 %) v rozhodujícím ukazateli ekonomické výkonnosti by jí umožnil dominantní postavení na daném trhu?

- VO2: Jak je pravděpodobný vstup nového nadnárodního obchodního řetězce na trh potravin v Česku vzhledem k silné konkurenci firem na daném segmentu trhu a vysokým nákladům vstupu na daný trh?

2.2 Materiál a metodika

Použitým materiálem k vypracování teoretické části disertace byly zejména odborné publikace zpracované předními teoretiky zabývajícími se problematikou teorie firmy. Jedná se zejména o publikace prof. Variana (Mikroekonomie), Schillera (Mikroekonomie), Franka (Mikroekonomie a chování), Samuelsona a Nordhause (Ekonomie), Rotchildse (Price Theory and Oligopoly), Galbraith (The New Industrial State), Marris a Wooda (The Corporate Economy) či další. Dále se jedná o české autory působící zejména na ekonomických fakultách VŠ, tak i o autory zahraničních studií, ať již přejatých z vědeckých pramenů dostupných ve světové databázi Web of Science či SCOPUS nebo zveřejněných v dostupných zahraničních odborných médiích. Pro zpracování analytické části disertace bylo využito jednak výročních zpráv jednotlivých obchodních řetězců ve sledovaných letech 2008 – 2018, respektive 2021, ale také autorských statí o obchodních řetězcích publikovaných v odborném tisku. Souhrn výše uvedených zdrojů domácí i zahraniční literatury použité v textu statí je uveden v seznamu použitých zdrojů.

Z hlediska použitých metod byly využity zejména:

- metoda deskripce pro výklad a objasnění základních teoretických modelů firmy;
- dále se jednalo především o metodu komparativní, jež byla využita pro vyjádření základních odlišností jednotlivých modelů teorií firmy;
- při možné aplikaci modelů na konkrétní odvětví ekonomiky byly použity zejména metody indukce a dedukce, především pro výklad sledovaných ukazatelů ekonomické výkonnosti firem;
- k výkladu jednotlivých modelů teorie firmy bylo využito také metod matematického modelování a základních matematických operací;
- při zpracování závěru studie byla využita metoda syntézy získaných poznatků.

Disertace je jednak náhledem na problematiku maximalizace zisku v neoklasické teorii, tak i na postavení ukazatele zisku v rámci cílů alternativních teorií firmy, a to jak z hlediska výkladu

jednotlivých alternativních teorií firmy, tak jejich možné aplikace v hospodářské praxi vybraného sektoru ekonomiky.

Detailní zpracování dané problematiky v podmínkách odvětví obchodních řetězců je předmětem analytické části disertace. Zde jsou rovněž využity pokročilé statistické metody zpracování časových řad ukazatelů (Holtovo exponenciální vyrovnávání) pro stanovení predikce dalšího vývoje ukazatelů ekonomické výkonnosti konkrétních sledovaných firem. Zvláštní zřetel je přitom brán na měření tržní síly firem a predikci vývoje signifikantního ukazatele *tržby* u vybraných firem.

2.2.1 Metodika měření tržní síly

„Tržní síla označuje stupeň kontroly, kterou disponuje jediná firma či úzká skupina firem, nad rozhodnutím o ceně a výstupu odvětví“ (Nordhaus, Samuelson, 2013, s. 188).

„Tržní síla označuje schopnost jedné osoby (nebo malé skupiny) nežádoucím způsobem ovlivňovat tržní ceny“ (Mankiw, 1999, s. 38).

V podstatě jde o kvantitativní měřítko rozsahu kontroly firmy nebo skupiny firem nad trhem (odvětvím).

Absolutní a relativní ukazatele měření tržní síly

Tržní sílu v odvětví lze měřit absolutně či relativně. Absolutní měření je nejjednodušším indikátorem tržní síly, neboť bez jakékoli kalkulace rozpoznává strukturu a druh konkurence v odvětví. Absolutní ukazatel vyjadřuje, kolik firem působí na daném trhu. Pokud je počet firem v odvětví velmi malý (1-6 výrobců), lze předpokládat existenci nedokonalé konkurence bez výpočtu jejích relevantních podílů. Jestliže firem je více než 100, je nezbytné prozkoumat podíl každé této společnosti. Je možné, že jedna z firem (či skupina firem) bude mít větší tržní podíl než ostatní producenti, a tím může dojít k existenci nedokonalého typu konkurence, například oligopolu s dominantní firmou nebo se skupinou dominantních firem. Proto kromě absolutního počtu firem v odvětví existují relativní ukazatele měření tržní síly, mezi které patří:

1. podíl na trhu (anglicky „market share“ nebo S_i);
2. Lernerův index (anglicky „Lerner index“ nebo LI); [který však není dále využíván]
3. koeficient koncentrace (anglicky „concentration ratio“ nebo CR_n);

4. Herfindahl-Hirschmanův index (anglicky „Herfindahl-Hirschman index“ nebo *HHI*)

Konkrétní popis a způsob výpočtu ukazatelů měření tržní síly je uveden v literární rešerši disertační práce (viz kapitola 3.6).

2.2.2 Metodika statistického zpracování časových řad ukazatelů tržeb

Popis vývoje časových řad celkových tržeb z hlavní hospodářské činnosti (v mld. Kč) u devíti největších obchodních řetězců v Česku byl proveden pomocí metod exponenciálního vyrovnání. Vytvořený model byl následně využit pro predikci hodnocených ukazatelů. Postup řešení vycházel z předpokladu, že následující hodnota v časové řadě je ovlivněna předchozí hodnotou. Nová hodnota z hlediska času má však v modelu větší váhu (formálně větší význam) než hodnota o období starší. Predikce byla provedena pomocí metody exponenciálního vyhlazování druhého stupně (Holtova metoda), která byla rozšířena o exponenciální trend (Arlt a Arltová, 2009). Původní Holtův model byl obohacen o koeficient ϕ , $\phi \in (0;1)$. Koeficient ϕ dokáže vést trend k hodnotě, ke které má časová řada tendenci konvergovat. Pro výslednou volbu koeficientů modelu (α , ϕ) byla rozhodující střední absolutní procentuální chyba (M.A.P.E.). Výběr modelu vycházel z obvyklého pravidla, které jako velmi dobrý predikční model považuje případ s hodnotou M.A.P.E. pod 5 % a za uspokojivý model případ s M.A.P.E. pod 10 % (Hindls et al., 2007).

3. Teoretická východiska

3.1 Neoklasická teorie firmy a maximalizace zisku

3.1.1 Maximalizace zisku v neoklasickém modelu

Firmu lze chápat jako jednotku, která se zaměřuje na přeměnu vzácných výrobních faktorů v potřebné statky jako svůj výstup. Firma má však i sociální rozměr. Majitel (či skupina majitelů) firmy jsou zároveň spotřebitelé, a proto očekávají, že jim vlastnictví firmy přinese co nejvyšší užitek.

Maximalizace užítu vlastníky se projevuje v činnosti firmy nepřímo, a to prostřednictvím realizace jejích vlastních cílů. V ekonomii jsou bezprostřední cíle firmy různě formulovány: např. jako maximalizaci zisku firmy, jako maximalizaci obrátu firmy nebo jako maximalizaci příjmu na zaměstnance. V neoklasickém modelu firmy je její chování založeno na *předpokladu maximalizace zisku*.

Zisk firmy a užitek spotřebitele

Zisk lze chápat jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými ekonomickými náklady firmy. Celkové příjmy firmy TR závisí na množství prodaných statků Q a na jejich ceně P . Celkové ekonomické náklady určuje množství použitých výrobních faktorů a jejich cena. Náklady zahrnují jak služby výrobních faktorů ve vlastnictví cizích subjektů (explicitní náklady), tak i služby výrobních faktorů ve vlastnictví samotné firmy (implicitní náklady) (Soukup, 2003).

Je prokazatelné, že maximalizace zisku firmy úzce souvisí s maximalizací užítu spotřebitele. Předpokládejme, že firmu, která vyrábí zboží Q vlastní $i = 1, \dots, n$ jedinců. Podíl jednotlivce na zisku firmy bude označen π_i , Součet podílů všech vlastníků firmy na jejím zisku činí pak $\sum \pi_i = 1$. Jedinci mají též příjmy z jiných zdrojů, než je zisk a označí se symbolem W_i . Vlastníci firmy jako spotřebitelé maximalizují svůj užitek U_i ze spotřeby statků X_i .

Problém maximalizace užítu lze následně zapsat ve tvaru:

$$\begin{array}{ll} \text{funkce užítu} & \max. U_i(X_i) \\ \text{při omezeních} & W_i + \pi_i (P_Q Q - LTC) > P_i X_i \\ & X_i \geq 0 \end{array}$$

Při daných cenách vyšší zisk firmy zvyšuje vlastníkům jejich celkové příjmy a v pozici spotřebitelů se jim tak rozšiřuje množina spotřebních možností. Tento fakt umožňuje zvýšit majitelům firmy jejich užitek ze spotřeby statků. Za předpokladu, že ekonomické subjekty přijímají pasivně ceny tvořené trhem, všichni majitelé firmy se ztotožňují s tím, aby vedení firmy maximalizovalo zisk, a to bez ohledu na individuální funkce užitku vlastníků.

Je třeba zdůraznit implicitní předpoklady, jež obsahuje předcházející argumentace. Předpokladem je, že:

- ceny nezávisí na činnosti firmy,
- zisky nejsou nejisté,
- majitelé firmy mohou účinně kontrolovat činnost managementu.

Dále platí i předpoklad, že firma může volně měnit množství použitých výrobních faktorů; tzn., že se bude jednat o problematiku dlouhého období.

Maximalizace zisku v dlouhém období

Symbolem pro zisk bude π , výstup firmy se označí Q , cena výstupu P , výrobní faktory L (práce) a K (kapitál), cena práce w a cena kapitálu r .

Maximalizaci zisku v dlouhém období lze pak formálně zapsat ve tvaru:

$$\text{funkce zisku } \pi = P Q - (w L + r K)$$

$$\text{při omezeních } f(L, K) \geq Q$$

$$Q \geq 0, L \geq 0, K \geq 0$$

Maximalizaci zisku lze vyjádřit následujícími dvěma rovnocennými způsoby.

První optimalizační **postup je dvoustupňový**: v modelu se předpokládá, že firma nejprve minimalizuje náklady. Minimalizací nákladů se odvodí funkce dlouhodobých celkových nákladů $LTC - f(w, r, Q)$. Následně firma maximalizuje rozdíl mezi celkovými příjmy $TR = PQ$ a celkovými náklady. Za předpokladu neměnných cen se tak zužuje problém maximalizace zisku na určení jediné proměnné - velikosti výstupu Q (Soukup, 2003).

Formálně lze tento postup vyjádřit takto:

$$\text{funkce zisku } \pi = P Q - LTC(w, r, Q)$$

$$\text{při omezení } Q \geq 0$$

V případě druhého (přímého) postupu se určuje velikost výrobních faktorů, které při daných cenách vstupů a výstupu umožňují firmě maximalizaci zisku. Efektivní výrobu firmy je možné teoreticky vyjádřit produkční funkcí, tj. v uvedeném případě výroby jednoho výstupu Q ze dvou vstupů (L, K) funkcí $Q = f(L, K)$. Jelikož zvolené množství výrobních faktorů určuje velikost výstupu, jsou ve funkci zisku pouze dvě nezávisle proměnné - množství práce a kapitálu. Problém maximalizace zisku je tak možné zapsat ve tvaru:

$$\text{funkce zisku } \pi = P f(L, K) - w L - r K$$

$$\text{při omezeních } L \geq 0, K \geq 0$$

Prvním způsobem řešení úlohy maximalizace zisku je využití dvoustupňové metody. Uvedený přístup se v ekonomii obvykle užívá při analýze problematiky rozhodování firmy o velikosti jejího výstupu (resp. při odvozování její individuální a tržní nabídky). Zjistí se první derivace funkce zisku:

$$\frac{d\pi}{dQ} = P - \frac{dLTC(w, r, Q)}{dQ} \quad (8)$$

Soukup (2003) dále uvádí, že derivace funkce zisku podle velikosti výstupu se musí v bodě optima rovnat nule. Ekonomická interpretace podmínky prvního řádu je zřejmá: v případě vnitřního řešení se musí cena (P) rovnat v bodě optima dlouhodobým mezním nákladům

$LMC = \frac{dLTC(w, r, Q)}{dQ}$. Formálně lze tuto podmínku zapsat ve tvaru:

$$P = LMC(w, r, Q) \quad (9)$$

Druhou derivaci funkce zisku lze zjistit takto:

$$\frac{d^2\pi}{dQ^2} = -\frac{dLMC}{dQ} \quad (10)$$

Jestliže firma maximalizuje zisk, musí být druhá derivace funkce zisku menší než nula. Jestliže se tato nerovnost vynásobí (-1) , nabývá podmínka druhého řádu tvaru:

$$\frac{dLMC}{dQ} > 0 \quad (11)$$

Z podmínky druhého řádu proto vyplývá, že v bodě optima musí být funkce dlouhodobých mezních nákladů rostoucí. Z podmínky prvního řádu lze odvodit funkci dlouhodobé nabídky výstupu firmy. Nabízené množství je zde funkcí cen vstupů a výstupu:

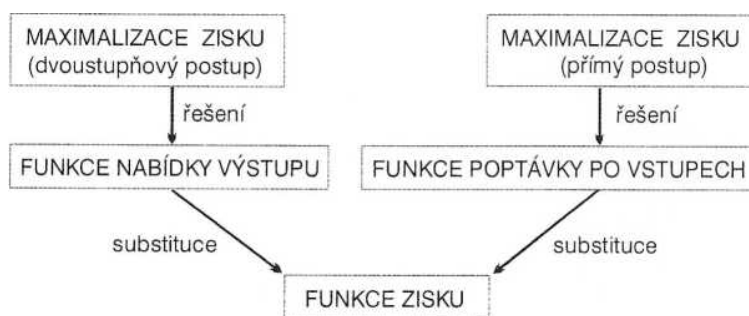
$$Q_s = f(w, r, P) \quad (12)$$

Zpětným dosazením funkce nabídky výstupu do funkce zisku lze vyjádřit zisk jako funkci cen vstupů a ceny výstupu:

$$\pi = f(w, r, P) \quad (13)$$

Uvedený postup lze názorně shrnout prostřednictvím Grafu 1.

Graf 1: Dva postupy při řešení úlohy maximalizace zisku



Zdroj: Soukup, 2003

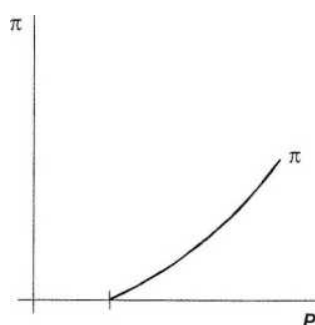
Funkce zisku

Jak vyplývá z předchozího výkladu funkci zisku lze zjistit jak použitím dvoustupňové, tak i přímé metody. Funkce zisku je zároveň funkcí cen výrobních faktorů a ceny finální produkce. V uvedeném případě jednoho výstupu a dvou faktorů lze tedy zapsat funkci zisku ve tvaru:

$$\pi = f(w, r, P) \quad (14)$$

Ke grafickému vyjádření funkce zisku, pak v dvojrozměrném prostoru lze vztáhnout zisk vůči ceně výstupu či ceně kteréhokoliv výrobního faktoru. V souladu s výkladem trhů finální produkce bude zobrazena funkce zisku jako vztah zisku a ceny výstupu.

Graf 2: Funkce zisku



Zdroj: Soukup, 2003

Průběh funkce zisku tak, jak je zobrazena na Grafu 2, je dán jejími vlastnostmi. Vlastnosti funkce zisku vyplývají ze samotné definice funkce zisku a nezávisí na jakýchkoliv vlastnostech technologie. Kromě předpokladu spojitosti vykazuje funkce zisku následující charakteristiky (Soukup, 2003):

- zisk neklesá při růstu cen finální produkce a neroste při růstu cen výrobních faktorů. Jestliže se cena finální produkce zvýší a ceny všech výrobních faktorů se sníží, potom se zisk firmy nutně zvýší.
- funkce zisku je homogenní stupně jedna. Předpokládejme, že se ceny výrobních faktorů a cena finální produkce zvýší ve stejné proporcii (například dvakrát). Potom se ve stejné proporcii (tj. také 2x) zvýší zisk.
- funkce zisku je konvexní.

Vlastnosti funkce zisku lze využít v řadě situací, kdy zkoumáme chování firem. Např. při určení, kdy firma skutečně maximalizuje svůj zisk. K odpovědi lze využít druhou vlastnost funkce zisku, tj. fakt, že funkce zisku je homogenní stupně jedna.

Z účetních informací o určité firmě vyplývá, že se všechny ceny zvýšily o určitý faktor $t > 0$, ale přitom se zisk proporcionalmente nezvýšil. Závěr je zřejmý: za předpokladu, že nelze pozorovat významné změny v prostředí, v němž firma působí, lze konstatovat, že firma zisk nemaximalizuje (Soukup, 2003).

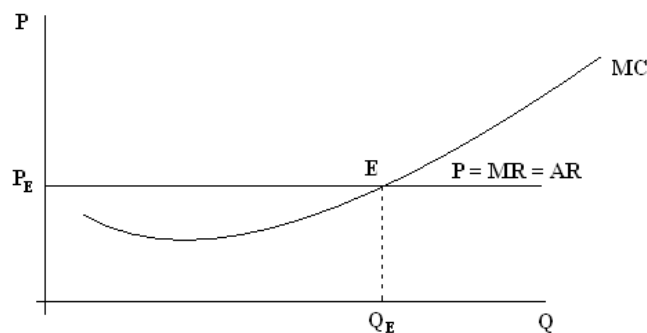
3.1.2 Typy tržní konkurence, u nichž dochází k maximalizaci zisku jako hlavního ukazatele ekonomické výkonnosti firmy

Maximalizace zisku dosahují firmy především v krátkém období, avšak existují i typy konkurence, u kterých je dosaženo maxima zisku i v dlouhém období. Co je však shodné pro všechny typy konkurence, je skutečnost, že se firmy v dlouhém období v rámci konkurenčního boje alespoň snaží o dosažení maxima zisku. Příkladem mohou být vzájemné reakce konkurenčních firem v odvětvích s oligopolní strukturou.

Dokonalá konkurence v modelu firmy maximalizující zisk

Zisk je v krátkém období u dokonalé konkurence maximální při takovém výstupu, kdy se mezní příjmy rovnají mezním nákladům. Firma maximalizující zisk by tedy měla usilovat o největší rozdíl mezi celkovými příjmy (TR) a celkovými náklady (TC). Pokud se vezme v úvahu skutečnost, že se $MR = P$, lze tuto podmínku upravit tak, že maximalizace zisku v dokonalé konkurenci v krátkém období je daná rovností $P = MC$. Mezní příjmy se rovnají mezním nákladům v bodě průsečíku křivek MR a MC , a optimální výstup firmy pak představuje Q_E . Je zde i dodržena podmínka rostoucí funkce mezních nákladů (od daného bodu optimální produkce). V bodě Q_E se rovnají směrnice křivek TR a krátkodobé křivky TC . Směrnici celkových příjmů je mezní příjem a směrnici celkových nákladů je mezní náklad (Samuelson a Nordhaus, 2007).

Graf 3: Optimální výstup firmy maximalizující zisk v krátkém období



Zdroj: Samuelson a Nordhaus, 2007; vlastní zpracování

Velikost produkce vyšší než Q_E je obecně z hlediska tvorby zisku nepřijatelná, neboť každá z dalších jednotek produkce má vyšší náklady, než je příjem z jejího prodeje. Každý další výrobek je tedy ztrátový a tím se snižuje zisk z předchozí produkce, případně se zvyšuje ztráta.

Nedokonalá konkurence: monopol maximalizující zisk

Model monopolu předpokládá jedinou firmu vyrábějící jedinečný (homogenní) produkt, ke kterému neexistují blízké substituty (Samuelson, 2007). Působení monopolu jako jediného nabízejícího proto současně představuje neexistenci konkurence na trhu.

„Můžeme pozorovat, že monopolista buď volí cenu výrobku a na spotřebitelích už nechává, kolik toho za tuto cenu koupí, nebo se může rozhodnout pro určité množství výrobku a potom už záleží na rozhodnutí spotřebitelů, jakou cenu budou ochotni za toto množství zaplatit. První přístup je pravděpodobně přirozenější, ale druhá možnost se zase jeví vhodnější pro potřeby analýzy“ (Varian, 1995).

Při mikroekonomické analýze je zvykem předpokládat, že firma přednostně určí velikost produkce, jež jí umožní maximalizovat zisk a následně od tohoto optimálního výstupu a tržní poptávky odvodí výši tržní ceny, jež stanoví. „Zajisté, oba přístupy jsou v případě správného uplatnění ekvivalentní“ (Varian, 1995).

Uvedený typ chování v čisté podobě je v zemědělsko-potravinářském komplexu možný za určitých specifických podmínek (Svoboda a Šrédli, 2012):

- v *odvětví* při výrobě určitého statku nebo služby působí *pouze jedna prodávající* firma, což obsahuje předpoklad nulové konkurence v odvětví. Monopolní firma kryje svou nabídkou celou tržní poptávku odvětví. Její tržní nabídka je rovna celkové tržní nabídce odvětví.
- firma vytváří *jedinečný (homogenní) výrobek či službu, jenž nemá substituty*. Cenová pružnost poptávky u monopolu bude menší, než u ostatních typů nedokonalé konkurence vzhledem k nezastupitelnosti statku při neexistenci konkurence;
- existencí různých překážek je *znemožněn vstup nových firem do odvětví*. Překážkami mohou být např. vlastnictví jedinečného přírodního zdroje, výše vloženého kapitálu,

patenty, resp. regulace státem. „Monopolní postavení, které patent zakládá, je z hlediska nákladů obvykle příčinou zvyšování cen“ (Frank, 1995).

„Předpokládejme, stejně jako v případě dokonalé konkurence, že cílem firmy v monopolním postavení je maximalizace ekonomického zisku“ (Frank, 1995). Při volbě velikosti výstupu, jehož produkce je spojena s **realizací maximálního zisku**, vychází monopol stejně jako každá jiná firma v rámci jakékoliv tržní struktury z maximalizace výše rozdílu mezi celkovými příjmy a celkovými náklady, resp. z rovnosti mezních příjmů a mezních nákladů. „Mezní příjem (MR) označuje změnu celkového příjmu, která vychází z prodeje dodatečné jednotky. MR může být kladný nebo záporný“ (Samuelson, 2007). Důležitou úlohu v analýze rozhodování monopolu má skutečnost, že příjmy (ať již celkové nebo mezní) a jejich grafické znázornění v nedokonalé konkurenci vykazují odlišnosti vyplývající z klesající poptávkové křivky. „Jinými slovy firmy s tržní silou čelí klesající křivce poptávky po svém vlastním výstupu“ (Schiller, 2004).

Aby monopol realizoval dodatečnou jednotku výstupu, snižuje proto nejen cenu této poslední jednotky, ale všech jednotek výstupu. Mezní příjem tedy klesá rychleji než cena. „Proto pro monopolistu nejsou mezní příjmy rovny ceně“ (Schiller, 2004).

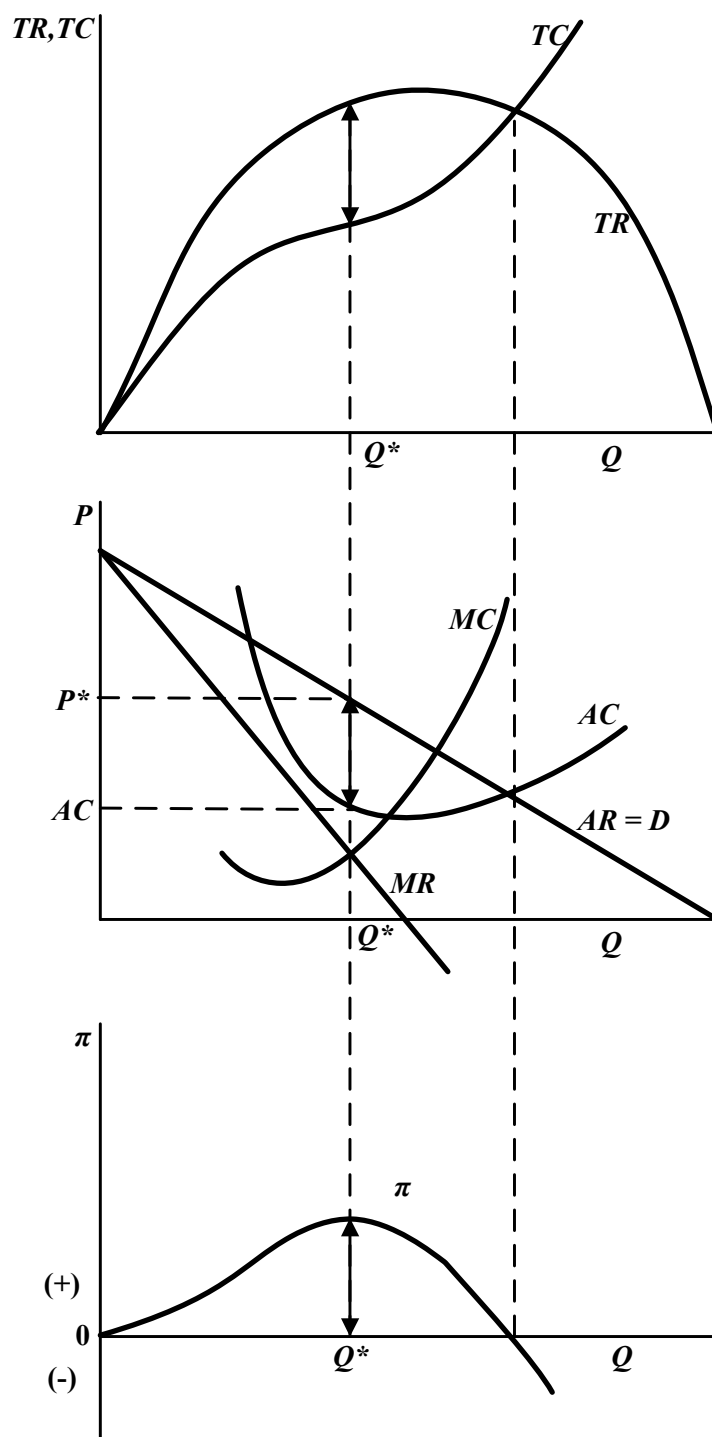
„Chce-li monopolista prodat více výrobků, musí snížit jejich cenu. Tato nižší cena však znamená nižší cenu pro všechny prodané jednotky produkce, nejenom pro nové výrobky“ (Varian, 1995).

„Firma v monopolním postavení bude rozšiřovat výstup, když bude přírůstek příjmů vyšší než přírůstek nákladů, a bude výstup snižovat, když bude ztráta příjmů větší než pokles nákladů“ (Frank, 1995).

Z nákladové funkce znázorněné na Grafu 4 je zřejmé, že předpokládáme firmu v dlouhém období. Chování monopolní firmy v krátkém a dlouhém období nevykazuje zásadní odlišnosti. „Jediným bodem, ve kterém firma nebude mít žádnou snahu o změnu objemu produkce, bude takový rozsah její výroby, kdy se mezní příjem bude rovnat mezním nákladům“ (Varian, 1995). Rovnost mezních příjmů a mezních nákladů je nutnou podmínkou maximalizace zisku i u monopolu (Schiller, 2004).

Pokud by monopol vyráběl nepatrně méně než Q^* , projevilo by se to ve snížení jeho zisku, neboť pokles příjmů vyplývající ze snížení výroby (MR) by byl větší než pokles nákladů (MC).

Graf 4: Maximalizace zisku monopolu



Zdroj: Soukupová et al., 2010

Rozhodnutí vyrábět více než Q^* by rovněž snížilo zisk, protože dodatečné náklady spojené se zvýšením produkce by byly větší než dodatečné příjmy. „Monopol dosahuje maximálního zisku při ceně (P^*) a množství (Q^*), jestliže se mezní příjem z této kombinace rovná jejím mezním nákladům“ (Samuelson, 2007).

Z předchozího Grafu 4 vyplývá další důležitý rys chování monopolu: optimální výstup není převážně vyráběn s minimálními průměrnými náklady; minimum křivky průměrných nákladů se nachází vpravo od optimálního výstupu.

Funkce poptávky a funkce příjmu, tím i funkce mezního příjmu, neobsahují vliv tržních cen a tržních množství konkurentů. Tím se tyto funkce liší od funkcí poptávky, příjmu a mezního příjmu v monopolistické či oligopolní konkurenci. „Hodnota dodatečné jednotky výstupu pro společnost bude obecně převyšovat náklady firmy v monopolním postavení na zdroje potřebné k výrobě dané dodatečné jednotky. ... tento závěr byl mnohokrát interpretován tak, že monopol je méně efektivní než dokonalá konkurence“ (Frank, 1995).

Obvyklou charakteristikou monopolního zisku je skutečnost, že monopol jej může vytvořit i v dlouhém období. Na rozdíl od dokonalé konkurence se u monopolu neprojevuje tendence k nulovému ekonomickému zisku; jde o důsledek existence překážek vstupu do odvětví a nemožnosti příchodu nových konkurentů na daný trh.

Fakt, že monopolní firma disponuje určitou monopolní silou, jí umožňuje používat v cenové strategii tzv. cenovou diskriminaci. „Mají-li firmy tržní sílu, mohou své zisky zvýšit prostřednictvím cenové diskriminace,“ uvádí Samuelson (2007). Cílem cenové diskriminace je přivlastnění si přebytku spotřebitele a jeho transformace v dodatečný zisk firmy. Podstatou cenové diskriminace je stanovení různých cen stejných výrobků firmou, aniž by k tomu měla nákladové důvody; „může se pokusit diferencovat svůj produkt od produktů prodávaných jejími konkurenty, aby si tak dokonce ještě prohloubila svou tržní sílu“ (Varian, 1995).

Přeměna části spotřební renty v monopolní zisk

Zdrojem zvýšeného zisku monopolu při cenové diferenciaci je možnost přeměnit část renty (přebytku) spotřebitelů v zisk monopolu. Teoreticky lze dosáhnout nejvyššího zisku takovým dělením trhu, při kterém by každý jednotlivý spotřebitel zaplatil za statek individuální cenu,

odpovídající jeho preferencím (meznímu užitku). Následně by se celá spotřební renta přeměnila v zisk firmy. To lze najít například u cenové diskriminace I.

Možnost zvýšit monopolní zisk diferenciací tržní ceny statku vzniká především tehdy, pokud je možné rozdělit trh na dílčí segmenty, jež mají odlišnou cenovou pružnost poptávky: na trh s cenově nepružnou poptávkou a na trh s cenově pružnou poptávkou.

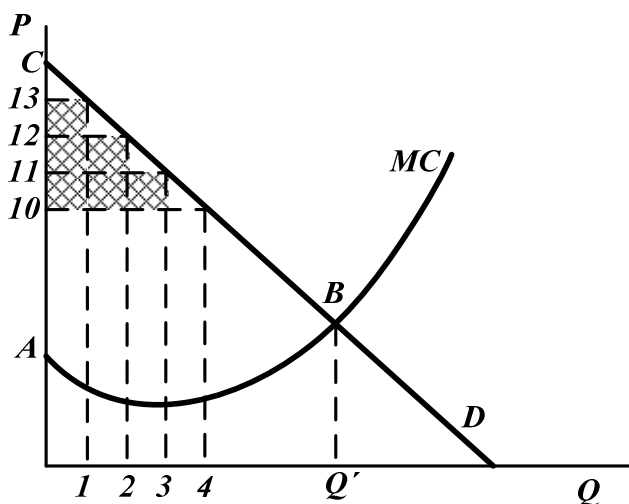
Jak uvádí Frank (1995) „Téměř v každém kině si pro diváky, kteří patří do různých skupin, stanovují rozdílné vstupné. Jednu cenu platí studenti, jinou platí lidé v produktivním věku a starší lidé zase jinou. Lidé, kteří půjdou do kina dopoledne, zaplatí podstatně méně než ti, kdo přijdou večer. Podle našeho modelu dokonalé konkurence by za úplně standardizovaný produkt měli všichni kupující platit jednotnou cenu (takzvaný zákon jednotné ceny), uvedené jevy bychom tedy vůbec neměli očekávat. Titíž provozovatelé biografů, kteří pro různé skupiny návštěvníků stanovují zvláštní ceny vstupného, však naprosto jinak postupují při prodeji občerstvení a dalších doplňkových služeb. V tomto případě téměř vždy převažuje zákon jednotné ceny. Studenti, dospělí, starší lidé, hráči nejvyšší baseballové ligy, duchovní a všichni ostatní platí za praženou kukuřici stejnou cenu. Totéž platí pro nealkoholické nápoje i pro ceny cukrovinek. Ceny těchto produktů jsou však obvykle výrazně vyšší než ceny, které platí spotřebitel za tytéž položky v obchodech s potravinami nebo v menších prodejnách se smíšeným zbožím. Určitě jsou mnohem vyšší než jakýkoli rozumný odhad mezních nákladů spojených s jejich prodejem. Oba typy chování - stanovení odlišných cen vstupenek na jedné straně a jednotné vysoké ceny občerstvení a dalších doplňkových služeb na straně druhé – se naprosto shodují s tím, co ekonomické modely předvídají o jediném prodávajícím určitého statku nebo služby“.

Cenová diskriminace prvního stupně

„Cenová diskriminace prvního stupně je pojem, který se používá k popisu největší možné segmentace trhu;“ (Frank, 1995) představuje převážně teoretickou situaci diskriminace podle spotřebitelů, kdy monopol určí každému poptávajícímu co nejvyšší cenu, kterou je ochoten zaplatit za každou koupenou jednotku. Frank (1995) dodává, že „spotřebitel platí maximum, které by byl za každou jednotku ochoten zaplatit, proto žádný přebytek nezíská.“ „Monopolista může být schopen zvýšit celkové zisky separátním prodejem každé jednotky zboží za cenu, kterou je

každý jedinec ochoten zaplatit.“ (Schiller, 2004) Tímto jednáním pro sebe monopol získává celý přebytek spotřebitele. Zmíněnou cenovou strategii znázorňuje Graf 5.

Graf 5: Cenová diskriminace prvního stupně



Zdroj: Svoboda, Šréd, 2012

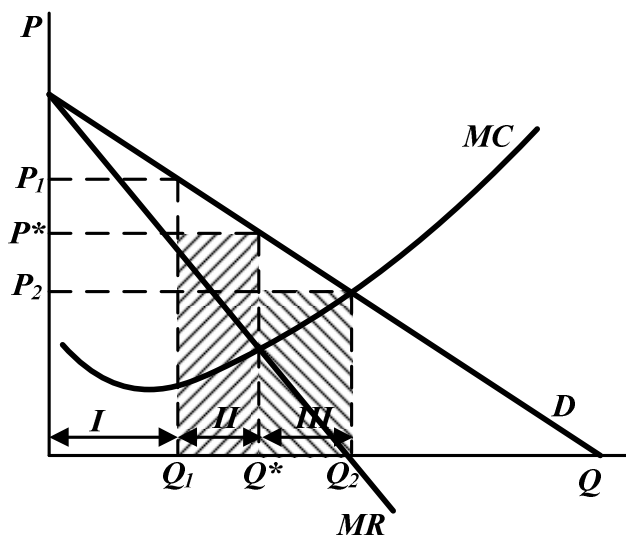
„Dokonalá cenová diskriminace ze strany monopolu vede k Pareto efektivnímu výsledku. Stejně jako v případě konkurenčního trhu je součet výrobcova a spotřebitelského přebytku maximalizován. Avšak v tomto případě získá producent nakonec veškerý přebytek, který je na tomto trhu vytvořen! Pokud může producent skutečně uplatňovat pro jednotlivé spotřebitele různé ceny za své produkty, vybere si takovou cenu, při které bude každý spotřebitel právě indiferentní mezi spotřebou a odmítnutím tohoto statku“ (Varian, 1995)

Cenová diskriminace druhého stupně

Cenová diskriminace druhého stupně je založena na možnosti určení odlišných cen za různá kumulovaná množství daného statku; jde tedy o diskriminaci v závislosti na prodaném množství. Varian (1995) k tomu dodává, že „druhý stupeň cenové diskriminace je znám také jako případ nelineárního oceňování, protože znamená, že cena za jednotku produkce není konstantní, ale

záleží na velikosti vašeho nákupu. Tato forma cenové diskriminace je běžně používána v oblasti veřejných služeb.“ Vzhledem k tomu, že jsou jednomu spotřebiteli v závislosti na různých „blocích“ kupovaného množství určeny monopolem odlišné ceny, nazývají někteří autoři cenovou diskriminaci druhého stupně jako „Multi-Part Pricing“.

Graf 6: Cenová diskriminace druhého stupně



Zdroj: Svoboda, Šrédl, 2012

„Cenová diskriminace druhého stupně se podobá diskriminaci prvního stupně v tom, že slouží k tomu, aby od každého kupujícího odčerpala spotřebitelský přebytek.“ (Frank, 1995) Cenovou diskriminací druhého stupně může monopol získat část přebytku spotřebitele (nikoliv však celý jako v případě dokonalé cenové diskriminace prvního stupně). (Soukupová, 2006)

Cenová diskriminace třetího stupně

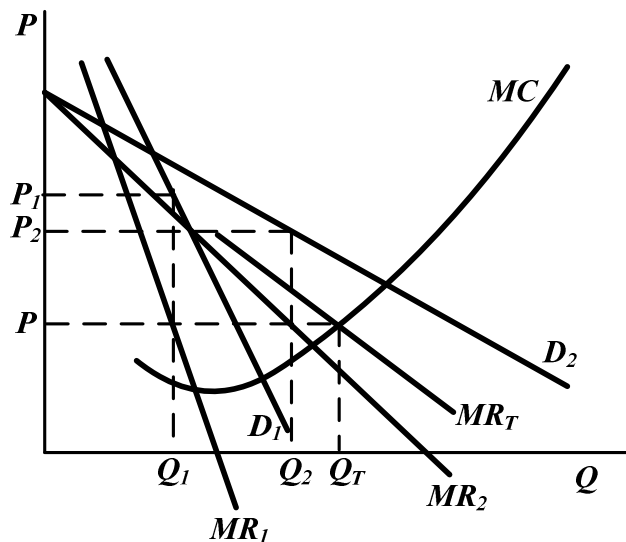
Cenová diskriminace třetího stupně se podobá cenové diskriminaci prvního stupně tím, že představuje diskriminaci podle spotřebitelů. Podstatou této diskriminace je rozdělení spotřebitelů

na dvě nebo více skupin, z nichž každá má svoji vlastní poptávkovou křivku. V praxi je tato forma využívána nejčastěji. K jejímu uplatnění jsou nezbytné následující podmínky:

- Musí existovat kritérium rozdělení spotřebitelů do odlišných skupin (segmentů trhu). Tímto kritériem jsou významné rozdíly v cenové elasticitě poptávky po daném produktu (jež mohou být ovlivněny různou úrovní příjmů jednotlivých skupin, různými preferencemi či různými možnostmi koupě substitutů).
- Není umožněn vzájemný prodej mezi spotřebiteli, neboť pak by někdo ze skupiny s nízkou cenou mohl prodávat produkt někomu ze skupiny s vyšší cenou, což by vedlo ke stírání rozdílů mezi cenami. „Cenová diskriminace je účinná pouze tam, kde není možné, nebo je přinejmenším nepraktické, aby kupující obchodovali mezi sebou navzájem.“ (Frank, 1995)

Předchozí dvě podmínky ovlivňují míru, do jaké může monopol využít své monopolní síly k určení odlišných cen různým spotřebitelům. (Soukupová, 2006)

Graf 7: Cenová diskriminace třetího stupně



Zdroj: Svoboda, Šréd, 2012

Nedokonalá konkurence: oligopolní konkurence a její maximalizace zisku

Smluvní oligopol (kartel)

Smluvní (koluzivní) oligopol představuje oligopolní tržní model s několika firmami vyrábějícími shodné či obdobné výrobky (služby), vystupující na trhu jako monopol. Mezi oligopolními firmami s výrazným podílem na trhu dochází často k uzavírání dohod. Těmito dohodami o spolupráci a společném postupu následně vzniká tržní struktura nazývaná **kartel**.

Kartelové dohody jsou obvykle uzavírány:

- o shodných (monopolních) cenách produkce,
- o výši produkce (množstevní kvóty).

Kartely vznikají především dohodami mezi silnými firmami v některých oligopolizovaných odvětvích ekonomik, ale i na světovém trhu. Cílem vytvoření kartelu je úsilí o **maximalizaci celkového zisku daného odvětví**.

Společný zisk kartelu je možné vyjádřit jako rozdíl mezi celkovými příjmy kartelu (TR_k) a součtem celkových nákladů všech jeho členů (Svoboda, Šrédli, 2012):

$$\begin{aligned}\pi_k &= TR_k - [TC_1(q_1) + TC_2(q_2) + TC_3(q_3) \dots + TC_n(q_n)] = \\ &= P \cdot Q - [TC_1(q_1) + TC_2(q_2) + TC_3(q_3) \dots + TC_n(q_n)] \quad (15)\end{aligned}$$

Podmínku maximalizace společného zisku kartelu je možné vyjádřit pomocí rovnice:

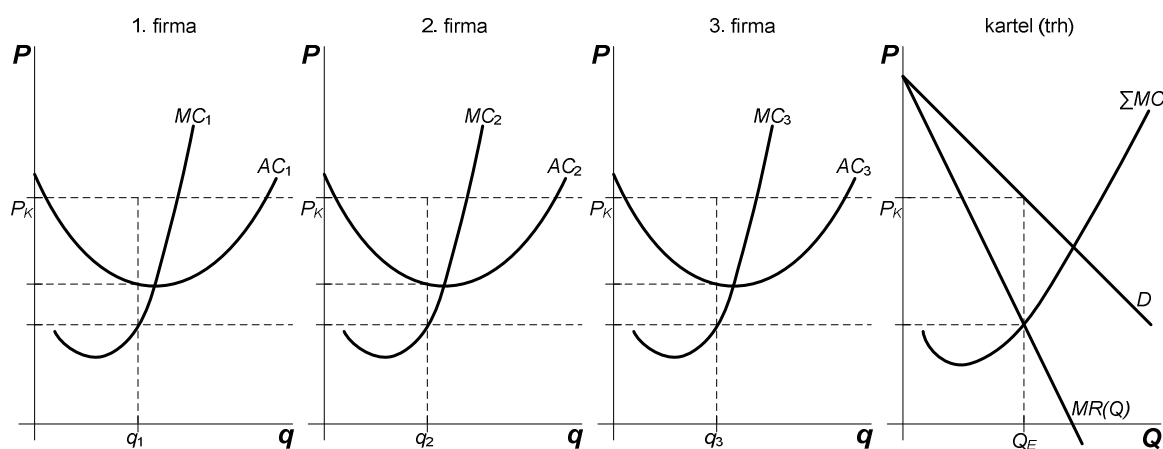
$$\frac{\delta \pi_k}{\delta q_i} = MR(Q) - MC_i(q_i) = 0 \quad (16)$$

následně platí:

$$MR(Q) = MC_i(q_i) \quad (17)$$

V modelu smluvního oligopolu se předpokládá, že v odvětví se nacházejí firmy, jež mají shodné nákladové křivky a rovněž shodnou cenovou strategii. Velikost optimálního výstupu smluvního oligopolu ve zjednodušeném případě působení tří firem v odvětví znázorňuje Graf 8.

Graf 8: Optimální výstup smluvního oligopolu.



Zdroj: Svoboda, Šrédl, 2012

Mezní příjem celého kartelu $MR(Q)$ je odvozen z tržní poptávkové křivky po produkci odvětví D . Křivka ΣMC vzniká jako horizontální součet křivek dlouhodobých mezních nákladů jednotlivých firem, členů kartelu. V průsečíku křivky MC a křivky $MR(Q)$ platí rovnost (Svoboda, Šrédl, 2012):

$$MR(Q) = MC_1(q_1) = MC_2(q_2) = MC_3(q_3) \quad (18)$$

a proto optimální výstup kartelu bude Q_E .

Zisk kartelu bude nejvyšší při realizaci takové produkce (Q), u níž je přírůstek celkového příjmu kartelu [mezní příjem $MR(Q)$] shodně velký jako přírůstek celkových nákladů každé ze tří zúčastněných firem kartelu [mezní náklady ($MC_i(q_i)$)].

Výše ceny produkce kartelu bude P_k a její společnou úroveň respektují při svých prodejkách všechny tři firmy kartelu (Svoboda, Šrédl, 2012).

Při organizaci oligopolního odvětví formou kartelu mohou vznikat jisté problémy. Pokud členové kartelu postupují ve shodě, pak vzniká tržní situace blízka monopolu. Firmy nasazují vysoké ceny, avšak nezvyšují svoji produkci a nesnaží se ani vzájemně si konkurovat snižováním cen. Firmy zúčastněné v kartelu v této situaci vytvářejí na úkor spotřebitelů čistý ekonomický (monopolní) zisk.

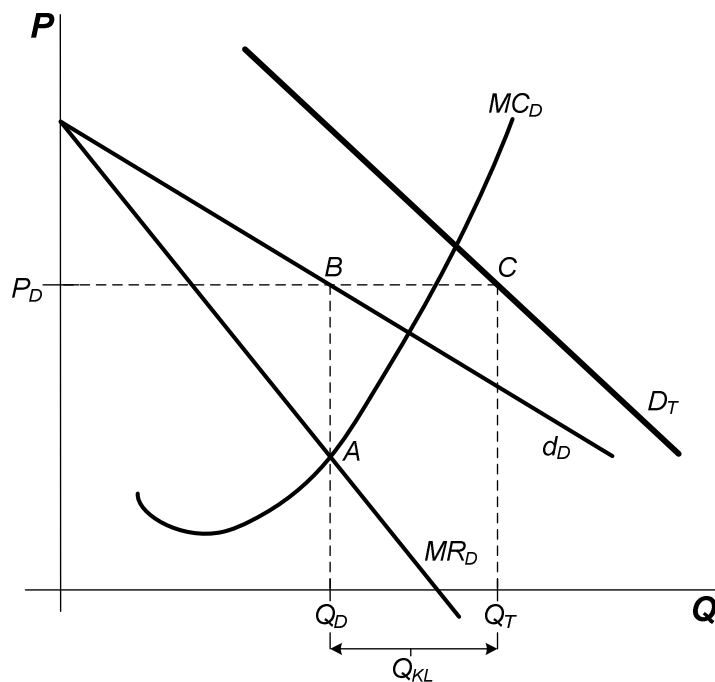
Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou je modelem oligopolního trhu, v němž se nachází silná (dominantní) firma, pro kterou je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na tzv. konkurenčním lemu (okraji). Zmíněné malé a střední firmy na konkurenčním okraji však nejsou schopné svými rozhodnutími o množství či ceně produkce zásadním způsobem ovlivnit trh. Na větší části trhu, který si ponechá, se následně dominantní oligopolní firma chová jako monopol (Schiller, 2004).

Lze předpokládat, že firmy nacházející se na konkurenčním okraji se chovají obdobně jako dokonale konkurenční firmy; za cenu určenou dominantní firmou pak mohou realizovat jakýkoliv objem produkce a poptávková křivka po jejich výstupu je proto při dané ceně horizontální.

Zjištění optimálního výstupu (Q_D) a ceny (P_D) dominantní firmy vyjadřuje následující Graf 9.

Graf 9: Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: Svoboda, Šrédli, 2012

Nabídka firem nacházejících se na konkurenčním okraji je vyjádřena horizontální vzdáleností mezi tržní poptávkovou křivkou (D_T) a křivkou poptávky po produkci dominantní firmy (d_D). Poptávkovou křivku po výstupu dominantní firmy lze získat odečtením nabídky menších (resp. středních) firem od celkové tržní poptávky.

„Bod rovnováhy dominantní firmy (A) se nachází v průsečíku jejích křivek mezních nákladů (MC_D) a mezních příjmů (MR_D); na základě „**zlatého pravidla maximalizace zisku**“ odvozuje dominantní firma svůj optimální výstup (Q_D) a optimální cenu (P_D). Při této ceně nabízejí firmy na konkurenčním okraji výstup (Q_{KL}), vzniklý jako rozdíl mezi celkovým výstupem odvětví (Q_T) a nabízeným množstvím produkce dominantní firmy (Q_D)“ (Soukupová et al., 2010).

Firmy nacházející se v konkurenčním lemu respektují cenu, kterou určila dominantní firma. Jelikož u těchto menších (resp. středních) firem vzhledem k jejich velikosti nevznikají výnosy z rozsahu výroby, jejich nákladové podmínky jsou ve srovnání s dominantní firmou horší, a proto nemohou prodat produkci za nižší cenu, než za jakou ji nabízí dominantní firma. Jestliže by prodávaly produkci za cenu vyšší než dominantní firma, vzhledem k substituovatelnosti své produkce, by firmy konkurenčního okraje riskovaly snížením odbytu u významné části svých zákazníků (ve prospěch výrobků dominantní firmy). (Soukupová, 2006)

V modelu oligopolu s dominantní firmou je cena produkce stanovena na nižší úrovni a rozsah výstupu je větší než u monopolu. Jedná se o důsledek oligopolní konkurence, byť omezené; proto i v daném případě zůstává cena výstupu vyšší než průměrné náklady ($P = AR > AC$). Proto oligopol vytváří vyšší než normální zisk, tj. **čistý ekonomický zisk**. Pokud cena, za niž prodává dominantní firma, umožňuje firmám na konkurenčním okraji vytvářet čistý ekonomický zisk, rozšiřovat svoji produkci na úkor dominantní firmy, může ji později některá z nich i nahradit v postavení cenového vůdce. Tou se stane zpravidla firma, která je největší v odvětví, má nejnižší náklady, má dlouholetou tradici, známou značku aj.

Model oligopolu, jenž předpokládá měnící se firmu v postavení cenového vůdce, se uvádí v ekonomické teorii jako model s **barometrickou** firmou; je výrazem určité nestability v odvětví vlivem snahy o přerozdělení trhů, pohybu cen apod. (Soukupová 2006)

Nedokonalá konkurence: monopolistická konkurence a její maximalizace zisku

Monopolistická konkurence se svojí podstatou nejvíce přibližuje konkurenci dokonalé s výjimkou homogenity statku, respektive služby. Různorodost statku či služby v monopolistické konkurenci se týká rozlišení statku a služby či podmínek prodeje, aniž by se vyskytovaly rozdíly v objektivních funkčních vlastnostech statků. Mezi diferencovanými statky a službami se projevuje omezená nahraditelnost. Lze shrnout: konkurence je nedokonalá, neboť statky a služby či podmínky prodeje nabízené jednotlivými firmami nejsou zcela srovnatelné, ale jsou více či méně rozdílné (heterogenní).

Podstatou této heterogenity jsou vždy odlišné preference spotřebitelů statku či služby ve vztahu k jednotlivé firmě, jež vedou k tomu, že se souhrnná tržní poptávka po statku či službě rozloží na řadu dílčích poptávek. Je možné rozlišit prostorové, časové, věcné a osobní preference, které statek (či službu), produkováný jednou firmou, odlišují od téhož statku (či služby) produkováného jinou firmou. Vzhledem k jisté zastupitelnosti statků, služeb a podmínek prodeje existuje ale možnost přechodu zákazníků k jiné firmě. První podmínkou existence monopolistické konkurence je vznik odlišných preferencí spotřebitelů ve vztahu k výrobku či službě jednotlivých firem. Vlivem toho se každá z firem na svém dílčím segmentu trhu setkává při nabídce svého statku či služby s typickým jevem nedokonalé konkurence: může ovlivňovat tržní cenu na svém segmentu trhu změnami své nabídky.

Druhou podmínkou existence monopolistické konkurence je relativně vysoký počet prodavačů (výrobců), menších a středních firem, jež mají jen velmi malý vliv na celkový trh odvětví. Firmy nemohou ovlivňovat souhrnnou tržní poptávku vzhledem k její značné odlišnosti a vzhledem k velikosti firem. Každá z firem tak disponuje určitým vlastním segmentem celkové tržní poptávky odvětví, na němž má výsadní postavení; tím se liší od dokonalého konkurenta. Na rozdíl od dokonalé konkurence není poptávka po výrobku firmy nekonečně pružná, má již tvar dolů skloněné křivky (Severová et al., 2016).

Třetí podmínkou, charakteristickou pro monopolistickou konkurenci, je možnost volného vstupu nových firem do odvětví, jestliže mohou konkurovat prohloubením diferenciací produktu a služeb, jakož i možnost snazšího výstupu firem z odvětví. V dlouhém období pronikají do chování firem, vlivem vstupu a výstupu firem, prvky blízké dokonalé konkurenci - tendence ke snížení ekonomických zisků firem na úroveň normálních zisků, vyvolaná tendencí snižování

ceny na úroveň průměrných nákladů firem, nikoli však k jejich minimu. Platí tedy rovnost: $P = AC > AC_{min}$ (Mach, 1999).

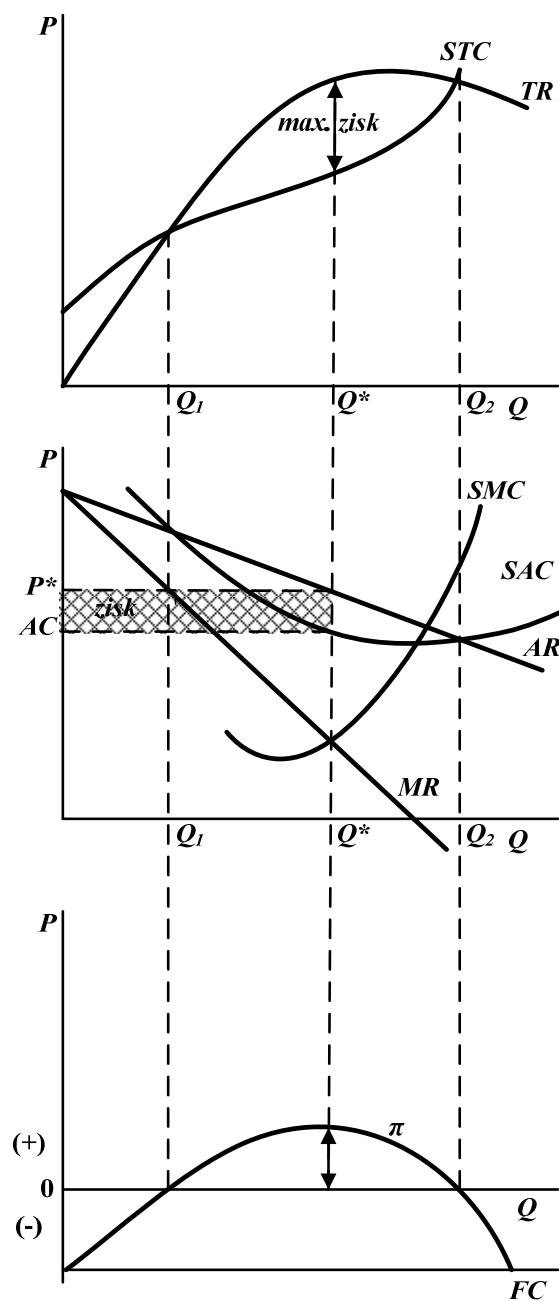
Maximalizace zisku monopolistické firmy v krátkém období

Vzhledem k tomu, že firma v monopolistické konkurenci vyrábí diferencovaný produkt (lišící se od produktu jiných firem), je individuální poptávková křivka po její produkci klesající. Na monopolistickém trhu existují minimální rozdíly mezi prodávanými výrobky a jejich cenami, proto snížila-li jedna z firem cenu, je pravděpodobné, že to zvýší objem jejích prodejů více než proporcionálně (neboť odláká zákazníky firmám, které cenu nesnížily). Jestliže naopak zvýší cenu, její zákazníci půjdou nakupovat k firmám prodávajícím za nezvýšenou cenu, takže zmíněná firma nejspíše prodá mnohem menší objem své produkce. Zmíněná skutečnost, posílená výskytem značného množství substitutů na monopolně konkurenčním trhu způsobuje, že *individuální poptávková křivka je velmi elastická*. Cenová elasticita poptávky po produkci firmy v podmínkách monopolistické konkurence je tedy ovlivněna diferenciací výrobků a počtem firem v odvětví (Severová et al., 2016).

Při hledání optimálního výstupu vychází monopolistická firma ze známého „zlatého pravidla maximalizace zisku“ v podobě rovnosti mezních příjmů a mezních nákladů. Z Grafu 10 je patrné, že ***krátkodobý zisk bude firma maximalizovat*** výrobou výstupu Q^* , kdy dosahuje maximálního rozdílu mezi celkovými příjmy a celkovými náklady, nejvyšší je i jednotkový zisk ($AR - AC$). Celkový ekonomický zisk firmy v krátkém období je pak dán vyšrafovanou plochou $(AR - AC) \cdot Q^*$.

Ekonomický zisk může firma vytvářet nejen výrobou optimálního výstupu Q^* , ale výrobou jakéhokoliv výstupu většího než Q_1 a menšího než Q_2 (i když s výjimkou Q^* to nebude zisk maximální). Při produkci právě výstupu Q_1 nebo Q_2 by prodejem za ceny akceptovatelné poptávkou došlo k vyrovnání celkových příjmů a celkových nákladů, resp. průměrných příjmů a průměrných nákladů, a firma by vytvořila nulový ekonomický zisk (Soukupová et al., 2010).

Graf 10: Maximalizace zisku firmy v monopolistické konkurenci v krátkém období



Zdroj: Soukupová et al., 2010

3.2 Alternativní teorie firmy

Standardní ekonomická teorie obvykle předpokládá, že cílem firmy je maximalizovat zisk. Závěry o optimální velikosti produkce i optimalizaci ostatních ukazatelů rozhodování firmy ale mohou být zcela odlišné, pokud se připustí existence odlišné cílové funkce.

Soukupová a kol. (2010) uvádí, že „vypovídací schopnost neoklasické teorie firmy je v této souvislosti považována některými autory za omezenou. Hlavním uváděným důvodem je složitá vlastnická struktura (firma může být vlastněna jednotlivcem, skupinou osob, jinou firmou apod.) a složité vazby mezi vlastnictvím a řízením firmy. K tomu přistupují i organizační problémy, nedostatek informací, neustále se měnící okolí firmy, nejistota spojená s řadou aspektů rozhodování firmy, možné konflikty mezi různými jednotlivci a skupinami uvnitř firmy apod. Jako argument proti maximalizaci zisku jako cíli firmy bývá uváděno, že chování řady firem tomuto cíli neodpovídá.“

Teorie maximalizace zisku je následně chápána jako zvláštní případ vlastnictví, řízení a organizační struktury firmy, který ale neplatí obecně.

Obdobně odpověď na otázku, proč vlastně firmy dosahují zisku, není jednotná. Přístup k zisku lze rozčlenit do tří hlavních skupin (Soukupová a kol., 2010):

- a) **Kompenzační a funkcionální teorie** chápou zisk jako platbu podnikateli za jeho činnost a podstoupené riziko. Uvedený přístup je možné použít na firmy ve vlastnictví jednotlivce a firmy spoluvlastníků („partnerství“), u akciového vlastnictví je však tento přístup částečně problematičtější. V případě akciových společností je vlastnictví od výkonu podnikatelské funkce odděleno. Vzhledem k tomu, že i akcionáři jako vlastníci akcií podstupují riziko ztrát, lze tím jejich podíl na zisku zdůvodnit.
- b) **Monopolní teorie** chápou zisk jako výsledek určité výhody, výsadního postavení na trhu, a tedy jako zisk monopolní.
- c) **Technologické a inovační teorie** chápou zisk jako výsledek technických a technologických zlepšení a inovační činnosti.

S dalším problémem se setkáme, pokud se vezme v úvahu hledisko času; tradiční teorie firmy je totiž zpravidla statická.

Cílem firmy proto není podle jednoho z přístupů maximalizace okamžité úrovně zisku, ale maximalizace jeho toku v čase, což lze vyjádřit jako maximalizaci **současné hodnoty očekávaných zisků**.

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{\pi_t}{(1+r)^t}, \quad (19)$$

kde V je současná hodnota budoucích zisků

π_t je zisk v roce t ,

r je úroková míra

Jak již bylo uvedeno, maximalizace zisku není jednoznačně akceptována ekonomy jako cíl firmy. Jednou z výrazných námitek proti užití jednoduchého modelu maximalizace zisku firmy je nedostatek informací v souvislosti s rizikem a nejistými výsledky rozhodování. Jak uvádí Soukupová a kol. (2010) „nejistota je důsledkem neustále se měnících podmínek trhu na straně poptávky i konkurence, změn vyvolaných technickým pokrokem apod. V této souvislosti je třeba připomenout další dříve zmíněný problém: existence složitých vlastnických a zájmových vztahů a nedokonalosti v oblasti organizace a informací uvnitř firem, především firem velkých.“

Výše zmíněné skutečnosti lze využít jako argument pro teorie, podle kterých je cílem firmy nikoli maximalizovat zisk, ale dosáhnout jeho **uspokojivé výše**. Přístup teorií založených na *principu uspokojení* je proto zcela odlišný od maximalizace zisku. Nehledá se zde pouze optimální velikost produkce, resp. kombinace velikosti produkce a ceny, ale zkoumá se, zda daná velikost produkce a výše ceny zabezpečí uspokojivý objem zisku. Určité aspekty přístupů založených na teorii uspokojení budou podrobněji zkoumány v souvislosti s behavioristickými teoriemi.

Na problémy související s modelem firmy maximalizující zisk reagují i teorie předpokládající další odlišné cíle:

- Možným cílem firmy je získání určitého **podílu na trhu**. Zde je nutné zdůraznit, že růst podílu firmy na trhu se obvykle pozitivně projeví na výši zisku firmy (záleží ovšem i na nákladových podmínkách daného odvětví).
- Za rozhodující motivaci firmy lze považovat i snahu **dlouhodobě přežít**. Tento cíl je pokládán za prvotní, neboť dosažení maximální výše krátkodobého zisku nemusí zabezpečit dlouhodobé přežití firmy.

- **Růst a expanze** firmy je další možnou alternativou k maximalizaci zisku. Tento cíl je v jistém smyslu nejkompexnější, neboť růst firmy představuje jak zajištění zisku, tak i zabezpečení jistoty, samostatnost i možnost dlouhodobého přežití firmy. Pokud se vezme v úvahu růst firmy formou pronikání do nových odvětví (diverzifikaci produkce), pak růst firmy přispívá i ke snížení rizika. Podnikání v několika oblastech totiž nepochybně zmenšuje riziko neúspěchu firmy v porovnání s firmou závislou na vývoji trhu jednoho výrobku.

V teorii uspokojení lze nalézt i další možný přístup k chování firmy: cíl firmy není chápán jen jako maximalizace jedné proměnné, ale jako současné plnění cílů v několika oblastech. Firma se tak snaží spíše o uspokojivé výsledky než o maximalizaci jedné či několika proměnných. Chování firmy lze následně chápat jako snahu o uspokojivé výsledky v jednom či několika z již uvedených možných cílů, popř. včetně uspokojivé výše zisku.

3.2.1 Manažerské teorie firmy

Manažerské teorie firmy vznikly jako reakce na složitou vlastnickou a zájmovou strukturu ve firmě a na problémy s tím spojené. Jejich společným základem je předpoklad, že firma řízená manažery může mít jiný cíl než maximalizaci zisku.

Manažerské teorie firmy vycházejí z reálného jevu: oddělení vlastnictví a řízení, zvláště ve velkých firmách. K nejznámějším manažerským teoriím náleží *Baumolův model*, který předpokládá, že cílem firmy řízené manažery je maximalizace obrátu (celkových příjmů *TR*), přitom je třeba respektovat nutnost dosažení minimálního požadovaného zisku.

Další modely vycházejí z předpokladu, že manažeři maximalizují svůj užitek. Do této skupiny náleží: (Soukup, 2003)

- *Jednoduchý manažerský model*, podle kterého jsou proměnnými manažerské funkce užitku jak zisk, tak i vedlejší výhody a příjmy manažerů.
- *Model Scitovského firmy*. Ve Scitovského modelu má funkce užitku dvě proměnné: zisk a volný čas manažera. Jelikož v tomto modelu jak příjmy, tak náklady firmy závisejí na úsilí manažerů, je i zisk závislý na úsilí manažerů, resp. na volném čase.

- *Williamsonův model*. Funkce užitku má v případě Williamsonova modelu následující základní proměnné:
 - platy manažerů,
 - počet a úroveň podřízených,
 - rozsah prostředků, s nimiž mohou manažeři volně, samostatně nakládat (I_D),
 - vedlejší příjmy a výhody manažerů.
- *Marrisův model*, který vychází z předpokladu, že cílem firmy je dosažení maximalizace užitku, přičemž proměnnou funkce užitku je míra růstu a míra zhodnocení při dosažení minimální požadované míry zhodnocení.

Výše uvedené modely budou předmětem následujícího podrobného výkladu.

3.2.1.1 Baumolův model

Uvedený manažerský model firmy vychází z předpokladu, že cílem chování manažerů je maximalizace obratu firmy (TR), tedy funkce:

$$TR = P \cdot Q \quad (20)$$

kde TR je celkový příjem, obrat firmy a Q je celkový objem produkce. Model zároveň předpokládá *nedokonalou konkurenci* na trhu a existenci bariér vstupu do odvětví. Hlavním znakem nedokonalé konkurence je fakt, že poptávka není dokonale elastická a cena proto není nezávislým parametrem. Obrat firmy se proto nemusí vždy zvyšovat s objemem výroby. Pro zjednodušení předpokládáme lineární poptávkovou funkci. V daném případě nejprve celkový příjem firmy s růstem objemu výroby roste, od určitého bodu však klesá. Maximum funkce (20) je v bodě, kdy se $MR = 0$. Maxima obratu firma tedy dosahuje, pokud se mezní příjmy rovnají nule a cenová elasticita poptávky se rovná -1 (Baumol, 1965).

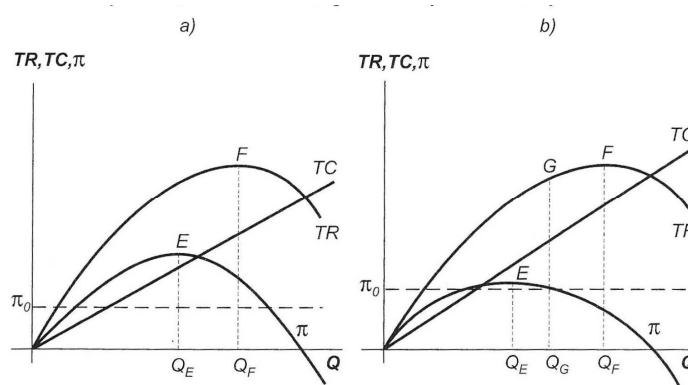
Tyto úvahy lze však považovat za velmi zjednodušené, neboť do nich nebyl zaveden předpoklad minimálního požadovaného zisku, který je faktorem limitujícím rozhodování manažerů.

Rozhodování manažerů je však tím složitější. Usilují o maximalizaci obratu, avšak současně nesmí zisk klesnout pod určitou úroveň, pod tzv. **minimální požadovaný zisk**. Existenci minimálního požadovaného zisku lze zdůvodnit zejména tím, že vlastníci firmy

požadují výnos (např. v podobě dividend). Jestliže se výnos vlastníků firmy sníží pod určitou úroveň, je firma (a s ní i manažeři) ohrožena násilným převzetím. Navíc, opustí-li se rámec jednoduchého statického modelu, zisk se může stát jedním ze zdrojů dalšího rozvoje firmy (Baumol, 1959).

Lze tedy vzít v úvahu firmu maximalizující obrát s minimálním požadovaným ziskem π_0 . Lze předpokládat, že v bodě maximálního obrátu je zisk firmy roven π_0 , nebo je i vyšší. Firma pak vyrábí objem produkce (Q) odpovídající tomuto bodu a platí, co bylo již zmíněno o maximalizaci funkce ($TR = P \cdot Q$). Uvedená situace je znázorněna na Grafu 11 a), kde bod E představuje optimální bod firmy maximalizující zisk (π_{max}), bod F je pak bodem optima firmy maximalizující obrát (TR_{max}).

Graf 11: Baumolův model (celkové veličiny)



Zdroj: Soukupová et al., 2010

Na Grafu 11 jsou znázorněny křivky celkových příjmů (TR) a celkových nákladů (TC). Rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady je zisk (π). Na základě předchozích znalostí lze nalézt optimum firmy maximalizující zisk (bod E), v daném případě je optimální výstup Q_E .

Optimum firmy maximalizující obrát na Grafu 11 lze zjistit jednoduše jako maximum křivky TR (bod F), optimální výstup je tedy Q_F . Nyní je třeba zohlednit minimální požadovaný zisk. Na Grafu 11 je minimální zisk, jehož firma musí dosahovat, znázorněn přímkou rovnoběžnou s osou x . Je třeba vzít v úvahu, jak ovlivní akceptace minimálního požadovaného zisku rozhodnutí firmy o optimálním výstupu (Soukupová et al., 2010).

V případě Grafu 11a) firma maximalizující obrát (TR) dosahuje zisku vyššího, než je minimální požadovaný zisk, tj. rozdíl TR a TC je vyšší než π_0 ; optimální výstup ani cena se tedy nemění.

V případě druhého Grafu 11 b) firma maximalizující obrát (TR) dosahuje v bodě maxima obrátu (TR_{max}) zisku nižšího, než je minimální požadovaný zisk π_0 . V této situaci firma musí zisk zvýšit. Tohoto stavu však lze dosáhnout pouze současným zvýšením ceny a snížením výstupu, a tedy i snížením celkových příjmů (nachází se v elastické části křivky poptávky). Z toho je zřejmé, že pro firmu je nezbytné snižovat výstup, dokud nedosáhne minimálního požadovaného zisku. Výstup firmy je tedy dán výší minimálního požadovaného zisku. Také na Grafu 11 b) je bod E bodem optima firmy maximalizující zisk, bod F pak bodem optima firmy maximalizující obrát. Bod G představuje optimální bod firmy maximalizující obrát při omezující podmínce minimálního požadovaného zisku ($TR - TC$ je π_0). Z výše uvedeného textu vyplývá:

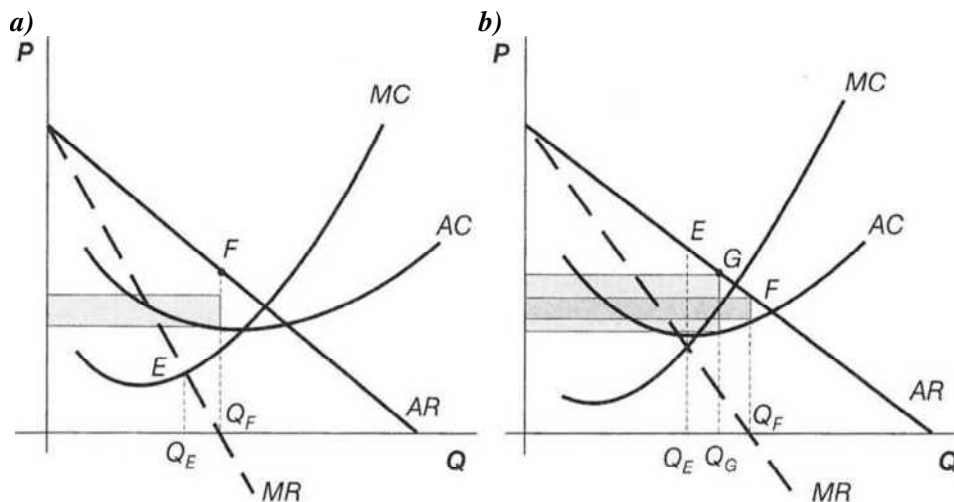
- a) Jestliže je minimální požadovaný zisk (π_0) nižší než zisk maximální, je výstup firmy maximalizující obrát vyšší a cena nižší než u firmy maximalizující zisk.
- b) Jestliže firma nedosahuje minimálního požadovaného zisku, je výstup nižší a cena vyšší, než odpovídá maximu obrátu (Baumol, 1959).

Lze proto konstatovat, že firma maximalizující obrát při současné omezující podmínce minimálního požadovaného zisku vyrábí výstup vyšší než firma maximalizující zisk a nižší než firma maximalizující obrát bez omezující podmínky. Cena je v uvedeném případě vyšší než cena firmy maximalizující obrát a nižší než cena firmy maximalizující zisk. Toto konstatování ovšem platí, pokud je minimální požadovaný zisk vyšší než zisk v bodě maxima obrátu a nižší než zisk maximální.

Uvedené závěry o výstupu jsou zřejmé z Grafu 12; závěry o ceně produkce plynou ze závislosti příjmů a výstupu. Porovnat cenu produkce firmy maximalizující obrát a firmy maximalizující zisk lze také i na Grafu 12 pomocí průměrných a mezních veličin. Graf 12 b) vyjadřuje stav, kdy v bodě maxima obrátu firmy je zisk (π) nižší než minimální požadovaný zisk (π_0). Jak uvádí Soukupová et al. (2010) „bod E je zde opět bodem optima firmy maximalizující zisk, bod F firmy maximalizující obrát a bod G bodem optima firmy maximalizující obrát při omezující podmínce minimálního požadovaného zisku. Výstup je v tomto případě nižší a cena vyšší, než odpovídá maximu obrátu. Objem produkce je však stále vyšší a cena nižší, než

odpovídá maximalizaci zisku. Optimálním bodem je tedy bod, v němž platí $\pi = \pi_0$. Zisk firmy a minimální požadovaný zisk jsou znázorněny vyšrafovanou plochou“.

Graf 12: Baumolův model (jednotkové veličiny)



Zdroj: Soukupová et al., 2010

Na Grafu 12 a) je pro porovnání vyjádřen stav, kdy v bodě maxima obratu je $\pi > \pi_0$, v bodě E je maximální zisk, v bodě F obrát.

Z uvedeného výkladu Baumolova modelu vyplývá, že firma maximalizující obrát vyrábí vždy větší objem produkce za nižší cenu než firma maximalizující zisk.

Pokud jsou mezní náklady firmy (MC) nenulové, pro firmu maximalizující obrát (TR) v bodě optima vždy platí $MR < MC$. Z toho vyplývá, že objem produkce je skutečně vyšší, než odpovídá optimu firmy maximalizující zisk. Zmíněné charakteristiky se ovšem vztahují jen na případy, kdy je minimální požadovaný zisk nižší než zisk maximální (Soukupová et al., 2010). O Baumolově modelu je podrobně pojednáno ve studii: Baumol (1959).

Valecky (2016) se věnuje aktivnímu přístupu k řízení hotovosti v případě finančního rizika a rozšiřuje Baumolův model o předpoklad, že hodnota transakcí je považována za náhodnou. Výsledkem experimentu je závěr, že předpoklad rozdělení není relevantní pro stanovení

optimální hodnoty výběru hotovosti a je rozhodující pouze tehdy, když jsou celkové náklady na úrovni spolehlivosti zajímavé.

3.2.1.2 Jednoduchý manažerský model

Mnozí zastánci manažerských teorií firmy se domnívají, že chování manažerů je obdobné chování spotřebitelů, tj. že maximalizují užitek. Cílem firmy řízené manažery se proto stává maximalizace užitku manažerů.

V případě manažerů nejde však o optimalizaci spotřeby vzhledem k rozpočtovému omezení. Užitek je pro manažera dán jeho pozicí ve firmě. Jednotlivé manažerské modely se pak liší tím, jaké proměnné funkce užitku berou v úvahu.

Příkladem manažerského modelu firmy, který vychází z užitku manažerů, je model, podle něhož jsou proměnnými manažerské funkce užitku jednak zisk ale také vedlejší výhody a příjmy manažerů (Perks, Emoluments). K vedlejším výhodám a příjmům manažerů patří např. služební telefon či služební auto s řidičem. Možnost získání vedlejších příjmů a výhod manažery ovšem znamená zvýšení celkových nákladů firmy a tedy snížení zisku firmy.

Jak lze pak vyjádřit chování firmy v jednoduchém manažerském modelu? Výstup i cenu firma určí podle pravidel maximalizace zisku. Avšak dosažený zisk (π) je následně rozdělen na dvě složky, na zisk vykazovaný (π_R) a vedlejší příjmy a výhody manažerů (M), neboli

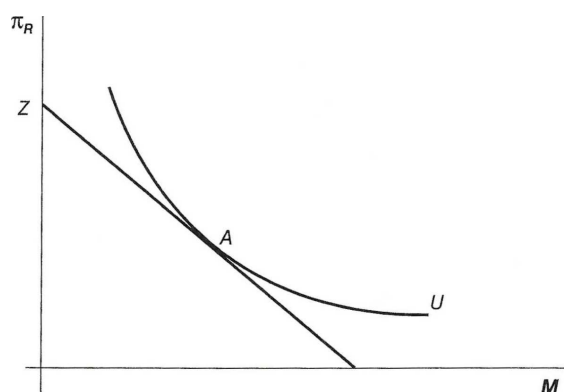
$$\pi = \pi_R + M \quad (21)$$

Ve firmě řízené manažery jsou tak náklady firmy zvýšeny o vedlejší příjmy a výhody manažerů; o tuto část nákladů se snižuje vykazovaný zisk.

Při grafickém znázornění (Graf 13) se použije přímka zisku, která vyjadřuje různé kombinace vykazovaného zisku a vedlejších výhod a příjmů manažerů pro danou úroveň zisku. Celkový zisk, jehož velikost je určena průsečíky s osami, je roven maximálnímu zisku. Jedná se o obdobný postup, jako u chování spotřebitele. Přímka zisku je obdobou linie rozpočtu spotřebitele a namísto dvou statků jsou na osách znázorněny dvě části zisku (π_R , M). Indiferenční křivka má obdobný význam jako ve výkladu chování spotřebitele - jedná se o množinu kombinací dvou částí zisku se stejným užitekem. Hledáme tedy indiferenční křivku s nejvyšším užitekem, neboli křivku maximálně dosažitelnou při dané přímce zisku. Optimální bod je bod, v němž je přímka zisku tečnou indiferenční křivky (bod Z na Grafu 13) (Soukupová et al., 2010).

Maximalizaci zisku firmy odpovídá stav, kdy zisk firmy je roven vykazovanému zisku a $M = 0$ (bod Z na Grafu 13). V této situaci je jedna proměnná (zde vedlejší výhody a příjmy manažerů) obdobou neutrálního statku a neovlivňuje užitek manažera. Optimální pro vlastníka firmy je tedy takové rohové řešení, veškerý zisk je ziskem vykazovaným a vedlejší výhody a příjmy manažerů jsou nulové.

Graf 13: Jednoduchý manažerský model



Zdroj: Soukupová et al., 2010

Linie zisku se vzdaluje od počátku s růstem rozdílu mezi celkovými příjmy (TR) a celkovými náklady (TC). Objem produkce (Q) i cena (P) jsou v jednoduchém manažerském modelu firmy stejné jako v modelu maximalizující zisk firmy, avšak při vyšších nákladech a nižším vykazovaném zisku.

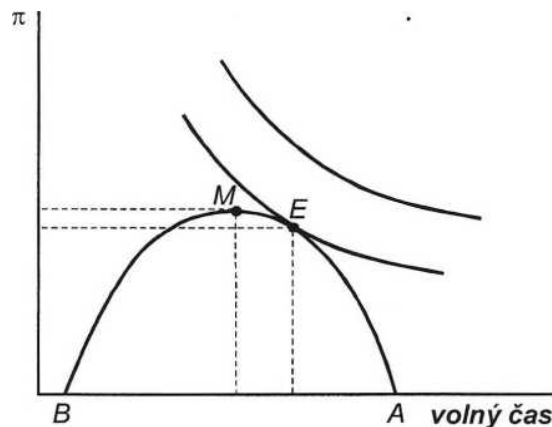
Hlavní odlišností jednoduchého manažerského modelu na rozdíl od neoklasického modelu maximalizace zisku je větší volnost výběru kombinace vykazovaného zisku a vedlejších příjmů a výhod manažerů, např. v souvislosti s různým zdaněním (Soukupová et al., 2010).

3.2.1.3 Scitovského model firmy

V Scitovského modelu má funkce užitku dvě proměnné: zisk a volný čas manažera. Vzhledem k tomu, že jak příjmy, tak náklady firmy závisejí na úsilí manažerů, je i zisk závislý na úsilí manažerů, resp. na jejich volném čase. S poklesem množství volného času roste objem produkce, tedy příjmy i náklady. Vývoj velikosti zisku v závislosti na množství volného času je znázorněn na Graf 14. Nejprve je přírůstek příjmů větší než přírůstek nákladů (posun z bodu A do

bodu M). V určitém bodě však další pokles volného času vede ke snížení zisku, jak je znázorněno v úseku MB . Bod M je pak bodem maxima zisku. Manažeři se však snaží o dosažení maxima užítku, které se nachází na nejvyšší dostupné indiferenční křivce pro danou funkci zisku. Optimálním bodem je potom bod E (Scitovsky, 1953).

Graf 14: Scitovského model



Zdroj: Soukupová, Macáková, 2009

Výklad Scitovského modelu je obsažen ve stati Boulding K. E., Stigler, G. J. (1953).

3.2.1.4 Williamsonův model

Jedním z modelů, v němž je za cíl považována maximalizace užítku manažerů, je Williamsonův model, jehož autorem je americký ekonom O. E. Williamson. Funkce užítku má v případě Williamsonova modelu následující základní proměnné:

- platy manažerů (M, S),
- počet a úroveň podřízených,
- rozsah prostředků, s nimiž mohou manažeři volně, samostatně nakládat (I_D),
- vedlejší příjmy a výhody manažerů (Williamson, 1967).

Williamsonův model firmy předpokládá oddělení vlastnictví a kontroly firmy a řadí se tak mezi manažerské modely. Ve Williamsonově modelu firmu ve skutečnosti řídí manažeři, kteří musejí respektovat zájem majitelů realizovat ze svého vlastnictví firmy určitou minimální úroveň

zisku (zabezpečující dostatečnou výši dividend i nerozděleného zisku). Určitá úroveň zisku je jednak podmínkou rozvoje firmy, ale zároveň i spokojenosti vlastníků firmy s manažery. Minimální požadovaný zisk lze pro zjednodušení ztotožnit s normálním ziskem. Pokud by majitelé nedosahovali normálního zisku, hrozilo by manažerům odvolání z jejich pozic (Soukup, 2003).

Pojetí zisku

Williamson přistupuje k zisku z různých úhlů pohledu. Kromě maximálního zisku π^* (v tradičním pojetí) Williamson sleduje skutečný zisk π_a . Rozdíl mezi oběma zisky představují personální výdaje (S). Personální výdaje se skládají z platů manažerů a jim podřízených pracovníků. Nepřímo se v personálních výdajích (S) promítá i počet podřízených konkrétního manažera; s růstem počtu podřízených roste i objem jim vyplácených mezd.

Výše personálních výdajů (S) má vliv na objem produkce (Q) a na velikost příjmů firmy (TR). Lze předpokládat, že s růstem personálních výdajů se zvyšuje objem produkce (Q) a celkové příjmy firmy (TR). Personální výdaje lze považovat za faktor vedoucí k posunu křivky poptávky (poptávka vzroste a firma tak prodá stejný či vyšší objem produkce za vyšší cenu). Vztah skutečného a maximálního zisku proto lze vyjádřit rovnicí (Wildsmith, 1975):

$$\pi_a = \pi^* - S \quad (22)$$

Dále se ve Williamsonově modelu používá jako ukazatel vykazovaný zisk (π_r). Tato veličina je nižší oproti skutečnému zisku o vedlejší příjmy a výhody manažerů (M); příkladem vedlejší výhody může být dispozice služebním vozidlem nebo služební pobyt v zahraničí. Platí proto, že:

$$\pi_r = \pi_a - M \quad (23)$$

Jak bylo již uvedeno, manažeři usilují o stabilitu svého postavení ve firmě. Jestliže se označí minimální požadovaný zisk jako π_0 , musí platit mezi minimálním požadovaným ziskem a vykazovaným ziskem následující vztah:

$$\pi_r > \pi_0 \quad (24)$$

V modelu má svůj význam i poměr vykazovaného a skutečného zisku (p), tedy:

$$p = \frac{\pi_r}{\pi_a} \quad (25)$$

Vyjádřením π_0 získáme rovnici:

$$\pi_r = p \cdot \pi_a \quad (26)$$

Z rovnice (23) vyplývá, že:

$$M = \pi_a - \pi_r = (1 - p) \cdot \pi_a \quad (27)$$

Prostředky, s nimiž mohou manažeři firmy volně nakládat, se rovnají rozdílu mezi vykazovaným a minimálním požadovaným ziskem. Platí tedy následující rovnost:

$$I_D = \pi_r - \pi_0 = p \cdot \pi_a - \pi_0 \quad (28)$$

Cílová funkce modelu

Z výše uvedeného výkladu plyne, že manažeři mohou ve svém zájmu ovlivňovat personální výdaje (S), rozdíl mezi skutečným a vykazovaným ziskem (M) a rozdíl mezi vykazovaným a minimálním požadovaným ziskem (I_D). Firma, jejímž cílem je maximalizace užitečnosti manažerů, tudíž maximalizuje funkci (Wildsmith, 1975):

$$U = U(S; M; I_D) \quad (29)$$

Proměnné manažerské funkce užitečnosti lze vyjádřit pomocí skutečného zisku, který je možné vypočítat obvyklým způsobem, tj. jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. Avšak z nákladů se navíc ještě vyčlení personální výdaje. Platí tedy vztah:

$$\pi_a = TR - TC - S = P \cdot Q - TC - S \quad (30)$$

kde TR jsou celkové příjmy firmy, TC jsou její náklady a P je cena, která je klesající funkcí vyrobeného množství (Q) a rostoucí funkcí personálních výdajů (S). Dosazením za π_a z rovnice (30) do rovnice (8) dostáváme:

$$M = (1 - p) \cdot (TR - TC - S) \quad (31)$$

Obdobně lze dosadit do rovnice (28) rovnici (30):

$$I_D = p(TR - TC - S) - \pi_0 \quad (32)$$

Určení optima firmy ve Williamsonově modelu

Optimum firmy ve Williamsonově modelu lze zjistit jako maximum funkce (29), za proměnné M a I_D se přitom dosadí rovnice (31) a (32). Maximalizuje se tedy funkce:

$$U = U \left[S; (1-p) \cdot (TR - TC - S); p \cdot (TR - TC - S) - \pi_0 \right] \quad (33)$$

Podmínky pro maximum této funkce lze odvodit obvyklým maximalizačním postupem. Maximalizuje se funkce (31) z hlediska personálních výdajů S a objemu výstupu Q . Podmínku pro maximum z hlediska personálních výdajů je možné zapsat ve tvaru:

$$\frac{\partial U}{\partial S} = u_1 + u_2 \cdot (1-p) \cdot \left(\frac{\partial TR}{\partial S} - 1 \right) + u_3 \cdot p \cdot \left(\frac{\partial TR}{\partial S} - 1 \right) = 0 \quad (34)$$

a odtud:

$$\frac{\partial U}{\partial S} = \frac{[-u_1 + u_2 \cdot (1-p) + u_3 \cdot p]}{[u_2 \cdot (1-p) + u_3 \cdot p]} \quad (35)$$

kde pro $u_i = 1, 2, 3$ jsou parciální derivace cílové funkce.

Vzhledem k tomu, že v čitateli funkce (35) je záporný výraz ($-u_1$), musí platit:

$$\frac{\partial TR}{\partial S} < 1 \quad (36)$$

Mezní efekt personálních výdajů $\frac{\partial TR}{\partial S}$, tj. zvýšení příjmů firmy (TR) vyvolané přírůstkem personálních výdajů (S) o jednotku, je menší než jedna. Jinak vyjádřeno, přírůstek personálních výdajů je vyšší, než je přírůstek celkových příjmů jimi vyvolaný. To znamená, že firma zvyšuje personální výdaje, i když je přírůstek příjmů jimi vyvolaný nižší (Wildsmith, 1975).

Podmínku pro maximum z hlediska objemu výstupu lze zapsat ve tvaru:

$$\frac{\partial U}{\partial Q} = u_2 \cdot (1-p) \cdot \left(\frac{\partial TR}{\partial S} - \frac{\partial TC}{\partial Q} \right) + u_3 \cdot p \cdot \left(\frac{\partial TR}{\partial S} - \frac{\partial TC}{\partial Q} \right) = 0 \quad (37)$$

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} = \frac{\partial TC}{\partial Q} \quad (38)$$

Z druhé podmínky je zřejmé, že v obou případech - jak pro firmu maximalizující zisk tak pro firmu ve Williamsonově pojetí - je nutnou podmínkou optima rovnost mezních příjmů (MR) a mezních nákladů (MC). To však nutně neznamená stejný objem vyrobené produkce. Ten je totiž ve Williamsonově modelu funkcí personálních výdajů (S), jejichž optimální úroveň je odlišná pro oba typy firem. Vzhledem k tomu, že pro firmu ve Williamsonově modelu je proměnná S parametrem funkce užitečnosti, je možno předpokládat, že budou jak personální výdaje, tak i objem produkce firmy vyšší, než je tomu v případě firmy maximalizující zisk. A protože předpokládáme, že růst personálních výdajů umožní zvýšit objem produkce a současně zvýšit cenu, bude ve Williamsonově modelu firma prodávat za vyšší cenu než firma maximalizující zisk (Soukup, 2003).

Mezi firmou maximalizující zisk a firmou ve Williamsonově modelu existují i další rozdíly. Ve firmě maximalizující zisk se maximální zisk vždy rovná skutečnému zisku a vykazovanému zisku, tedy $p = 1$, kdežto ve Williamsonově modelu je $p < 1$.

Ve firmě maximalizující zisk se mezní efekt personálních výdajů rovná jedné; zvýšení těchto výdajů tedy musí vyvolat stejné zvýšení celkových příjmů. Toto tvrzení lze odvodit z tradiční funkce zisku, pokud se vyčlení z nákladů personální výdaje S . TR je funkcí S , TC není funkcí S . Následně lze maximalizovat funkci zisku ve tvaru (Wildsmith, 1975):

$$\pi = TR - TC - S \quad (39)$$

Funkci zisku podle výstupu a personálních výdajů lze následně derivovat. Kromě rovnosti mezních příjmů s mezními náklady lze získat:

$$\frac{\partial \pi}{\partial S} = \frac{\partial TR}{\partial S} - 1 = 0 \quad (40)$$

$$\frac{\partial TR}{\partial S} = 1 \quad (41)$$

Závěrem lze shrnout hlavní odlišnosti mezi firmou ve Williamsonově pojetí a firmou, která maximalizuje zisk. Firma ve Williamsonově modelu má ve srovnání s firmou maximalizující zisk:

- vyšší objem vedlejších příjmů a výhod manažerů,
- vyšší personální výdaje,
- nižší vykazovaný zisk,
- vyšší cenu (Soukup, 2003).

Podrobný popis Williamsonova modelu je obsažen v kapitole 5 publikace Wildsmith (1975).

Příkladem užití tohoto modelu může být studie Czetwertynskiho (2020), jež představuje pokus o rekonstrukci ontologické perspektivy Nové institucionální ekonomie (NIE) na základě hierarchického modelu institucionálních systémů Olivera E. Williamsona a je podpořena prvky ontologické perspektivy postulované Leszkiem Nowakem jako specifický soubor základních prohlášení. Analytická zjištění posloužila k odhalení silné korelace mezi individualismem a holismem jako vlastnosti hluboce zakořeněné v NIE.

3.2.1.5 Marrisův model

Marrisův model jako jedna z manažerských teorií firmy patří k modelům zkoumajícím růst firmy. Tento model vychází z předpokladu, že cílem firmy je dosažení maximalizace užitku, přičemž proměnnou funkce užitku je míra růstu a míra zhodnocení při dosažení minimální požadované míry zhodnocení, tedy podílu tržní a účetní hodnoty firmy. Míra růstu (g) vyjadřuje uspokojení z moci, prestiže a platu manažerů a z míry zhodnocení (v) naopak plyne uspokojení ze zabezpečení před převzetím, popř. výrazným poklesem ceny akcií.

Motivace manažerů obsahuje tedy dvě stránky psychologické: uspokojení dynamických aspirací a zabezpečení firmy před převzetím. Ekonomická motivace spočívá v různých bonusech, přednostním prodeji akcií a především v platech. Převážná většina bonusů je závislá na rozsahu operací, zájem manažerů na růstu firmy je tedy zřejmý.

Motivačním faktorem může být také přednostní prodej akcií manažerům. Ten sice obvykle jen stěží motivuje k maximalizaci zisku, avšak bývá podnětem pro dosažení určité opodstatněné výše míry zhodnocení.

„Marris tvrdí, že rozdíl mezi cíli manažerů a cíli vlastníků není tak široký, jak tvrdí jiné manažerské teorie, protože většina proměnných objevujících se v obou funkcích silně koreluje s jedinou proměnnou, velikostí firmy. Existují různá měřítka (ukazatele) velikosti kapitálu, výstupu, výnosů, podílu na trhu a neexistuje shoda ohledně toho, které z těchto opatření je nejlepší“ (Koutsoyiannis, 1979).

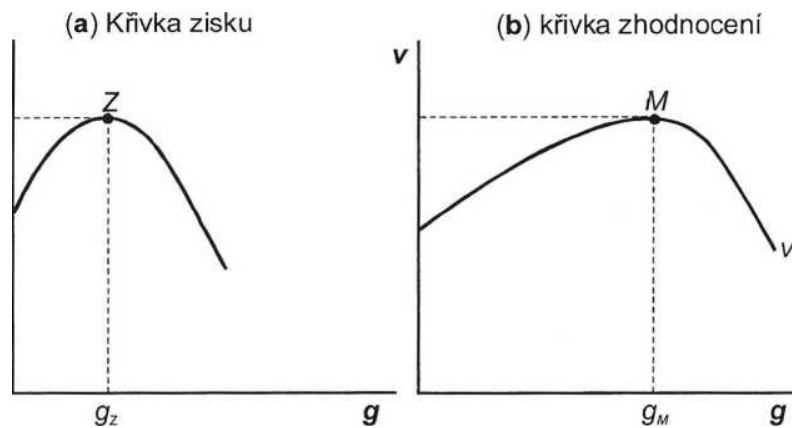
Ve prospěch dynamických modelů hovoří skutečnost, že platy manažerů nejsou vždy v bezprostřední korelaci se ziskem, ale s růstem, neboť ve velké firmě je více vedoucích funkcí a

protože nabídka manažerů je neelastická.

Z výše uvedeného vyplývá, že míra růstu a míra zhodnocení odrážejí veškeré hlavní motivy manažerského chování. K určení maxima manažerské funkce užitku lze použít spojení indifferenční analýzy spolu s křivkou zhodnocení (Soukupová, Macáková, 2009).

Současně se bere v úvahu závislost míry zhodnocení a míry růstu odpovídající křivce zhodnocení (křivka v na Grafu 15). Pro nízkou míru růstu platí, že s růstem firmy roste i míra zhodnocení. Míra zhodnocení však roste pomaleji než míra růstu, pro míru růstu g_M dosahuje maxima a potom klesá. Maximálnímu zhodnocení tedy odpovídá bod M .

Graf 15: Křivka zisku a zhodnocení



Zdroj: Marris, 1964

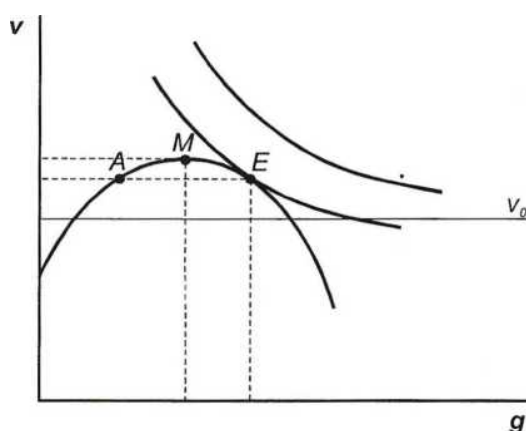
Pokud se bude porovnávat firma v Marrisově modelu s firmou maximalizující zisk, je třeba si nejprve uvědomit, jaký je vztah mezi ziskem a růstem firmy. Závislost mezi ziskem a růstem firmy lze popsat obdobně jako vztah růstu a míry zhodnocení: Do určité úrovně míry růstu s rostoucí mírou růstu roste i zisk. Přírůstky zisku jsou však stále pomalejší a od jistého bodu s dalším zvyšováním míry růstu zisk klesá. Na Grafu 15 vlevo pro míru růstu nižší než g_z roste míra růstu i zisk, vyšší míra růstu však představuje pokles zisku. Maxima zisku je pak dosaženo v bodu Z .

Z Grafu 15 je zřejmé, že maxima zisku je dosaženo při nižší míře růstu než maxima zhodnocení (bod M je vpravo od bodu Z neboli $g_M > g_Z$). Tento výsledek není nahodilý, ale je výrazem skutečnosti, že míra zhodnocení roste déle než zisk.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že maximalizace zisku firmy není shodná s maximalizací míry zhodnocení. Úsilí o rychlejší růst snižuje krátkodobě dividendy (viz souvislost růstu a míry zadržetí), v dlouhém období však dividendy rostou. Rychlý růst firmy totiž zpočátku snižuje, avšak v dlouhém období zvyšuje míru zisku (Soukupová, Macáková, 2009).

Jak bylo již uvedeno, v Marrisově modelu lze předpokládat maximalizaci užitku $U = f(g, v)$, při minimální míře zhodnocení v_0 požadované vlastníky. Indiferenční křivky představují kombinace míry růstu a míry zhodnocení se stejným užitkem. Zároveň lze předpokládat, že se zvyšující se mírou zhodnocení i mírou růstu roste i užitek manažerů a indiferenční křivky mají tvar znázorněný na Grafu 16.

Graf 16: Optimální kombinace míry růstu a míry zhodnocení



Zdroj: Marris, 1964

Ve snaze maximalizovat užitek však manažeři narážejí na dvě omezení (Marris, 1964):

- jsou hranice, za nimiž nelze míru zhodnocení a míru růstu zvyšovat. Nejvýše dostupné kombinace míry růstu a míry zhodnocení vyjadřuje již zmíněná křivka zhodnocení.
- Jak již bylo uvedeno, existuje minimální míra zhodnocení v_0 , pod kterou nemůže míra zhodnocení klesnout. Minimální požadovaná míra zhodnocení, jak již bylo zmíněno dříve,

vyjadřuje zájmy vlastníků. Při nízké míře zhodnocení totiž firmě hrozí násilné převzetí. Uvažujme potenciálního zájemce o převzetí firmy, který firmu “oceňuje” mírou zhodnocení v_r (neboli jistý subjekt předpokládá, že firma má potenciál dosahovat míru zhodnocení v_r). Jestliže je reálně dosahovaná míra zhodnocení nižší - neboli platí $v_r > v_m$ uvažovaný subjekt považuje firmu za podhodnocenou a má zájem firmu převzít. Minimální míra zhodnocení má tak obdobný význam jako minimální požadovaný zisk v Baumolově modelu.

Z předchozího textu vyplývá, že pro teorie vycházející z růstu firmy má význam snaha zabránit převzetí firmy. Williamson přitom používá již zmíněnou minimální celkovou tržní hodnotu firmy $w \cdot M^*$. Marris rozvíjí model převzetí firmy s minimální bezpečnou mírou zhodnocení (Williamson, 1967).

Teorie převzetí firmy vychází z následujících předpokladů (Marris, 1971):

- a) Investoři znají politiku všech kótovaných firem a míry výnosu z nich plynoucí.
- b) Zvolená politika se již nemění.
- c) Neexistuje rozdílné zdanění různých typů důchodů ani transakční náklady a akcionáři nemají důvod preferovat důchod ani přírůstek kapitálu.
- d) Finanční politika spočívá ve volbě určité míry zadržení. Růst zadržením ziskuje vždy možný a trh mu nemůže zabránit (s výjimkou tlaku na změnu manažerů).

Akcionáři přitom nemohou vyvíjet na manažery dostatečný tlak. Nejúčinnější je jejich snaha prodat akcie novému zájemci, který svými hlasy přispěje k vyměnění manažerů.

Politika manažerů je proto ovlivňována snahou zabránit tomuto nebezpečí. Manažeři přitom mají zcela pod svou kontrolou míru zadržení, avšak nikoli úrokovou míru. Z toho vyplývá, že míra výnosu je sice pod kontrolou manažerů, avšak spíše jako endogenní faktor než jako proměnná, o níž bezprostředně rozhodují. Zvolená míra zadržení spolu s mírou zisku určuje míru růstu nebo požadovaná míra růstu a míra zisku determinují míru zadržení (Soukupová, Macáková, 2009). Z rovnice (42) vyplývá, že politika firmy spočívá ve volbě míry růstu, a z ní je odvozena míra zadržení a míra zhodnocení. Nejnižší přípustná míra zhodnocení je dána podmínkou bezpečnosti:

$$v_{im} > v_{ij} \quad (42)$$

kde v_{im} je definováno jako míra zhodnocení i -té firmy, daná politikou existujícího managementu (volbou míry růstu a míry zadržetí), viz dříve zmíněné v_m , v_{ij} je míra zhodnocení j -tého - nejnebezpečnějšího zájemce o převzetí firmy - tj. zájemce s nejvyšší mírou zhodnocení firmy i , viz dříve zmíněné v_r (Marris, 1964).

Srovnáme-li tuto Marrisovu koncepci s nejvyšší mírou zhodnocení dosažitelnou manažery orientovanými na akcionáře u Williamsona, je zájemce o převzetí firmy tím méně nebezpečný, čím je jeho chování více “manažerské”.

Na Grafu 16 je optimálním bodem bod E , v bodě M je maximální míra zhodnocení, v bodě A je stejná míra zhodnocení jako v bodě E , avšak nižší míra růstu.

Z Marrisova modelu vyplývá, že maximalizace užitečnosti manažerů vede k vyšší míře růstu než maximalizace užitečnosti vlastníků a současně k nižší míře zisku. Současně platí, že firmy v rostoucích odvětvích - tzn. v odvětvích, kde se křivka zhodnocení i ziskovosti posouvá nahoru v porovnání s ostatními odvětvími - dosahují vyšší míru zhodnocení i růstu (bod E na Grafu 16 se posouvá doprava nahoru) (Soukupová, Macáková, 2009).

Někteří autoři upozorňují na skutečnost, že převzetí firmy a minimální požadovaná míra zhodnocení jsou empiricky obtížně testovatelné. Na druhé straně však má Marrisův růstový model i model převzetí empirický význam. Uvádí se, že firmy převzaté mají podstatně nižší míru zhodnocení než firmy ostatní (Whittington, 1972).

Podrobný popis Marrisova modelu je obsažen v publikaci Marris (1946).

3.2.2 Behavioristické teorie

Behavioristické teorie firmy vznikly jako odpověď na složitou vlastnickou a zájmovou strukturu ve firmě a na problémy s tím spojené. Jejich společným základem je předpoklad, že firma řízená manažery může mít jiný cíl než maximalizaci zisku.

Tradiční klasická teorie firmy předpokládá vlastnickou kontrolu firmy. Manažerské teorie firmy předpokládají, jak již plyne z jejich názvu, že firmu kontroluje jejich management. Jak neoklasickým tak manažerským modelům firmy je přitom společný předpoklad optimalizace určité veličiny: maximalizace zisku, obratu, užitku manažerů apod.

Behavioristické teorie firmy se zaměřují na formulaci a hledání cíle firmy. V jistém smyslu jdou dále než teorie manažerské. Vycházejí ze základního principu, že cíle firmy jsou výsledkem rozhodovacích a vyjednávacích procesů mezi jednotlivci a skupinami působícími ve firmě.

Behavioristické teorie upřednostňují skutečnost, že firma je koalice jednotlivců nebo skupin (manažeři, zaměstnanci, akcionáři...), navíc významně ovlivněna dalšími subjekty (např. dodavatelé, finanční úřad...). Vzhledem k tomu, že různé subjekty sledují odlišné cíle a zájmy, pro zásadní rozhodnutí o firmě jsou nutná vyjednávání a kompromisy.

Behavioristické teorie na rozdíl od předchozích teorií berou v úvahu organizační strukturu firmy a sledují, jak uspořádání firmy působí na její cíle. Společným rysem všech behaviorálních přístupů v teorii firmy je uznání faktu, že stanovit jednoznačně cíl velké organizace je nesnadné. Jednotlivci či jejich skupiny mají své cíle, a pokud kontrolují firmu, své cíle přenášejí na cíle firmy. Behavioristické teorie tak opouštějí předpoklad, že cíl firmy je záležitostí pouze vlastníků (popř. špičkových manažerů). Firma je potom „koalicí“ jednotlivých zájmových skupin (Simon, 1959).

Složitá struktura velkých firem vede k existenci různých zájmových skupin ve firmě. Za hlavní skupiny se obvykle považují vlastníci firmy, její management a řadoví zaměstnanci. Zájmové skupiny je ovšem možné dále členit - např. odlišné cíle mohou sledovat většinoví vlastníci a drobní akcionáři (Doyle, 1994).

Různé zájmové skupiny mohou mít své zástupce např. ve správní radě firmy a střetávání zájmů se projeví již ve výsledku rozhodování. Zájmové skupiny ve firmě jsou přitom různě členěny v jednotlivých behavioristických modelech. Složitá struktura firmy zároveň nedovoluje, aby firma mohla sledovat jako cíl maximalizaci množiny proměnných či dokonce maximalizaci jediné proměnné (Simon, 1959).

Cíl firmy se následně může měnit se změnami cílů jednotlivých zájmových skupin a jejich relativního vlivu uvnitř firmy. Z výše zmíněných skutečností vyplývá, že v cílové funkci firmy je nahrazena maximalizace určité proměnné její „uspokojivou“ výší. V tomto ohledu lze za východisko behavioristických teorií považovat teorii **uspokojení**.

Požadavky zúčastněných subjektů mají podobu aspirační úrovně, tzn. firma aspiruje na dosažení uspokojivé výše plnění cíle, která se u členů koalice může měnit. Díky tomu může mít

firma více cílů. Firma nemaximalizuje jeden cíl, ale cíle zúčastněných subjektů vystupují jako omezení (Soukupová a Macáková, 2009).

Pokud se ve firmě nacházejí různé skupiny s různými cíli, není možné, aby kterákoliv ze skupin dosáhla plné maximalizace svého cíle. Reálnější je předpoklad, že všechny skupiny ve firmě se snaží o dosažení uspokojivého výsledku. „Chování firmy kontrolované skupinou, jejíž rozhodování odpovídá teorii „uspokojení“, je potom následující: je-li situace neuspokojivá, usiluje o změnu vedoucí k dosažení uspokojivého výsledku. Pokud je výsledek uspokojivý, může zachovávat status quo, nebo se snažit výsledek ještě zlepšovat“ (Soukupová et al., 2010).

3.2.2.1 Simonův behavioristický model

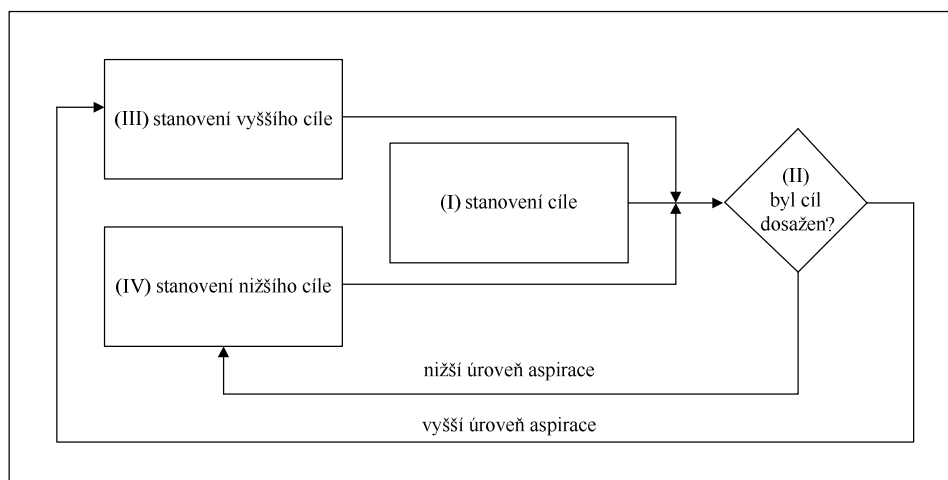
K základním behavioristickým modelům patří Simonův model z roku 1959. V Simonově modelu je výchozím cílem firmy přežít na trhu. Uvedený obecný cíl se transformuje v běžném životě firmy do hledání takových řešení, která jsou přijatelná pro jednotlivé zájmové skupiny, jež působí v rámci firmy.

Model se tak spíše zaměřuje na procesy, prostřednictvím nichž firma přijímá svá rozhodnutí, než na výsledky těchto rozhodovacích procesů. (Výsledky rozhodovacích procesů - např. zisk nebo obrat - jsou předmětem zájmu v optimalizačních modelech) (Soukup, 2003).

Není ale možné tvrdit, že snaha o dosažení přijatelné úrovně určitých cílů vede v delším období k výkonnosti firmy, která by byla nižší než při jiných typech jejího chování.

Vztah cílů k výkonnosti firmy v Simonově modelu znázorňuje Obrázek 1. Management určuje nejprve počáteční cíle (bod „I“). Po určitém čase dochází k jejich vyhodnocení (bod „II“). Pokud jsou stanovené cíle realizovány, management firmy může zvýšit úroveň aspirace firmy a určit nové vyšší cíle (bod „III“). Pokud není původních cílů dosaženo, může management snížit úroveň aspirace a stanovit nižší cíle (bod „IV“) (Simon, 1959).

Obrázek 1. Simonův model



Zdroj: Simon, 1959

Takto se mohou stát nižší a snáze dosažitelné cíle prvním stupněm k plnění postupně stále vyšších úkolů. Zvyšování náročnosti cílů může vést v konečném důsledku k naplnění cílů, které jsou shodné s maximálními cíli.

Výklad Simonova modelu je obsažen v jeho vědecké stati: Simon (1959).

Příkladem současné aplikace Simonova modelu může být stať Friederike Wall (2021), v níž se uvádí, že „výpočtové modely manažerského vyhledávání často staví na zpětném vyhledávání založeném na gradientních algoritmech. Na tomto pozadí článek navrhuje alternativní algoritmus, který zachycuje klíčové prvky Simonova konceptu uspokojení, který získal značnou podporu v behaviorálních experimentech.“

3.2.2.2 Model R. M. Cyerta a J. G. Marche

K základním behavioristickým modelům patří i model R. M. Cyerta a J. G. Marche z roku 1963. Pro přístup těchto teoretiků je charakteristické zkoumání rozhodovacích procesů v moderní velké firmě jako organizaci. „Zabývají se proměnnými ovlivňujícími cíle a očekávání firmy. Cíle firmy jsou potom chápány jako více či méně nezávislá omezení, postavená před organizací jako výsledek vyjednávacích procesů mezi potenciálními členy koalice. Proto se cíl firmy mění v čase tak, jak se mění povaha koalice. Z krátkodobého hlediska je možno považovat cíl za daný, pokud

se ovšem nezmění očekávání nebo aspirace zúčastněných jednotlivců a skupin“ (Soukupová et al., 2010).

Rozhodování firmy v této teorii jsou podřízena cílům v pěti základních oblastech:

- V oblasti *výroby* může být cíl firmy vyjádřen ve dvojitým smyslu. Buď jako plynulost výroby, zabránění přílišným výkyvům tím, že se stanoví nejvyšší možná změna velikosti produkce mezi jednotlivými obdobími nebo jako dosažení určité velikosti produkce.
- Cíl v oblasti *zásob* může být vyjádřen v podobě jejich absolutní úrovně anebo jako určité žádoucí rozmezí jejich pohybu. Je logické, že optimální výše zásob musí být postačující pro plynulost výroby a odbytu, na druhé straně ale nesmí vázat příliš mnoho prostředků.
- Cíl v oblasti *prodejů* může být vyjádřen v hodnotových nebo fyzických jednotkách.
- *Podíl na trhu* je alternativou předcházejícího cíle jako měřítko realizovaných prodejů.
- Mezi cíli má nepochybně významné místo i *zisk*, který je ukazatelem kompetentnosti vrcholových manažerů zastávat určité funkce. Může být vyjádřen také jako poměrový ukazatel zisku k nákladům, investicím apod. (Cyert, March, 1963).

Cíle v uvedených pěti základních oblastech jsou formulovány převážně ve formě omezujících podmínek určité úrovně a nejedná se o jejich maximalizaci, tj. o co nejvyšší dosažené hodnoty. S cíli ve zmíněných oblastech jsou v různé míře spjaty zájmy jednotlivců a skupin. Situaci tak znesnadňuje skutečnost, že chování, cíle i vliv jednotlivých členů koalice se může velmi odlišovat. Teorie založené na organizačním přístupu proto musí zohledňovat nejen možnou protikladnost cílů, ale i jejich proměnlivost.

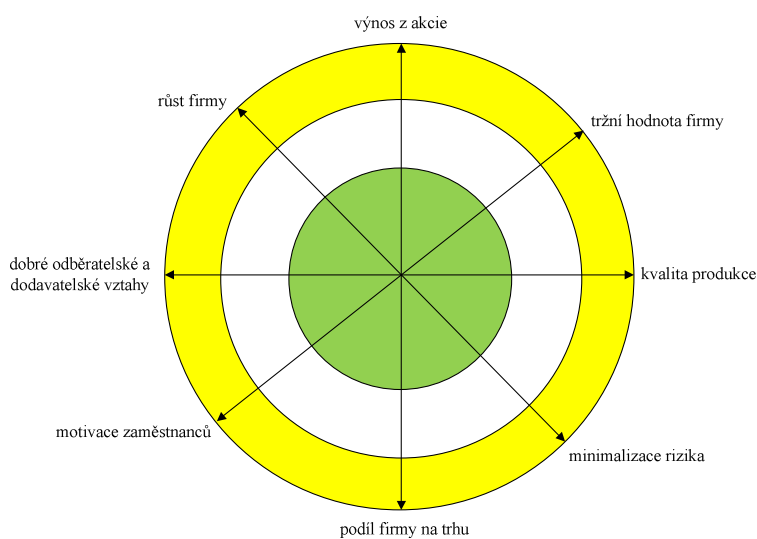
3.2.2.3 *Doylův model zón tolerance*

Podobný přístup k teorii firmy jako Simonův model vykazuje i novější Doylův model zón tolerance z roku 1994. I v tomto behavioristickém modelu sleduje firma současně řadu cílů. Z Obrázku 2 je zřejmé, že firma sleduje osm hlavních cílů. Různé zájmové skupiny ve firmě se ztotožňují v různé míře s odlišnými cíli.

Příliš velký důraz na plnění jednoho cíle však přináší nadměrné alternativní náklady (náklady ušlých příležitostí), které firmě vyplývají z neschopnosti dosažení jiných důležitých cílů. Tato situace může firmu v konečném důsledku destabilizovat či dokonce ohrozit její existenci (Soukup, 2003).

Soustředění firmy na plnění jednoho určitého cíle lze vyjádřit na Obrázku 2 posunem po paprsku, který přísluší tomuto cíli, směrem k vnějšímu okraji soustředných kružnic. Nerovnovážné situace tak odpovídají vnějšímu (žlutě zvýrazněnému) kruhu, který zobrazuje nerovnovážnou zónu. Stejně tak je nerovnovážnou zónou i vnitřní (zeleně zvýrazněný) kruh. V tomto případě sledovaná firma nenaplnuje minimální očekávání jiných zájmových skupin, které v jejím rámci působí.

Obrázek 2. Zóny tolerance ve firmě Doyleva modelu



Zdroj: Doyle, 1994

Mezi oběma zónami nerovnováhy se nachází na Obrázku 2 nevybarvený kruh, který odpovídá zóně tolerance. Uvedená (bílá) zóna vyjadřuje vyjednávací prostor, který mají k dispozici manažeři, aby sladili různé, někdy i protikladné cíle zájmových skupin a omezovali rozporné názory mezi nimi (Soukup, 2003).

Cílem managementu je rozšiřovat tento uvedený vyjednávací prostor (tj., rozšiřovat zónu tolerance) v zájmu stabilního fungování firmy na trhu. K tomu mohou manažeři využít řadu metod. K nim patří např. hledání společných zájmů skupin uvnitř firmy, zlepšení komunikace mezi těmito skupinami či posilování neformálních vazeb formou schůzek a rozhovorů apod. (Doyle, 1994).

Podrobný výklad Doyleva modelu obsahuje studie: Doyle, 1994.

Ve prospěch vybraných behavioristických teorií hovoří skutečnost, že se různé firmy ve zcela obdobných podmínkách chovají různě a na stejné podněty reagují odlišným způsobem.

Na závěr tohoto výkladu je třeba připomenout hlavní rozdíl mezi manažerskými a behavioristickými teoriemi. Většina manažerských teorií předpokládá, že firma maximalizuje cílovou funkci, behavioristický přístup nevychází z maximalizace, ale z uspokojivé výše (Soukupová a Macáková, 2009).

3.3 Alternativní teorie firmy zdůrazňující vliv okolí firmy

Procesy, které vedly ke vzniku manažerských teorií, se v ekonomické teorii projeví i v některých nových přístupech k firmě. Ty kladou důraz spíše na zkoumání vlivu velkých firem na ekonomické, sociální i politické okolí než rozhodování o ceně a velikosti produkce.

Alternativní přístup Barana a Sweezyho

Příkladem může být pohled, který zvolili Baran a Sweezy. Důraz kladou na úlohu velké korporace a její ekonomickou sílu. Berou v úvahu také procesy spojené s tzv. manažerskou revolucí, avšak úhel pohledu i význam, který jí přikládají je jiný než v manažerských teoriích firmy. Zvláštní pozornost zaměřují Baran a Sweezy na tři hlavní rysy moderní korporace (Baran a Sweezy, 1967):

- Poukazují na skutečnost, že firma je často řízena manažery s vnějšími zájmy představovanými většinou správní radou. To zlepšuje harmonizaci zájmů s velkými spotřebiteli, dodavateli, bankami apod. Zároveň však skutečná moc zůstává většinou uvnitř firmy.
- Baran a Sweezy považují manažery za “samozabezpečující se” skupinu a jejich odpovědnost i největším akcionářům považují za zanedbatelnou.
- Baran a Sweezy upozorňují na skutečnost, že každá firma se snaží být finančně nezávislá a tvorbě vlastních fondů ze zadržného zisku dává přednost před vnějším financováním. Domnívají se, že úspěch podnikatele je spjat s úspěchem firmy, což platí i pro manažery. Mezi zájmy majitelů firmy a manažerů tak není rozdílu. Cílovou funkci formulují ne jako dosažení nejvyššího možného zisku, ale jako maximalizaci přírůstku (tím se blíží Marrisovu modelu firmy). Na rozdíl od manažerských teorií

nespojují tedy tzv. manažerskou revoluci se zásadní změnou cíle firmy. Moderní korporace řízená manažery však cíle může dosáhnout efektivněji než individuální podnikatel či malá firma (Soukupová a Macáková, 2009).

Maximalizace zisku je tak v této teorii firmy shodná s maximalizací její současné hodnoty a ta je ztotožněna s maximalizací současné hodnoty aktuálních a budoucích dividend. Je tedy složena z maximalizace toku zisků a jejich rozdělení na dividendy a zadrženy (nerozdělený) zisk. Manažeři a velcí akcionáři mají zájem na malých dividendách a vyšším nerozděleném zisku, drobní akcionáři naopak. Situace je složitá, neboť manažeři mohou být současně i akcionáři. Motivace velkých akcionářů může být způsobena nižším zdaněním ostatních příjmů než důchodu z dividend.

Rotchildův alternativní přístup

Jiným alternativním přístupem je Rotchildsova koncepce, jež se týká určení ceny v podmínkách oligopolu. Předpokládá, že v situaci oligopolní konkurence není pro určení ceny rozhodující jen vztah nabídky a poptávky, ale že neustále hrozí potenciální konflikt mezi konkurenty. Oligopolista má rovněž určitou sílu a tržní situaci může aktivně ovlivňovat. Tržní síla oligopolní firmy má ale své hranice, naráží na akce konkurentů.

V Rotchildově pojetí je cílem firmy zabezpečení tvorby zisku. Pro dokonalou konkurenci a monopol je situace jednoduchá. Monopol má odvětví zcela pod kontrolou a je tedy zajištěn. Pro firmu dokonale konkurenční je jedinou možností přežití na trhu maximalizace zisku. Rotchilds ale hlavní pozornost zaměřuje na oligopol, pro nějž je typická určitá rigidita cen, která snižuje riziko vstupu nových firem. Cena je ústřední parametr, jemuž se přizpůsobuje další chování firmy (Rotchilds, 1953).

Úsilí o stabilitu a přítomnost tržní síly ovlivňuje ceny, má však i jiné důsledky. Jistota může být posílena velikostí a finanční silou. Další možností zabezpečení jistoty může být rozšíření činnosti na trh vstupů (sestupná) nebo trh finální produkce (vzestupná). Rotchilds uvádí i další možnost, jakou je pronikání do politické sféry.

Galbraithův alternativní přístup

Galbraithova teorie alternativního pojetí firmy spojuje určité prvky teorie Marrisovy a Rotchildsovy. S Marrisem se ztotožňuje v zohlednění “manažerské revoluce” a s ní spojenou změnou cíle firmy, který Galbraith nachází v růstu obratu. Shodným prvkem s koncepcí Rotchildsovou je důraz na snahu manažerů (u Galbraitha technostruktury) o nezávislost na vnějších zásazích a jistotu. U Marrisem je úsilí o jistotu vyjádřeno snahou zabránit převzetí firmy, u Rotchildse vede k úsilí o kontrolu okolí. Manažeři u Galbraitha nemaximalizují zisk, neboť akcionáři nemají reálnou sílu je ovlivňovat (Soukupová a Macáková, 2009).

Manažeři mají tyto dva základní cíle:

- zachovat si samostatnost, z čehož vyplývá požadavek na vytvoření určité velikosti zisku, jež zajistí dostatečné dividendy i finanční prostředky na reinvestice;
- růst obratu.

Uvedené dva cíle (přežití a růst) nejsou v rozporu a je jim podřízena cenová politika. Galbraithem formulovaný cíl vylučuje cenovou válku: ceny musejí být dostatečně nízké, aby stimulovaly poptávku a přitom dost vysoké, aby zabezpečily potřebný zisk (Galbraith, 1969).

Významným rysem manažerů v Galbraithově pojetí je jejich schopnost ovlivňovat poptávku. Na rozdíl od Marrisova pojetí nemusejí manažeři čelit hrozbě převzetí firmy, jejich úlohou je jen zabezpečit financování růstu.

Hodnocení teorií firmy akcentujících vliv okolí

Všechny výše zmíněné teorie firmy překonávají nedostatek neoklasických, manažerských a behavioristických teorií, v nichž je firma chápána osamoceně. Kladou důraz na chování velkých firem a jejich sílu oproti malým firmám.

Za nedostatek všech tří zmíněných koncepcí bývá považován fakt, že je nelze použít na malé firmy, týkají se jen velkých korporací. Uvedenou výtku lze však v jistém smyslu adresovat všem teoriím firmy, žádná z nich nemá obecnou platnost ve všech aspektech.

Teorie zohledňující “manažerskou revoluci”, a to jak manažerské teorie firmy, tak i přístupy (koncepce) zabývající se danou problematikou v širších souvislostech, vznesly zásadní námitky proti maximalizaci zisku jako cíli firmy. Otázkou však je, jak velká část firem splňuje

kritéria pro firmu kontrolovanou manažery (neboť i vlastní vymezení tohoto kritéria je sporné). Druhým problémem je vlastní chování manažery řízené firmy.

Podle teoretiků manažerské revoluce je jedním z jejích hlavních znaků pasivita většiny akcionářů. Ta však nemusí představovat růst vlivu manažerů. Je známo, že vlastníci malého procenta akcií mohou v důsledku pasivity ostatních akcionářů firmu ovlivňovat.

Dalším problémem je chování manažerů, kteří zároveň vlastní akcie firmy. Příjem z akcií může, ale také nemusí být, podstatnou částí jejich důchodu. Např. ve Williamsonově modelu prospěch manažerů z růstu platů znamená zároveň ztrátu ze snížení zisku a dividend. V Baumolově modelu je tento problém vyhrcořenější - růst obrátu vyžaduje od určitého objemu produkce snižování zisku a dividend (Soukup, 2003).

Akcionáře z řad manažerů je také třeba rozlišit podle způsobu nabytí akciového vlastnictví. Odlišné jsou např. tyto situace:

- dobře placený manažer investuje do nákupu akcií firmy, v níž je zaměstnán;
- akcionář si z titulu vlastnictví akcií “zařídí” jmenování manažerem.

Je logické, že v prvním případě lze předpokládat více “manažerské” chování tohoto manažera-akcionáře, než v případě druhém. Další, někdy opomíjená skutečnost je, že mnozí akcionáři nejsou jednotliví investoři, ale finanční instituce (investiční a penzijní fondy, banky ap.). Z výše zmíněného vyplývá, že ani teorie, jež různým způsobem zdůrazňují “manažerskou revoluci” neposkytují jednoznačné vyjádření na otázku motivace firmy. Jestliže je třeba zhodnotit zmíněné přístupy k firmě, je třeba odpovědět na následující otázky (Soukupová, Macáková, 2009):

- Kladou manažeři skutečně důraz na obrát a růst a vlastníci na zisk a tržní hodnotu firmy?
- Je opodstatněný důraz kladený na rozdílnost zájmů vlastníků a manažerů?

V Marrisově teorii firmy je mezi firmou řízenou manažery a firmou řízenou majiteli rozdíl v míře růstu a s ní spojené míře zadržení zisku. Tok zisku je v úvodních stádiích shodný, jestliže jsou náklady růstu považovány za investice a ne za běžné náklady. Obdobně v chování firmy, jež maximalizuje růst obrátu při minimální požadované tržní hodnotě firmy, nejsou výrazné rozdíly oproti firmě maximalizující zisk. Navíc i firma řízená majiteli může mít odlišné cíle, nežli je maximalizace zisku či tržní hodnoty.

Ve všech teoriích zdůrazňujících manažerskou revoluci je zisk důležitou proměnnou rozhodování firmy. Význam zisku pro přežití a prosperitu firmy je možné odvodit z trhu konečné produkce a z kapitálového trhu. Na trhu konečné produkce, pokud neexistují bariéry vstupu do odvětví, je podmínkou přežití maximalizace zisku. Je neakceptovatelný záporný účetní zisk. Vstup do odvětví je ovlivněn potencionálním ziskem vstupujících firem (Soukupová, Macáková, 2009).

Tlak kapitálového trhu na maximalizaci zisku se realizuje dvojím způsobem. Jak hrozbou převzetí firmy, které má význam např. v Marrisově modelu, tak i tlakem ze strany nabídky finančních zdrojů (banky, finanční instituce, individuální investoři). Nebezpečí převzetí firmy hrozí, pokud cena akcií relativně klesá vůči potenciální hodnotě firmy. V manažerských teoriích (zejména u Marris) má proto velký význam a místo volba míry dividend. Tímto způsobem je zajištěno, že manažeři jsou nuceni jednat v zájmu vlastníků, maximalizovat hodnotu firmy. Tím si zabezpečí, že nedojde k převzetí firmy bez jejich souhlasu (Soukupová, Macáková, 2009).

Druhý tlak trhu kapitálu se týká konkurence v získávání finančních zdrojů. Zájemci o vnější investory s vyšším ziskem získávají fondy snadněji a za výhodných podmínek. Firma proto usiluje o maximalizaci zisku, i když to není nezbytné pro přežití, ale vždy, jestliže chce zabezpečit svůj růst. Uvedený tlak je však menší, je-li firem, které nemaximalizují svůj zisk, velký počet. Expanze firmy tedy vyžaduje finanční zdroje přímo nebo nepřímo spojené se ziskem.

Je třeba pojednat o zisku i z hlediska efektivnosti. Jak uvádí Soukup (2003), „maximalizace zisku je v dokonalé konkurenci nejen podmínkou přežití firmy, ale vede i k alokační efektivnosti (v Paretově smyslu). Jestliže není splněna některá z hlavních podmínek dokonalé konkurence (volný pohyb firem mezi odvětvími a vysoce elastická poptávka po produkci firmy), klesá alokační efektivnost. To je zvlášť výrazné v případě existence bariér vstupu do odvětví“.

Tlak na technickou efektivnost vyplývá ze snahy maximalizovat zisk prostřednictvím minimalizace nákladů. To však neplatí pro všechny cíle firmy; např. ve Williamsonově modelu jsou určité prvky manažerské funkce užitku, jejíž maximalizace je cílem firmy, zároveň obsaženy v nákladech. Ani z teorií, jež jsou založeny na uspokojení, nevyplývá požadavek na minimalizaci nákladů. V zásadě lze konstatovat, že maximalizace zisku zabezpečuje vyšší efektivnost.

Z výše uvedeného vyplývá nepřekvapivý závěr: zisk má významnou úlohu v rozhodování firmy, buď jako cíl firmy v teoriích vycházejících z maximalizace zisku, nebo jako omezující podmínka v manažerských teoriích.

Agency teorie

Oddělení vlastnictví a řízení firmy se projevuje i v tzv. agency teorii. Vychozím předpokladem je, že vlastník firmy vystupuje v úloze nájemce (principál) a manažer v úloze zmocněnce (agent). Nájemce disponuje aktivy (v tomto případě vlastní firmu) a očekává výnos. Zároveň převádí pravomoci na manažery (zmocněnce). Manažer ovšem požaduje odměnu. Zásadní otázkou agency teorie je tak určení výše podílu zmocněnce na výnosu. Optimální smlouva minimalizuje dopady oportunního chování: manažeři jsou motivováni, aby jednali v zájmu vlastníků. Jak se optimální dělení realizuje, závisí na dostupných informacích obou subjektů. Připadají v úvahu tři možnosti (Soukupová, Macáková, 2009):

- 1) V případě **dokonalých informací** (v podmínkách jistoty) je výnos závislý jen na úsilí manažerů. Pak je určení odměny manažera jednoduché: odpovídá vynaloženému úsilí, neboť odměna je odvozena na podkladě výnosu vlastníka.
- 2) V podmínkách **rizika** je situace složitější, neboť výnos je manažerem ovlivnitelný pouze částečně, závisí i na vnějších nahodilých podmínkách (počasí, změny poptávky...). V případě symetrické informace disponují oba subjekty stejnými informacemi a naskytá se otázka dělení rizika. Výsledek pak závisí na přístupu zúčastněných k riziku.

Uvažujme následující případ: Zmocněnec odmítá riziko, protože je závislý pouze na jedné aktivitě. Nájemce je lhostejný k riziku, jelikož může diverzifikovat. Z toho plyne, že efektivní situace je taková, kdy nájemce nese riziko a zmocněnec má fixní odměnu.

- 3) V podmínkách asymetrické informace, nájemce a zmocněnec nemají k dispozici stejné informace. Nájemce nemá dostatek informací, které by mu umožnily odlišit, nakolik výnos ovlivnily vnější podmínky a nakolik úsilí zmocněnce.

Podíl zmocněnce na riziku a odpovídající kompenzace závisí na:

- vztahu zmocněnce k riziku,
- neochotě zmocněnce k dodatečnému úsilí,

- dopadu úsilí na pravděpodobnost příznivého výsledku.

3.4 Teorie zaměstnanecké firmy

3.4.1 Wardův model

Dosud zmíněné modely nejsou ovšem vyčerpáním všech alternativních teorií firmy. Manažerské i behavioristické teorie firmy se zabývají důsledky působení odlišných zájmových skupin uvnitř velkých firem pro chování těchto korporací na trhu.

Uvedu zde příklad dalšího modelu firmy, který budu následně podrobněji rozebírat. Jedná se o model zaměstnanecké firmy (Labour Managed Firm nebo Self Managed Firm). Modely zaměstnanecké firmy naopak zkoumají formy podnikání, u nichž není možné rozlišit vlastníky od zaměstnanců.

V zaměstnaneckých firmách přebírají podnikatelskou funkci všichni zaměstnanci. Rovněž zisk se rozděluje mezi všechny pracovníky. Pro zjednodušení lze předpokládat, že podíl všech zaměstnanců na zisku je stejný. Dalším předpokladem bude, že zaměstnanci nevlastní kapitálové statky, ale najímají je za tržní cenu (Gravelle, Rees, 1992).

Principy fungování zaměstnanecké firmy lze nejlépe vysvětlit na příkladu Wardova modelu. Tento model je založen na následujících specifických předpokladech (Soukup, 2003):

- Všichni zaměstnanci mají stejné schopnosti, práce je tudíž homogenní.
- Výsledek činnosti firmy je dělen mezi zaměstnance rovným dílem.
- Firma nevlastní kapitál, ale najímá jej za tržní cenu.
- Firma působí na dokonale konkurenčních trzích vstupů, za služby výrobních faktorů tudíž platí tržní ceny.
- Firma vyrábí pouze jedno zboží (Q) s použitím dvou vstupů, práce L a kapitálu K .
- Firma má postavení dokonalého konkurenta a nemůže ovlivňovat cenu své produkce. V této souvislosti lze předpokládat, že funkce poptávky je z hlediska firmy absolutně elastická.

Cíl zaměstnanecké firmy

Hlavní rozdíl mezi zaměstnaneckou firmou a firmou maximalizující zisk lze odvodit z cílové funkce. Cílem zaměstnanecké firmy je maximalizace příjmu na zaměstnance (y). Příjem člena takovéto firmy má dvě složky:

- mzda, jejíž výše je určena trhem práce a je tedy na firmě nezávislá;
- podíl na zisku, který je závislý jednak na výši zisku a jednak na počtu zaměstnanců firmy.

Významným rysem zaměstnanecké firmy je tedy bezprostřední závislost cílové funkce na počtu členů firmy. Ten potom spoluurčuje objem vyrobené produkce.

Pokud se označí mzda na jednoho pracovníka jako w a zisk firmy na jednoho pracovníka jako $\frac{\pi}{L}$, lze účelovou funkci příjmu na zaměstnance napsat ve tvaru:

$$y = w + \frac{\pi}{L} \quad (43)$$

Funkce zisku firmy má potom obvyklý tvar:

$$\pi = TR - TC = P \cdot Q - w \cdot L - r \cdot K \quad (44)$$

Funkci zisku (44) lze dosadit do funkce příjmu na zaměstnance (36) a funkci následně upravit do tvaru:

$$y = w + \frac{(P \cdot Q - w \cdot L - r \cdot K)}{L} = \frac{(P \cdot Q - r \cdot K)}{L} \quad (45)$$

Z předchozí rovnice (45) vyplývají dvě odlišnosti mezi zaměstnaneckou firmou a firmou, která maximalizuje zisk. Prvním zřetelným rozdílem je skutečnost, že hospodářský výsledek zaměstnanecké firmy závisí bezprostředně na počtu zaměstnanců firmy (zisk klasické firmy naproti tomu nijak přímo s počtem vlastníků nesouvisí). Druhý rozdíl spočívá v úloze mzdové sazby (w); její výše nemá při maximalizaci příjmu na zaměstnance význam (Gravelle, Rees, 1992).

Optimum zaměstnanecké firmy

Dále bude nezbytné zkoumat chování zaměstnanecké firmy v krátkém období. Lze předpokládat, že firma disponuje kapitálem ve fixní výši K_0 . Firma volí výstup a zaměstnanost

vzhledem k omezení technologií. Předpokládáme, že technologii výroby lze zapsat produkční funkcí $Q = f(L, K_0)$.

Při dosazení produkční funkce do rovnice (45) a jejím derivováním lze vyjádřit nutnou podmínku pro maximum příjmu na zaměstnance:

$$\frac{dy}{dL} = \left[\frac{1}{L^2} \right] \cdot \left[P \cdot \left(\frac{dQ}{dL} \right) \cdot L - P \cdot Q + r \cdot K_0 \right] = 0 \quad (46)$$

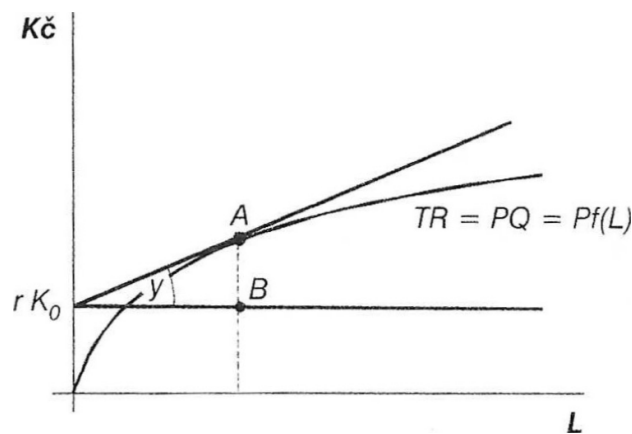
A dále rovnici zjednodušit do tvaru:

$$P \cdot \left(\frac{dQ}{dL} \right) = \frac{(P \cdot Q - r \cdot K_0)}{L} \quad (47)$$

Ekonomická interpretace této rovnice (47) je zřejmá. Mezní příjem z práce (levá strana rovnice) se v optimu rovná příjmu na zaměstnance (pravá strana rovnice).

Řešení shodného problému znázorňuje Graf 17. Je zde vidět část křivky celkových příjmů TR , která odpovídá předpokládanému lineárnímu průběhu funkce poptávky, a přímkou fixních nákladů.

Graf 17: Optimum zaměstnanecké firmy



Zdroj: Laidler, Estrin, 1989

Dále je třeba zjistit maximální příjem na zaměstnance neboli největší rozdíl mezi příjmy a fixními náklady na jednotku práce. Lze si i představit různé přímky, které vycházejí z průsečíku přímky fixních nákladů s vertikální osou a které jsou tečnou křivky TR . Směrnice těchto přímek

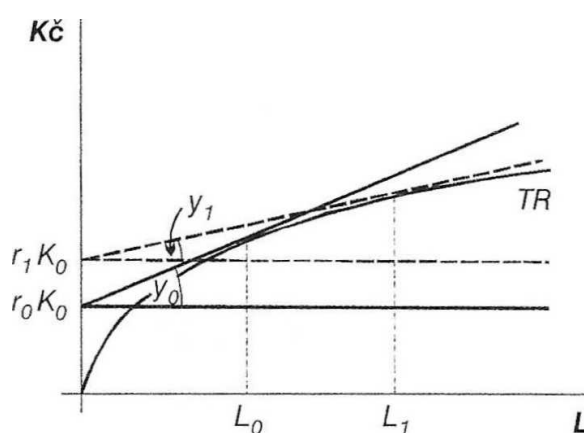
odpovídají příjmu na zaměstnance. Maximalizace příjmu na zaměstnance proto znamená nalézt přímku s nejvyšší směrnicí. Na Grafu 17 je znázorněna přímkka, pomocí které lze určit objem práce, při němž zaměstnanecká firma maximalizuje příjem na zaměstnance. Firma v optimu využívá L jednotek práce. Tomuto množství práce L_0 odpovídá nejvyšší rozdíl mezi celkovými příjmy a fixními náklady (na grafu vzdálenost AB) (Laidler, Estrin, 1989).

Vliv změny výše fixních nákladů na zaměstnaneckou firmu

Je možné i předpokládat, že dojde ke zvýšení ceny kapitálu z r_0 na r_1 . V případě zaměstnanecké firmy se tak mění fixní náklady na zaměstnance, aniž by se změnily příjmy na zaměstnance. Proto musí zaměstnanecká firma na změnu fixních nákladů reagovat.

Reakci zaměstnanecké firmy růstu fixních nákladů lze odvodit z Grafu 18. Růstu fixních nákladů odpovídá posun přímkky fixních nákladů nahoru. Optimum zaměstnanecké firmy se tak posouvá vpravo, s následným růstem objemu produkce z L_0 na L_1 jednotek práce. Z této jednoduché grafické analýzy vyplývá, že zaměstnanecká firma na růst fixních nákladů odpoví růstem počtu zaměstnanců. Tímto způsobem snižuje fixní náklady připadající na zaměstnance (Laidler, Estrin, 1989).

Graf 18: Reakce zaměstnanecké firmy na růst fixních nákladů



Zdroj: Laidler, Estrin, 1989

Neoklasické pojetí firmy maximalizující zisk vyrovnává mezní příjmy a mezní náklady ($MR = MC$). Mezní náklady jsou přitom závislé jen na variabilních nákladech. Změna fixních nákladů tak optimum firmy maximalizující zisk neovlivní.

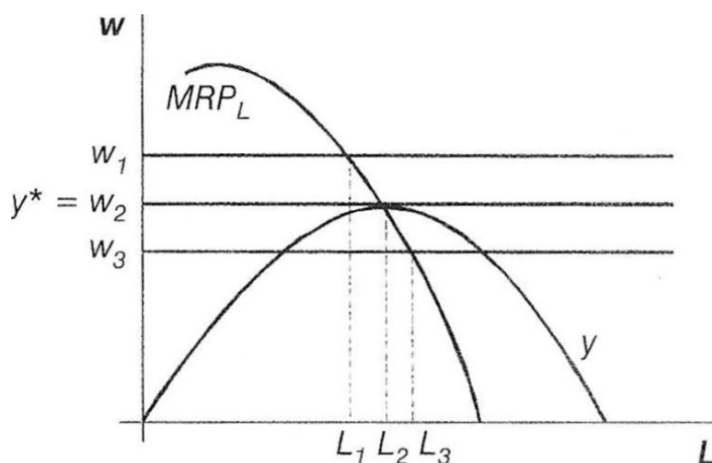
Vliv změny výše mzdové sazby na zaměstnaneckou firmu

Dále lze porovnat reakci zaměstnanecké firmy a firmy maximalizující zisk na změnu mzdové sazby. Z Grafu 19 je zřejmý průběh křivky příjmu na zaměstnance (y) a mezního příjmu z práce MRP_L . Optimální množství práce v zaměstnanecké firmě je L_2 a toto optimum přitom není závislé na výši mzdové sazby, jak dokládá podmínka (47).

Firma maximalizující zisk je v optimu za podmínky rovnosti mzdové sazby a mezního příjmu z práce ($w = MRP_L$). Přestože se obě firmy rozhodují podle odlišných kritérií, při nulovém ekonomickém zisku najímají stejné množství práce, a tedy vyrábějí stejný objem produkce (platí $w = y$). Tak je tomu při mzdové sazbě w_2 na Grafu 19. Množství práce L_2 najímá jak zaměstnanecká firma, tak firma maximalizující zisk.

Odlišná situace nastává při zvýšení mzdové sazby na w_1 . Firma maximalizující zisk vykazuje zisk nižší, než je normální zisk, a pokud usiluje o maximum zisku, najímá množství práce L_1 . Zaměstnanecká firma ovšem i v této situaci najímá práci v objemu L_2 , který je vyšší než L_1 . Zde je $w_1 > y$.

Graf 19: Reakce zaměstnanecké firmy na změnu mzdové sazby



Zdroj: Laidler, Estrin, 1989

V situaci, kdy firma dosahuje kladného ekonomického zisku (na Grafu 19 je tato situace naznačena mzdovou sazbou w_3) je optimální množství práce najímané firmou maximalizující zisk vyšší než L_2 (v případě znázorněném na grafu je toto množství práce L_3). Zaměstnanecká firma bude ovšem i nadále najímat práci ve výši L_2 . Zde je $w_3 < y$ (Laidler, Estrin, 1989).

Nabídková křivka zaměstnanecké firmy v krátkém období

Pro odvození nabídkové křivky se uvažuje změna ceny prodávaného statku Q . Růst ceny vede k růstu mezního příjmu z práce (MRP_L). Ve firmě maximalizující zisk se proto zvýší i množství najímané práce.

V případě zaměstnanecké firmy je tomu opět jinak. Příjem na zaměstnance vzroste rychleji než MRP_L (v důsledku klesajících výnosů práce, které souvisejí s krátkým obdobím). To znamená, že $y > MRP_L$. Chce-li zaměstnanecká firma dosáhnout optima, sníží počet zaměstnanců. V důsledku toho ovšem poklesne výstup firmy. Na růst ceny tedy odpoví zaměstnanecká firma poklesem výstupu (Q). Obdobně bychom prokázali, že při snížení ceny výstup firmy roste. Nabídková křivka zaměstnanecké firmy je proto klesající (Soukup, 2003).

Z výše popsaného mechanismu vyplývá nejen závěr o netypickém průběhu nabídkové křivky, ale i fakt, že zaměstnanecká firma by měla usilovat o co nejnižší počet zaměstnanců. Příjem připadající na zaměstnance totiž roste s klesajícím počtem zaměstnanců. Chování zaměstnaneckých firem ovlivňují rovněž fixní náklady. Fixní náklady na zaměstnance klesají se zvyšujícím se počtem zaměstnanců. Jestliže dojde ke změně počtu zaměstnanců, musí zaměstnanecká firma zvažovat dva proti sobě působící efekty: na jedné straně změnu příjmů na zaměstnance a na druhé straně změnu fixních nákladů na zaměstnance (tj. firma srovnává mezní dopad změny počtu zaměstnanců na příjem na zaměstnance a mezní efekt na fixní náklady na zaměstnance).

Změna ceny ovlivňuje pouze příjem zaměstnanecké firmy a neovlivňuje výši fixních nákladů, a proto lze závěry o klesající nabídkové křivce považovat za platné.

Závěrem lze shrnout rozdíly mezi firmou maximalizující zisk a zaměstnaneckou firmou. Zaměstnanecká firma ve srovnání s firmou maximalizující zisk (Gravelle, Rees, 1992):

- odpovídá na růst fixních nákladů zvýšením objemu používané práce (firma maximalizující zisk objem práce nezmění),

- neodpovídá změnou objemu práce na změnu mzdové sazby (firma maximalizující zisk na změnu mzdové sazby reaguje),
- v krátkém období nabízí s rostoucí cenou klesající objem výstupu (firma maximalizující zisk s rostoucí cenou nabízí rostoucí objem výstupu).

Diskuse týkající se zaměstnaneckých firem se zaměřují především na srovnávání jejich efektivnosti s efektivností firem v ostatních formách vlastnictví. Jejich hodnocení však není shodné, mezi ekonomy jsou jejich odpůrci i stoupenci.

Podrobný výklad Wardova modelu zaměstnanecké firmy je uveden v kapitole 18 publikace: Laidler, Estrin (1989).

Modelem zaměstnanecké firmy se zabývá i kapitola 13 publikace: Gravelle, Rees (1992).

3.5 Význam zisku v alternativních teoriích firmy

Závěrem výkladu alternativních teorií firmy je nezbytné se věnovat i významu zisku v alternativních teoriích firmy. Získané poznatky lze shrnout následujícím způsobem.

Zisk vystupuje v mnoha manažerských modelech jako omezující podmínka v podobě minimálního požadovaného zisku. Významnou podmínkou pro opodstatněnost manažerských teorií je, aby tento minimální požadovaný zisk byl nižší než zisk maximální.

Význam zisku ve strategii firmy uznává též převážná většina alternativních teorií firmy. Hlavními důvody je konkurence na trhu výsledné produkce a na kapitálovém trhu. Konkurenční postavení firmy na trhu i její finanční zdroje přímo či nepřímo souvisejí s výší zisku.

Jak bylo uvedeno, jedním z hlavních předpokladů manažerských teorií firmy je oddělení vlastnictví a řízení (kontroly) firmy.

Pro užití manažerských teorií je uváděn argument, že vlastníků akcií je značné množství a kolísání zisku vede k fluktuaci dividend. Úsilí o minimalizaci rizika z toho plynoucího následně vede k tomu, že značná část akcionářů dává přednost rozdělení svých investic do několika firem (diverzifikace portfolia) před investicí do jedné firmy. Na druhé straně je však třeba vzít v potaz takové skutečnosti, že i mezi akcionáři je třeba rozlišovat - minimálně mezi akcionáři reálně ovládajícími firmu a drobnými akcionáři - a především fakt, že významnými akcionáři jsou často i finanční instituce (banky, investiční a penzijní fondy apod.).

V ekonomické teorii ani praxi neexistuje v současnosti jednoznačná a obecně přijímaná

odpověď na otázky typu: Podle jakého kritéria hodnotit, zda se jedná o firmu kontrolovanou manažery? Jsou skutečně zájmy vlastníků a manažerů tak protichůdné?

Přesto jsou alternativní teorie firmy významnou součástí moderní ekonomické teorie. Jejich význam spočívá zejména ve skutečnosti, že umožňují zkoumat podstatně širší spektrum problémů spojených s teorií firmy, než poskytuje neoklasický model.

Přehled alternativních teorií firmy uvedených v této práci přitom zdaleka není vyčerpávající a většina teorií firmy je prezentována pouze ve zjednodušené podobě. Obdobně neobsahuje pojednání o řadě dalších specifických firem, jako jsou neziskové organizace, firmy ve státním vlastnictví a jiné. U zkoumání chování subjektů tohoto typu je z uvedených teorií možno použít behavioristické přístupy, popř. teorie zabývající se rozhodovacími procesy uvnitř státních orgánů a institucí (Soukupová et al., 2010).

3.6 Ukazatele měření tržní síly

3.6.1 Podíl firem na trhu

Podíl firem na trhu je nejjednodušším měřítkem tržní síly, konkrétněji měřítkem koncentrace trhu. Výpočet podílu na trhu určité firmy je dán podílem: (Porter, 2016)

- Tržeb firmy na celkových tržbách v odvětví.
- Objemu prodeje firmy na celkovém objemu prodeje v odvětví (např. počet prodaných sim karet mobilních operátorů).
- Výkonů firmy na celkových výkonech v odvětví (např. ujeté vlakokilometry v drážní dopravě).

Vzorec výpočtu podílu firem na trhu má následující podobu (Vysoké učení technické v Brně, 2018):

$$\text{Podíl na trhu } i\text{-té spol.} = \frac{\text{Objem prodeje/Tržby/Výkony } i\text{-té společnosti} * 100}{\text{Celkový objem prodeje/tržby/výkony na trhu}} \quad (1)$$

Jedním z možných způsobů měření podílu firmy na trhu je podíl objemu prodeje společnosti vyjádřený ve fyzických jednotkách na celkovém objemu prodeje v celém odvětví. Uvedený způsob výpočtu může zkreslovat údaje, a proto je využíván jen pro marketingové výzkumy, a naopak není použitelný antimonopolními úřady.

Růst podílu firmy na trhu je často jedním z hlavních cílů společnosti. Zjištění celkové velikosti relevantního trhu a podíl zkoumané firmy na tomto trhu je významným faktorem pro její ocenění, pro hodnocení jejího fungování, pro ocenění akcií a při rozhodování potenciálních investorů o vložení peněz a kapitálu do dané společnosti. Výhodou uvedeného ukazatele je jeho nezávislost na politických faktorech, daňové politice a na jiných makroekonomických indikátorech země (Mikhalkina, 2015).

Za koncentrované se považují trhy komodit s jednou či s několika největšími dominantními firmami, kde se tržní podíly blíží ke 100 %.

3.6.2 Koeficient koncentrace n firem („Concentration ratio“)

Koeficient koncentrace je dalším ukazatelem měření tržní síly; rozšiřuje vypovídací schopnost ukazatele podílu na trhu a je používán zejména na oligopolním trhu. „Koeficient koncentrace CR_n pro n společností v určitém odvětví je sumou relativních podílů na trhu n nejsilnějších firem v tomto odvětví“ (Samuelson a Nordhaus, 2013).

Metoda koncentračního poměru se nejčastěji používá pro měření tržní síly prostřednictvím výpočtu koeficientu koncentrace CR_n pro n firem, který je definován jako procento celkového výstupu v odvětví (nebo hrubého odbytu), které připadá na největší firmy. Např. když se hovoří o čistém monopolu, jednalo by se o koncentrační poměr 100 % (jedna firma produkuje 100 % výstupů v odvětví). Naopak, u dokonalé konkurence by byl tento poměr blízký 0 (každá z firem produkuje jen zlomek celkových výstupů v odvětví) (Samuelson a Nordhaus, 2013, s. 188; dialogue-irk.ru, 2016).

Koeficient koncentrace se obvykle zjišťuje pro největší čtyři, pět, šest, či osm firem v odvětví. Například, koeficient koncentrace čtyř firem je určen jako procento celkového výstupu v odvětví, které připadá na čtyři největší firmy. Pokud je $CR_4 = 80 \%$, znamená to, že čtyři nejsilnější společnosti mají 80 % celkového podílu trhu. Podobně koeficient koncentrace osmi firem (CR_8) představuje procento výstupu osmi největších firem. Čím vyšší hodnoty koeficient dosahuje, tím vyšší je koncentrace trhu. Při čistém monopolu by tak koeficient koncentrace jakéhokoli počtu firem činil 100 % výstupu, neboť jediná firma by produkovala 100 % výstupu ve sledovaném odvětví. V případě dokonalé konkurence by naopak byly koeficienty koncentrace

firem blízké nule, neboť v takovém případě i ty největší firmy vyrábí jen malou část celkového výstupu trhu.

Antimonopolní úřady využívají k určování míry koncentrace koeficient koncentrace čtyř firem CR_4 spolu s Herfindahlovým-Hirschmanovým indexem, což za dlouhodobé praxe těchto orgánů přispívá k nejlepšímu z možných způsobů výpočtu tržních sil v odvětví.

Mikhalkina (2015) uvádí, že matematický problém tohoto ukazatele je v použití prostého součtu relativních podílů na trhu. Například, hodnota koeficientu koncentrace $CR_4 = 80 \%$ může znamenat, že nejsilnější firma zabírá 71 % trhu a ostatní firmy mají každá jen 3 % trhu. Stejně velký koeficient koncentrace $CR_4 = 80 \%$ je dosažen v odvětví, kde všechny čtyři nejsilnější firmy mají každá přesně 20% podíl na trhu. Proto český antimonopolní úřad (ÚOHS) používá koeficient koncentrace pouze jako doplňkový ukazatel spolu s dalšími ukazateli měření koncentrace trhu.

Tabulka 1 uvádí intervaly významných hodnot koeficientu koncentrace v případě oligopolního trhu, které jsou používány ÚOHS a též v analytické části práce.

Tabulka 1: Koeficient koncentrace n firem

<i>Koeficient koncentrace n firem</i>	<i>Druh konkurence</i>
$CR_4 < 40 \%$	efektivní konkurence (monopolistická k.)
$60 \% > CR_4 > 40 \%$	uvolněný oligopol
$CR_4 > 60 \%$	těsný oligopol
$CR_1 > 90 \%$ ($CR_4 \rightarrow 100 \%$)	monopol

Zdroj: Merger Assesment guidelines, 2010

Lze tak shrnout, že koncentrace oligopolního trhu je určována koeficientem koncentrace n nejsilnějších firem v odvětví. Efektivní konkurence označuje dokonalý či monopolistický typ konkurence, jenž je z pohledu efektivního fungování trhu nejvíce žádoucí. Uvolněný oligopol může rovněž působit efektivně v případě konkrétního druhu odvětví a nepodléhá dalšímu šetření ze strany antimonopolního úřadu. Těsný oligopol a monopol jsou považovány za rizikové pro efektivní fungování trhu, a proto podléhají následnému šetření ze strany antimonopolního úřadu

zejména v oblasti existence nelegálních dohod a v oblasti stanovení cenových politik. (Mikhalkina, 2015)

Proto, čím větší (bližší hodnotě 100 %) je míra koncentrace, tím je silnější kontrola nad odvětvím, ale současně to dává firmě možnost stanovit si vlastní ceny za statky a služby. Vysoká míra koncentrace však neznamena, že trh není efektivní, ale zneužití kontroly (ovládnutí) trhu je však mnohem snazší při velké koncentraci v odvětví.

Pro zmírnění důsledků uplatňování tržní síly (hlavně u monopolů a oligopolů) je prováděna státem přijatá antimonopolní politika a jsou uplatňovaná pravidla hospodářské soutěže, cílem kterých je zamezení a úprava struktury trhu (Dohnalová, 2007, s. 186).

3.6.3 Herfindahl-Hirschmanův index

Antimonopolní úřady po celém světě používají Herfindahl-Hirschmanův index (HHI) jako hlavní měřítko koncentrace trhu. Výpočet indexu je dán součtem čtverců tržních podílů všech nejsilnějších firem v odvětví, přičemž tržní podíly jsou vyjádřeny v procentech. HHI nabývá hodnot od 0 do 10 000, přičemž čím vyšší je hodnota indexu, tím vyšší je míra koncentrace na trhu a tím i vyšší nedokonalost konkurence. Výpočet Herfindahl-Hirschmanova indexu je dán následujícím vzorcem:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (3)$$

kde S_i je tržní podíl i -té firmy na trhu v % a n je počet firem na trhu.

Například, pokud na trhu existuje šest firem a tržní podíly každé firmy jsou $S_1=50\%$, $S_2=15\%$, $S_3=14\%$, $S_4=10\%$, $S_5=7\%$, $S_6=4\%$, tak HHI index má hodnotu 3086:

$$HHI = 50^2 + 15^2 + 14^2 + 10^2 + 7^2 + 4^2 = 3086 \quad (4)$$

Při dokonalé konkurenci se index blíží k nule. Při čistém monopolu se HHI rovná 10 000 - v takovém případě jen jedné firmě patří 100% tržní podíl (Samuelson a Nordhaus, 2013, s. 188):

$$HHI = 100^2 = 10\,000 \quad (5)$$

Dle hodnoty HHI rozlišujeme následující druhy koncentrace trhu:

Tabulka 2: Herfindahl-Hirschmanův index - měření koncentrace

Hodnoty HHI při n firem	Koncentrace trhu
$HHI \leq 1\ 000$	vysoká konkurence
$1\ 000 < HHI \leq 1\ 500$	nekoncentrovaný trh (monopolistická konkurence)
$1\ 500 < HHI \leq 2\ 500$	mírná koncentrace (oligopol)
$2\ 500 < HHI \leq 10\ 000$	vysoká koncentrace (monopol)

Zdroj: Vlastní zpracování, dle ÚOHS, 2006

Z matematického hlediska koncentrační poměr lépe zohledňuje Herfindahl-Hirschmanův index. Ekonomové z celého světa se domnívají, že tradiční koncentrační poměry nezohledňují velikost jednotlivých firem v rámci skupiny podniku (anglicky „peergroup“), a proto neměří tržní sílu dominantních firem stejně efektivně jako HHI. Herfindahl-Hirschmanův index právě přiřazuje větší váhu firmám s vysokým tržním podílem. (Mikhalkina, 2015)

Tento rozdíl je nejlépe znázorněn na příkladu použití výše popsaných měř koncentrace. Z porovnání dvou odvětví, v nichž se nachází 10 firem se stejným koeficientem koncentrace: $CR_4 = 65\%$, vyplývá, že se jedná o těsný oligopol. To značí, že antimonopolní úřad by měl zahájit následné šetření trhu. Jestliže jsou známy tržní podíly těchto firem, umožňuje to také odvodit HHI index. Při tržních podílech každé firmy prvního odvětví: $S_1=20\%$, $S_2=15\%$, $S_3=15\%$, $S_4=15\%$, $S_5=10\%$, $S_6=5\%$, $S_7=5\%$, $S_8=5\%$, $S_9=5\%$, $S_{10}=5\%$, HHI index 1. odvětví vykazuje hodnotu 1300. Při tržních podílech každé firmy druhého odvětví: $S_1=45\%$, $S_2=7\%$, $S_3=7\%$, $S_4=6\%$, $S_5=6\%$, $S_6=6\%$, $S_7=6\%$, $S_8=6\%$, $S_9=6\%$, $S_{10}=5\%$, HHI index 2. odvětví má pak hodnotu 2364:

$$HHI \text{ odvětví 1} = 20^2 + 15^2 + 15^2 + 15^2 + 10^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 = 1300 \quad (6)$$

$$HHI \text{ odvětví 2} = 45^2 + 7^2 + 7^2 + 6^2 + 6^2 + 6^2 + 6^2 + 6^2 + 6^2 + 5^2 = 2364 \quad (7)$$

Koeficient koncentrace obou odvětví je shodný, avšak HHI index uvádí, že koncentrace ve druhém odvětví je vyšší než koncentrace prvního odvětví. Ve druhém odvětví jedna z firem dosahuje dominantního postavení na trhu, což může způsobit nekalé praktiky v rámci tohoto odvětví. V prvním odvětví čtyři největší firmy rozdělují větší část trhu rovnoměrně mezi sebe, přičemž největší firmě náleží jen 20 % z celkového podílu trhu, zatímco největší firmě ve druhém odvětví patří 45 % trhu.

Tabulka 3: Příklad „měření nedokonalosti trhu“

<i>Odvětví 1</i>	<i>Odvětví 2</i>	<i>Koncentrace oligopolu</i>
10 firem	10 firem	Odvětví 1 = Odvětví 2 = Oligopolní konkurence
CR ₄ = 65 %.	CR ₄ = 65 %.	Odvětví 1 = Odvětví 2 = Těsný oligopol
HHI = 1300	HHI = 2364	Odvětví 1 = Střední koncentrace; Odvětví 2 = Vysoká koncentrace

Zdroj: vlastní zpracování na základě Mikhalkina, 2015

Antimonopolní úřady přísně sledují trhy, jež mají hodnoty HHI větší než 1800. Fúze a akvizice podniků, které by převyšovaly hodnotu HHI o více než 100 jednotek u koncentrovaných tržních struktur, musí být též schvalovány antimonopolními úřady v rámci dodržování mezinárodního soutěžního práva.

Lze ale najít určité nedostatky při měření tržní síly pomocí HHI indexu. Například, hodnota HHI indexu může chybně charakterizovat primární a sekundární trhy určitého zboží. Hypotetický automobilový průmysl, v němž každá z osmi nejsilnějších firem má 12,5 % trhu s hodnotou HHI indexu: $HHI = 1250$, je charakterizován jako středně koncentrovaný trh. Ovšem může se stát, že pouze jedna firma ovládá trh s ojetými vozy a poskytuje nejkvalitnější úroveň servisních služeb, díky čemu uvedená firma může nadhodnocovat cenu svých automobilů o několik procent. V tomto případě se jedná o konkurenci pouze s jedním prodávajícím a spotřebitelé tak mohou být znevýhodněni z důvodu tržní dominance této jedné firmy. (Mikhalkina, 2015)

Problémem jsou rovněž i substituční výrobky. Pokud jeden z producentů ovládá 90 % trhu na výrobu určitého druhu pečiva „XY“ a tím má i vysoký stupeň hodnoty HHI indexu v odvětví výroby pečiva „XY“, nemůže to automaticky znamenat, že uvedená firma je dominantní na celkovém trhu pečiva. Tato firma pravděpodobně nedokáže ovlivnit cenu pečiva a tím nedokáže ohrozit spokojenost spotřebitelů na uvedeném trhu, přestože na to budou poukazovat indikátory měření tržní síly.

Jiným zkreslujícím vlivem může být územní rozložení trhu. Jestliže bude předpokládán hypotetický trh maloobchodu, v němž se nachází jen osm firem a každá z nich ovládá pouze 12,5 % trhu, hodnoty HHI indexu naznačují existenci střední koncentrace v odvětví ($HHI = 1250$) nebo na existenci uvolněného oligopolu ($CR_4 = 50 \%$). Avšak pokud je trh rozdělen územně, lze předpokládat místní rozdělení trhu mezi jednotlivými firmami a existenci dominantního postavení každé z firem podle blízkosti k určitému kraji či městu. V uvedeném případě by měl antimonopolní úřad kontrolovat cenovou politiku každého účastníka trhu, neboť maloobchod v jednom městě nemusí být pro některé obyvatele tohoto města plně nahraditelný maloobchodem v jiném městě.

3.6.4 Nedostatky absolutních a relativních měr tržní síly

Je třeba také zmínit, že nejen HHI index má určité nedostatky při výpočtu tržní síly odvětví, ale i ostatní ukazatelé mohou poskytovat zkreslené údaje o typu tržní konkurence. Protože míry koncentrace jsou ve značné míře užívány v právnických a ekonomických analýzách (především při posuzování antimonopolními úřady), nejsou zcela spolehlivé především při existenci dvou vlivů:

- mezinárodní konkurence,
- strukturálního propojení mezi odvětvími.

Tradiční koncentrační poměry obvykle zahrnují jen domácí výrobu, bez dovozu z jiných zemí. Proto v odvětvích, v nichž existuje mezinárodní konkurence, koncentrační poměry rozsah tržní síly zkreslují. Například, jestliže čtyři největší firmy ovládají 85 % trhu, hovoří se o silné koncentraci v odvětví. Jestliže k prodejm v odvětví bude přičten dovoz zahraničních firem, pak koncentrační podíly odvětví se mohou výrazně snížit. Vzhledem k tomu, že zahraniční konkurence se neustále zvyšuje, současná tržní síla místních podniků může být nižší, než to ukazují jednotlivé míry koncentrace, které jsou vyjádřené pro daný trh v určitém státě. Míry koncentrace navíc nezohledňují dopad konkurence z jiných odvětví, jak to bylo poukázáno i při výpočtu HHI indexu.

Uvedené ukazatele usnadňují pochopení, o jaký typ konkurence se jedná, jejich výpočet nevyžaduje velký sběr dat a rozsáhlý počet kalkulací. Plné analýze typu konkurence a k posouzení, zda zneužití monopolního/dominantního postavení skutečně hrozí zkoumanému

odvětví, však mohou pomoci nejen ukazatelé měření tržních sil, ale i pečlivě zpracovaná schémata trhu, zahrnující analýzu největších konkurentů, odběratelů, substitutů výrobků a služeb, propojenosti trhu a vlivu mezinárodní směny.

3.7 Shrnutí teoretické části

Při určitém zjednodušení lze výše zmíněné teorie firmy z metodického hlediska rozdělit do dvou základních skupin. Jednak na teorie, které jsou tradičními optimalizačními modely ve smyslu maximalizace cílové funkce. Uvedené modely využívají matematický aparát a jejich výsledkem jsou téměř jednoznačné závěry o nejdůležitějších proměnných rozhodování firem a reakcích firmy na vnější podněty. Převážně je však jejich vypovídací schopnost vzhledem k určitému zjednodušení plynoucímu z modelového přístupu omezená.

Další skupinou jsou teorie zaměřující se na rozhodovací a “vyjednávací” procesy ve firmě. Jde zejména o behavioristické teorie, jejichž nevýhodou je obvykle nemožnost vyslovit jednoznačné a obecněji platné závěry. Uvedený problém je tak zřejmě nevyhnutelným důsledkem reálných jevů vyspělé ekonomiky, jako je složitá zájmová struktura a dynamicky se měnící okolí a podmínky podnikání.

Do zmíněné druhé skupiny je s jistou dávkou nepřesnosti možno zahrnout i teorie zabývající se postavením firmy v širším kontextu “manažerské revoluce“ (např. Baran a Sweezy, Galbraith – viz kapitola 3.3). Je však třeba upozornit i na nepřekvapující skutečnost, že žádná z uvedených teorií neobjasňuje uspokojivě všechny stránky a aspekty chování firmy.

Za hlavní přínos manažerských a behavioristických teorií lze tak považovat jejich schopnost vysvětlit podstatně rozmanitější chování firem než tradiční teorie firmy. Tento rys je ještě významnější u koncepcí, jež neuvažují maximalizaci nějaké cílové funkce, ale zohledňují “behaviorální” problémy, vycházejí z koncepce “uspokojení”. Na druhé straně je však právě u těchto přístupů velmi nesnadné nebo dokonce nemožné určit optimum. Teorie, které vycházejí z maximalizace kriteriální funkce, tuto možnost poskytují, avšak většinou jsou v určitém smyslu stejně omezené jako maximalizace zisku, pouze nahrazují jednu kriteriální funkci druhou.

Z toho vychází i výsledky začlenění maloobchodních řetězců s potravinami do konkrétních modelů chování firem na trhu (viz kapitola 6).

4. Modely oligopolního chování obchodních řetězců

Většina skutečných trhů není ani monopolních ani dokonale konkurenčních, ale začleňuje se v rámci tohoto spektra. I monopolista v odvětví jednoho určitého výrobku bude mít nezdědka konkurenci v producentech substitučních výrobků. Typický trh proto bude mít více než jednoho nabízejícího stejných nebo velmi podobných produktů, ale nebude jich dostatek ke zdůvodnění předpokladu, že prodávající jednoduše přijímají ceny, jak jsou dány. Každá firma tak bude mít individuální klesající poptávkovou křivku a uvádí se, že má určitou monopolní sílu.

Oligopol (několik prodávajících) a monopolistická konkurence (více prodávajících, ale firmy jsou schopny alespoň částečně ovlivnit cenu) se liší od dokonalé konkurence a monopolu v tom, že nedokonalá konkurenční firma musí v rozhodování o svých cenách zohlednit kroky svých konkurentů. Dokonale konkurenční firma se nemusí obávat jiných firem, protože žádná jednotlivá firma nemůže mít vliv na tržní ceny; monopol pak nemá žádné konkurenty, kterými by se musel zabývat.

Oligopol a monopolistická konkurence byly tradičně analyzovány prostřednictvím vytváření řady velmi specifických modelů pro určitá odvětví jako nástavba k modelům monopolu a dokonalé konkurence. Novějším přístupem je modelovat chování těchto firem jako chování subjektů, které si vybírají „strategie“ nebo které hrají „hry“ mezi sebou. Uvedený přístup se nazývá teorie her. Tato studie o obchodních řetězcích nejprve vysvětlí některé základní koncepty v teorii her a následně ukáže, jak některé standardní učebnicové modely oligopolu zapadají do rámce této teorie.

Teorie oligopolu a obecně nedokonalé konkurence se rychle vyvíjí a neustále mění, přitom znalosti o těchto trzích neustále rostou. Zde je vycházeno z předpokladu, že každá firma má úplné znalosti (dokonalou informovanost) o všech firemních nákladech a o poptávce. Avšak současná ekonomická teorie rozvíjí i některé nové modely, které berou v úvahu nejistotu a rozdíly v informovanosti mezi firmami. O nich však v této práci neuvažují.

4.1 Vzájemně závislé firmy a hra s nenulovým součtem

Pokud má být podnikový manažer úspěšný ve světě vzájemně závislých firem, musí naplánovat výrobní strategii, která zohledňuje to, co dělají jiné firmy vyrábějící stejné nebo

obdobné produkty. Navíc musí předvídat nejen to, co již soupeři jeho firmy naplánovali udělat, ale i to, jak budou reagovat na změnu v plánu produkce jeho vlastní firmy. Vyjádřeno abstraktněji, manažer potřebuje naplánovat strategii, která zahrnuje jak plánovaný sled tahů, tak i řadu reakcí na možné tahy (rozhodnutí) soupeře. Manažera si tedy lze představit jako člověka „hrajícího hru“ se soupeři firmy. Tato podobnost mezi strategiemi manažera a strategiemi, jež mohou být použity ve složitých hrách, jako jsou např. šachy, vedla ekonomy ke studiu soupeření mezi vzájemně závislými firmami s použitím matematického oboru zvaného teorie her.

4.1.1 Matice zisků ze hry

Hra v ekonomii se v podstatě skládá ze řady hráčů (firem a spotřebitelů), řady alternativních strategií dostupných každému hráči a řady přínosů (zisku či služby), které je možné obdržet jako funkci strategií současně uplatňovaných všemi hráči. Například předpokládejme existenci dvou firem produkujících čokoládu Orion (X) a Figaro (Y) a dvou možných cenových strategií (hra/tah A nebo B), například při zvýšené poptávce zvýšit či nezvýšit cenu. Matice přínosů v Tabulce 4 ukazuje možné zisky pro každou firmu: pokud firma X udělá tah A, obdrží 10 p.j. jestliže firma Y zároveň udělá tah A, ale obdrží 0 p.j., pokud firma Y udělá tah B. Jestliže firma X uplatní tah B, získá 12 p.j., pokud firma Y uplatní tah A. Ale pouze 1 p.j. pokud firma Y také uplatní tah B. Přínosy pro firmu Y jsou naprosto symetrické.

Tabulka 4: Zisky v dvoučlenné hře

		Možné strategie pro firmu Orion (X)	
		A	B
Možné strategie pro firmu Figaro (Y)	A	X získá 10 Y získá 10	X získá 12 Y získá 0
	B	X získá 0 Y získá 12	X získá 1 Y získá 1

Jestliže obě firmy uplatní strategii A, mohou získat každá jednotlivě po 10 p.j. a tedy dohromady 20 p.j. oproti zisku 12 p.j., pokud jedna uplatní strategii A a druhá strategii B, a dohromady pouze 2 p.j. když obě firmy uplatní strategii B (každá po 1 p.j.). To znamená, že

pokud firmy dokážou spolupracovat a obě zvolí strategii A, mohou mít větší společný zisk než s jakoukoliv jinou individuální strategií. Hry, které mají vyšší společný zisk v případě spolupráce firem, se nazývají *hry s nenulovým součtem*. Hry charakteristické tím, že zisk jednoho hráče je vždy ztrátou jiného hráče, se nazývají *hry s nulovým součtem*. Oligopolní modely diskutované v této kapitole jsou svojí podstatou hrami s nenulovým součtem. (Varian, 1995)

4.2 Hry kooperativní (spolupráce) a kartely

Lze najít dva hlavní teoretické přístupy ke studiu her s nenulovým součtem. Na jedné straně je možné firmy modelovat jako subjekty, které hrají *hru kooperativní* (spolupráce), kdy cílem je maximalizovat společné zisky dané skupiny a rozdělit je tak, aby na tom žádný hráč nebyl hůře, než kdyby s ostatními nespolečně spolupracoval. Na druhé straně je možné na hru nenulového součtu pohlížet jako na *hru nekooperativní* (nespolupráce), ve které se hráči snaží získat to nejlepší pro sebe bez spolupráce s ostatními.

Jestliže existuje kombinace ceny a množství, která maximalizuje zisk pro monopol, existuje potenciál pro kooperativní hru. Volba monopolu ze své podstaty maximalizuje společný zisk, který by všechny firmy mohly získat spoluprací, tedy kdyby se chovaly jako jediný subjekt. Pokud ale chtějí obdržet tento maximální zisk jako skupina, musí firmy souhlasit s celkovou produkcí ne větší, než by byla produkce monopolu a musí stanovit přesně monopolní cenu. Skupina firem, která se snaží takto společně spolupracovat (domlouvat tajnou dohodu), je nazývána *kartel*.

Aby byla kartelová dohoda výhodná pro všechny členy, každý člen musí dosáhnout alespoň takového zisku, který by měl, pokud by firmy nespolečně spolupracovaly. Předpokládejme např., že dokonale konkurenční odvětví by vytvořilo kartel a jednalo by jako monopol. V dlouhém období dosahuje každá firma v podmínkách dokonalé konkurence nulového ekonomického zisku. Kartelová dohoda by tedy musela každé firmě garantovat alespoň nulový ekonomický zisk v dlouhodobém měřítku. Jedná se o kooperativní hru, pokud řešení maximalizuje společný zisk a garantuje každé firmě alespoň tolik, kolik by mohla získat samostatně nebo spoluprací s jakoukoliv menší skupinou jiných firem. Skupina hráčů uvnitř hry se nazývá *koalice*.

Rozdíl mezi celkovým ziskem, který by všechny firmy mohly získat spoluprací (nula v případě dokonale konkurenčního odvětví) a ziskem monopolu je *přebytek ze spolupráce*. Jakmile

si skupina firem určí společnou maximalizující výrobu a množství dostupného přebytku, musí se rozhodnout, jak mezi sebou přebytek rozdělit. Rozhodování o rozdělení přebytku je často tím nejtěžším problémem, který kartel řeší, protože každá firma by samozřejmě chtěla získat všechno.

Určitý způsob, jakým např. kartel obchodních řetězců může fungovat, je, že jedna z firem řídí všechny operace jako monopolista a poté distribuuje podíly zisku ostatním účastníkům. To by zahrnovalo odhad poptávkové křivky pro celé odvětví a produkci každé firmy takovým způsobem, aby se mezní příjem celého odvětví rovnal mezním nákladům pro každou firmu. Při znázornění problému společného zisku, je pak společný zisk dán:

$$\left[p \left(\sum_{j=1}^m q_j \right) \right] \left(\sum_{j=1}^m q_j \right) - \sum_{j=1}^m TC_j(q_j) \quad (48)$$

Podmínky prvního řádu jsou:

$$\frac{\partial \pi}{\partial q_j} = \frac{\partial p}{\partial Q} Q + p - MC_j = 0, \text{ pro všechna } j \quad (49)$$

Kde Q je součet všech q_j . Tudíž,

$$MR = MC_j, \text{ pro všechna } j \quad (50)$$

Při maximu společného zisku bude každá firma produkovat takové množství finálních statků, aby se mezní příjem celého odvětví rovnal mezním nákladům firmy. To je v kontrastu s individuálním pravidlem firmy k maximalizaci zisku, totiž produkovat takové množství, aby mezní příjem individuální firmy při produkci maximalizující zisk byl roven jejím mezním nákladům. Potenciální rozdíl mezi těmito pravidly rozhodování je popsán v následujícím výkladu.

Z praktického hlediska vzniká většina kartelů proto, že se skupina soupeřících firem rozhodne pokusit se chovat jako monopolista. Tak např. vznikl OPEC (Organizace zemí vyvážejících ropu). To znamená, že každá firma odvětví obchodních řetězců začíná produkcí statků v dokonalé konkurenci a všechny firmy prodávají za odpovídající cenu. Jak známo, rovnovážné množství finálních statků monopolu je menší než rovnovážné množství u firmy v dokonalé konkurenci a monopolní cena je vyšší. Aby tedy dokonale konkurenční odvětví mohlo vytvořit kartel, musí každá firma souhlasit se snížením objemu své produkce tak, aby se součet vyráběného množství všech firem rovnal výrobě monopolu. Když všechny firmy snižují výrobu, tržní cena se zvyšuje. Aby však všechny firmy souhlasily s nižší produkcí, každá firma

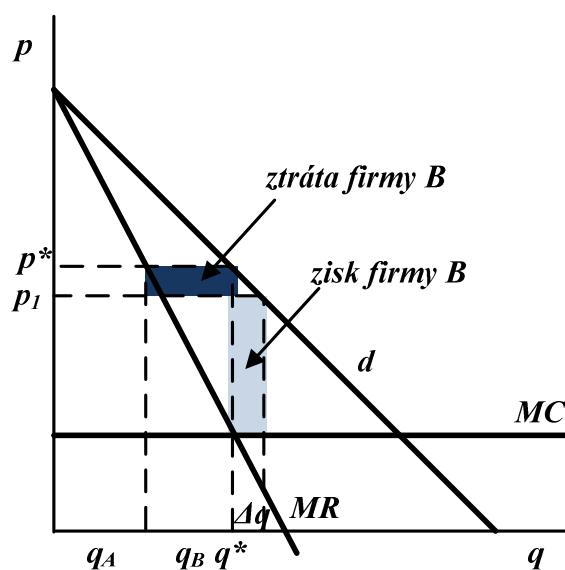
bude muset mít vyšší zisky za vyšší cenu (a nižší výrobu), než jaké by získala bez formování kartelu. Pokud mají firmy rozdílné struktury nákladů, zajištění alokace snížení produkce může vyžadovat, aby některé firmy skutečně převedly zisky jiným firmám.

Pokud jsou firmy schopny sledovat výši produkce ostatních firem a prosadit jejich množstevní omezení u soudu, může být řešení spolupracujícího kartelu poměrně stabilní. Např. v Německu a Japonsku jsou kartely legální a mnohá průmyslová odvětví jsou organizována jako kartely. Na druhé straně v USA je formování kartelu podle Shermanova (protikartelového) zákona těžkým zločinem. Firmy nelegálně formující kartely tudíž nemohou vymáhat své dohody u soudu. Přestože OPEC není nelegální, tíží ji stejný základní problém, nedostatek vymahatelnosti množstevních dohod. (Varian, 1995)

4.2.1 Podvádění

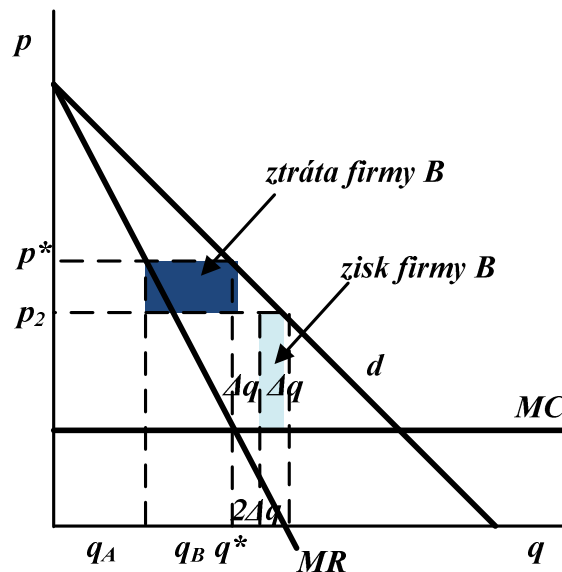
Bez prosazení smlouvy existuje silná motivace nedodržovat neformálně domluvenou dohodu o množství produkce přidělené každé firmě. Každá firma totiž může expandováním produkce získat. Pokud kartel není schopen sledovat změny ve výrobě jednotlivých firem a vynutit si vyšší dohodnuté produkce, pak mají všechny firmy motivaci podvádět. Pokud ale všechny firmy podvádějí, všechny ztrácejí své zisky. To je ilustrováno v následujícím grafu. Při (q^*, p^*) maximalizuje celé odvětví společný zisk (π^*) . Nicméně každá z firem usuzuje, že pokud o málo zvýší výrobu (Δq v grafu), její zisk by se zvýšil, přestože tržní cena by mírně klesla k p_1 . Např. u dvou obchodních řetězců, společností produkujících stejnou výrobu ve společném maximu, firma B ztrácí tmavě vybarvenou oblast zisků, když zvýší výrobu a sníží cenu, ale získá světle zbarvenou oblast zisků. V případě malých zvýšení výroby, zisky firmy B přesáhnou její ztráty. Navíc zde obecně bude existovat optimální rozšíření výroby pro B (takové, které maximalizuje zvýšení zisků) za předpokladu, že A zůstane u kartelové výroby. (Varian, 1995)

Graf 20: Zisk jedné firmy z podvádění



Následující Graf 21 vyjadřuje, co se stane, jestliže obě společnosti zvýší produkci o Δq . Celkové množství se zvýší o $2\Delta q$ a cena se sníží na p_2 . Protože cena klesla o více, než kdyby podváděla jen firma B, ztrácí nyní B větší tmavě vybarvenou oblast a získává menší světle vybarvenou oblast než v předchozím grafu. V tomto případě jsou pro B ztráty mnohem větší než zisky.

Graf 21: Ztráta zisku, když obě firmy podvádějí



Tvrzení, že obě firmy mají motivaci podvádět při jakékoliv dohodě o spolupráci a že podvádění vede k nižším ziskům pro obě, mohou být také doplněna následujícími jednoduchými početními příklady. Za předpokladu, že tržní poptávková křivka je dána:

$$p = 20 - q \quad (51)$$

Dále předpokládejme, že mezní náklady jsou rovny nule a firmy souhlasí s produkcí poloviny monopolní výroby a obdržením poloviny monopolních zisků pro každou. Aby byla zjištěna výše monopolní výroby, bude upravena zisková funkce vynásobením poslední rovnicí (51) a použije se podmínka prvního stupně.

$$\pi_m = 20q - q^2 \quad (52)$$

$$\frac{d\pi_m}{dq} = 20 - 2q = 0 \quad (53)$$

Tudíž řešení těchto rovnic (53), (51) a (52) pro q^* , p^* a π_m^* v tomto pořadí, nám dává:

$$q^* = 10, p^* = 10, \pi_m^* = 100 \quad (54)$$

To dokazuje, že pokud firmy souhlasí s rovným rozdělením, každá vyprodukuje 5 jednotek a bude mít zisk 50 při ceně 10.

Předpokládejme, že firma A se rozhodne podvádět produkcí 6 jednotek místo 5. Pokud firma B pokračuje v produkci 5 jednotek, výše tržní produkce bude 11 a cena spadne na 9. Při ceně 9 a nulových nákladech vydělá firma A zisk 54 (6 x 9), což je více než 50, a firma B vydělá 45 (5 x 9), což je méně než 50. Firma A má tedy motivaci zvýšit produkci na 6 jednotek a firma B má přesně stejnou motivaci. Pokud však obě zvýší produkci na 6 jednotek, obě ztratí: celková produkce se zvýší na 12; tržní cena spadne na 8; a každá z firem vydělá pouze 48.

4.2.2 Vězňovo dilema

Popsaná situace je příkladem obecného problému, který se vyskytuje kdykoliv se firmy pokoušejí kooperovat, ale nejsou schopné vynutit si dodržení smluv. Problému se říká vězňovo dilema a jeho běžný scénář je následující. Předpokládejme, že dva přátelé jsou zatčeni pro menší obvinění, ale policie má podezření, že jsou oba vinni z mnohem závažnějšího přestupku. Pokud budou oba mlčet, budou oba obviněni z menšího přestupku a dostanou krátké tresty. Pokud budou oba obviněni z velkého přestupku, dostanou dlouhé tresty. Jediný důkaz, který policie má, je to, co může dostat z vězňů. Policie tedy každému zvlášť slíbí, že pokud on se přizná a jeho kamarád ne, bude zproštěn viny a jeho kamarád dostane maximální trest. Vyjádřeno v letech, pokud oba budou mlčet, dostanou 1 rok; pokud se oba přiznají, dostanou 10 let; ale pokud se jeden přizná a jeden ne, ten, který se přiznal, dostane 0 a ten druhý dostane 15 let. Hra vězňova dilematu může být shrnuta do matice zisků, jak ukazuje následující matice. Prvky matice představují doby výkonu trestů, které každý dostane, jako funkce společně použitých strategií.

Tabulka 5: Vězňovo dilema

		Strategie pro B	
		Nepřiznat se	Přiznat se
Strategie pro A	Nepřiznat se	A dostane 1 rok B dostane 1 rok	A dostane 15 let B bude propuštěn
	Přiznat se	A bude propuštěn B dostane 15 let	A dostane 10 let B dostane 10 let

Aby bylo zřejmé, co asi každý vězeň udělá, je třeba nalézt jeho nejlepší reakci oproti možným reakcím jeho kamaráda. První příklad se bude věnovat vězni A. Když se jeho kamarád nepřizná, měl by se přiznat, protože pak dostane 0 místo 1 roku. Když se jeho kamarád přizná,

měl by se také přiznat, protože dostane 10 místo 15 let. Přiznání je tedy pro A dominantní strategií: je nejlepší volbou oproti oběma možným reakcím B. Rozhodování B je naprosto analogické. Konečným výsledkem je pro oba přiznání a odsezení 10 let, přestože by pro oba bylo lepší, kdyby se nepřiznal ani jeden a odseděli by si 1 rok. Tento výsledek je možné označit jako silnou Nashovou rovnováhou hry. Jedná se o rovnováhu, protože žádný z vězňů nemůže jednostranně zlepšit svou pozici, přestože oba by mohli vylepšit své zisky společně. Říká se tomu silná rovnováha, protože rovnovážné strategie jsou dominantní. (Varian, 1995)

4.2.3 Problém kartelu jako věžňovo dilema

„Jiným dobrým příkladem je problém podvádění v kartelu. V tomto případě interpretujeme přiznat se jako „vyrábět více než je vaše produkční kvóta“ a zapírat interpretujeme jako „dodržovat původní kvótu“. Jestliže se domníváte, že druhá firma bude dodržovat kvótu, bude pro vás výhodné vyrábět více než je vaše kvóta. A zároveň v případě, že druhá firma bude vytvářet nadprodukcii, pak byste měli tak činit také.“ (Varian, 1995)

Věžňovo dilema lze tedy aplikovat i na rozhodování českých zemědělských firem při volbě ceny své produkce. Mějme tedy dvě firmy: odbytové družstvo CZ FRUIT a Odbytové družstvo ovoce Český ráj. Pokud se obě firmy podřídí kartelové dohodě o společné odbytové kvótě švestek, budou sdílet společný maximální zisk. Pokud budou obě podvádět (a dodají více švestek na trh), bude mít každá o něco nižší zisk. Pokud ale bude jedna firma podvádět a druhá ne, podvádějící firma získá více než je její podíl společného zisku a druhá firma získá méně. Obdobně jako v případě věžňova dilematu je porušování kartelové dohody dominantní strategií. Lze to ilustrovat použitím výše popsaných zisků v následující matici. Nejprve bude vyjádřeno rozhodování firmy CZ FRUIT (A): pokud firma ovoce Český ráj (B) nepodvádí, A bude mít vyšší zisky díky podvádění (54 p.j. místo 50). Podobně, pokud firma B podvádí, A bude mít stále vyšší zisky při podvádění (48 p.j. místo 45). Rozhodování firmy B je identické. Tudíž každá z firem je na tom lépe, když podvádí, a to oproti každému možnému rozhodnutí druhé firmy. Podvádět je dominantní strategií a obě firmy skončí s menšími zisky, než kdyby nepodváděly.

Tabulka 6: Kartel jako věžňovo dilema

		Přínosy pro firmu Český ráj (B)	
		Nepodvádět	Podvádět
Přínosy pro firmu CZ FRUIT(A)	Nepodvádět	A získá 50 B získá 50	A získá 45 B získá 54
	Podvádět	A získá 54 B získá 45	A získá 48 B získá 48

4.3 Model kartelu jako smluvního oligopolu

Smluvní oligopol v odvětví maloobchodu je oligopolní tržní model s několika firmami nabízejícími stejné či podobné výrobky (služby), vystupující na trhu jako monopol. Mezi oligopolními firmami s významným podílem na trhu dochází nezdřídka ke sjednávání dohod; těmito dohodami o spolupráci a společném postupu následně vzniká i u obchodních řetězců tržní struktura nazývaná **kartel**.

Kartelové dohody obchodních řetězců mohou být sjednávány o:

- shodných (monopolních) cenách produkce
- výši produkce (množstevní kvóty)
- územním rozdělení trhu

Kartely vznikají především mezi silnými společnostmi v některých oligopolizovaných sektorech ekonomik, včetně obchodních řetězců, tak i na světovém trhu (např. sdružení zemí vyvážejících ropu, organizace OPEC, které je příkladem tržní situace, kdy jako oligopolisté vystupují národní ekonomiky, nikoliv firmy) (Soukupová et al., 2006). Cílem kartelu je úsilí o maximalizaci celkového zisku daného odvětví.

Společný zisk kartelu osmi obchodních řetězců v případě Česka je možné vyjádřit jako rozdíl mezi celkovými příjmy kartelu (TR_k) a součtem celkových nákladů všech jeho osmi členů:

$$\begin{aligned} \pi_k &= TR_k - [TC_1(q_1) + TC_2(q_2) + TC_3(q_3) \dots + TC_8(q_8)] = \\ &= P \cdot Q - [TC_1(q_1) + TC_2(q_2) + TC_3(q_3) \dots + TC_8(q_8)] \quad (55) \end{aligned}$$

Podmínku dosažení maxima společného zisku kartelu obchodních řetězců je možné vyjádřit pomocí rovnice:

$$\frac{\delta\pi_k}{\delta q_i} = MR(Q) - MC_i(q_i) = 0 \quad (56)$$

následně platí:

$$MR(Q) = MC_i(q_i) \quad (57)$$

V modelu smluvního oligopolu ve vybraném odvětví se bude předpokládat, že se zde nachází osm firem, jež mají stejné nákladové křivky a shodnou cenovou strategii.

Mezní příjem celého kartelu $MR(Q)$ je odvozen z tržní poptávkové křivky po produkci odvětví D . Křivka ΣMC vzniká jako horizontální součet křivek dlouhodobých mezních nákladů osmi obchodních společností kartelu. V průsečíku křivky MC a křivky $MR(Q)$ platí rovnost:

$$MR(Q) = MC_1(q_1) = MC_2(q_2) = \dots = MC_8(q_8) \quad (58)$$

a optimální výstup kartelu pak bude Q_E .

Zisk kartelu bude nejvyšší při výrobě takové produkce (Q), u níž je přírůstek celkového příjmu kartelu [mezní příjem $MR(Q)$] stejně velký jako přírůstek celkových nákladů každé z osmi obchodních společností kartelu [mezní náklady ($MC_i(q_i)$)].

Výše ceny produkce kartelu bude P_k a její společnou úroveň respektuje při svých prodejkách všech osm obchodních společností.

Za určitých okolností se však některá z obchodních společností kartelu rozhodne ostatním konkurovat snížením cen, např. ve snaze o přerozdělení trhu (v důsledku jeho nasycenosti) ve svůj prospěch. Dojde následně k „**cenové válce**“, kdy se obchodní společnosti vzájemně předstihují ve snižování cen produkce ve snaze odlákat spotřebitele od konkurenčních firem. Ze zvýšení cenové konkurence v odvětví mají prospěch zejména zákazníci, jež nakupují zboží levněji (v minulosti tak např. došlo k významnému poklesu cen potravin v nabídce obchodních řetězců). Nastávají rovněž situace, kdy členové kartelu mají snahu velikost nabízeného výstupu (své kvóty) tajně zvyšovat. Kartelové dohody jsou ve většině zemí zakázány, a proto není možné vymáhat jejich dodržování právními prostředky.

Podle platného práva v Česku se za dohody narušující soutěž v Zákoně o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb. považují veškeré:

- dohody mezi soutěžiteli
- rozhodnutí sdružení podnikatelů a
- jednání podnikatelů ve vzájemné shodě, které vedou nebo mohou vést k narušení hospodářské soutěže na trhu zboží

„Předpokladem je, že uvedený či jiný zákon nestanoví jinak, nebo pokud Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) nepovolí výjimku; jinak jsou dohody ze zákona zakázané nebo neplatné. Při posuzování kartelu není důležité, zda jeho účastníci jednají v úmyslu omezit soutěž, nebo zda omezení hospodářské soutěže nastalo nechtěně a nevědomky; platí tu princip objektivit. Kartely jsou podle uvedeného zákona všechna jednání, která naplňují jeho znaky. Výčet konkrétních příkladů může být proto jen demonstrativní“ (Zákon č. 143/2001 Sb.).

Jako příklad kartelových dohod odhalených orgány ÚOHS v Česku lze uvést potravinářské kartely obchodních řetězců:

- BILLA A JULIUS MEINL – kartel. Společnosti BILLA a Omega Retail (dříve JULIUS MEINL), které v letech 2001 a 2002 společně koordinovaly a sladily své nákupní ceny zboží a obchodní podmínky vůči svým dodavatelům byly povinny zaplatit 23,8 mil. Kč resp. 19,55 mil. Kč. Zmíněné firmy se dopustily cenového kartelu, když si vzájemně směňovaly informace o svých nákupních cenách a systému bonusů a slev. Jejich výši si porovnávaly a po dodavatelích požadovaly vyrovnání svých dosavadních finančních podmínek pro nákup zboží na úroveň druhého účastníka řízení, pokud je měl výhodnější, a navíc i finanční kompenzace na vyrovnání vzniklých rozdílů. Za nezákonný byl považován rovněž požadavek obou společností na další platbu, tzv. alianční bonus, odůvodněný v podstatě pouze možností dodávat stejný sortiment do obou obchodních sítí. V případě nesouhlasu se stanovenými podmínkami se dodavatelé vystavovali možnosti odstoupení od smlouvy ze strany účastníků řízení. Pokuty podle názoru ÚOHS nemají likvidační charakter, zároveň je ale lze považovat za dostatečně citelné, a tedy schopné účastníky řízení do budoucna od porušení soutěžního práva odradit. (ÚOHS, 2008)

- Úřad rovněž uložil sankci v lednu 2013 společnosti REWE Zentralfinanz eG za nedodržení závazků, kterými ÚOHS v roce 2008 podmínil spojení soutěžitelů REWE a PLUS-DISCOUNT spol. s r.o. Úřad v roce 2008 rozhodoval o návrhu na povolení spojení společností REWE a PLUS-DISCOUNT. Ve správním řízení bylo zjištěno, že tato fúze, která propojila obchodní řetězce Billa a Penny Market s prodejny Plus, by na některých lokálních trzích mohla narušit hospodářskou soutěž. Společnost REWE v reakci na tato zjištění nabídla Úřadu závazky v podobě odprodeje čtyř supermarketů v dotčených regionech. ÚOHS po zhodnocení předložených závazků konstatoval, že jsou dostatečné k odstranění obav z narušení hospodářské soutěže a pod podmínkou splnění těchto závazků fúzi povolil. K odprodeji uvedených supermarketů třetí straně mělo dojít do jednoho roku od vydání rozhodnutí, nicméně společnost REWE v roce 2009 a 2010 několikrát v souladu s rozhodnutím požádala o odklad a přehodnocení závazků. Úřad jí částečně vyhověl, nicméně ani upravené závazky REWE nerealizovalo. Na konci roku 2010 bylo proto zahájeno správní řízení kvůli nesplnění závazků. V rámci správního řízení ÚOHS zmapoval aktivity účastníka řízení týkající se snahy o naplnění závazků a konstatoval, že společnost REWE nevyvinula dostatečné úsilí k jejich realizaci. Povinnost stanovená v rozhodnutí o fúzi REWE/PLUS-DISCOUNT tak nebyla splněna. Úřad za uvedený delikt uložil sankci ve výši téměř 24 milionů Kč, při jejímž výpočtu vycházel z obratu soutěžitele v předmětných regionech. Rozklad podaný proti rozhodnutí byl zamítnut a pokuta potvrzena.

4.4 Bain-Sylos-Labini-Modigliani (B-S-M) model limitní ceny

Následující stať bude věnována vlastním bariérám vstupu do odvětví obchodních řetězců v oligopolní konkurenci. Překážky vstupu do odvětví jsou buď výsledkem technických, právních či jiných podmínek, nebo jsou výsledkem činnosti stávajících společností. Lze je členit do několika skupin:

- Bariéry vstupu společné všem odvětvím vyplývají především z trhu kapitálu. Vstupující společnosti obtížně získávají potřebné zdroje; tento problém se však netýká společností zavedených v jednom odvětví vstupujících do jiného.

- Stávající firmy mají nižší náklady. Důvodem mohou být získané zkušenosti, kontrola zdrojů díky dlouhodobým smlouvám aj. Stávající obchodní řetězce mají obvykle stálé zákazníky, zatímco vstupující společnosti musejí vynaložit výdaje na reklamu, aby na sebe zákazníky upozornily.
- Vstup firem zhorší postavení původních firem na trhu. Nové obchodní společnosti zvyšují nabídku odvětví a tím snižují cenu, současně vstup firem může ovlivnit i náklady uvedeného odvětví.

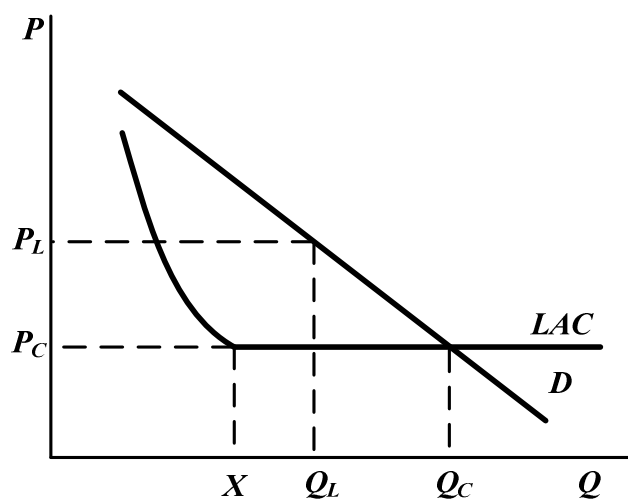
Jedním z modelů, jenž se zabývá vstupem firem do oligopolních odvětví je teorie limitní ceny Bain-Sylos-Labini-Modigliani (B-S-M) model. V určitém smyslu teorie limitní ceny není modelem oligopolu, neboť se nezabývá vztahy mezi firmami uvnitř odvětví, ale mezi stávajícími firmami a potenciálně vstupujícími. Zisk firem v odvětví závisí nikoli na ceně před vstupem, ale ceně po vstupu firem do odvětví, je tedy funkcí výstupu současných i vstupujících firem.

B-S-M model vychází z těchto předpokladů:

- Stávající společnosti předpokládají, že potenciální konkurenti vstoupí do odvětví maloobchodu, jen pokud dosáhnou minimální efektivní velikost (MES), která je dána průměrnými náklady. Firmy do odvětví nevstoupí, pokud by cena po vstupu byla nižší než jejich dlouhodobé průměrné náklady (LAC).
- Potenciálně vstupující společnosti očekávají, že původní firmy nezmění výstup. Vstup nových společností do odvětví proto sníží cenu.
- Křivka dlouhodobých průměrných nákladů LAC má tvar "L" (tomu odpovídá technologie s nejdříve rostoucími a od určitého výstupu konstantními výnosy z rozsahu) a je stejná pro všechny společnosti; stávající společnosti nemají výhodu v nákladech.
- Poptávka po produkci je konstantní.
- Jestliže se nachází v odvětví více než jedna společnost, cena je tvořena největší (dominantní) společností nebo kartelovou dohodou.

Limitní cena (P_L) je hraniční cenou pro společnost, která se rozhoduje, zda vstoupí či nevstoupí do odvětví. Je to taková cena, která zabrání vstupu nových společností do odvětví. Vstupující společnost by při limitní ceně měla nulový ekonomický zisk.

Graf 22: Limitní cena



Zdroj: Soukupová, 2009

Utváření limitní ceny je znázorněno na Grafu 22. Je možné určit limitní cenu? Limitní cena je nejvyšší možná cena, která ještě nemotivuje nové společnosti ke vstupu, protože v odvětví je prostor pro společnost s objemem produkce rovným právě minimální efektivní velikosti firmy. Neboli při limitní ceně vstupující společnost vyrábí objem produkce odpovídající minimální efektivní velikosti společnosti a dosahuje nulového ekonomického zisku. Na základě předcházející úvahy bude stanovena limitní cena. Minimum dlouhodobých průměrných nákladů určuje nejnižší přípustnou cenu ($P_c = LAC_{min}$) a odpovídající maximální výstup odvětví (Q_c). Od maximálního výstupu odvětví (Q_c) bude odečtena minimální efektivní velikost ($X = MES$). Tím se zjistí skutečný výstup odvětví (Q_L) a tomuto výstupu odpovídající limitní cenu (P_L) potom lze nalézt na křivce poptávky.

Výši limitní ceny determinují především: (Soukupová, 2009)

- Velikost trhu při nejnižší přípustné ceně (P_c). Platí, že čím větší je trh, tím snazší je vstup do odvětví.
- Cenová elasticita poptávky (e_{PD}). Pokud je vyšší elasticita poptávky, je vstup snazší.

- Minimální efektivní velikost firmy ($MES = X$). Do odvětví s nízkou MES je snazší vstup.
- Ceny výrobních faktorů a technologie, které určují prostřednictvím dlouhodobých průměrných nákladů minimální efektivní velikost firmy a také minimální přípustnou cenu (P_c).

Formálně lze limitní cenu zapsat jako funkci:

$$P_L = f(Q_c, e_{PD}, X, P_c), \quad (59)$$

Jelikož $\Delta Q = X$ a současně $\Delta P = P_L - P_c$, lze psát

$$e_{PD} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q} = \frac{X}{P_L - P_c} \cdot \frac{P_c}{Q_c} \quad (60)$$

A odtud

$$P_L = P_c \cdot \left(1 + \frac{X}{Q_c \cdot e_{PD}} \right) \text{ neboli } \frac{P_L - P_c}{P_c} = \frac{X}{Q_c \cdot e_{PD}} \quad (61)$$

Teorie limitní ceny má však určitá omezení: (Soukupová, 2009)

- První spornou otázkou je existence minimální efektivní velikosti. Velké společnosti totiž často problémy s tím spojené eliminují diverzifikací.
- Závisí na počtu společností. Je-li velký počet společností v odvětví, je použitelnost modelu B-S-M omezena.
- Vypovídací schopnost modelu je ovlivněna i předpoklady o chování spotřebitelů. V teorii se předpokládá, že nové spotřebitele absorbují vstupující společnosti, ale ve skutečnosti mohou přejít ke stávajícím společnostem.
- Model B-S-M je statický.

4.5 Cournotův duopolní model

Protože jsou kartely v USA nelegální, většina amerických firem může být modelována jako hrající mezi sebou nekooperativní hry. Proběhlo mnoho pokusů o otevřenou zakázanou dohodu, ale jen málo z nich bylo úspěšných po delší dobu. Díky tomuto danému upřednostňování nekooperativní hry bude zbytek této subkapitoly věnován zvážení několika důležitých a vlivných

nekooperativních modelů oligopolu. Není však možné na daném prostoru vysvětlit všechny důležité modely.

Každý tento model je založen na určité řadě zjednodušujících předpokladů, které mohou nebo nemusí být vhodné pro určitý trh. Tam, kde jsou předpoklady obecně splněny, mohou být modely přesnými indikátory chování a tržních výsledků. Kde předpoklady nejsou splněny, měly by být aplikovány některé další modely. V mnoha případech potřebuje ekonom vytvořit nový model se svou speciální řadou předpokladů, aby popsal trh, který zkoumá.

4.5.1 Cournotův model s lineární poptávkou a nulovými mezními náklady

Nejjednodušší nemonopolní model byl poprvé popsán francouzským ekonomem a matematikem Augustinem Cournotem. V tomto Cournotově duopolním modelu předpokládáme dvě firmy, které produkují stejnorodý (homogenní) produkt. Každá firma dělá své výsledné rozhodnutí za předpokladu, že chování druhé firmy je stálé/neměnné. Pro další zjednodušení tohoto prvního modelu bude počítáno s předpokladem lineární poptávkové křivky pro homogenní statky a nulových mezních nákladů. (Varian, 1995)

Jeden způsob, jak odvodit Cournotův model, je začít s monopolistou a poté dovolit vstup dalších firem. Pokud je poptávková křivka lineární, poptávková funkce může být vyjádřena následujícím vztahem (a,b jsou koeficienty)

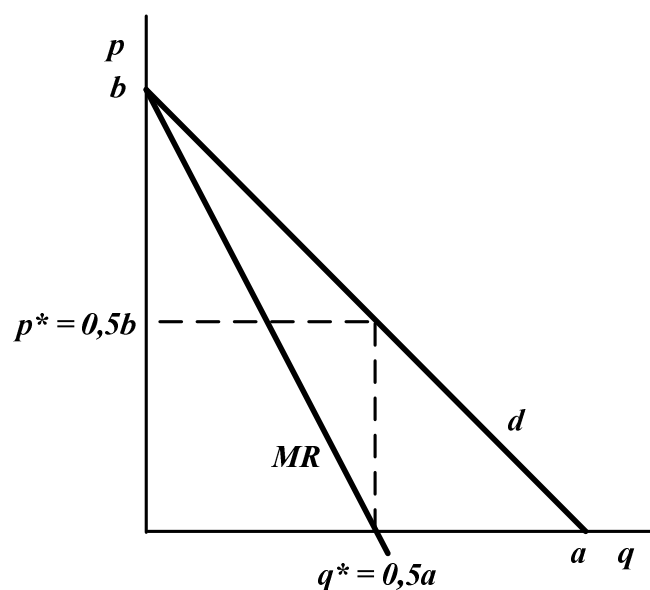
$$q = a - \frac{a}{b} p \quad (62)$$

Stejně tak lze odvodit funkci ceny:

$$P = b - \frac{b}{a} q \quad (63)$$

S nulovými mezními náklady by monopolista maximalizoval zisk tam, kde mezní příjem je také 0 (kde celkový příjem dosahuje maxima), jelikož zde nejsou žádné náklady). Toto je při $(q^*, p^*) = ((1/2)a, (1/2)b)$, jak ilustruje následující graf.

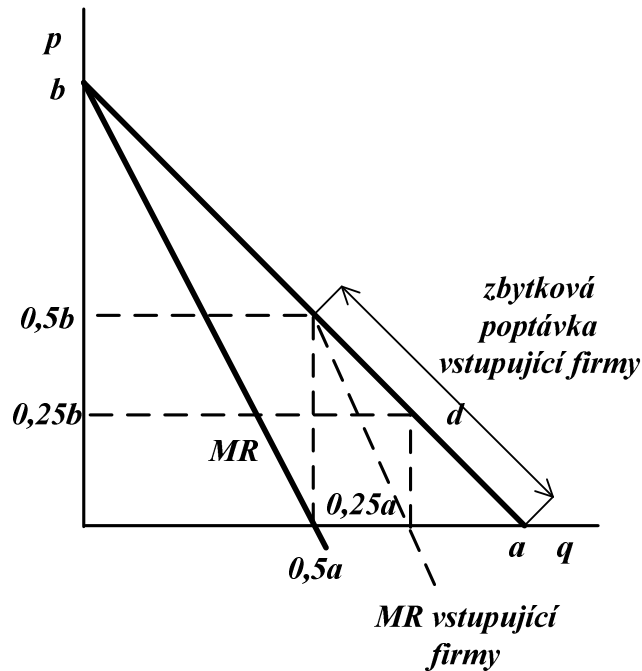
Graf 23: Maximalizace zisku monopolistou s nulovými mezními náklady



Zdroj: Varian, 1995

Nyní lze vzít v úvahu druhou firmu, která předpokládá, že monopolista bude produkovat $a/2$. Vstupující firma zachází se zbývajících $a/2$ jako se svou poptávkovou křivkou a chová se v tomto segmentu jako monopolista. Toto je ilustrováno na následujícím grafu.

Graf 24: Vstup druhé firmy



Zdroj: Varian, 1995

Původní monopolista produkuje $(1/2)a$, nechávající pravou spodní část své poptávkové křivky neuspokojenou. Nováček zachází s touto spodní částí jako se svou zbytkovou poptávkovou křivkou. Volba výsledku, který maximalizuje zisk podél této spodní části je

$$\frac{1}{2}\left(a - \frac{1}{2}a\right) = \frac{1}{4}a \quad (64)$$

Pokud ale firma B produkuje $(1/4)a$, firma A již není monopolistou. Její původní rozhodnutí o výrobě $(1/2)a$ již tudíž nemaximalizuje zisk. Podle předpokladu tohoto modelu nyní firma A považuje produkci $(1/4)a$ firmy 2 za stálou a přebírá na sebe zbytek poptávkové křivky. Je-li toto dáno, volba firmy A maximalizující zisk je

$$\frac{1}{2}\left(a - \frac{1}{4}a\right) = \frac{3}{8}a \quad (65)$$

Podíl první firmy se vzájemnou reakcí snižuje, zatímco podíl druhé firmy se zvyšuje. Tento průběh reakcí pokračuje, dokud některá z firem nedá podnět ke změně svého rozhodnutí o

produkci. Předpokládejme, že každá firma nabídne $(1/3)a$. Pokud firma A nabídne $(1/3)a$, firma B nabídne

$$\frac{1}{2}(a - \frac{1}{3}a) = \frac{1}{3}a \quad (66)$$

Firma A zase nabídne

$$\frac{1}{2}(a - \frac{1}{3}a) = \frac{1}{3}a \quad (67)$$

Podíl každé firmy je $(1/3)a$. Žádná z firem tudíž nemá motivaci ke změně, protože dosahují maximálního zisku. Rovnováha celkové produkce je

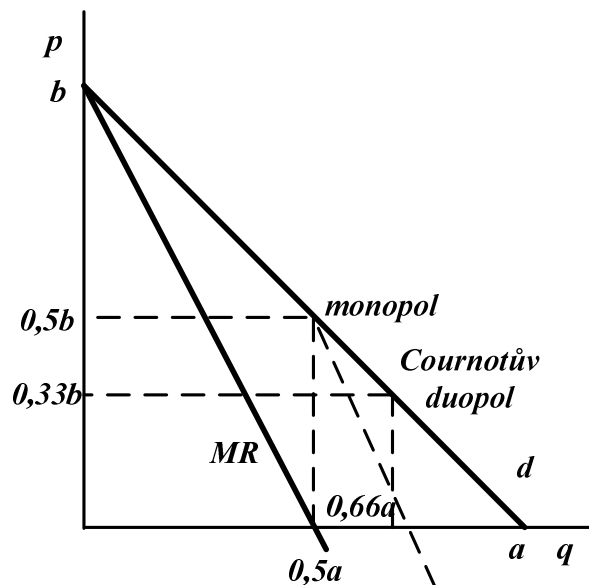
$$q = \frac{1}{3}a + \frac{1}{3}a = \frac{2}{3}a \quad (68)$$

a rovnováha ceny je

$$P = b - \frac{b}{a}(\frac{2}{3}a) = \frac{1}{3}b \quad (69)$$

To ukazuje následující Graf 25. Monopolista produkuje $(1/2)a$ při ceně $(1/2)b$, zatímco duopolní rovnováha je při výrobě $(2/3)a$ a ceně $(1/3)b$.

Graf 25: Srovnání monopolních a duopolních výrob a cen



Zdroj: Varian, 1995

4.5.2 Reakční funkce a duopolní rovnováha v Cournotově modelu

Cournotovu duopolní rovnováhu je možné též vyjádřit s lineární poptávkovou křivkou a nulovými mezními náklady formálním odvozením toho, jak každá firma reaguje na změny výroby produkované druhou firmou. V počátku této analýzy bude použita převrácená hodnota předchozí rovnice a necháme p být funkcí q_1 a q_2 : (Varian, 1995)

$$P = b - \frac{b}{a}(q_1 + q_2) \quad (70)$$

Vynásobením této rovnice q_1 se vyjádří zisk firmy A:

$$\pi_1 = \left[b - \frac{b}{a}(q_1 + q_2) \right] q_1 = bq_1 - \frac{b}{a} \cdot q_1^2 - \frac{b}{a} \cdot q_2 \cdot q_1 \quad (71)$$

Je-li první derivace rovna nule, charakterizuje rozhodnutí firmy A maximalizující zisk tento vztah:

$$\frac{d\pi_1}{dq_1} = \frac{d\left(bq_1 - \frac{b}{a} \cdot q_1^2 - \frac{b}{a} \cdot q_2 \cdot q_1\right)}{dq_1} = b - 2\frac{b}{a}q_1 - \frac{b}{a}q_2 = 0 \quad (72)$$

Řešením pro q_1 se dostane reakční funkce firmy A

$$b - 2\frac{b}{a}q_1 - \frac{b}{a}q_2 = 0 \quad (73)$$

$$ba - 2bq_1 - bq_2 = 0 \quad (74)$$

$$-2bq_1 = -ba + bq_2 \quad (75)$$

$$2q_1 = a - q_2 \quad (76)$$

$$q_1 = \frac{a - q_2}{2} \quad (77)$$

$$q_1 = \frac{1}{2}(a - q_2) \quad (78)$$

O tomto vztahu se hovoří jako o reakční funkci, která popisuje, kolik firma A vyprodukuje (q_1) jako funkci každé dané výroby firmy B (q_2). Analogicky podle funkce zisku se zjistí zisková funkce firmy B

$$\pi_2 = \left[b - \frac{b}{a}(q_1 + q_2) \right] q_2 = bq_2 - \frac{b}{a} \cdot q_1 q_2 - \frac{b}{a} \cdot q_2^2 \quad (79)$$

Podmínka maximalizace zisku je

$$\frac{d\pi_2}{dq_2} = \frac{d\left(bq_2 - \frac{b}{a} \cdot q_1 q_2 - \frac{b}{a} \cdot q_2^2\right)}{dq_2} = b - 2\frac{b}{a}q_2 - \frac{b}{a}q_1 = 0 \quad (80)$$

Řešením pro q_2 se dostane reakční funkce firmy B

$$b - 2\frac{b}{a}q_2 - \frac{b}{a}q_1 = 0 \quad (81)$$

$$ab - bq_1 - 2bq_2 = 0 \quad (82)$$

$$-2bq_2 = bq_1 - ab \quad (83)$$

$$2q_2 = -q_1 + a \quad (84)$$

$$q_2 = \frac{a - q_1}{2} \quad (85)$$

$$q_2 = \frac{1}{2}(a - q_1) \quad (86)$$

Reakční funkce obou firem jsou:

$$q_1 = \frac{1}{2}(a - q_2) \quad (87)$$

$$q_2 = \frac{1}{2}(a - q_1) \quad (88)$$

Při rovnováze v rámci tohoto reakčního procesu by si žádná z firem nepřála měnit své chování, je-li dána rovnováha druhé firmy. Toto se také označuje jako slabá Nashova rovnováha nekooperativní hry. Předpoklad, že firmy berou produkce svých rivalů za dané, se nazývá Cournot-Nashův předpoklad chování.

Pro vyřešení rovnováhy tohoto procesu stačí vyměnit rovnici pro q_1 za rovnici pro q_2 :

$$q_2 = \frac{1}{2}\left[a - \frac{1}{2}(a - q_2)\right] \quad (89)$$

$$\frac{1}{2}\left(a - \frac{1}{2}a + \frac{1}{2}q_2\right) \quad (90)$$

$$\frac{1}{2}a - \frac{1}{4}a + \frac{1}{4}q_2 \quad (91)$$

Řešení pro q_2 ,

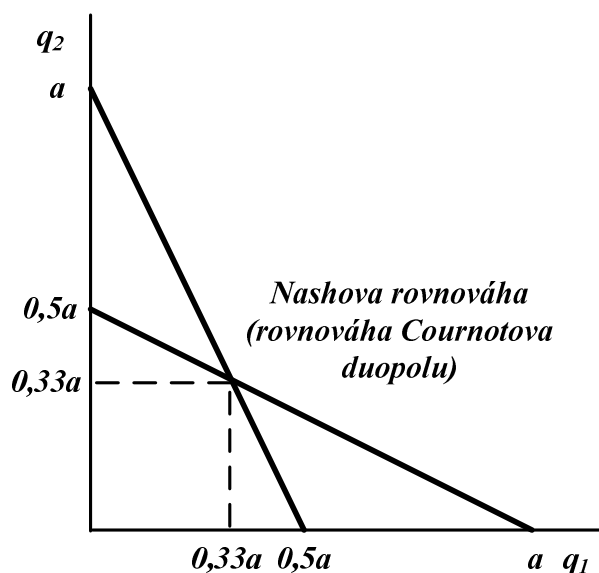
$$q_2 = \frac{1}{3}a \quad (92)$$

Substitucí rovnice (92) do rovnice (87) vyjde:

$$q_1 = \frac{1}{2}\left(a - \frac{1}{3}a\right) = \frac{1}{3}a \quad (93)$$

Tato rovnováha je zobrazena v Grafu 26, s q_1 na vodorovné ose a q_2 na svislé ose. Reakční funkce jsou zobrazeny jako $q_2(q_1)$ a $q_1(q_2)$. Nashova rovnováha $(q_1, q_2) = ((1/3)a, (1/3)a)$ je v průsečíku obou reakčních funkcí.

Graf 26: Reakční funkce a Nashova rovnováha pro duopol



Zdroj: Varian, 1995

4.5.3 Rozšíření na n firem

Předpokládejme nyní, že máme tři firmy, které vyrábí homogenní produkt a první dvě nabídnou $(1/4)a$. Třetí firma maximalizuje zisky nad zbytkem poptávkové křivky, nabízejíce: (Varian, 1995)

$$q_3 = \frac{1}{2} \left(a - \frac{1}{4}a - \frac{1}{4}a \right) = \frac{1}{4}a \quad (94)$$

a firmy A a B zareagují stejně:

$$q_1 = q_2 = \frac{1}{2} \left(a - \frac{1}{4}a - \frac{1}{4}a \right) = \frac{1}{4}a \quad (95)$$

Reálně s n počtem firem každá nabízí

$$q_j = \frac{1}{n+1}a \quad (96)$$

Každá další firma potom nabízí

$$q_k = \frac{1}{2} \left(a - \sum_{j \neq k}^n \frac{1}{n+1}a \right) = \frac{1}{2}a - \frac{n-1}{2(n+1)}a \quad (97)$$

$$q_k = \frac{1}{2} \left(a - \frac{an-a}{n+1} \right) \quad (98)$$

$$\frac{1}{2} \cdot \frac{an+a-an+a}{n+1} = \frac{2a}{2n+2} = \frac{a}{n+1} = \frac{1}{n+1}a \quad (99)$$

a příslušné výroby jsou v rovnováze. Sečtení rovnice (96) přes j přináší tržní množství

$$Q = \sum_{j=1}^n \frac{1}{n+1}a = \frac{n}{n+1}a \quad (100)$$

Dosazením (100) do funkce $p = b - \frac{b}{a} \cdot q$ vyjde:

$$p = b - \frac{b}{a} \left(\frac{n}{n+1}a \right) = b - b \cdot \frac{n}{n+1} = \frac{1}{n+1}b \quad (101)$$

Nyní předpokládejme, že se umožní vstup nových firem, jako na dokonale konkurenčním trhu. Aby se našlo limitující množství a cena při pokračujících vstupech, nechá se číslo firem jít do nekonečna ve výrazech pro množství a cenu:

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{n}{n+1} a = a, \quad \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{1}{n+1} b = 0 \quad (102)$$

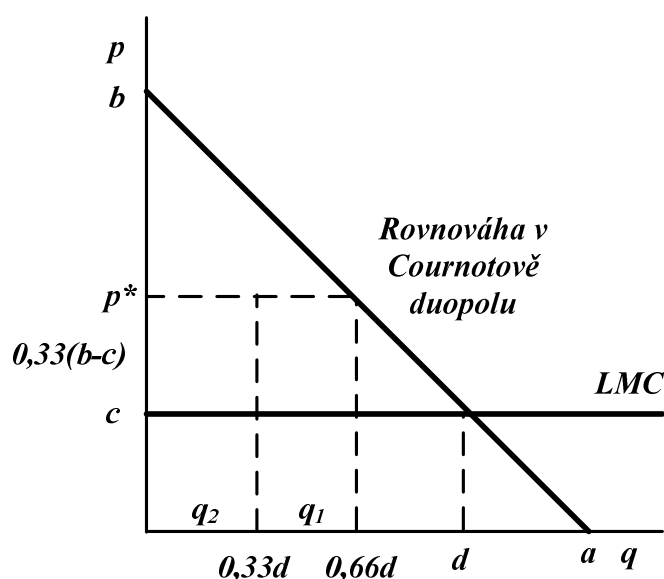
Tudíž jak n postupuje k nekonečnu, vyráběné množství postupuje směrem k a a cena k 0, což se rovná mezním nákladům (cena v dokonalé konkurenci). Proto se Cournotův model stává modelem dokonalé konkurence, když počet vstupujících dosáhne nekonečna.

4.5.4 Rozšíření na případ kladných mezních nákladů

Cournotův duopolní model vede přímo k případu kladných a konstantních mezních nákladů. Graf 27 ilustruje obecnější řešení pro dvě firmy. Pokud jsou dlouhodobé mezní náklady c , pak dokonale konkurenční rovnovážné množství je d . Cournotovu rovnováhu lze odvodit tak, že se bude k vodorovným mezním nákladům přistupovat jako by se jednalo o osu množství v modelu nulových mezních nákladů. V takovém případě by d hrálo roli průsečíku množství a za duopolní rovnováhy by každá firma produkovala $(1/3)d$ za cenu $c + (1/3)(b - c)$. Zobecněním našeho postupu na případ kladných mezních nákladů by Cournotova rovnováha byla: (Varian, 1995)

$$q_j = \frac{1}{n+1} d, \quad p = c + \frac{1}{n+1} (b - c) \quad (103)$$

Graf 27: Cournotova duopolní rovnováha s kladnými mezními náklady



Zdroj: Varian, 1995

4.6 Stackelbergův model

Další model odbytové konkurence se nazývá **model dominantní firmy** nebo **model Stackelbergovy rovnováhy**. Jednu verzi tohoto modelu lze rozvinout dvěma směry. Na jedné straně v duopolu může jedna firma fungovat jako vůdce, zatímco druhá funguje jako následovník. Následovník bere cenu nasazenou vůdcem jako danou a chová se podobně jako v dokonalé konkurenci. Vůdce nasadí cenu upřednostněním množství, které maximalizuje zisk nad rozdílem mezi tržní poptávkou a množstvím nabízeným druhou firmou.

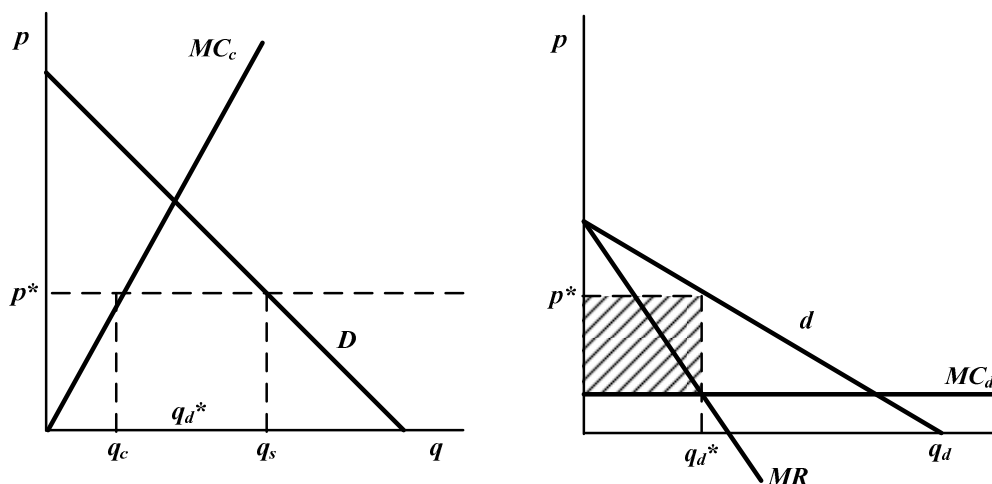
Na druhé straně může být v odvětví jedna velká firma, která má určitou monopolní sílu, a několik malých firem, které jsou nucené chovat se jako příjemci ceny, protože jsou příliš malé na to, aby mohly individuálně ovlivnit trh. Jelikož musí přijímat ceny, jak jsou dané, budou se chovat jako v dokonalé konkurenci a budou vyrábět tak, aby mezní náklady byly rovny tržní ceně. Dominantní firma pak udává cenu volbou množství výroby, které maximalizuje zisk, a to díky rozdílu mezi tržní poptávkou a součtem výrob nabízených skupinou malých firem. Výsledná rovnováha jak v případě duopolu, tak v případě více firem je často nazývána **Stackelbergova rovnováha**. (Varian, 1995)

Graf 28 ilustruje rozhodnutí dominantní firmy v modelu duopolní dominantní firmy (Stackelbergův model). Levý graf zobrazuje poptávku odvětví a křivku mezních nákladů následnické firmy. Pravý graf zobrazuje zbytkovou poptávkovou křivku a zisk-maximalizující rozhodnutí dominantní firmy. Poptávková křivka dominantní firmy je vytvořena odečtením množství dodaného následnickou firmou od celkové tržní poptávky pro každou cenu. Dominantní firma pak maximalizuje zisk produkcí, která se rovná jejím mezním nákladům a zbytkovému meznímu příjmu (při q_d^*) a stanovením ceny maximalizující zisk podél své křivky zbytkové poptávky (p^*). Na levém grafu lze vidět, že když je cena p^* a dominantní firma produkuje q_d^* , následnická firma bere p^* jako danou a produkuje q_c . Celková výroba odvětví je tedy při Stackelbergově rovnováze

$$q_s = q_d^* + q_c \quad (104)$$

a cena je p^* . Cena při Stackelbergově rovnováze má tendenci být vyšší než tržní cena, přestože tržní chování jedné firmy ji činí nižší než cenu monopolu nebo cenu při Cournot-Nashově rovnováze. K tomu dochází proto, že vůdčí firma je v tomto případě schopná částečně omezovat svou výrobu, oproti tržní produkci.

Graf 28: Maximalizace zisku v odvětví (vlevo) a dominantní firmou (vpravo)



Zdroj: Varian, 1995

4.7 Bertrandův (Edgeworthův) model

Cournotova rovnováha je intuitivně přitažlivá nejméně ze dvou důvodů. Zaprvé poskytuje předpokládaná řešení, která stojí mezi monopolem a dokonalou konkurencí. Zadruhé se redukuje na model dokonalé konkurence, když je dovolen vstup a počet firem se blíží nekonečnu, a redukuje se na monopolní model, když máme jen jednu firmu. Navíc je rovnovážné množství větší a větší s přibývajícím počtem firem. Nicméně předpoklady tohoto modelu jsou poměrně omezující. V roce 1883 napsal Joseph Bertrand recenzi Cournotovy knihy, ve které kritizoval základní předpoklady modelu o tom, jak se firmy chovají. Cournotův model předpokládá, že se firmy zaměří na množství a poté nechají trh rozhodnout o ceně. Bertrand argumentoval, že v mnoha případech se firmy zaměří na ceny a poté přizpůsobí svou míru produkce tak, aby uspokojila poptávku spotřebitelů za tyto ceny.

Tato jednoduchá změna vede k úplnému obrácení tržních předpovědí. Pokud firmy vyrábějí homogenní produkt, spotřebitele při výběru mezi nimi zajímá pouze cena. Když např. jedna firma prodává v duopolu za cenu vyšší než mezní náklady, druhá firma může zvýšit svůj zisk snížením ceny a přebráním všech obchodů první firmě. Za předpokladu, že žádná z firem není kapacitně omezena, tento proces pokračuje, dokud není cena rovna mezním nákladům. Nashova rovnováha tedy v tomto případě platí pro cenu, která se rovná mezním nákladům. V tom momentě nemá žádná z firem motivaci snižovat svou cenu, protože kdyby tak učinila, měla by záporný zisk z dodatečné jednotky. Bertrand tedy argumentoval, že dokonale konkurenční řešení je správnou rovnováhou i v případě pouze dvou firem.

Firmy, které prodávají s nabídkou z katalogů a poté produkují toky výrobků v reakci na objednávky z katalogů, jsou pravděpodobně lépe popsány Bertrandovým (cenovým) modelem. Jelikož tisk katalogů je drahý, ceny jsou zřejmě po nějakou dobu dané. Na druhé straně určitě existují odvětví, ve kterých se firmy upínají na výrobní série a pak produkt prodávají za jakoukoliv cenu, kterou mohou dostat. Sezónní oblečení a automobily jsou vhodnými příklady. Tato odvětví jsou pravděpodobně lépe popsána Cournotovým modelem.

Bertrandův model (formulovaný pro duopol) je založen na předpokladech, že: (Varian, 1995)

- v odvětví existují (dvě) stejně silné firmy, což je vyjádřeno stejnými funkcemi celkových nákladů,

- firmy vyrábějí homogenní produkt,
- navzájem si na trhu konkurují, tj. určují cenu své produkce současně a nezávisle a berou výši ceny konkurenta jako danou,
- firmy jsou stejně silné, tj. mají shodné funkce celkových nákladů

$$TC_i = c q_i, \quad (105)$$

pro $i=1,2$, v nichž fixní náklady jsou nulové (uvažuje se dlouhé období),

- poptávky po produkci firem lze pro $i=1,2$ popsat funkcemi

$$q_i = q_i(P_1, P_2), \quad (106)$$

- firmy i pro $i=1, 2$ maximalizují zisk

$$\pi_i = P_i q_i(P_1, P_2) - c q_i(P_1, P_2). \quad (107)$$

Výpočet

$$\pi_i = P_i q_i(P_1, P_2) - c q_i(P_1, P_2). \quad (108)$$

$$d\pi_i = P_i dq_i(P_1, P_2) + q_i(P_1, P_2) dP_i - c dq_i(P_1, P_2). \quad (109)$$

$$d\pi_i = P_i dq_i + q_i dP_i - c dq_i \quad (110)$$

$$d\pi_i = P_i \left(dq_i + q_i \frac{dP_i}{P_i} - \frac{c}{P_i} dq_i \right) \quad (111)$$

$$d\pi_i = P_i \left(1 + \frac{q_i}{dq_i} \frac{dP_i}{P_i} - \frac{c}{P_i} \right) dq_i \quad (112)$$

Obecně platí

$$dq_i(P_1, P_2) = \frac{\partial q_i}{\partial P_1} dP_1 + \frac{\partial q_i}{\partial P_2} dP_2 \quad (113)$$

Firma i v Bertrandově modelu plánuje tržní cenu P_i s očekávaným množstvím odbytu q_i .

Očekává, že konkurent j nebude reagovat tržní cenou P_j na změnu její tržní ceny P_i .

Očekávané reakce firem lze popsat funkcemi g_j , $j=1,2$

$$P_i^e = g_{ij}(P_j), \quad i \neq j \text{ je funkce s nulovou derivací } \frac{\partial g_{ij}}{\partial P_j} = 0 \quad (114)$$

P_i je konstanta, která se rovná očekávané reakci na cenu konkurenta.

Poptávku po produkci firmy $i = 1, 2$ v Bertrandově modelu lze obecně vyjádřit funkcí

$$q_i = q_i(P_1, P_2), \quad (115)$$

kde firma i volí cenu P_i a předpokládá, že cena konkurenta P_j je konstantní.

Maximalizace zisku v Bertrandově modelu

V Bertrandově modelu jsou firmy stejně silné, což je dáno shodnými funkcemi celkových nákladů TC . Pro $i = 1, 2$ obecně platí

$$TC_i = b_i + c_i q_i, \quad (116)$$

kde

b_i odpovídá fixním nákladům firmy i ,

c_i odpovídá mezním nákladům firmy i ,

q_i je objem produkce firmy i .

Firma i maximalizuje zisk

$$\pi_i = P_i q_i(P_1, P_2) - b_i - c_i q_i(P_1, P_2) \quad (117)$$

pro $i = 1, 2$.

$$d\pi_i = P_i dq_i(P_1, P_2) + q_i(P_1, P_2) dP_i - c_i dq_i(P_1, P_2) - q_i(P_1, P_2) dc_i. \quad (118)$$

$$d\pi_i = P_i dq_i + q_i dP_i - c_i dq_i \quad (119)$$

$$\frac{d\pi_i}{dq_i} = P_i + q_i \frac{dP_i}{dq_i} - c_i \quad (120)$$

Požadavek nulovosti derivace zisku dává

$$P_i + q_i \frac{dP_i}{dq_i} - c_i = 0 \quad (121)$$

$$P_i \left(1 + \frac{q_i}{P_i} \frac{dP_i}{dq_i}\right) - c_i = 0 \quad (122)$$

$$1 + \frac{q_i}{P_i} \frac{dP_i}{dq_i} = \frac{c_i}{P_i} \quad (123)$$

$$1 + E_{P/q} = \frac{c_i}{P_i} \quad (124)$$

$$1 + \frac{1}{E_{P/q}} = \frac{c_i}{P_i} \quad (125)$$

$$\frac{E_{p/q} + 1}{E_{p/q}} = \frac{c_i}{P_i} \quad (126)$$

$$P_i = \frac{E_{p/q}}{E_{p/q} + 1} \cdot c_i \quad (127)$$

Kde $E_{y/x}$ je elasticita y vzhledem k x .

Konkurence firem v Bertrandově modelu spočívá ve volbě ceny. Obě firmy vyhlásí současně ceny své produkce.

- Pokud je cena P_i firmy i nižší, než je cena P_j firmy j , obsadí celý trh firma i .
- Pokud se firmy rozhodnou pro shodnou cenu, případně každé z firem přesně polovina tržní poptávky.

4.8 Model s cenovým vůdcem

První duopolní firma maximalizuje svůj zisk na základě rovnosti mezních příjmů MR_1 , jež si odvodila z redukované poptávky D_1 , s mezními náklady MC_1 .

Platí-li předpoklad, že duopolní firmy mají stejné nákladové funkce, pak průběh mezních nákladů první duopolní firmy je shodný s průběhem mezních nákladů konkurenta (druhé firmy). V optimu bude cenový vůdce na trhu nabízet množství produkce q_1 . Cenu odvodí z redukované poptávky D_1 . Optimálnímu objemu výstupu q_1 tak odpovídá cena P_1 .

Druhá firma (následovník) přebírá tržní cenu, kterou stanovil vůdce. Při této ceně se na trhu prodá celkem Q_T jednotek produkce. Vzhledem k tomu, že první duopolní firma dodává na trh q_1 jednotek výstupu, zbývá druhé firmě tržní podíl ve výši:

$$q_2 = Q_T - q_1 \quad (128)$$

Cena prodávané produkce duopolu je vyšší, než jsou mezní náklady firem, a tak obě oligopolní firmy dosahují (při předpokládané neexistenci fixních nákladů) ekonomického zisku. Vzhledem k většímu tržnímu podílu, ale cenový vůdce dosahuje vyššího zisku, než vykazuje druhá firma v pasivní roli následovníka.

4.9 Příklady duopolního chování firem (cenové konkurence a duopolního kartelu) v odvětví potravin v České republice

Samo o sobě duopolní chování firem na trhu s potravinami nemusí být předmětem pro udělení sankce antimonopolním úřadem, pokud nemá charakter kartelové dohody. Příkladem může být šetření shodné výše cen brambor v supermarketech obchodních řetězců.

- ÚOHS zahájil 8. prosince 2003 správní řízení se společnostmi AHOLD Czech Republic, BILLA, Carrefour ČR, DELVITA, Globus ČR, JULIUS MEINL, Kaufland ČR, PLUS – DISCOUNT, SPAR Česká obchodní společnost a Tesco Stores ČR. Možné porušení zákona o ochraně hospodářské soutěže Úřad spatřoval v dohodě či jednání ve vzájemné shodě účastníků řízení při stanovení výše prodejních cen brambor pro konečné spotřebitele. Při prověřování výše prodejních cen Úřad m.j. zjistil, že prodejní cena se u dvoukilového balení brambor pohybovala v rozpětí od 29,50 Kč do 32, i 34 Kč, přičemž u provozoven 7 účastníků řízení byla zjištěna shodná výše prodejní ceny – 29,90 Kč/2 kg balení brambor. Po vyhodnocení všech skutečností a důkazů získaných v průběhu správního řízení ÚOHS nebylo prokázáno, že by stanovení prodejních cen brambor účastníky řízení a jejich výše byla důsledkem porušení zákona. (ÚOHS, 2008)
- Jako opačný příklad vzniku kooperativního duopolu v případě dvou potravinářských společností na trhu, lze uvést duopolní cenový kartel obchodních řetězců. Společnosti BILLA a Omega Retail (dříve JULIUS MEINL), které v letech 2001 a 2002 společně koordinovaly a sladily své nákupní ceny zboží a obchodní podmínky vůči svým dodavatelům byly povinny zaplatit 23,80 mil. resp. 19,55 mil. korun. Zmíněné společnosti se dopustily cenového kartelu, když si vyměňovaly informace o svých nákupních cenách a systému bonusů a slev. Jejich výši porovnávaly a po dodavatelích požadovaly vyrovnání svých dosavadních finančních podmínek pro nákup zboží na úroveň druhého účastníka řízení, pokud je měl výhodnější, a navíc i finanční kompenzace na vyrovnání vzniklých rozdílů. (ÚOHS, 2008)

Uskutečněnými dohodami mezi sebou jsou účastníci kartelů schopni vyloučit riziko soutěže na trhu, kdy jednotlivý soutěžitel nemá informace o zamýšleném chování svého konkurenta. Pro soutěž na trhu je přitom zcela přirozené, že soutěžitelé jsou nuceni přijímat i nevýhodné nabídky, pokud chtějí na daném trhu dále působit, a ani přetrvávající nevýhodnost účasti v hospodářské

soutěži na trhu neospravedlňuje protisoutěžní chování subjektů, které jsou v postavení vzájemných konkurentů. Takové chování není možno ospravedlnit ani okolnostmi ovlivňujícími agroprodukcí (například ptačí chřipka, růst cen energií) a s tím spojenými výrobními náklady, či chováním jiných účastníků soutěže na trhu. Takový společný postup vzájemných konkurentů je třeba hodnotit jako protisoutěžní, neboť každý účastník soutěže na trhu má postupovat samostatně a sám nést rizika z toho vyplývající. (Svoboda, Šrédli, 2012)

Řešení cenového modelu duopolu na příkladu prodeje komodit obchodních řetězců

Duopolní chování firem na trhu se zemědělskými produkty je stále častějším jevem vzhledem k potřebné koncentraci výroby a odbytu produkce rostlinné i živočišné výroby v zemědělství. Zemědělství výrobci zapojením svých firem do velkých odbytových družstev čelí protikladu mezi častým roztržštěním výroby (ovlivněným i udržitelným rozvojem krajiny) a na druhé straně oligopolní silou nadnárodních obchodních řetězců, jež odebírají rozhodující část jejich produkce.

Duopolní chování firem na trhu potravinářské produkce nemusí být nutně důvodem pro udělení pokut ze strany ÚOHS, jestliže nemá prokazatelně podobu kartelové dohody. Uvedené chování firem však přitahuje pozornost antimonopolního úřadu a nezřídka vede i k zahájení šetření, zda vzniklá duopolní situace nemá podobu zakázaného kartelu (jako příklad lze uvést šetření stejné výše cen brambor v případě několika obchodních řetězců).

Úsilí obchodních řetězců vzájemně přizpůsobovat ceny potravinářských produktů je všeobecné známé a je dáno především neelastickou poptávkou po uvedených statcích ze strany spotřebitelů, tj. nutností nakupovat základní potraviny. (Svoboda, Šrédli, 2012)

5. Analytická část disertace

Analytická část disertace pojednává o možné aplikaci předchozího teoretického výkladu neoklasického modelu firmy a alternativních teorií firmy na příkladu sektoru potravinářství v Česku. *Analýza ukazatelů ekonomické výkonnosti hlavních reprezentantů odvětví (oligopolních firem) by se měla pokusit o zařazení sledovaných firem do některých z uvedených modelů firmy a vyjadřuje, který z ukazatelů ekonomické výkonnosti je pro její posouzení v daném odvětví rozhodující.*

Jak je patrné z cílů této disertace, cílem její analytické části je uskutečnění analýzy a zhodnocení postavení vybraných společností na českém trhu potravin. Jelikož doktorandovi je velmi blízké téma oligopolní konkurence, byly vybrány obchodní společnosti, jež se na místním trhu chovají nejspíše jako oligopoly.

5.1 Vznik obchodních řetězců a síťování v Česku

K jednomu z nejčastěji diskutovaných ekonomických témat v Česku patří nyní zahraniční obchodní řetězce. Pokud výrobci a obchodníci jsou atomizováni a fungují jen na základě klasických tržních vztahů, čelí nadnárodním řetězcům stále hůře i v domácím prostředí. Mnohem obtížnější je pro ně prosadit se také v zahraničí. Každý z ekonomických subjektů by měl zvolit strategii propojení s jinými subjekty; pouze tak obstojí v tvrdé konkurenci.

Propojení obchodních řetězců s výrobou

Od domácích manažerů lze často slyšet: „Obchodní řetězce propojené s výrobci a také propojené výrobce jsme měli a hned po listopadu 1989 byly rozbíjeny. Proč se to prosazovalo? Proč nikdo na naši naivitu neupozornil? Jak chceme nyní konkurovat gigantům, ve srovnání s nimiž byly naše dřívější kolosy malé?“ Varování přišlo včas. Ovšem ne od zahraničních podnikatelů. Těm se jednalo pouze o nové trhy a oslabování domácích subjektů jim vyhovovalo. Varovat proti ukvapeným krokům v organizaci ekonomiky nemohli ani makroekonomové, neboť svět reálného podnikání je jim vzdálený. Velmi důrazně, opakovaně a zcela konkrétně však varoval ekonom prof. Milan Zelený: „Neničte cenné řetězce, které máte, transformujte je, změňte zásadně charakter jejich vztahů a vnitřní řízení jednotlivých firem!“

Dodavatelsko-odběratelské propojení

Atomizovaný trh a hierarchická organizace se stávaly protipóly spektra, v rámci jehož rozpětí dochází ke spolupráci mezi ekonomickými subjekty. Ani jeden z těchto extrémů však není životaschopný a manažeři se bohužel snažili rychle přejít z jednoho do druhého.

Co se představuje pod pojmem řetězce a co jsou sítě? Přestože přesnou definici a rozlišení těchto pojmů nelze najít, převažuje následující výklad. *V řetězcích jsou v relativně stálých vztazích propojeni dodavatelé s odběrateli, v sítích spolupracují i konkurenti a další subjekty, např. vysoké školy, města a regiony.*

Rychlý rozvoj zejména obchodních řetězců se v posledních letech projevuje nejen ve zdánlivě stálých obchodních vztazích dodavatelů a jejich zákazníků a v informační provázanosti, ale již i v obdobném rozmístění pracovníků různých firem.

Zrychlení dodavatelsko-odběratelského propojení výrobců a u spotřebního zboží i výrobců s obchodními organizacemi souvisí s akcelerací procesního myšlení. Pokud si lidé včas uvědomí rozhodující úlohu plynulosti, bezztrátovosti procesu, usilují o ni nejen v rámci podniku, ale i v dodávkách materiálu a komponentů. Matějka (1998) k tomu uvádí: „Požadují dodávky právě včas, v perfektní kvalitě, přímo na pracoviště, tak jako je tomu mezi pracovišti vlastního podniku. Není žádný logický důvod přerušení procesního toku na podnikových hranicích.“

V obchodních řetězcích začíná zřetelně dominovat vedoucí úloha zákazníka. Zákazníci kladou požadavky svým dodavatelům, a ti je respektují. V poslední době se však dodavatelé aktivizují. Nabízejí svým zákazníkům, že pro ně učiní lépe a produktivněji to, co si dosud zákazníci dělali sami.

Sít'ování (networking) ekonomických subjektů

Řetězce nejsou však posledním objevem. Vyšším vývojovým stadiem ve vztazích ekonomických subjektů je jejich sít'ování (networking).

Z minulosti je známo, že spolupráce konkurentů může mít i negativní důsledky. Pokud jsou vztahy konkurentů realizovány jako kartely, trusty nebo vzájemně propojené správní rady přijímající bezohledné obchodní praktiky, mohou se stát vyloženě společensky nežádoucími; naopak za přínos ekonomickému systému lze považovat demokratické vazby mezi subjekty pracujícími v sítích. „*Demokracie v mezipodnikové síti znamená, že neexistuje společný vlastník*

či kontrolor všech členů. Nikdo není dohodami omezen v cenách, výrobcích či tržních segmentech. Kromě spolupráce si tedy firmy mohou i konkurovat. Jsou podnikatelsky autonomní, mohou uzavírat transakce bez souhlasu skupiny. Každá firma může síť kdykoli opustit podle svého uvážení“ (Matějka, 1998). Síť nemusí mít stálý charakter a nebývá vždy jako síť de jure definována. Především ve vztazích velkých korporací se jedná o faktické proměnlivé síťování; to se týká i řetězení.

Důvodem pro urychlení síťování je globální dimenze ekonomik, zvýšený tlak na náklady, rychlost a různorodost dodávek. Velké společnosti spolupracují především v oblastech nákladově a časově mimořádně náročných, jakými jsou výzkum a vývoj. Jedná se o ekonomii rozsahu. Síťe malých a středních podniků mají v tomto směru mnohem vyšší cíle. Ve prospěch globální konkurenceschopnosti disponují často společnou propagací a prodejem výrobků, informačními, právními a dalšími službami, společně tvoří strategické záměry.

Outsourcing: moderní forma spolupráce podniků

Poměrně moderním způsobem spolupráce podniků je outsourcing, čemuž se ne zcela výstižně říká kooperace. Outsourcing napomáhá zvyšování produktivity a flexibility. Firmy si tak kupují to, co neumějí realizovat dostatečně produktivně.

Outsourcing umožňuje i pružnou odpověď firmy na výkyvy tržní poptávky. Při neočekávaném růstu poptávky si podnik nakoupí to, co potřebuje, při poklesu poptávky je outsourcing naopak omezován. Outsourcing při značném celosvětovém převisu výrobních kapacit dává jednotlivým podnikům možnost fungovat téměř bez kapacitních omezení.

Síťe drobných a středních podniků jim zajišťují ekonomii rozsahu, aniž by likvidovaly základní přednosti drobného podnikání. Na druhé straně velké společnosti, včetně obchodních řetězců, decentralizují, zavádějí vnitropodnikové tržní vztahy a často deklarativně usilují o vnesení ducha drobného podnikání do velkého byznysu. Reálně se tak vytvářejí jakési vnitropodnikové síťe, které se příliš neliší od mezipodnikových. Odlišnosti mezi velkými a drobnými podniky se postupně stírají. Jedná se o logické směřování k ekonomickému optimu ze dvou různých stran. (Matějka, 1998)

5.2 Schwarz Gruppe

Velkoobchodní společnost s tropickým ovocem Lidl & Cie. Sudfruchtenhandlung lze nalézt v adresáři německého města Heilbronn z roku 1862. Společnost založil obchodník Aloys Paulweber. Později byla založena nová firma; stalo se to v roce 1930, kdy heilbronnský podnikatel Josef Schwarz vstoupil jako společník do rodinného velkoobchodu Lidl & Co. Sudfruchtenhandlung. Ve firmě hned došlo k několika zásadním změnám. Společnost byla přejmenována na obchodní značku Lidl & Schwarz KG a byla přeorientována na potravinářský velkoobchod (Schwarz Gruppe, 2021).

V roce 1978 byla činnost společnosti rozdělena na oblast diskontních obchodů (malé plochy) pod názvem Lidl a oblast maloobchodů s velkým sortimentem (velké plochy, širší a hlubší sortiment) Kaufland (Schwarz Gruppe, 2021).

Schwarz Group je v současnosti největší obchodní společností v Evropě (pokud jde o tržby za jedno hospodářské období) a zaměstnává kolem 458 000 lidí. V Evropě a USA existuje více než 11 000 poboček Lidl, což z Lidlu dělá největšího diskontního prodejce na světě. Na společnost Kaufland připadalo podle společnosti v prosinci 2020 přibližně 1 300 kamenných obchodů s přibližně 132 000 zaměstnanci v osmi evropských zemích (de.Wikipedia.org, 2021).

O postavení firmy Schwarz Gruppe ve světě globálního maloobchodu svědčí pořadí obchodních řetězců na globálním trhu vykázané v roce 2019.

Tabulka 7: Pořadí obchodních řetězců na globálním trhu (v mld. USD)

pořadí	Obchodní řetězec	Tržby v roce 2018
1	Walmart	514
2	Costco	142
3	Amazon	140
4	Schwarz Gruppe	122
5	Kroger	118
6	Walgreens Boots Alliance	111
7	Home Depot	108
8	Aldi	106
9	CVS Health	84
10	Tesco	83

Zdroj: vlastní zpracování; Deloitte Global Powers of Retailing 2020

První dvě místa v pořadí si udržely společnosti Walmart a Costco. První jmenovaná obchodní společnost utržila 514 miliard dolarů, což představuje meziroční nárůst o necelá 3 %. Řetězci Costco vzrostly tržby o téměř 10 % na 142 miliard dolarů. Společnost Deloitte sestavila pořadí firem na základě nejnovějších dat z fiskálního roku končícího červnem 2019.

Do přehledu deseti nejsilnějších obchodníků nikdo nový nevstoupil. I nadále mu dominují firmy se sídlem ve Spojených státech. Pokud se týče pouhých tří obchodníků z Evropy v první desítce, na čtvrtou příčku se dostala německá Schwarz Gruppe, jež vlastní v Česku působící Kaufland a Lidl. Na osmé pozici se nachází další německá firma, a sice Aldi; desáté místo obsadila britská společnost Tesco. (Pánková, 2020a)

Američané sice obsazují přední místa v pořadí, avšak mezi 250 největšími retailovými společnostmi na světě je nejvíce společností z Evropy, osmdesát osm. Evropští maloobchodníci zůstávají nejvíce globálně aktivní, protože stále hledají příležitosti i mimo své domácí trhy. Velká konkurence a nasycení trhu je současně nutí zaměřit se na co největší pohodlí koncového zákazníka.

5.3 Kaufland, vzor podnikání Schwarz Gruppe

Pokud zákazník patří mezi oblíbence online nákupu či se raději přikloní k běžnému nákupu v supermarketu, jedno je zřejmé. Rychle, pohodlně a bezpečně může nakoupit v roce 2022 ve všech 137 prodejnách společnosti Kaufland v Česku.

Každé ráno jsou pro zákazníky obchodního řetězce připraveny více než dvě stovky druhů čerstvého ovoce a zeleniny včetně těch od vybraných lokálních pěstitelů a farmářů z Česka. Pekaři z nejbližšího okolí zavážejí denně čerstvé křupavé pečivo. Zákazníky oblíbené obslužné čerstvé pulty nabízí přes 50 druhů lahůdek a 80 druhů sýrů. V masovém pultu najdou maso z vlastního masozávodu Kauflandu pod značkou K-Mistři od fochu z Modletic! Navíc je za pultem připraven vyškolený personál, který pomůže s výběrem.

Obchodní řetězec Kaufland rovněž uskutečňuje řadu ekologických projektů, například aktivně snižuje množství plastů, zákazníkům nabízí tzv. nEKOnečné sáčky, které lze používat opakovaně. Oblíbené jsou i rostlinné produkty privátní značky K-take it veggie, které jsou klimaticky neutrální. V rámci společenské odpovědnosti řetězec buduje u svých prodejen komunitní zahrady a hmyzí hotely. Na parkovištích nových nebo zmodernizovaných prodejen nechybí ani rychlodobíjecí stanice pro elektromobily.

Nedílnou součástí všech prodejen je řada nadstandardních hygienických opatření jako například plexiskla u pokladen a informací nebo hygienické stanice před vstupem na prodejní plochu. Navíc jako jediný prodejce v Česku zakryl nabídku nebaleného pečiva ochranným plexisklem.

Aplikace K-Scan ušetří čas, a navíc zákazníkům umožní nakupovat bezkontaktně. Zboží si sami naskenují do svého telefonu a rovnou vloží do vlastní tašky. Celý nákup pak jen pohodlně zaplacen u expresní pokladny.

5.4 Ekonomické ukazatele skupiny Schwarz Gruppe

V následující analytické části disertační práce bude představena firma Lidl & Schwarz-Gruppe, současný lídr na českém trhu potravin, které patří síť supermarketů a hypermarketů Lidl a Kaufland. Doktorand bude analyzovat chování firmy a bude zkoumat, zda je možné zařadit tuto korporaci do kategorie oligopolů. Zároveň bude vyhodnocen stav na trhu potravin v Česku a

následně bude tato vybraná společnost zkoumána z hlediska jejích ukazatelů ekonomické výkonnosti pomocí srovnání s hlavními konkurenty.

5.4.1 Obchodní řetězce Kaufland a Lidl

Jak již bylo konstatováno, řetězcům Lidl i Kaufland se na místním trhu daří a neustále expandují. Daný vývoj je možné sledovat zejména podle ekonomických ukazatelů (celková aktiva, tržby a zisky/ztráty), ale také i podle ukazatele počet prodejen či podle celkového počtu zaměstnanců.

Níže jsou znázorněny tabulky, podle kterých je možné sledovat vývoj ekonomických ukazatelů obou obchodních řetězců v čase. Tabulky byly vypracovány podle výročních zpráv a výkazů zisků a ztrát firem Kaufland Česká republika v.o.s. a Lidl Česká republika v.o.s. Hlavní ekonomické ukazatele, jež obsahují tabulky, podle názoru autora nejlépe vyjadřují vývoj sledovaných potravinářských řetězců v čase.

Tabulka 8: Ekonomické ukazatele řetězce Kaufland (2008-2021)

Hospodářský rok	Počet prodejen	Změna	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1.3.2008 - 28.2.2009	88	-	19,782	32,021	-	-	2,025
1.3.2009 - 28.2.2010	94	6	22,123	33,423	1,402	4,38	1,794
1.3.2010 - 28.2.2011	95	1	22,873	36,402	2,979	8,91	2,202
1.3.2011 - 29.2.2012	103	8	24,226	41,301	4,899	13,46	2,208
1.3.2012 - 28.2.2013	107	4	25,105	44,149	2,848	6,90	1,568
1.3.2013 - 28.2.2014	115	8	27,469	47,212	3,063	6,94	1,594
1.3.2014 - 28.2.2015	118	3	28,825	50,37	3,158	6,69	2,126
1.3.2015 - 29.2.2016	122	4	30,321	53,275	2,905	5,77	2,089
1.3.2016 - 28.2.2017	125	3	29,29	54,487	1,212	2,27	1,973
1.3.2017 - 28.2.2018	127	2	29,8	55,705	1,218	2,24	3,078
1.3.2018 - 28.2.2019	128	1	30,896	54,368	-1,337	-2,40	1,255
1.3.2019 - 29.2.2020	133	5	32,313	54,275	2,759	5,07	2,105
1.3.2020 - 28.2.2021	134	1	34,655	57,707	3,432	6,32	2,933

Zdroj: vlastní zpracování; Kurzy.cz, 2022a

Aktiva nejlépe vyjadřují skutečný stav firmy, neboť představují v podstatě majetek společnosti, tedy co daná společnost vlastní. Jde o položky, jež jsou výsledkem minulých událostí

a u nichž lze očekávat, že přinesou společnosti budoucí ekonomický prospěch. Aktiva se člení na dvě hlavní části: dlouhodobý a krátkodobý (oběžný) majetek. „Dlouhodobý majetek je ve společnosti držen déle než jeden rok a dále se dělí na tři podskupiny: hmotný (dopravní prostředky, výrobní stroje, budovy a stavby, pozemky), nehmotný (licence a patenty, software, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje) nebo finanční (dlouhodobé investiční nástroje, termínované vklady). Krátkodobý majetek je ve společnosti držen naopak do jednoho roku. Může se jednat například o zásoby (materiál, polotovary, hotové výrobky), krátkodobé pohledávky za odběrateli, státem či zaměstnanci nebo finanční majetek (peněžní prostředky, prostředky na bankovních účtech, krátkodobé investiční nástroje)“ (Kracík, 2016).

Z uvedené Tabulky 8 je patrné, že řetězec nepřetržitě expanduje a síť se rozšiřuje. S tím je spojen i nárůst aktiv Kauflandu v Česku. Zásadou vysokého počtu hypermarketů řetězec dosahuje i velkého objemu tržeb.

Výsledek hospodaření a aktiva společnosti rozhodně ovlivňuje i počet nově otevřených provozoven (nutnost splacení půjček, náklady spojené s výstavbou a vybavením provozoven atd.) nebo popř. zaplacení pokut (např. rok 2016 - Kaufland dostal pokutu od Státní zemědělské a potravinářské inspekce ve výši 15,332 mil. Kč a pokutu 867 tis. Kč od ČOI), proto v některých hospodářských obdobích lze sledovat značné propady, jež jsou následně vykompenzovány bez větších finančních ztrát (Kučera, 2017).

Tabulka 9: Ekonomické ukazatele řetězce Lidl (2008-2021)

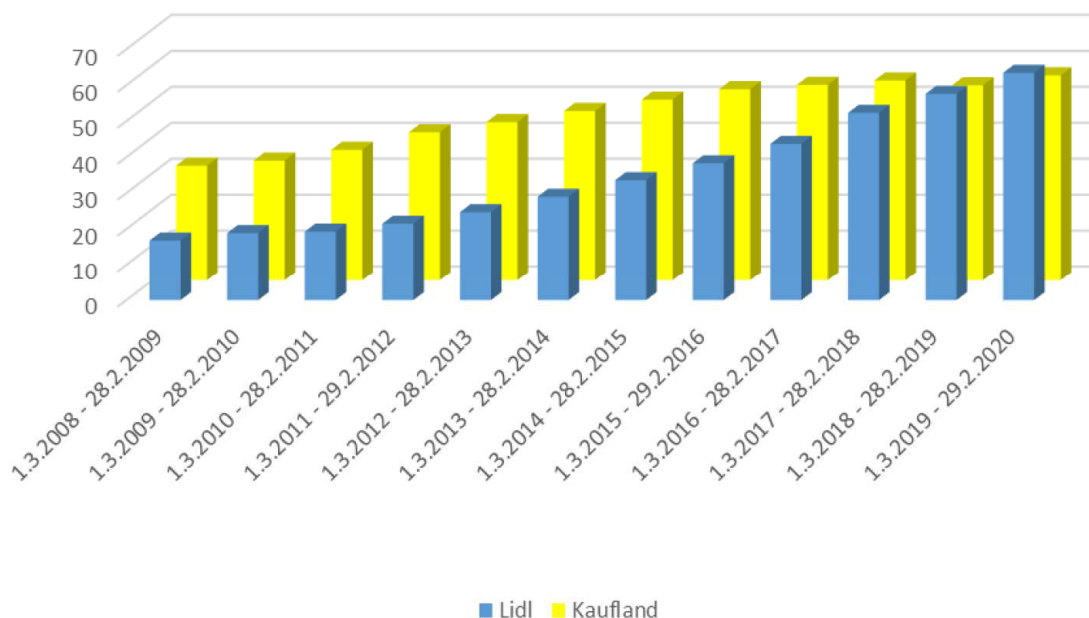
Hospodářský rok	Počet prodejen	Změna	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1.3.2008 - 28.2.2009	201	-	20,684	16,8	-	-	0,906
1.3.2009 - 28.2.2010	216	15	20,506	18,9	-0,178	-0,86	0,033
1.3.2010 - 28.2.2011	220	4	20,444	19,3	-0,062	-0,30	0,363
1.3.2011 - 29.2.2012	226	6	19,308	21,5	-1,136	-5,56	1,194
1.3.2012 - 28.2.2013	228	2	19,002	24,7	-0,306	-1,58	1,529
1.3.2013 - 28.2.2014	229	1	19,175	29	0,173	0,91	1,727
1.3.2014 - 28.2.2015	230	1	19,537	33,6	0,362	1,89	2,6
1.3.2015 - 29.2.2016	231	1	21,117	38,3	1,58	8,09	4,033
1.3.2016 - 28.2.2017	237	6	23,735	43,7	2,618	12,40	4,057
1.3.2017 - 28.2.2018	242	5	25,596	52,31	1,861	7,84	5,03
1.3.2018 - 28.2.2019	243	1	28,658	57,606	3,062	11,96	4,875
1.3.2019 - 29.2.2020	249	6	36,106	63,459	7,448	12,93	5,775
1.3.2020 - 28.2.2021	263	14	41,108	73,051	9,592	15,12	6,111

Zdroj: Vlastní zpracování, data z Kurzy.cz, 2022b

Na rozdíl od sítě hypermarketů Kaufland, supermarkety Lidl jsou provozovány ve větším počtu (skoro dvojnásobném) a dosahují přibližně stejné úrovně tržeb. Právě zásluhou tohoto srovnání (znázorněném na Grafu 29) je možné říci, že hypermarkety, nabízející výrazně širší a hlubší sortiment potravin, nepotravinářského zboží a služeb, mají nepochybně jistou výhodu při zákaznickém rozhodování o volbě řetězce (často i konkrétní provozovny). Supermarkety, které se hodí pro každodenní menší nákupy, obvykle nejsou vhodné pro velký rodinný nákup (umístění v centech měst bez možností parkování, podstatně užší a mnohem méně hluboký sortiment atd.).

Je možné též sledovat významný nárůst tržeb za poslední hospodářské období 2020/2021 (+15 %), což je nepochybně spojeno se značným počtem nově otevřených prodejen a provedenou modernizací již fungujících provozoven.

Graf 29: Vývoj tržeb z hlavní činnosti řetězců Lidl a Kaufland v čase (v mld. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování; Kurzy.cz, 2022a

Vývoj obrátu a čistého zisku v jednotlivých letech

Největší německá maloobchodní skupina Schwarz může být s českými dcerami spokojená. Tuzemský Kaufland i Lidl v účetním období, které jim skončilo v únoru 2013, svorně zvýšily tržby. A diskontní Lidl i zisk.

Kaufland z hlediska tržeb obhájil místo největšího řetězce v Česku, když je zvýšil o šest procent na 48,2 miliardy korun. Zhruba stejně posílily také tržby Lidlu, a to na 24,7 miliardy. Provozní výsledek Kauflandu klesl o 23 procent na 1,9 miliardy korun. I to se rovná slušné ziskové marži kolem čtyř procent.

Lidl potvrdil, že když je hluboko do kapsy, diskonty táhnou. Jeho provozní zisk vyskočil o 29 procent na 1,6 miliardy korun, což představuje v maloobchodu záviděníhodnou ziskovost 6,7 procenta. (ČTK, 2014)

Tržby obchodního řetězce Kaufland v Česku ve finančním roce 2014/2015 stouply o sedm procent na 55,2 miliardy korun. Zisk firma zvýšila o 34 procent na 2,1 miliardy korun. Kaufland patří do německé maloobchodní skupiny Schwarz stejně jako řetězec Lidl. Ten v roce 2015 v

Česku zvedl zisk o 50 procent na 2,6 miliardy korun, tržby narostly o 16 procent na 33,6 miliardy korun.

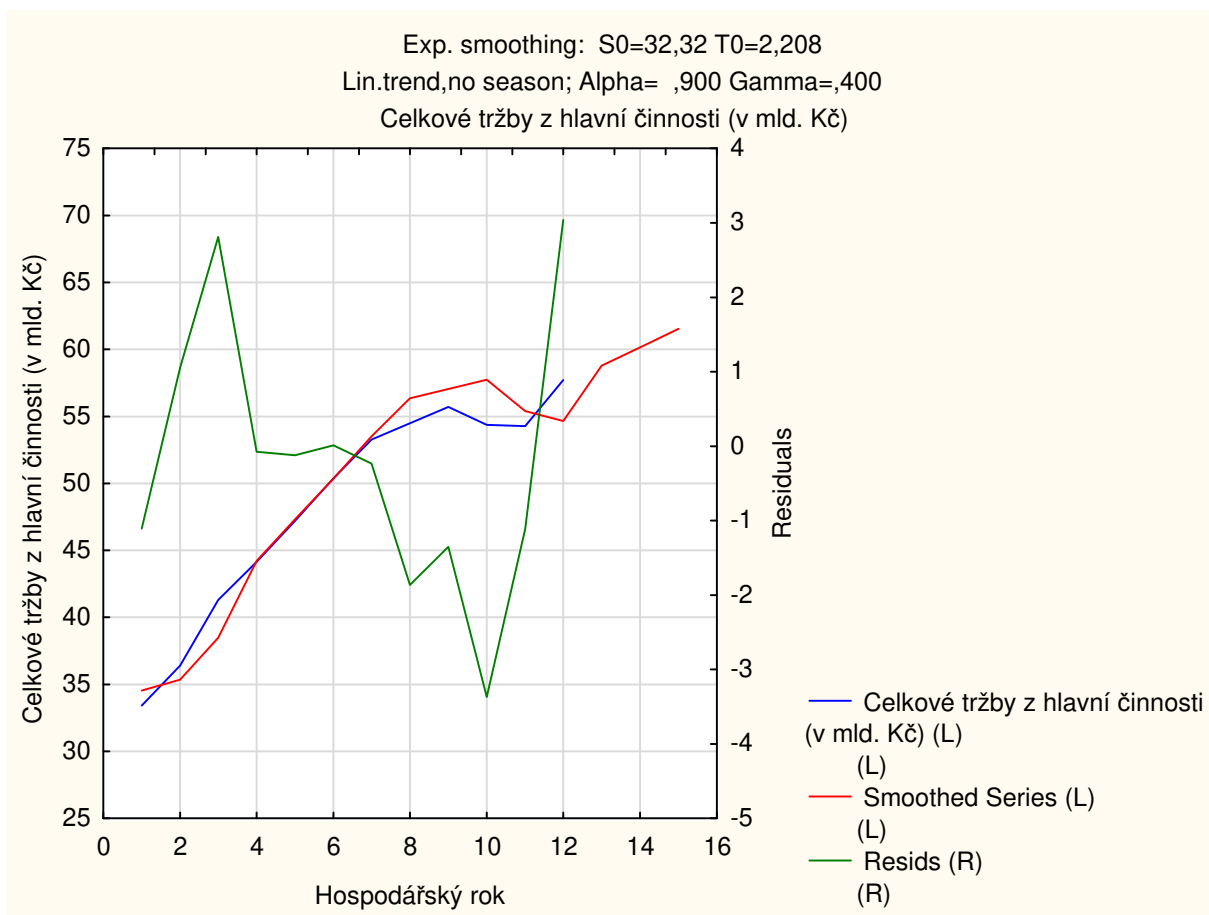
Tržby Kauflandu klesly ve finančním roce 2016/2017 o dvě procenta na 57 miliard korun. Zisk před zdaněním se snížil o pět procent na 1,97 miliardy korun. Řetězec Kaufland měl v prosinci 2016 v Česku 124 poboček a v roce 2016 investoval do rekonstrukce svých prodejen celkem 3,25 mld. korun. V průběhu následujících tří let byly připraveny investice v hodnotě dalších 10 miliard korun.

5.4.2 Predikce vývoje tržeb Kauflandu a Lidlu

Popis vývoje časových řad celkových tržeb z hlavní hospodářské činnosti (v mld. Kč) u obchodních řetězců Lidl a Kaufland (ale i u ostatních maloobchodních řetězců) byl uskutečněn pomocí metod exponenciálního vyrovnání. Vytvořený model pak následně využit pro predikci hodnocených ukazatelů tržeb. Postup řešení vycházel z předpokladu, že následující hodnota v časové řadě je ovlivněna předchozí hodnotou. Nová hodnota z hlediska času má však v modelu větší váhu (formálně větší význam) než hodnota o období starší. Predikce byla provedena pomocí metody exponenciálního vyhlazování druhého stupně (Holtova metoda), která byla rozšířena o exponenciální trend (Arlt a Arltová, 2009).

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2008 – 2019 (viz Tabulka 8) v případě německého řetězce **Kaufland** vykazují *dlouhodobě rostoucí trend*. V předchozím období let 2018 – 2019 však došlo k mírnému meziročnímu poklesu tržeb o 2,4 %. Vzhledem k tomu, že v uvedeném hospodářském období naopak u řetězce Lidl došlo k meziročnímu zvýšení tržeb o 3 %, lze předpokládat za důvod této změny přechod zákazníků od Kauflandu k výhodnější nabídce diskontního řetězce Lidl, který expandoval se svými prodejnami. Zde je odhadován meziroční přírůstek tržeb v rozmezí 7 – 10 mld. Kč ročně (viz Graf 30). To odpovídá zejména vlivu nových investic do prodejen Lidlu i rostoucí oblibě „velkých“ jednorázových nákupů v prodejnách řetězce.

Graf 30: KAUF LAND - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024

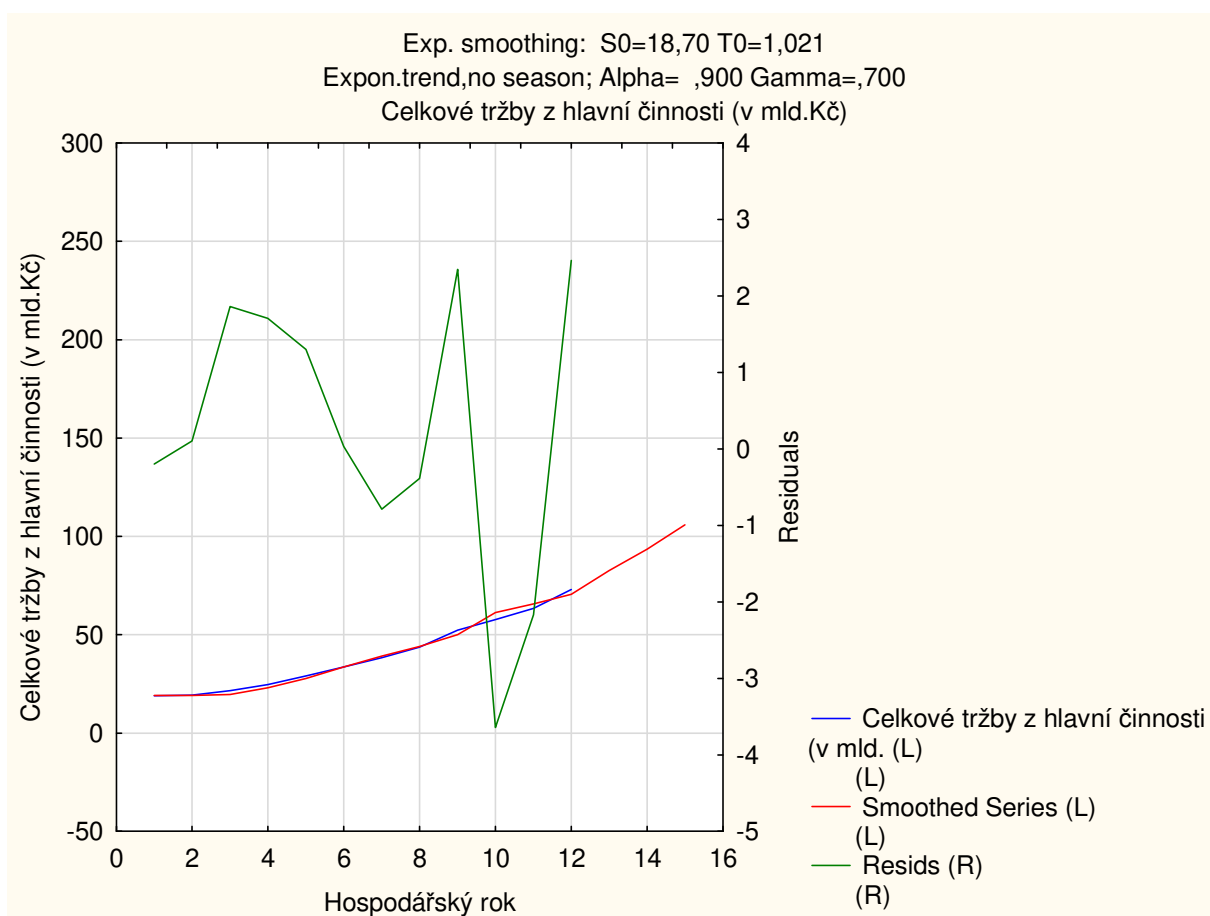


Zdroj: výroční zprávy Kauflandu; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2008 – 2019 v případě nadnárodního německého řetězce **Lidl** vykazují dlouhodobě rostoucí trend. Od účetního roku 2013/2014 dochází k pravidelnému meziročnímu růstu tržeb. Tento vývoj se promítl i do projekce pro další roky 2020 – 2022.

Graf 31: LIDL - celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy Lidlu; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Lidl po zveřejnění výsledků za rok 2019 dokonce předstihl Kaufland a stanul na vrcholu žebříčku obchodních společností v Česku. Lidl patří ve světě mezi maloobchodníky, kteří chápou, co od nich spotřebitelé očekávají; je proto velmi úspěšný v Británii, Nizozemsku, ale třeba i v Srbsku. V Česku a na Slovensku je tomu také tak a nejspíše se to vbrzku nezmění.

Radim Pařík, jenž několik let řídil polský Kaufland, zdůrazňuje rovněž to, že Lidl kolem sebe buduje celý ekosystém. „Asi by mě nepřekvapilo, kdyby byl Lidl za deset patnáct let digitální firma s auty, bydlením, telefonováním, pojištěním, elektřinou a prodával i potraviny“

(Patočková, 2019). Poukazuje přitom na fakt, že Lidl jako jediný ve skutečnosti reaguje na změny na trhu a přicházející digitální generaci.

„Lidl bude nadále pod tlakem konkurentů, od inovativních e-shopů až po farmářské prodejny. Podle mne však bude tyto útoky hravě odrážet, viz třeba personalizované nabídky podporované mobilní aplikací, které už fungují u sousedů v Rakousku, Polsku a nyní nově i na Slovensku,“ uvádí Tomáš Krásný z agentury Blue Events pořádající konference. Je tak jen otázkou času, kdy se tyto novinky, jestliže se osvědčí jinde, dostanou i do Česka.

Řetězec Lidl již také v 11 evropských zemích spustil online prodej, v tuzemsku funguje zatím jen jeho e-shop s nepotravinářským zbožím. K zahájení online obchodu s potravinami se zatím podle nedávných prohlášení šéfa Pavla Stratila česká pobočka nechystá.

„Ve střednědobém výhledu je pravděpodobné, že Lidl bude expandovat se svými online službami do více zemí, a to i s potravinami, pravděpodobně i skrze spolupráci s třetími stranami,“ potvrzuje Jon Wright, který má na starosti retail v britské poradenské společnosti IGD. „A zatímco konkurence snižuje své ceny, Lidl pokračuje ve zdůrazňování toho, že nabízí nejlepší kvalitu za správnou cenu,“ dodává Wright a naznačuje tak známou pravdu, že doby, kdy byl Lidl nejlevnější a kdy to bylo jeho heslo, jsou pryč (Patočková, 2019).

5.4.3 Globální expanze skupiny Schwarz Gruppe

Podnikání nadnárodního obchodního řetězce Lidl v Itálii a na Maltě patří od roku 2021 pod českou dceřinou firmu. Majitel známé obchodní sítě, německá společnost Schwarz Gruppe, převedl stoprocentní podíly v tamních firmách na tuzemský Lidl International Holding. Transakce, která ocenila aktivity Lidlu ve zmíněných zemích na 72 miliard korun, je součástí záměru spravovat propříště část zahraničního byznysu právě z Česka.

Lidl založil v Česku uvedenou společnost, v níž jsou sdruženy určité administrativní funkce. Poskytují se zde mimo jiné služby pro další národní společnosti Lidl. Lidl tak zvyšuje efektivitu interních administrativních procesů, aniž by to mělo jakýkoliv vliv na jeho koncové zákazníky.

Lidl se svou expanzí rozkročil mezi kontinenty a potřebuje strukturu, která se dá uřídit. Česko ostatně pro Lidl nezřídka plní funkci testovacího trhu inovací a nových konceptů. Cenovým východiskem transakce dokončené v listopadu 2020 byl znalecký posudek Deloitte ze

srpna 2020. Novým oceněním jihoevropského byznysu může řetězec zatraktivnit svou rozvahu. Lidl si touto transakcí snaží vylepšit svůj obraz v očích financujících bank a získat tak lepší pozici pro globální expanzi.

Firma si takovou operací může také vylepšit úroveň vlastního kapitálu pro účely financování. Především pro nemovitosti platí, že během posledních let jejich hodnota rostla, a proto nové ocenění pro účely takové transakce ukáže zpravidla vyšší hodnotu, než která by vyplývala z účetních knih. Vzhledem k tomu, že Lidl většinu prodejních prostor zároveň i vlastní, nemovitosti jsou významnou částí majetku řetězce. Výsledkem je účetně lepší kapitálová pozice firmy, a tím pádem i lepší východisko při vyjednávání s bankami o půjčkách.

Vstřícné banky přitom Lidl potřebuje. Firma se v posledních bezmála čtyřech letech snaží prorazit na náročném americkém trhu. Etablovat se tam jí však podle odhadu výzkumné společnosti Research and Markets potrvá celkem 8 let, což si vyžádá další značné náklady.

V Česku se stal Lidl po výsledcích za rok 2019 s téměř šedesátimiliardovými tržbami největším potravinářským řetězcem. Při tomto objemu pak Lidl vytvořil zisk zhruba pět miliard korun. (Bukovský, 2020)

Většina ze zisku jedničky a dvojky tuzemského maloobchodního trhu - Lidlu a Kauflandu - za účetní období 2018/2019 putovala do Německa. Řetězce poslaly své matce Schwarz Gruppe dohromady přes šest miliard korun. Zisk společnosti Lidl Česká republika je rozdělován mezi společníky - společnosti C E - Beteiligungs a Lidl Holding. Německého a českého společníka má také Kaufland Česká republika.

Schwarz Gruppe, která je s tržbami 122 miliard dolarů za rok 2018 čtvrtou největší maloobchodní skupinou na světě, potřebuje finance pro expanzi na americkém trhu, kam vstoupila s prodejny Lidl před třemi lety. Snaží se koncentrovat veškerou pozornost, úsilí a kapitál do Spojených států, kde se pokouší proniknout na tamní poměrně saturovaný trh. Pro skupinu to bude v následujících pěti deseti letech finančně náročný krok.

O deseti letech, které bude Schwarz potřebovat na prosazení na americkém trhu, mluví také výzkumná společnost Research and Markets. Lidl zažívá v USA zdravý růst tržeb, ale obchodník nepřekvapivě ještě nedosáhl zisku. Do konce roku 2020 skupina plánovala mít v provozu stovku amerických prodejen Lidl.

Nedávné studie poradenské společnosti Deloitte zmiňují v souvislosti s expanzí Schwarzů vedle Spojených států také evropské trhy, jako je Srbsko, Estonsko a Lotyšsko.

Naopak německý majitel českého Globusu, který ponechal 450 milionů korun za účetní rok končící červnem 2019 v Česku, má podle analytiků jinou strategii a soustředí se více na lokální trhy. Důvodem je zajištění vlastních zdrojů pro budoucí rozvoj a expanzi obchodních aktivit a investic společnosti na území Česka.

Podobně naložil se ziskem britský majitel Tesca, které vydělalo za účetní období 2018/2019 2,5 miliardy korun, a nizozemský majitel Albertu se ziskem 648 milionů korun za stejné období. (Pánková, 2020a)

5.5 Obrat ostatních obchodních řetězců v Česku

Pokud se jedná o nárůst tržeb, na opačné straně pořadí retailových obrů v Česku se nacházejí řetězce Makro, Globus a Tesco. Zatímco u Makra došlo za sledovaných 10 let dokonce ke snížení tržeb o pětinu, další dva řetězce si udržely jen mírný růst. Jak Makro, tak Globus jsou ale poněkud specifické případy.

5.5.1 Obchodní řetězec Albert

Ahold, který je po společnosti Schwarz Gruppe dvojkou na trhu potravinářských řetězců, vstoupil na český trh v roce 1990. V tuzemsku má přes 330 hypermarketů a supermarketů značky Albert a zaměstnává zhruba 17 tisíc lidí na různé typy pracovních úvazků. Společnost je součástí nadnárodní korporace Ahold Delhaize, která sídlí v nizozemském Zaandamu.

Mezi největší potravinářské řetězce patří v ČR dále Tesco, Billa či Penny Market. Ahold má ovšem v tuzemsku spletitou historii. Ze zahraničních řetězců se na tuzemském trhu objevil jako první již na počátku 90. let 20. stol. a nynější velikosti dosáhl koupí různých typů prodejen - od Many přes Julius Meinl a Spar. K tomu otevíral nové prodejny, jako je třeba ta na Chodově.

Začleňování pohlcené konkurence přitom stálo Ahold nemalé prostředky. Svědčí o tom ostatně hospodářské výsledky - za období let 2008 - 2018 se Ahold vymanil ze ztráty jen čtyřikrát, a to ještě dvakrát jen symbolicky se ziskem pár milionů korun.

Tabulka 10: Ekonomické ukazatele řetězce Albert

	Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1	1.1.2009 - 31.12.2009	13,655	39,03	-	-	-2,039
2	1.1.2010 - 31.12.2010	13,764	38,074	-0,956	-2,45%	-0,248
3	1.1.2011 - 31.12.2011	13,894	39,097	1,023	2,69%	0,123
4	1.1.2012 - 31.12.2012	14,126	38,727	-0,37	-0,95%	0,24
5	1.1.2013 - 31.12.2013	13,978	38,021	-0,706	-1,82%	0,435
6	1.1.2014 - 31.12.2015*	18,372	96,479	-	-	-2,212
7				-	-	
8	1.1.2016 - 31.12.2016	19,349	47,518	-	-	0,041
9	1.1.2017 - 31.12.2017	19,739	48,695	1,177	2,48%	0,236
10	1.1.2018 - 31.12.2018	23,068	51,5	2,805	5,76%	0,852
11	1.1.2019 - 31.12.2019	23,221	54,234	2,734	5,31%	0,243
12	1.1.2020 - 31.12.2020	20,902	58,417	4,183	7,71%	1,929
13	1.1.2021 - 31.12.2021	21,158	60,562	2,145	3,67%	1,403

* - Albert udělal účetní období trvající dva roky

To je značný rozdíl proti řetězcům, které přišly sice později, ale plynule stavějí nové prodejny a zvyšují tržby i zisk. Německý Lidl například naposledy vykázal zisk čtyři miliardy korun. Zpočátku přitom stavěl všechny prodejny stejné a do různých konceptů se pouští až nyní, aby se dostal i do center měst a dobrých obchodních středisek. (Patočková, 2022)

Albertu (ale i Tesco, který se nachází v obdobné situaci) znesnadňuje dosažení lepších ekonomických výsledků rovněž značná různorodost formátů, které vlastní a musí obsluhovat a zásobovat. Je to dáno tím, že oba maloobchodní řetězce začínaly na českém trhu počátkem 90. let 20. stol. a přebíraly nejrůznější „staré“ prodejny či celé řetězce. Řetězec Albert se rozšířil o rakouskou síť Julius Meinl a později Spar, Tesco naopak koupilo prodejny řetězců Carrefour a Edeka.

Své největší prodejny se Tesco i Albert snaží zmenšovat, první uvedený navíc prodává své obchodní domy. To vše probíhá ale velmi pomalu, neboť jejich velké prodejny většinou v centrech měst jsou vázány smlouvami, jež musí nejprve skončit, a podobně.

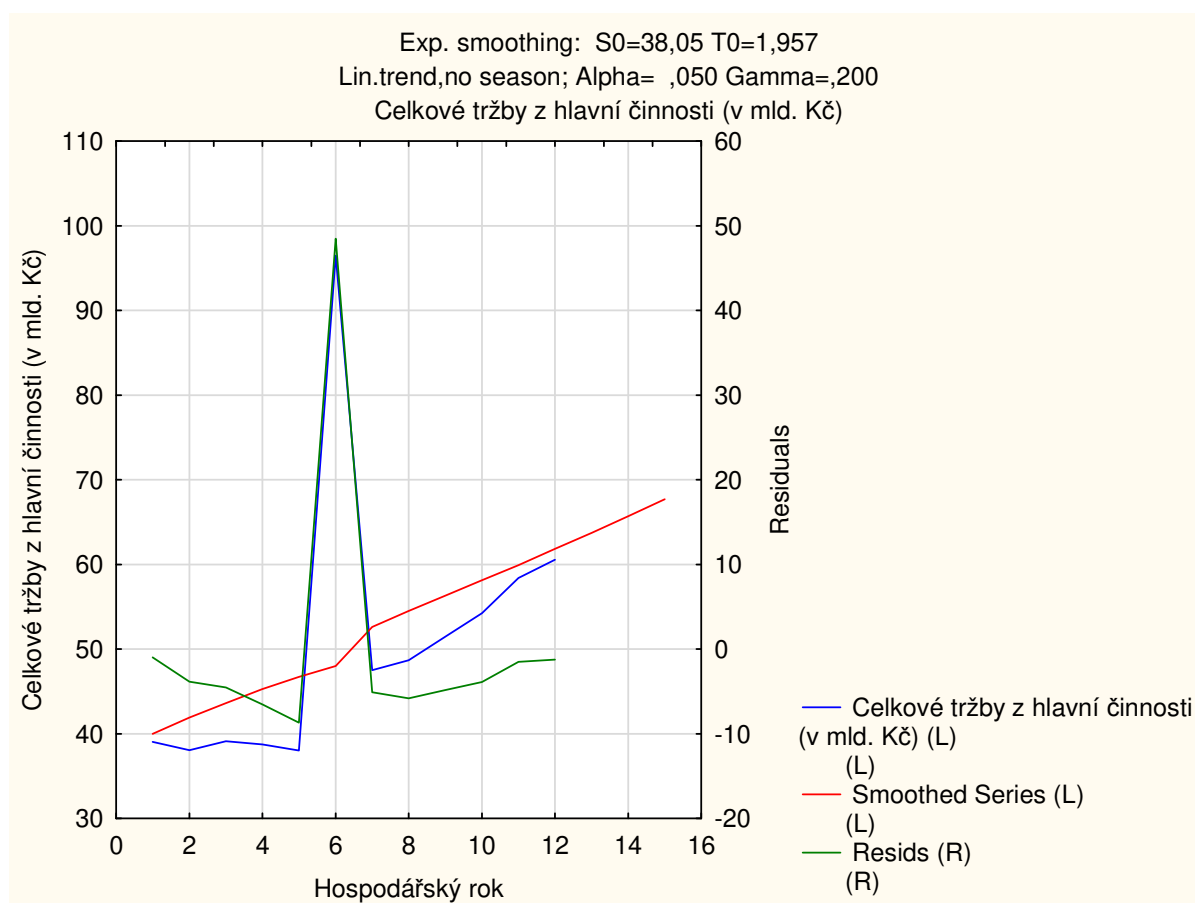
Na nákupy na menší ploše si proto museli zvyknout zákazníci několika prodejen Albert. Společnost Ahold, která v roce 2009 provozovala v Česku 226 supermarketů a 56 hypermarketů

Albert, na podzim tohoto roku zmenšila plochu 11 největších hypermarketů až na polovinu. Výsledkem provedených úprav je nové uspořádání zejména nepotravinářského zboží a rozšíření některých, u zákazníků oblíbených kategorií výrobků, jako je například sortiment základního oblečení, papírnictví a kancelářských potřeb. Uvolněné místo mohli zabrat jiní obchodníci, které již měl Ahold domluvené pro tři zmenšené hypermarkety.

První nově upravenou prodejnou byl hypermarket Albert v Brně. V Praze se změny dotkly prodejen v Nových Butovicích a obchodním centru Šestka. Všech 11 hypermarketů Albert bylo nově uspořádáno do začátku listopadu 2009, aby provozovny byly včas připraveny na vánoční nákupy zákazníků.

V Česku v roce 2009 Ahold také ve dvou vlnách zavřel celkem 20 ztrátových supermarketů Albert. (ČTK, 2009a)

Graf 32: Albert - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy Albertu; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Vývoj obrátu a čistého zisku v jednotlivých letech

Společnost provozující obchody Albert a Interspar v Česku v roce 2014 zvýšila tržby o 5,3 procenta na 41,6 miliardy korun. Tržby za poslední čtvrtletí 2014 stouply meziročně o 32,6 procenta díky začlenění 49 odkoupených prodejen Interspar. V roce 2013 řetězec na českém trhu téměř zdvojnásobil zisk na 311 milionů korun.

Nizozemská maloobchodní společnost Ahold provozující obchody Albert v roce 2015 v Česku zvýšila provozní zisk na 16 milionů eur (440 milionů korun) z pěti milionů eur v roce 2014. Tržby vzrostly o 15,3 procenta na 48,3 miliardy korun. Finanční rok 2015 byl o týden delší,

bez jeho zahrnutí tržby rostly o 13,3 procenta. Firma uvedla, že český trh silně ovlivňují promoční nabídky, velká část ze slevových akcí byla spuštěna ve druhé polovině roku 2015.

Zisk obchodního řetězce Albert v Česku v roce 2017 stoupl na 170 milionů korun z 3,8 milionu o rok dříve. Tržby zůstaly na úrovni 49,7 miliardy korun. Vyplývá to z výroční zprávy společnosti Ahold, jež prodejny Albert provozuje.

Vyhodnocení vývoje tržeb a jeho prognóza

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009 – 2021 (viz Tabulka 10) v případě nizozemského řetězce **Albert** vykazují **dlouhodobě rostoucí trend**. V období let 2014-2015 došlo k výraznému výkyvu ve vykazovaném ukazateli tržeb, neboť Albert provedl v roce 2014 začlenění nově koupených prodejen Spar a Interspar a s tím spojenou i změnu účetního období na dva roky. Pokles tržeb v roce 2010 byl způsoben tím, že Ahold ve dvou vlnách zavřel celkem 20 ztrátových supermarketů Albert.

Albert v Česku zůstane, koupil Interspar

Z padesátky prodejen Spar se během roku 2014 stal Albert, spadající pod nizozemskou společnost Ahold. Ten bude mít přes 300 obchodů. Upevní tak svoji pozici v Česku, byť se také spekulovalo o jeho odchodu.

Nebyla to ani tak otázka zda, ale spíše kdy z Česka odejde rakouský obchodní řetězec Spar. Společnosti se v posledních letech vůbec nedařilo a pravidelně končila ve stamilionových ztrátách. Prodejny se zelenočerveným logem z Česka do roka definitivně zmizely a přeměnily se na obchody Albert.

Spar Česká obchodní společnost skončila podle posledních zveřejněných údajů za rok 2012 ve ztrátě přes půl miliardy korun. V Česku Spar dlouhodobě patřil mezi nejmenší řetězce nejen podle výše tržeb, ale i počtu prodejen. Pětatřicet z padesáti obchodů navíc tvořily velkoplošné hypermarkety, jimž však stále více konkurují menší prodejny, které jsou blíž zákazníkům. Podle průzkumu Státní zemědělské a potravinářské inspekce je preferuje stále více spotřebitelů. Avizovaný rozvoj menších obchodů se však Sparu nezdařil. Velké nákupy jednou za týden typické pro hypermarkety pak zůstaly výsadou lépe situovaných spotřebitelů, kterých však kvůli klesajícím příjmům domácností ubylo.

„Naše základní strategie pro každou zemi, ve které působíme, je postavena na vybudování pevné a bezpečné tržní pozice. V České republice se tento úkol ukázal být velice těžký. Proto se nyní z této země stahujeme," komentoval odchod člen představenstva společnosti Rudolf Staudinger. Spar se tak v budoucnu chce soustředit na Maďarsko a především Itálii.

Úvahy o odchodu však zaznívaly i v souvislosti s nizozemskou společností Ahold, která provozuje síť prodejen Albert. Převzetím tuzemských poboček rakouského konkurenta tak Ahold trh řádně překvapil.

Ahold se totiž v minulých letech z jednotlivých zemí spíše stahoval. V roce 2013 na podzim odešel ze Slovenska a zbavil se i svého podílu v největším švédském potravinářském řetězci ICA. Tuzemské tržby řetězce v posledních letech stagnovaly na úrovni 40 miliard korun ročně, s výjimkou let 2011 a 2012 také Ahold končil ve ztrátě.

Očekávalo se proto, že by se k odchodu mohl odhodlat i v Česku. Podle analýzy nizozemské banky Rabobank měl Ahold na výběr jen ze dvou možností. Buď se z Česka stáhnout, nebo se zde rozšířit. Nakonec přistoupil ke druhé možnosti, zřejmě i proto, že podle agentury Reuters disponoval na účtech hotovostí čtyři miliardy eur.

Investice do prodejen Albert

Řetězec Ahold dokončil přeměnu prodejen Spar a Interspar na obchody Albert. Ahold v srpnu 2014 koupil za 5,2 miliardy korun 49 ztrátových prodejen Interspar. Ahold nakonec za uvedenou částku převzal vedle všech prodejen i všechny zaměstnance. Polovinu částky zaplatila společnost v hotovosti, zbytek v podobě převzetí dluhu.

V březnu 2015 pak zmizela z českého trhu značka obchodů Interspar. Společnost Ahold dokončila také přeměnu prodejen řetězce Spar na svou značku Albert. Přeměna 49 prodejen stála společnost v přepočtu 1,4 miliardy korun. V roce 2016 by měly generovat plný zisk, jak uvedl ředitel obchodního řetězce Albert Jesper Lauridsen.

Firma v roce 2017 investovala více než miliardu korun do přestavby a renovace 70 supermarketů. „Na pražském Chodově jsme pak otevřeli nový koncept hypermarketu. Jeho kompletní přestavba trvala rekordních 16 dní a hypermarket představuje novinky, které se objevují i v dalších obchodech po celé republice," uvedl mluvčí řetězce Jiří Mareček.

„Rozšířili jsme náš byznys v Česku, abychom se stali největší značkou na trhu," netajil se velkými ambicemi generální ředitel společnosti Dick Boer. Zatím je Ahold podle tržeb dvojkou - první je skupina Schwarz (Kaufland, Lidl), třetí pak Rewe (Billa, Penny Market).

Boer věří, že díky akvizici se doposud stagnující tržby Aholdu podaří zvýšit o 30 procent.

Důvodem rozšíření aktivit Aholdu v Česku může být i to, že v případě odchodu by se zde jen těžko hledal potenciální kupec pro jeho 228 super- a 56 hypermarketů.

Zájem rozhodně nelze očekávat od konkurenční skupiny Schwarz, která se s Kauflandy a Lidly soustřeďuje na zcela jiné formáty prodejen než Ahold. Prodejny Ahold s mixem všech formátů v různých lokalitách by se nehodily ani do portfolia řetězců Billa či Penny Market ze skupiny Rewe.

Skladba se naopak kryje s Teskem, jež provozuje malé prodejny Tesco Express i velkoplošné prodejny v obchodních centrech. Od nákupu však mohlo firmu odradit, že cena za Ahold by zdaleka nebyla na takové úrovni jako za výrazně menší Spar.

Vznikem firmy Ahold Delhaize se zvýšil i její zisk

Skupina Ahold Delhaize vznikla v roce 2016 spojením nizozemské společnosti Ahold s belgickou firmou Delhaize. Nová firma se stala čtvrtou největší maloobchodní skupinou v Evropě a pátou v USA.

Společnost Delhaize v minulosti na českém trhu provozovala supermarket Delvita, v roce 2007 je ale prodala německé skupině REWE Group.

Nizozemská maloobchodní společnost Ahold byla úspěšná na většině trhů, kde působila. I proto společnost Ahold vzrostl ve čtvrtém čtvrtletí 2015 očištěný provozní zisk o 39 procent na 421 milionů eur (11,4 miliardy Kč). Výsledky výrazně překonaly očekávání analytiků díky růstu na hlavních trzích a růstu internetového prodeje.

Rovněž v prvním čtvrtletí 2016 společnosti stoupl očištěný provozní zisk o 7,3 procenta na 355 milionů eur. Výsledky překonaly očekávání analytiků díky růstu na všech trzích. V České republice, kde firma provozovala obchody Albert, se zisk zvýšil o 75 procent na sedm milionů eur. Tržby českých prodejen stouply o 0,8 procenta na 403 milionů eur. Při konstantních směnných kurzech se však snížily o 0,3 procenta.

Na český trh Ahold vstoupil v roce 1990 a v roce 2017 vlastnil Ahold v Česku přes 330 hypermarketů a supermarketů značky Albert a zaměstnával zde zhruba 17 tisíc lidí.

Nizozemsko-belgická maloobchodní společnost *Ahold Delhaize* zvýšila ve třetím čtvrtletí 2018 čistý zisk meziročně o 26,7 procenta na 459 milionů eur. Tržby jí stouply o 4,3 procenta na 15,8 miliardy eur. Mírně tak překonaly očekávání analytiků, kteří je odhadovali v průměru na 15,5 miliardy eur. Ve střední a jihovýchodní Evropě se tržby zvýšily o 3,4 procenta na téměř 1,5 miliardy eur. Firma ve své zprávě poukázala na silný růst v Rumunsku a Česku. (Hospodářské noviny, 2018)

Přestavba prodejen Albert na nový koncept „tržnice“

Nový koncept „tržnice“ otevřel Albert na pražském Chodově v srpnu 2017. Dominuje v něm dřevo a matná černá barva. Kromě zdravého koutku, vlastní pekárny či vinotéky se v prodejně objevil třeba netradiční prostor pro stříhané bylinky. Právě tento koncept se stal vzorem, jemuž se připodobní ostatní hlavní tuzemské prodejny řetězce Ahold.

Již v létě 2018 se tak stalo v Teplicích či v Mladé Boleslavi, do konce roku měly následovat ještě dva až tři další hypermarkety, uvedl šéf tuzemského Aholdu, Dán Jesper Lauridsen.

Podobná rekonstrukce, jaká proběhla na Chodově, přijde na čtyři až pět milionů eur (zhruba 120 milionů korun). Zároveň při přestavbě dochází ke zmenšení prodejny. Podle Lauridsena se to celkem může týkat až patnácti hypermarketů.

„Chodov denně obslouží více než 15 tisíc zákazníků, před Velikonocemi dokonce až 20 tisíc za den. Kolegové z Albertu jej používají jako laboratoř pro testování novinek,“ uvádí Lauridsen.

V následujících dnech například na prodejně otevřeli nový sushibar. „Když bude fungovat, představíme ho i v dalších obchodech. Také zde byl otevřen zdravý koutek, který je velmi populární, a proto se objeví ve všech našich obchodech,“ dodal Lauridsen, který Ahold řídil v roce 2018 již pět let.

Chodov je určitě velmi příjemná prodejna. Na co však nebylo úplně myšleno, je zapojení nových technologií, jako jsou digitální cenovky, směrovky, notifikace a navigace v mobilu a podobně.

Zmenšování prodejen obchodního řetězce Albert

Hypermarket v současnosti patří k typu obchodů, které ztrácejí na oblíbenosti. Lidé nechtějí trávit nákupem tolik času, přičemž nepotravinářské zboží z těchto obchodů mizí a přesouvá se na internet. Ještě v roce 2006 se podle výroční zprávy Aholdu podílelo na tržbách řetězce 30 %, nyní je to řádově méně.

Albert s téměř devíti desítkami hypermarketů není jediným řetězcem, který velikost řeší. Podobně se zmenšováním zabývá Tesco a modernizuje též Kaufland, i když ten zatím místo v prodejnách neubírá.

Náznyky boje s prostorem přesto lze v přestavěných prodejnách odhalit snadno, ať už v Kauflandu na Vypichu, v Albertu na Chodově nebo v letňanském Tesku - neboť uličky dosahují až čtyř metrů.

Ahold přitom zahájil první vlnu zmenšování prodejen ještě za předchozího vedení před více než deseti lety. Nejprve tehdejší Hypernovy přejmenoval na Alberty, poté vybral jedenáct největších a z těch v roce 2009 až polovinu zmenšil. V současnosti mají zpravidla kolem pěti tisíc metrů čtverečních.

Trvalo to několik let, neboť pokud je daný hypermarket v nájmu v obchodním centru, musí se Ahold dohodnout s vlastníky centra a v ideálním případě na uvolněnou plochu najít nájemce.

Kromě hypermarketů modernizoval Albert i supermarkety, které často patří mezi historicky starší objekty, mnohdy umístěné ve starých nákupních centrech z 80. let 20. století. Více než 70 obchodů již Ahold rekonstruoval do roku 2018, dalších zhruba 70 přišlo na řadu v následujících letech.

Přibude v nich například podle Lauridsena brzy 200 samoobslužných pokladen a i klasické kasy se mění na modernější, aby se odbavení zákazníků urychlilo. „V roce 2017 jsme vyměnili všechny pokladny v hypermarketech, v roce 2018 v supermarketech," dodal Lauridsen.

Modernizace prodejen v roce 2017 vyšla na 1,3 miliardy korun, do vylepšení informačních technologií Ahold podle Lauridsena investoval v posledních letech rovněž miliardy a nedávné zvýšení mezd zaměstnanců stálo 500 milionů korun. (Patočková, 2018a)

5.5.2 Obchodní řetězec Tesco

Tesco je největší maloobchodní společností v Británii a třetím největším maloobchodním prodejcem na světě. Od roku 1996 společnost působí rovněž na českém trhu. V roce 2015 již provozoval více než dvě stovky obchodů, kde pracovalo 14 tisíc zaměstnanců.

K nepříliš ekonomicky zdatným obchodním řetězcům podle výše růstu ve sledovaném desetiletí, patří rovněž britské Tesco. Přesto se mu na místním trhu ve srovnání s jinými vcelku daří. Na jaře 2019 řetězec oznámil hospodářské výsledky; ve střední Evropě se řetězci Tesco snížily tržby o 3 %, zejména kvůli situaci v Polsku.

Po uzavření 62 ztrátových prodejen v Polsku v uplynulém finančním roce 2018 Tesco v současnosti přechází na dvouformátový model. Tento model obsahuje kompaktní hypermarkety a supermarkety s užším rozsahem zboží a také nižšími náklady.

„Tesco již mělo několikrát chuť odejít, nenašel se však nikdo, kdo by mohl koupit obchody v celé zemi nebo regionu, všichni by měli problémy s antimonopolním úřadem. V Polsku se proto rozhodlo pro strategii postupného prodeje jednotlivým zájemcům. To je ta nejbolestivější varianta - destabilizujete personál, management, dodavatele. Ti nejlepší zaměstnanci odejdou pryč,“ dodává k dění v Polsku jeho bývalý manažer Radim Pařík (Patočková, 2019).

V Česku se tak rozsáhlé změny nedějí. Řetězec Tesco se prozatím snaží dlouhodobě zbavit velkých hypermarketů buď jejich prodejem, zavřením, nebo zmenšením.

České pobočky britské skupiny Tesco Stores - maloobchodnímu řetězci Tesco Stores ČR se v roce 2018 dařilo. V účetním roce končícím únorem 2019 dosáhl téměř dvakrát vyššího zisku než v roce 2017, a to 2,5 miliardy korun. Ke kladnému hospodářskému výsledku přispěly uskutečněné změny, jako je snížení zásob a celkově efektivnější hospodaření. Společnost snížila zásoby o 368 milionů korun na necelé dvě miliardy korun. Tržby firmy za rok 2018 klesly o miliardu na téměř 46 miliard korun (Tesco, 2020).

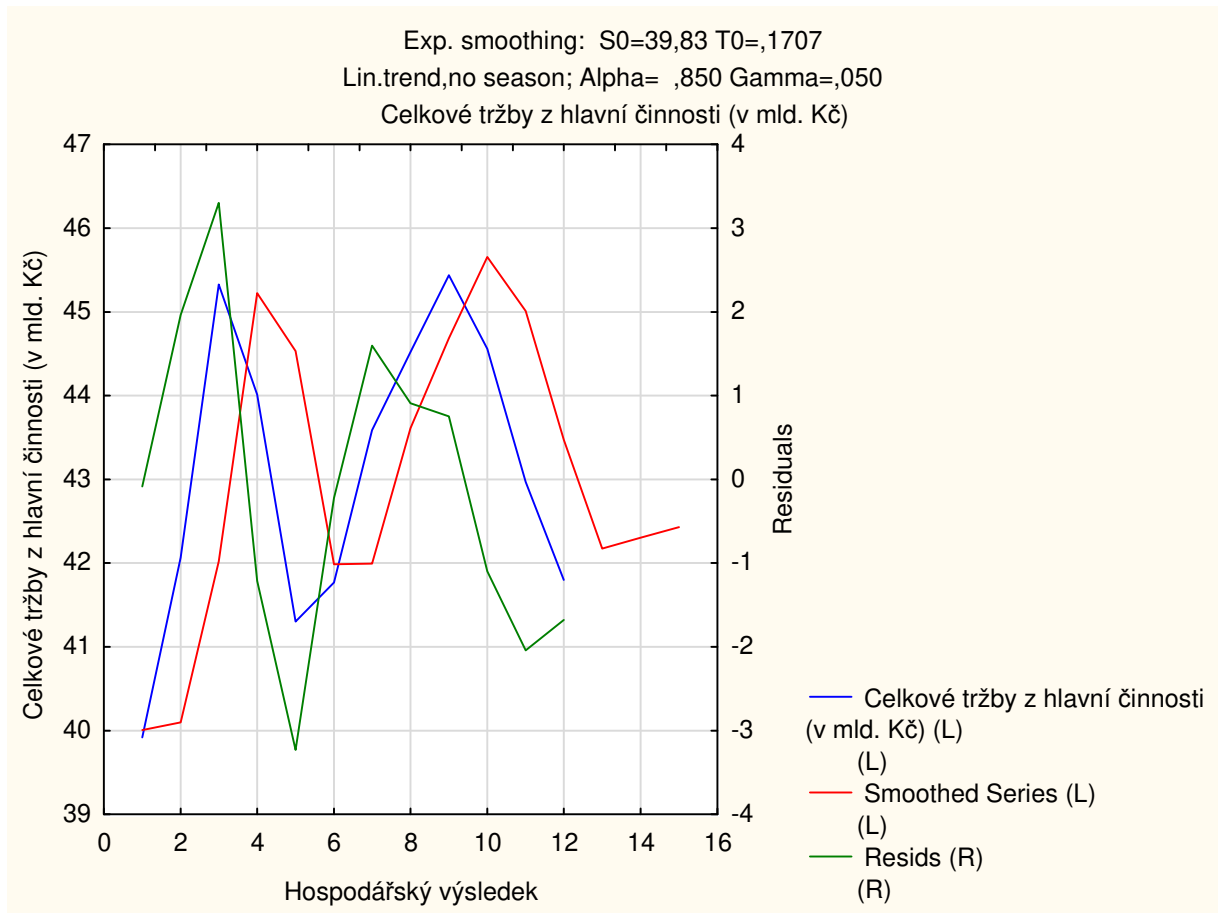
Obchodní řetězec Tesco, který v Česku provozuje téměř 200 obchodů, se nyní soustředí na zmenšování některých poboček. „Pokračovali jsme v procesech transformace velkoformátových hypermarketů na hypermarkety menší velikosti,“ uvedl mluvčí řetězce Václav Koukolíček. Plány na otevření dalších prodejen nesdělil. Pod řetězec Tesco spadá také přes sto poboček franšízové sítě Žabka, k nimž v roce 2018 přibylo dalších osm. Řetězec vlastní rovněž osmnáct čerpacích stanic.

Česká pobočka britské skupiny Tesco Stores náleží k pěti tuzemským největším obchodním řetězcům s 12,5% podílem na trhu. Lídrem se stal Kaufland, který v roce 2017 utržil 58 miliard korun a dosáhl třímiliardového zisku (Pánková, 2019a). K velkým obchodním řetězcům rovněž patří Lidl, Albert, Geco, Penny Market, Makro, Coop, Billa nebo Globus.

Tabulka 11: Ekonomické ukazatele řetězce Tesco

	Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1	1.3.2009 - 28.2.2010	31,378	39,92	-	-	0,11
2	1.3.2010 - 28.2.2011	32,551	42,067	2,147	5,38%	0,314
3	1.3.2011 - 29.2.2012	36,932	45,328	3,261	7,75%	0,305
4	1.3.2012 - 28.2.2013	36,47	44,012	-1,316	-2,90%	-1,320
5	1.3.2013 - 28.2.2014	32,188	41,301	-2,711	-6,16%	-4,850
6	1.3.2014 - 28.2.2015	28,227	41,768	0,467	1,13%	-3,843
7	1.3.2015 - 29.2.2016	30,516	43,59	1,822	4,36%	3,271
8	1.3.2016 - 28.2.2017	28,067	44,523	0,933	2,14%	-1,343
9	1.3.2017 - 28.2.2018	27,563	45,44	0,917	2,06%	1,566
10	1.3.2018 - 28.2.2019	28,506	44,561	-0,879	-1,93%	0,285
11	1.3.2019 - 29.2.2020	27,058	42,97	-1,591	-3,57%	0,727
12	1.3.2020 - 28.2.2021	26,406	41,798	-1,172	-2,73%	0,428

Graf 33: Tesco - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy Tesca; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Vývoj obrátu a čistého zisku v jednotlivých letech

Obchodní řetězec Tesco v Česku ve finančním roce **2013/2014** prohloubil ztrátu na 4,4 miliardy korun. Výsledek Tesco zdůvodnilo mimořádným odpisem pozemků a budov. V předchozím účetním roce propad činil 1,1 miliardy korun. Tržby řetězce klesly o 3,5 procenta na 42,4 miliardy korun. Záporný výsledek hospodaření za finanční rok 2014 byl podle výroční zprávy ovlivněn především navýšením opravné položky k dlouhodobému majetku ve výši 4,4 miliardy korun.

Britský řetězec Tesco měl z prodeje obchodních center v Praze-Letňanech a v Liberci zisk téměř tři miliardy korun. Vyplývá to z výroční zprávy mateřské společnosti Tesco PLC. Britský obchodní řetězec Tesco se ve finančním roce **2016/2017** v Česku propadl do ztráty 1,09 miliardy korun. Tržby českých prodejen přitom stouply o dvě procenta na 44,5 miliardy korun.

„Záporný hospodářsky výsledek je způsoben přehodnocením aktuální účetní ceny majetku," sdělil mluvčí společnosti Václav Koukolíček. Neuhrazená ztráta řetězce z minulých let dosahuje 7,2 miliardy korun. V předchozím účetním období **2015/2016** Tesco v Česku vykázalo rekordní zisk kolem 3,3 miliardy korun.

Obchodní řetězec uvedl, že portfolio prodejen průběžně posuzuje z hlediska výkonnosti a popularity u zákazníků. „Hlavním důvodem uzavírání obchodů je skutečnost, že dlouhodobě nevykazují dobré výsledky. K uzavření přistupujeme vždy až v okamžiku, kdy jsme vyčerpali veškeré možnosti, jak situaci řešit," uvedl mluvčí Václav Koukolíček.

„V průběhu finančního roku **2016/2017** byla spotřebitelská poptávka ovlivňována lehce se zlepšující důvěrou spotřebitelů a jejich příjmy, a to i přes mírný nárůst cenové hladiny," uvedla firma ve zprávě.

Tesco mělo koncem tohoto účetního období v Česku 198 obchodů. Mateřská společnost Tesco PLC již dříve uvedla, že z prodeje obchodních center v Praze - Letňanech a v Liberci společnost vykázala zisk před zdaněním 2,8 miliardy korun.

Britský řetězec prodal pražské Obchodní centrum Letňany německé společnosti Union Institutional Investment. V létě 2016 Tesco prodalo v Liberci i nákupní centrum Fórum. Realitní společnost Rockcastle za něj zaplatila 2,2 miliardy korun. Tesco prodalo i obchodní domy v Plzni a Brně.

Počet prodejen Žabka, jež spadají pod Tesco, se v roce 2016 snížil ze 103 na 98 obchodů provozovaných na bázi franšízy a dva vlastní obchody.

Obchodní řetězec Tesco vyčlenil do samostatné společnosti Retail Park Hradec Králové obchodní centrum u královéhradecké Rašínovy třídy. Hodnota majetku činí po odečtení závazků přes sto milionů korun. Řetězec Tesco se ve finančním roce **2017/2018** vrátil do zisku, vydělal 1,28 miliardy korun. V předchozím období prodělal více než miliardu.

„Bez započítání zmíněného mimořádného odpisu majetku si Tesco v České republice zachovává ziskovost. Daří se nám meziročně navyšovat prodeje“, uvedl mluvčí firmy Jiří Mareček.

Uvádělo se též, že společnost Tesco v rámci svého ozdravného plánu zvažuje odchod z některých zemí střední Evropy včetně ČR a Slovenska; společnost však tyto informace nepotvrdila. Informaci o nabídce Wal-Martu na převzetí operací Teska zveřejnil ve svém internetovém bulletinu novinář Erik Best. Wal-Mart působí v Evropě zatím jen ve Velké Británii, a to prostřednictvím své dcery Asda. Z kontinentu odešel v roce 2006, když vzdal pokusy o dobytí německého trhu.

Jestli se Tesku něco v České republice povedlo, tak je to právě start internetového prodeje potravin. Nikdo z konkurentů se do něčeho takového ještě nepustil. Firmě sice už zdatně šlape na paty čistě on-line projekt Rohlík.cz, Tesco ale stále nabízí s rozvozem objednávek mnohem širší pokrytí. Dění kolem Teska je nejen výrazem problémů firmy, ale také hlubších přeměn celého maloobchodu. Podle řady odborníků je totiž v Česku moc „kohoutů na jednom smetišti“ a trh je ve srovnání se Západem příliš rozdrobený. Byl to ostatně jeden z důvodů, proč si v minulosti řada řetězců „vylámala zuby“ a raději odešla. Naposledy v roce 2014 rakouský Spar, jehož českou síť převzal nizozemský Ahold provozující řetězec Albert.

Maloobchodnímu řetězci Tesco Stores ČR se v roce **2018** dařilo. Za účetní rok končící únorem 2019 vykázal téměř dvakrát vyšší zisk než loni, a to 2,5 miliardy korun.

„Na pozitivním hospodářském výsledku se podílely realizované změny jako snížení zásob a celkově efektivnější hospodaření,“ uvedl mluvčí řetězce Václav Koukolíček. Společnost snížila zásoby o 368 milionů korun na necelé dvě miliardy korun. Loňské tržby firmy klesly o miliardu na téměř 46 miliard korun.

Řetězec Tesco, který v Česku provozuje téměř dvě stovky obchodů, se zaměřuje na zmenšování některých poboček. „Pokračovali jsme v procesech transformace velkoformátových hypermarketů na hypermarkety menší velikosti,“ doplnil Koukolíček. Plány na otevření dalších obchodů nesdělil. Pod Tesco spadá přes sto poboček franšízové sítě Žabka, ke kterým loni přibýlo dalších osm. Řetězec vlastní také osmnáct čerpacích stanic.

Česká pobočka britské skupiny Tesco Stores patří k pětici tuzemských největších obchodních řetězců. Lídrem je Kaufland, který předloni utržil 58 miliard korun a dosáhl

třímiliardového zisku. K velkým řetězcům se řadí také Lidi, Albert, Geco, Penny Markét, Makro, Coop, Billa nebo Globus.

Společnost Tesco Franchise Stores ČR a její menší obchody Žabka

Tvrdý konkurenční boj se u řetězce Tesco projevil také na jeho síti malých prodejen Žabka. Společnost Tesco Franchise Stores ČR, která franšízově provozované Žabky zastřešuje, v účetním roce končícím v únoru 2014 vykázala meziročně silný růst tržeb o 54 procent na 1,9 miliardy korun. Současně se ale propadla do ztráty 47 milionů po předchozím čistém výdělku 90 milionů, vyplývá ze zveřejněných výsledků.

Přesto má mateřská firma Žabek z minulých let stále k dispozici kumulovaný zisk 2,5 miliardy korun. Toho ovšem dosáhla díky sloučení s dalšími firmami z koncernu, k němuž došlo v roce 2013. Ještě na začátku roku 2013 měla společnost Tesco Franchise Stores kumulovanou ztrátu 617 milionů korun.

Žabek má Tesco v České republice víc než sto. Síť původně patřila skupině Penta. Miliardář Marek Dospiva a jeho společníci však v roce 2011 prodali Žabky právě Tesku. Řetězec se ovšem v závěru roku 2013 menší části Žabek zbavil. Přes dvě desítky prodejen koupila domácí maloobchodní síť Hruška.

Celkové výsledky hospodaření britské společnosti Tesco

Nelehkým obdobím v minulosti prošla celá britská skupina Tesco. V roce 2014 prodělala rekordních 6,4 miliardy liber, což je jedna z největších ztrát v historii britských firem. Společnost to zdůvodnila odpisem hodnoty svých nemovitostí. Firmu však celkově poškodil nejen účetní skandál ve Velké Británii, ale také cenová válka s diskontními řetězci.

Největší britská maloobchodní společnost Tesco ve finančním roce 2016/2017 zvýšila provozní zisk bez zahrnutí mimořádných položek o 30 procent na 1,28 miliardy liber. Hrubý zisk jí ale kvůli pokutě za účetní podvod klesl o 28 procent na 145 milionů liber.

Obdobně tato britská maloobchodní společnost Tesco v následujícím finančním roce 2017/2018 zvýšila provozní zisk o 28 procent na 1,64 miliardy liber. Tržby společnosti vzrostly o více než dvě procenta na 51 miliard liber.

Vyhodnocení vývoje tržeb a jeho prognóza

Vývoj sledovaného ukazatele celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009 – 2021 (viz Tabulka 11) je v případě britského řetězce **Tesco poměrně nevyrovnaný**. Tesco patří k nepříliš výkonným obchodním řetězcům podle výše růstu ve sledovaném desetiletí. Řetězec Tesco se prozatím snaží dlouhodobě zbavit velkých hypermarketů buď jejich prodejem, zavřením, nebo zmenšením. Tesco znesnadňuje dosažení lepších ekonomických výsledků rovněž značná různorodost formátů, které vlastní a musí obsluhovat a zásobovat. Statistická **prognóza** mírně rostoucího vývoje tržeb Tesca v dalších letech tak odpovídá proměnám, které řeší řetězec dlouhodobě.

5.5.3 Obchodní řetězec Penny

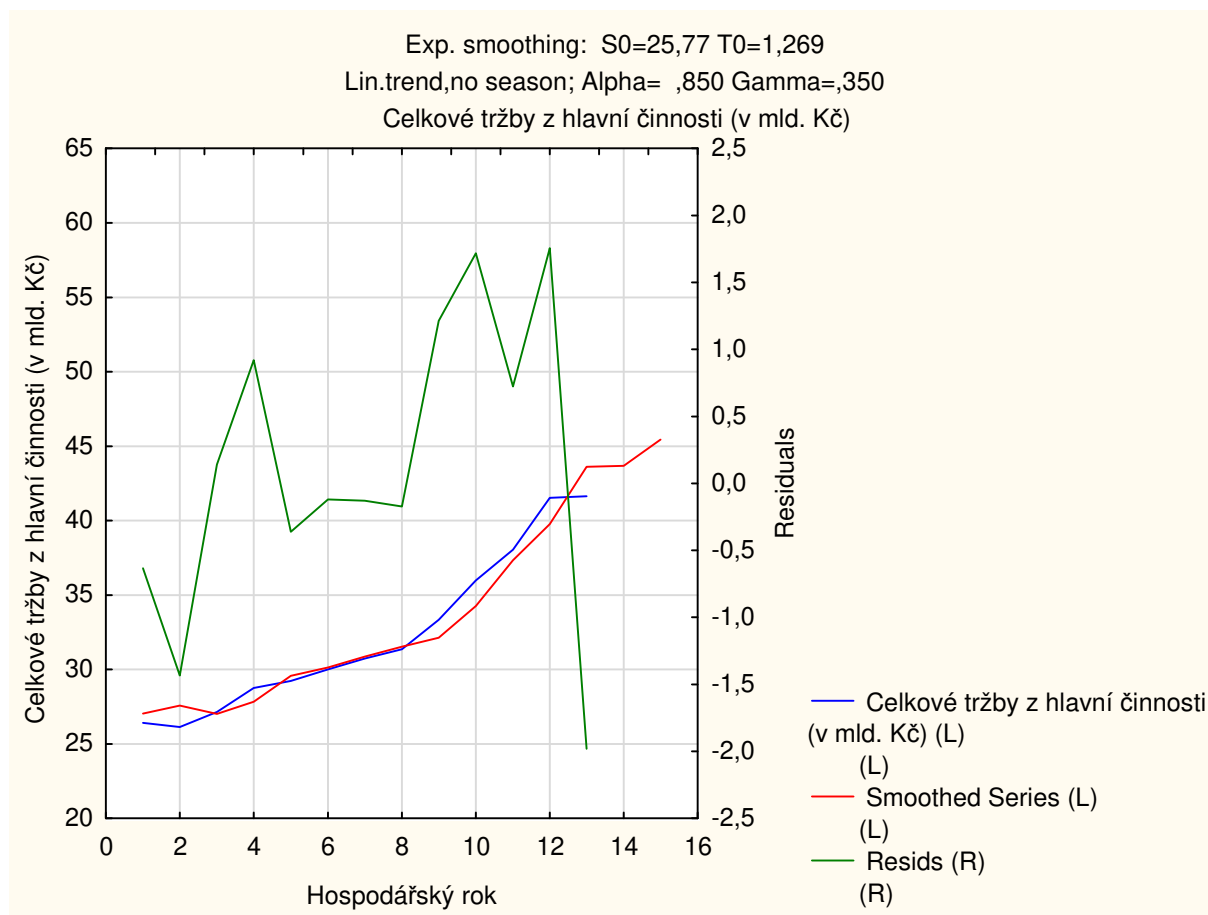
Penny (také Penny Market, v německy mluvících zemích Penny Markt) je řetězec diskontních prodejen německé skupiny REWE Group. Kromě Německa má řetězec prodejny také v Česku, Itálii, Maďarsku, Rakousku a Rumunsku. V Česku v listopadu 2022 fungovalo 402 prodejen Penny (Penny.cz, 2022). Za rok 2020 mělo Penny v Česku tržby 42,2 mld. Kč, čímž se umístilo na čtvrtém místě žebříčku Top 30 českého obchodu časopisu Zboží a prodej (Peníze.cz, 2022).

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009 – 2020 (viz Tabulka 12) v případě německého řetězce Penny vykazují dlouhodobě rostoucí trend.

Tabulka 12: Ekonomické ukazatele řetězce Penny

	Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1	1.1.2009 - 31.12.2009	11,323	26,403	-	-	0,392
2	1.1.2010 - 31.12.2010	7,292	26,145	-0,258	-0,98%	0,32
3	1.1.2011 - 31.12.2011	8,332	27,156	1,011	3,87%	0,426
4	1.1.2012 - 31.12.2012	9,001	28,75	1,594	5,87%	0,396
5	1.1.2013 - 31.12.2013	8,759	29,222	0,472	1,64%	0,373
6	1.1.2014 - 31.12.2014	9,49	30,02	0,798	2,73%	0,638
7	1.1.2015 - 31.12.2015	9,335	30,737	0,717	2,39%	0,516
8	1.1.2016 - 31.12.2016	6,378	31,372	0,635	2,07%	0,611
9	1.1.2017 - 31.12.2017	8,305	33,349	1,977	6,30%	0,766
10	1.1.2018 - 31.12.2018	6,792	35,983	2,634	7,90%	1,056
11	1.1.2019 - 31.12.2019	7,387	38,058	2,075	5,77%	0,85
12	1.1.2020 - 31.12.2020	8,068	41,531	3,473	9,13%	1,304
13	1.1.2021 - 31.12.2021	6,431	41,634	0,103	0,25%	1,155

Graf 34: Penny - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy Tesca; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Vývoj obrátu a čistého zisku v jednotlivých letech

Diskontní prodejny Penny Market v Česku v roce 2009, i díky převzetí konkurenčních obchodů Plus Discount, zvýšily tržby meziročně o devět miliard korun bezmála na 27 miliard korun. Čistý zisk firmě ale klesl na 260,8 milionu korun z 605 milionů korun v roce 2008. (E15, 2010)

Rovněž v roce 2013 vydělal řetězec méně; diskontním prodejnám Penny Market klesl čistý zisk o desetinu na 294 milionů korun. Tržby řetězce vzrostly o dvě procenta na 30,4 miliardy korun. Počet prodejen Penny v Česku se v roce 2013 zvýšil o čtyři na 348. (E15, 2014)

Zisk Penny Marketů v roce 2014 vzrostl nad půl miliardy; podle statistik diskontním prodejnám Penny Market v Česku stoupl meziročně čistý zisk o 77 % na 523 milionů korun. Tržby řetězce se zvýšily o tři procenta na 31,3 miliardy korun, jak vyplývá z účetní závěrky. Penny patří společně se supermarkety Billa do německé obchodní skupiny REWE Group; té se v Česku v roce 2014 dařilo (Billa vydělala 339 milionů korun, meziročně o 62 procent víc. Tržby stouply o dvě procenta na 21,4 miliardy korun). (E15, 2015)

V následujícím roce 2015 však Penny Market vydělal o pětinu méně. Diskontním prodejnám Penny Market v tomto roce v Česku klesl zisk o 21 procent na 415 milionů korun. Tržby řetězce stouply o dvě procenta na 32,1 miliardy korun.

Penny v České republice v roce 2016 dosáhlo tržeb 1,2 miliardy eur. Zaměstnávalo přes sedm tisíc lidí. K růstu ekonomické výkonnosti firmy nepochybně přispělo, že je součástí evropské skupiny Rewe.

Diskonty Penny Market i v roce 2017 pokračovaly v expanzi. Chystaly se otevřít až deset nových prodejen; v roce 2017 jich měly přes 370. Řetězec v roce 2017 zvýšil tržby o šest procent na 33,9 miliardy korun a zisk stoupl o jedenáct procent na 542 milionů korun. V roce 2018 firma očekávala nárůst tržeb o osm procent. (E15, 2018)

Vyhodnocení vývoje tržeb a jeho prognóza

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009 – 2021 (viz Tabulka 12) v případě německého řetězce **Penny Market** vykazují **dlouhodobě rostoucí trend**. V roce 2009 převzal řetězec Penny Market konkurenční obchody Plus Discount. Jejich začlenění se ekonomicky projevilo v meziročním nárůstu tržeb v následujících letech 2011 a 2012. Tomu odpovídá i statistická **predikce** dalšího, výrazného meziročního růstu tržeb v následujících letech 2022-2031 vzhledem k otevírání dalších diskontních prodejen.

5.5.4 Obchodní řetězec Billa

Historie BILLY sahá až k 7. prosinci 1953, kdy Karl Wlaschek otevřel ve Vídni první diskontní prodejnu drogistického zboží. Do té doby nebylo možné nikde nakoupit tak široký sortiment za tak nízké ceny, a proto se síť jeho prodejen rychle rozrůstala. Na počátku 60. let

měla společnost již 45 filiálek. Úspěch vedl zakladatele k přenesení aktivit i do oblasti prodeje potravin.

V roce 1961 byly všechny prodejny přejmenovány na BILLA („Billiger Laden" - „Levný obchod"). Zároveň v nich došlo k zavedení revolučního samoobslužného systému prodeje. V roce 1964 se centrála společnosti přesunula do Wr. Neudorfu, kde je sídlo firmy dodnes. O dva roky později byl otevřen první supermarket s prodejní plochou 1000 m².

V 70. letech byly supermarketky BILLA jako první prezentovány prostřednictvím televize. I to přispělo k pokračující expanzi firmy, a to i do nových oblastí prodeje (firma LIBRO - specializovaný obchod se sortimentem od psacích potřeb až po obrazy a knihy). V 80. letech pak byly zakládány další koncernové firmy: BIPA (diskontní prodejna parfumerie), MONDO (diskontní prodejna v oblasti potravin), EMMA (prodej zboží denní potřeby). V roce 1988 vznikla firma BILLA-Real, která převzala správu nemovitostí.

Na počátku 90. let začala expanze firmy do dalších evropských zemí: Itálie, ČR, SR, Ruska, Polska, Chorvatska, Rumunska, na Ukrajinu a do Bulharska. V roce 1996 se stala majitelem koncernu (s výjimkou BILLA-Real a Libro) německá skupina REWE. Na konci 90. let byla otevřena 800. filiálka v Rakousku a aktivity se rozšířily i do oblasti cestovního ruchu. V roce 1999 došlo k převzetí okolo 40 % aktivit firmy Julius Meinl v Rakousku, což vedlo k nárůstu podílu na rakouském trhu na 34 %.

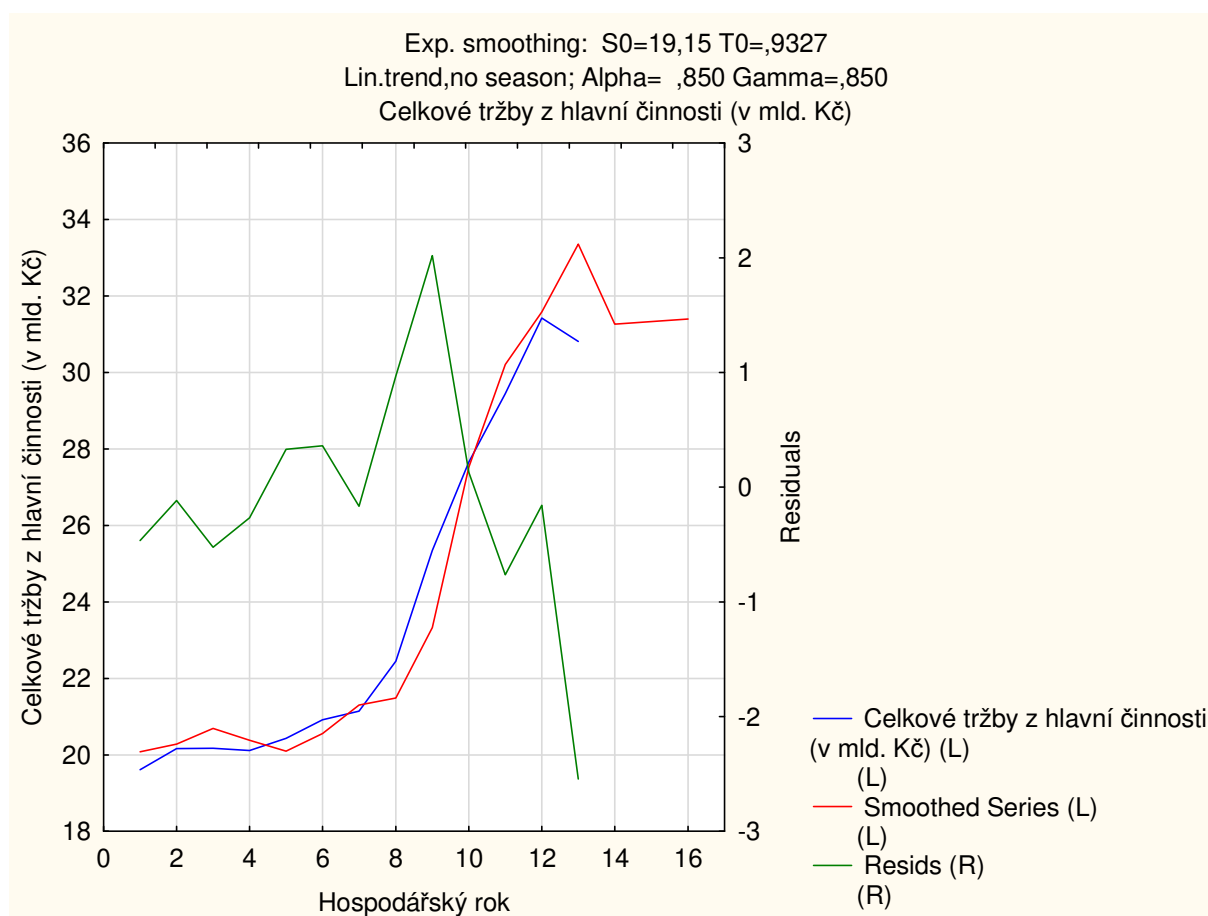
Do ČR přišla BILLA v roce 1991, kdy zde otevřela první filiálku v Brně. Další následovaly v r. 1992 v Praze a Prostějově a pak po celé ČR v rozsahu 5-8 filiálek ročně. K výraznému zrychlení tempa došlo od roku 1997, kdy bylo také postaveno nové sídlo firmy v Modleticích u Prahy, jehož součástí je i centrální sklad pro ČR. V roce 2006 přebírá BILLA 97 prodejen řetězce Delvita a v září 2008 BILLE přibylo 35 prodejen řetězce PLUS v ČR.

K listopadu 2022 BILLA, spol. s r.o., provozovala v České republice 240 prodejen s více než 6000 zaměstnanci. (Billa, 2022)

Tabulka 13: Ekonomické ukazatele řetězce Billa

	Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1	1.1.2009 - 31.12.2009	7,634	19,616	-	-	0,389
2	1.1.2010 - 31.12.2010	6,992	20,165	0,549	2,80%	0,458
3	1.1.2011 - 31.12.2011	6,688	20,171	0,006	0,03%	-0,07
4	1.1.2012 - 31.12.2012	6,465	20,117	-0,054	-0,27%	-0,098
5	1.1.2013 - 31.12.2013	6,064	20,429	0,312	1,55%	0,265
6	1.1.2014 - 31.12.2014	6,016	20,92	0,491	2,40%	0,418
7	1.1.2015 - 31.12.2015	6,241	21,139	0,219	1,05%	0,456
8	1.1.2016 - 31.12.2016	6,162	22,453	1,314	6,22%	0,567
9	1.1.2017 - 31.12.2017	7,031	25,347	2,894	12,89%	0,457
10	1.1.2018 - 31.12.2018	7,261	27,653	2,306	9,10%	0,726
11	1.1.2019 - 31.12.2019	8,238	29,443	1,79	6,47%	0,67
12	1.1.2020 - 31.12.2020	8,647	31,421	1,978	6,72%	0,838
13	1.1.2021 - 31.12.2021	7,513	30,809	-0,612	-1,95%	0,805

Graf 35: Billa - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy Billa; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Vývoj obratu a čistého zisku v jednotlivých letech

Supermarketům Billa v roce 2009 vzrostly tržby meziročně o 2,7 miliardy na 20,1 miliardy korun. Billa zvýšila i zisk z 115,6 milionu korun v roce 2008 na 357,6 milionu korun v roce 2009.

Společnost Billa, která v ČR provozovala zhruba 200 supermarketů, v roce 2010 zvýšila obrat meziročně o 15,7 procenta na 21,787 miliardy korun. Řetězec, který v Česku a na Slovensku vedl Jaroslav Szczyпка, v roce 2010 na tuzemském trhu otevřel 25 nových supermarketů.

Zisk řetězce Billa stoupal i v dalších letech. Zatímco tržby supermarketů Billa v roce 2015 v Česku vzrostly na 21,6 miliardy korun, tedy o procento, čistý zisk stoupl meziročně o šest procent na 361 milionů korun. Billa v tomto roce provozovala v Česku 204 prodejen, meziročně o pět více.

Supermarkety Billa v Česku v roce 2016 zvýšily tržby o šest procent na 22,8 miliardy korun. Společnost otevřela i deset nových prodejen, poslední v Kolíně. Modernizací prošlo patnáct poboček. Zisk supermarketů Billa v Česku v roce 2016 vzrostl o třicet procent na 469 milionů korun, v přechozím roce vydělala 361 milionů korun. V Česku Billa provozovala 213 prodejen a zaměstnávala přibližně šest tisíc lidí.

Supermarkety Billa v roce 2017 v Česku utržily 25,6 miliardy korun, meziročně o dvanáct procent více. Zisk řetězce podle jeho výroční zprávy klesl o 22 procent na 370 milionů. V roce 2017 počet prodejen v síti Billa stoupl o osm a řetězec tak v Česku provozoval celkem 225 obchodů a měl 5900 zaměstnanců.

Supermarkety Billa v Česku v roce 2018 utržily 27,7 miliardy korun, meziročně o devět procent více. Čistý zisk stoupl o šedesát procent na 591 milionů korun. Ke konci roku 2018 provozoval řetězec v Česku 225 prodejen a zaměstnával přes šest tisíc lidí.

Vyhodnocení vývoje tržeb a jeho prognóza

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009 – 2021 (viz Tabulka 13) v případě rakouského řetězce **Billa** vykazují **dlouhodobě rostoucí trend**. Výrazný nárůst ukazatele tržeb je zřejmý zejména od roku 2016. Je dán skutečností, že Billa otevřela 6-8 nových prodejen supermarketů ročně. Řetězci se investicemi podařilo přilákat nové zákazníky. „Chceme zvýšit komfort při nakupování a zlepšit dostupnost prodejen v lokalitách, kde naše obchody nejsou nebo mají nedostatečné pokrytí," uvedla mluvčí Billy Dana Bratánková. Tomu odpovídá i statistická **predikce** dalšího, pozvolného meziročního růstu tržeb v následujících letech 2022-2031.

Billa investuje i do obnovy prodejen

Rekordní miliardové investice plynou do prodejních míst obchodního řetězce Billa. Zatímco v roce 2019 do nich investoval necelou miliardu korun, v roce 2020 investice přesáhly

1,5 miliardy korun. To znamená největší částku od roku 2007, kdy firma převzala 97 prodejen Delvita, za něž podle tehdejšího kurzu zaplatila zhruba 2,8 miliardy korun.

Billa, která patří s obchody Penny Markét do nadnárodní skupiny Rewe, v roce 2019 kompletně rekonstruovala deset prodejen a deset dalších otevřela. V Česku tak provozovala 232 poboček.

Rekordní investice v roce 2020 směřovaly k otevření dvanácti nových prodejen a dalších rekonstrukcí. Chystané investice za tento rok zahrnují i výstavbu skladu suchých potravin v Modleticích u Prahy.

Do rozvoje prodejen v roce 2019 investovaly i další obchodní řetězce. Celková suma podle Svazu obchodu a cestovního ruchu dosáhla dvaceti miliard korun (viz též kapitola 5.10.2 Investice do prodejen obchodních řetězců).

5.5.5 Obchodní řetězec Makro

Makro Cash & Carry ČR patří pod nadnárodní skupinu Metro Group, jednu z největších mezinárodních maloobchodních společností. Makro působí v 32 zemích, má 26 tisíc zaměstnanců a provozuje zhruba 2200 obchodů.

Řetězec má tři skupiny zákazníků z řad podnikatelů. Segment hotelů a restaurací tvoří 35 procent obratu, stejně jako maloobchodní prodejci, zbytek jsou firmy a instituce. (ČTK, 2016a)

S rozsáhlými samoobslužnými centry firmy Makro přišla do Česka soudobá forma velkoobchodu cash & carry - dalšího z prvků moderního obchodu, který se vyvinul v západní Evropě v době, kdy se místní distribuce ubírala odlišnou cestou.

Samoobslužné velkoobchodní sklady, sloužící živnostníkům (maloobchodníkům, restaurátérům, hoteliérům apod.) a různým organizacím k rychlému nákupu za výhodné velkoobchodní ceny vznikly v USA. Tam poválečný rozmach potravinářských supermarketů hrozil zcela zlikvidovat tradiční malé potravinářské obchody (corner's shops) nižšími cenami a širší nabídky. Část drobných obchodníků však přežila díky svým specifickým službám (prodloužení prodejní doby, donáška zboží do bytu) a právě za pomoci nového typu velkoobchodu, který jim přispěchal na pomoc.

Velkoobchody cash & carry (C/C)

Sklady cash & carry (C/C) jsou založeny na diskontním principu přenášení části funkce obchodu na odběratele. Jejich zákazníci, drobní podnikatelé, si zboží ve velkém balení sami ve skladu z palet vybírají, u pokladních boxů je hotově platí a též sami si je ve svých vozech odvázejí. Zmíněná spolupráce umožňuje velkoobchodu poskytovat jim ceny, které i po maloobchodní příirážce mohou snáze konkurovat cenám velkých supermarketů. Současně dává tento typ velkoobchodu malým obchodníkům možnost rychlých změn nabídky podle přání jejich okruhu zákazníků.

Rozhodujícími rysy velkoobchodů C/C, tak jak se vyvinuly v USA, byl omezený přístup odběratelů (nemají prodávat obyvatelstvu, aby nekonkurovaly svým zákazníkům, maloobchodníkům), velká balení zboží, dlouhá provozní doba, samoobsluha, rychlé zúčtování a placení na místě, pohodlná parkoviště pro zákazníky a umístění při rychlostních komunikacích. Byly to však poměrně malé sklady, specializované jen na určitou skupinu zboží (trvanlivé potraviny, nápoje, cukrovinky, prací prostředky apod.).

V 60. letech 20. století se vlna masového šíření potravinářských supermarketů přelila do západní Evropy. Ale zde, zároveň se zdokonalující se technikou samoobslužného prodeje, rostl i podíl nabízeného nepotravinářského zboží, a tím i výstavní plocha velkoprodejen. Ze supermarketů se postupně vyvinuly hypermarkety: velké halové samoobslužné prodejny, v nichž na ploše přesahující i 10 tisíc m² - již převažovala nabídka průmyslového zboží. (První skutečné hypermarkety otevřela v Česku německá firma Globus: u Brna a v Praze - na Černém Mostě.)

Vznik velkoprodejen Metro a Makro

Rostoucí nabídka nepotravinářského zboží v halových velkoprodejnách začala ohrožovat i maloobchodníky se spotřebním zbožím. Jeden z nich, německý obchodník s obuví Otto Beisheim však přišel s projektem, který pomohl jeho bývalým kolegům a jej vynesl mezi nejbohatší muže v Evropě. Za návštěvy USA dostal nápad přeměnit menší a sortimentně specializované americké sklady C/C ve veliké středisko s širokou nabídkou potravin i průmyslového zboží pod jednou

střechou, vybavené již technikou vyvinutou mezitím pro maloobchodní velkoobchodní velkoobchodní velkoobchodní velkoobchodní. Tedy vytvořit jakýsi hypermarket pro živnostníky.

Pro uskutečnění své myšlenky našel Beisheim v Německu dva společníky a s jejich kapitálem tam otevřel již v roce 1964 samoobslužné velkoobchodní středisko - předobraz dnešních jednotek Makro. Současně s vývojem techniky se tato střediska zdokonalují, ale jejich koncept se nezměnil. Realizace byla velice úspěšná, proto její autor začal pomýšlet na zahraniční expanzi. V sousedním Nizozemsku našel kapitálově silného partnera v původně uhelné, nyní plynařské společnosti SHV Group a společnost Makro byla na světě; svoje první středisko otevřela v roce 1969 v Amsterdamu. (Simonian, 1998b)

Koncept Beisheima se následně šířil světem dvěma proudy. V Německu se jej ujal velký obchodní koncern **Metro** a svých celkem 50 moderních středisek C/C otevřel i ve Francii, Itálii, Rakousku, Dánsku, Turecku či v Maďarsku. Spolumajiteli koncernu se nyní stávají i investoři Daniel Křetínský a Patrik Tkáč, kteří tak razantně vstoupili do kamenného maloobchodu. V německém řetězci Metro AG, jež pod značkou Makro Cash & Carry provozuje v 25 zemích světa více než 760 obchodů, zaměstnává přes sto tisíc lidí a obsluhuje 21 milionů zákazníků, získali prozatím 7,3 procenta akcií. Metro je čtvrtou největší retailovou firmou Evropy.

Divize **Makro** nizozemského koncernu SHV zaměřila po úspěchu v Nizozemsku, Belgii a Velké Británii i do vzdálenějších zemí s hojností malých obchodníků: do Jižní Ameriky, na Dálný východ a do severní Afriky. V Evropě má své typové jednotky ještě v Řecku, Španělsku, Portugalsku, Polsku a v současnosti též v Česku - celkem 165 středisek ve 23 státech (1998). Makro i Metro jsou kapitálově propojeny a vzájemně si při své expanzi nekonkurují.

Obrázek 3: Velkoobchodní Makro v pražských Stodůlkách



Zdroj: Makro, 2022

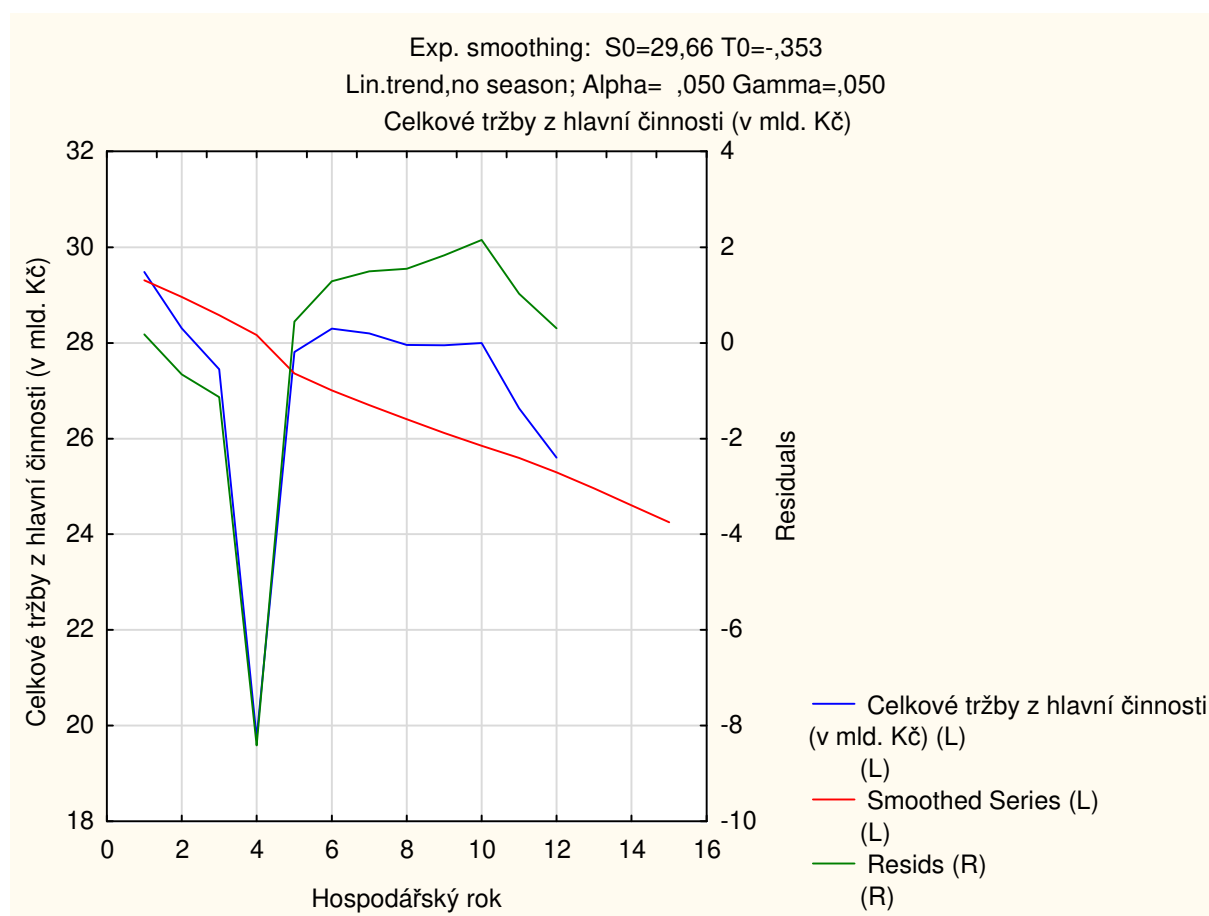
Obchodní řetězec Makro provozuje v tuzemsku 13 velkoobchodních center a zaměstnává přes tři tisíce lidí. Podle zveřejněných výsledků hospodaření z roku 2016 má v Česku společnost tržby kolem 30 miliard a zisk převyšující jednu miliardu korun. Makro patří do německé skupiny Metro, čtvrtého největšího maloobchodního uskupení v Evropě. Koncern připravil rozdělení firmy na dvě nezávislé části. Do jedné vyčlenil velkoobchodní a potravinářský byznys, do druhé prodej elektroniky; změna by měla urychlit růst skupiny.

Tabulka 14: Ekonomické ukazatele řetězce Makro

	Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1	1.10.2009 - 30.9.2010	8,753	29,484	-	-	2,054
2	1.1.2011 - 31.12.2011	9,686	28,304	-1,18	-4,00%	2,064
3	1.10.2011 - 30.9.2012*	10,626	27,445	-0,859	-3,03%	1,838
4	1.10.2012 - 30.9.2013	6,521	19,748	-7,697	-28,05%	0,869
5	1.10.2013 - 30.9.2014	7,133	27,811	8,063	40,83%	1,485
6	1.10.2014 - 30.9.2015	6,353	28,298	0,487	1,75%	1,592
7	1.10.2015 - 30.9.2016	7,311	28,194	-0,104	-0,37%	0,824
8	1.10.2016 - 30.9.2017	7,958	27,955	-0,239	-0,85%	0,788
9	1.10.2017 - 30.9.2018	7,883	27,948	-0,007	-0,03%	0,721
10	1.10.2018 - 30.9.2019	6,315	28	0,052	0,19%	0,413
11	1.10.2019 - 30.9.2020	5,849	26,628	-1,372	-4,90%	0,08
12	1.10.2020 - 30.9.2021	5,516	25,602	-1,026	-3,85%	0,015

* - od roku 2012 došlo ke změně účetního období

Graf 36: Makro - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy Makra; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Vývoj obrátu a čistého zisku v jednotlivých letech

Makro, které provozuje v Česku 13 velkoobchodních center, je součástí německého gigantu Metro. V roce 2011 Makro utržilo 32,5 miliardy korun.

Velkoobchody Makro Cash & Carry v Česku vykázaly v účetním roce 2013/2014 tržby 29,9 miliardy korun a zisk 1,19 miliardy. Makro investovalo do rekonstrukce a modernizace svých provozoven 83 milionů korun. Do nových distribučních hal v Ostravě a na pražském Černém Mostě pak 18 milionů korun.

Velkoobchody Makro Cash & Carry v Česku ve finančním roce 2014 až 2015 zvýšily zisk o sedm procent na téměř 1,3 miliardy korun. Tržby řetězce stouply o procento na 30,1 miliardy korun.

První prodejnu na českém trhu Makro otevřelo v roce 1997 v Ostravě a poté po celé republice vybuďovalo třináct velkoobchodních center. V roce 2015 firma v Česku zaměstnávala 3230 pracovníků.

Velkoobchodům Makro Cash&Carry v Česku ve finančním roce 2015/2016 klesl zisk o polovinu na 637 milionů korun. Tržby německého řetězce se snížily o necelé jedno procento na 29,9 miliardy korun.

Velkoobchody Makro Cash & Carry ve finančním roce 2016/2017 dosáhly v Česku meziročně horších výsledků. Tržby jim klesly o dvě procenta na 29,2 miliardy korun. Řetězec vydělal o devět procent meziročně méně, zisk mu klesl na 577 milionů korun. První prodejnu v Česku Makro otevřelo v Ostravě v roce 1997, v roce 2019 jich měl stále třináct.

Vyhodnocení vývoje tržeb a jeho prognóza

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2010 – 2021 (viz Tabulka 14) v případě německého řetězce **Makro** vykazují poměrně *nevyrovnaný vývoj* s kolísáním mezi 26 a 29 mld. Kč tržeb ročně. Tomu odpovídá i statistická *predikce* dalšího vývoje v letech 2022-2031 s pozvolným poklesem tržeb o 4 mld. Kč.

Makro se soustředí zejména na velkoobchod. Rozhodující zákazníci pocházejí z řad restaurací, malých prodejců a živnostníků. Za sledovaných 10 let se výrazně zahustila prodejní síť a zvýšila se maloobchodní konkurence.

Zákazníci, kteří jezdili do Makra dělat nákupy pro soukromou spotřebu, přestože řetězec na ně řádně necílil, odešli do maloobchodu, jenž jim nabídl vhodnější alternativu. Spotřebitelé rovněž více tíhnou k menším nákupům a upřednostňují čerstvé zboží. Navíc určité kategorie, jako např. elektro, Makro zcela opustilo.

Makro v Česku otestoval supermoderní sklad

Vysoce robotizovaný supermoderní velkosklad řetězce Makro, který leží u dálnice D8 poblíž Kralup nad Vltavou, čeká zatěžkávací zkouška. V prvním pololetí roku 2019 začal s přímou distribucí zboží zákazníkům z oblasti širší Prahy.

Komplex o rozloze 50 tisíc metrů čtverečních přitom už od poloviny roku 2018 funguje jako centrální sklad pro třináct velkoobchodů společnosti Makro Cash & Carry ČR. „Funguje z velké části, stále ale ještě probíhá náběh jednotlivých dodavatelů," uvedla společnost Makro. Cenu distribučního centra nechtěla společnost sdělit s tím, že investorem je německá společnost Metro, pod kterou síť obchodů Makro spadá. Částku neupřesnil ani developer CTP, který pro Makro od roku 2016 distribuční centrum stavěl. (Pánková, 2019b)

Realitní poradenská společnost JLL, jež transakci zprostředkovala, však v březnu 2017 uvedla částku 35 milionů eur, zhruba 897 milionů korun.

Obří sklad se stal pilotním projektem skupiny Metro, která pod značkou Makro Cash & Carry provozuje prodejny v 35 zemích. Podle šéfa poradenské společnosti 108 Agency Jakuba Holce zaměřené na komerční nemovitosti je to projekt unikátní v rámci střední a východní Evropy. Má vysoký stupeň automatizace, kombinují se různé stupně chlazených a mražených potravin. Nový sklad zahustí logistickou síť Makra. Jeden z dosavadních významných skladů obchodu je v Jazlovicích u dálnice D1. Pro Makro ho tam provozuje logistická společnost Hopi. (Makro, 2022)

Velkoprodejny Makro pro živnostníky v Česku

Velkoobchodní centra Makra mají prodejní plochu přesahující 10 tisíc m² a parkoviště pro tisíc automobilů. Obsahují mrazírenské a chladiřenské prostory, úpravný a balířny masa, ryb, zeleniny a ovoce a jejich součástí je i vlastní pekárna chleba a pečiva. Zboží nabízené k prodeji je umístěno na paletách či v kartonech ve vysokých regálech. Spodní řady slouží k přímému odběru zákazníky do velkokapacitních vozíků, horní tvoří operativní zásobu. Manipulanti s vysokozdvíhacími vozíky průběžně nahrazují vyprázdňené palety zásobami shora.

Obrázek 4: Velkoprodejna Makro



Zdroj: Makro, 2022

Velkoprodejny Makra jsou, obdobně jako hypermarkety, kterým se podobají, určité továrny na prodej. Z jedné strany do nich neustále přitéká zboží, aby se po zaevidování a případných úpravách přesunulo do prodejní haly, kde je vystaveno k odběru. Na druhé straně prodejny si je pak zákazníci po zaplacení u některé z výstupních kontrolních pokladen plynule odvázejí ke svým vozům. Celý oběh je kontrolován a řízen pomocí čárového kódu na cenovkách každé jednotky balení počítačem který také jediný ví, kde je která paleta se zbožím umístěna. (Makro, 2022)

Centrála Makro ČR již v roce 1998 uzavřela smlouvy se 300 dodavateli potravin a 200 dodavateli průmyslového zboží. Zpočátku firma nabízela více než 6000 druhů potravin a 10 000 nepotravinářských výrobků. Na podkladě svých zkušeností odjinud a odhadu místních ekonomických podmínek její vedení předpokládá, že na celkovém obratu se budou z 60 % podílet potraviny, s významným zastoupením těch čerstvých, včetně čerstvých ryb. (Makro, 2022)

Přístup do velkoobchodních center je podmíněn členskou kartou, k jejímuž vystavení je nutné předložit živnostenský list a doklad o činnosti. (Avšak každý člen smí s sebou přivést ještě jednu osobu.) Zaměření na živnostníky nasvědčují i velká balení potravin diferencovaná ještě pro maloobchodníky a restaurace. Ovšem převažující část průmyslového zboží je nabízena kusově, takže slouží spíše jako cenové benefity pro evidované podnikatele.

Ceny ve velkoobchodních centrech Makro

Hlavní výhodou velkoobchodů Makro jsou ovšem ceny. *Ceny* musí být nižší než v hypermarketech, aby byly pro živnostníky zajímavé. Firma toho nejspíše dosahuje centrálním nákupem ve velkých množstvích přímo od výrobců, přičemž výhodné „superceny“ jim umožňují vybrané výrobky nakupované s jejich obchodní (privátní) značkou pro celou mezinárodní síť Makro.

Klasické obchodní řetězce mohou mít ovšem na cenovou politiku svého konkurenta a na jeho zaměření prodeje různé názory. Realitou však je, že Makro do Česka s nemalými náklady (výstavba ostravského střediska přišla na 300 milionů Kč) přineslo řadu progresivních prvků distribuce, které budou poučením i pro jiné. Jejich velkoobchodní pak budou nesporně přínosem pro drobné obchodníky a podnikatele v pohostinství, kteří se neobávají evidence svých nákupů. (Simonian, 1998)

5.5.6 Obchodní řetězec Globus

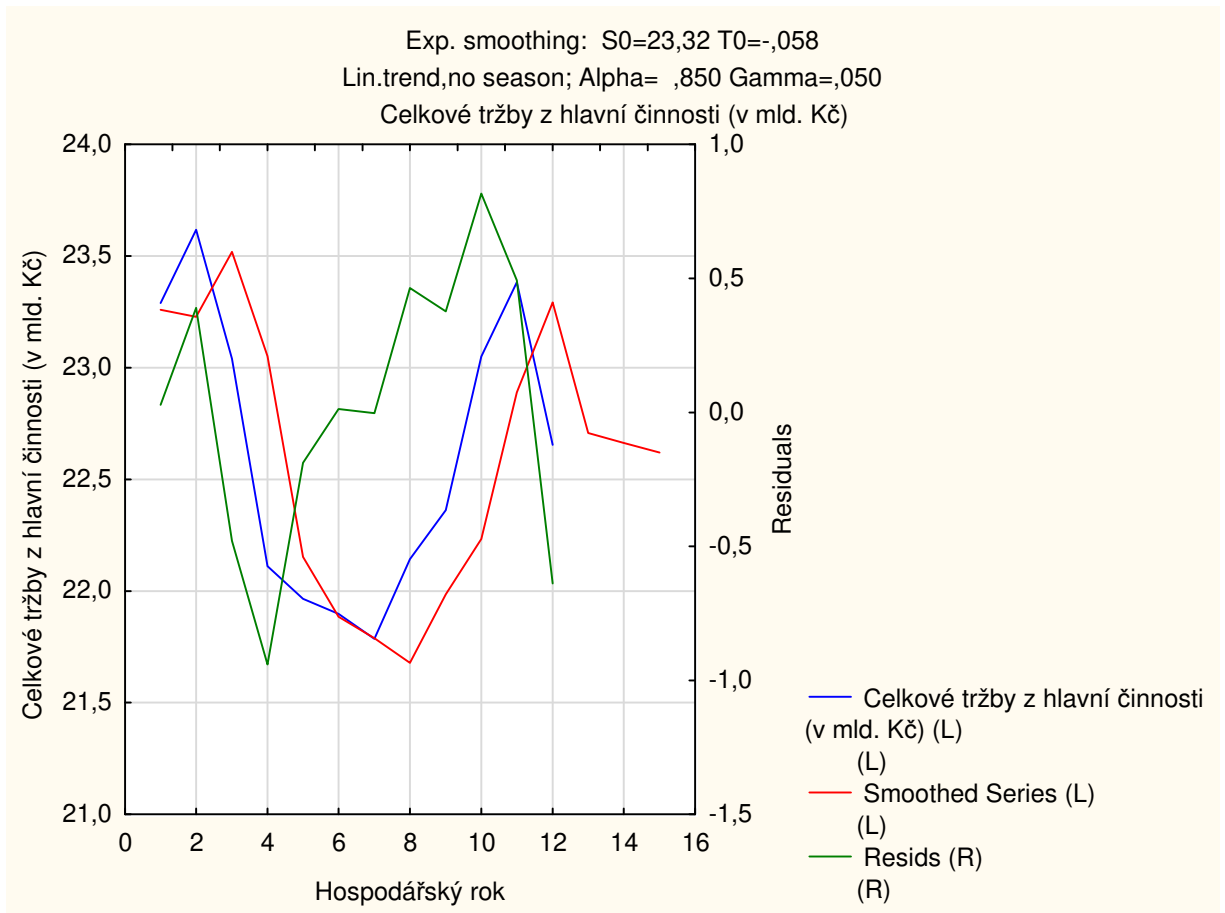
Nejprve si připomeňme jeho historii. V roce 1828 si v sárském St. Wendelu otevřel Franz Bruch, zakladatel budoucí firmy Globus, malý obchod s potravinami. V roce 1963 nechal Dr. Walter Bruch, majitel velkoobchodu s potravinami, společně s Martinem Wernerem, majitelem obchodu s nábytkem, zapsat svůj podnikatelský záměr do obchodního rejstříku.

Globus vstoupil na český trh v roce 1996 jako vůbec první hypermarket a jeho práce zde byla doopravdy průkopnická. Tehdy se jednalo o riskantní krok, později se však ukázalo, že správný a úspěšný. Globus i nadále zůstává rodinnou firmou s osobním přístupem k zákazníkům.

Tabulka 15: Ekonomické ukazatele řetězce Globus

	Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1	1.7.2009 - 30.6.2010	4,303	23,289	-	-	0,273
2	1.7.2010 - 30.6.2011	4,288	23,618	0,329	1,41%	0,236
3	1.7.2011 - 30.6.2012	4,514	23,041	-0,577	-2,44%	0,173
4	1.7.2012 - 30.6.2013	4,622	22,112	-0,929	-4,03%	0,191
5	1.7.2013 - 30.6.2014	3,815	21,965	-0,147	-0,66%	0,257
6	1.7.2014 - 30.6.2015	4,313	21,898	-0,067	-0,31%	0,426
7	1.7.2015 - 30.6.2016	4,295	21,786	-0,112	-0,51%	0,443
8	1.7.2016 - 30.6.2017	4,524	22,143	0,357	1,64%	0,451
9	1.7.2017 - 30.6.2018	4,995	22,362	0,219	0,99%	0,492
10	1.7.2018 - 30.6.2019	4,779	23,05	0,688	3,08%	0,452
11	1.7.2019 - 30.6.2020	5,218	23,383	0,333	1,44%	0,4
12	1.7.2020 - 30.6.2021	4,716	22,655	-0,728	-3,11%	0,224

Graf 37: Globus - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy Makra; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Vývoj obrátu a čistého zisku v jednotlivých letech

Společnost Globus v Česku provozovala v roce 2010 14 hypermarketů; poslední v uvedeném roce byl otevřen v září v Ostravě. V účetním roce 2008/2009 vzrostly tržby řetězce meziročně o 620 milionů korun na 23,3 miliardy korun. Čistý zisk hypermarketů Globus ale klesl o 135 milionů na 286,4 milionu korun. Na žebříčku deseti největších obchodních řetězců Globusu v roce 2008 v tuzemsku připadlo šesté místo. (E15, 2010)

V účetním roce 2010/2011 společnosti Globus, která v Česku v roce 2011 provozovala 15 hypermarketů, vzrostly tržby meziročně o 510 milionů na 24,81 miliardy korun. Zisk klesl z 219

milionů korun v roce předchozím na 189 milionů korun v roce 2010/2011, jak vyplývá z výroční zprávy.

V následujícím období Globus dosáhl nižších tržeb, ale naopak zvýšil zisk. Obchodnímu řetězci Globus, který v Česku nadále provozoval patnáct hypermarketů, ve finančním roce 2012/2013 vzrostl zisk o dvanáct procent na 154 milionů korun. Tržby hypermarketů klesly o pět procent na 22,99 miliardy. Žebříček obchodníků vedl Kaufland s tržbami 45,4 miliardy následovaný Teskem a Aholdem.

Maloobchodní řetězec Globus navyšoval zisk i v dalších letech. Vlastníci německého řetězce Globus tak mohli být se svou českou dcerou spokojeni. V účetním období ukončeném v polovině roku 2014 jim totiž v čistém vydělala 208 milionů korun. Meziročně to znamenalo o 35 % lepší výsledek.

„I když jsme oproti minulému roku vykazovali nižší obraty, byly naše provozní výnosy na úrovni předchozího obchodního roku,“ uvedla firma. Mírný pokles tržeb těsně pod 23 miliard korun zdůvodňuje společnost odklonem od propagace akčních slev ve prospěch svých silných výrobních úseků typu řeznictví, uzenářství nebo pekařství. „Co se nákladů týče, ty se nám podařilo snížit na základě zvýšení produktivity práce,“ uvedla dále firma. (ČTK, 2015)

Jak uvedl řetězec Globus v lednu 2018 zisk hypermarketů Globus se v Česku ve finančním roce 2016/2017 meziročně zvýšil o dvě procenta na 374 milionů korun. Tržby zůstaly na úrovni 22,8 miliardy korun. Německý řetězec provozoval v Česku i nadále patnáct hypermarketů.

Síť hypermarketů Globus oslavila v roce 2016 dvacet let od příchodu na český trh. V této souvislosti ohlásila řadu změn. Patří mezi ně rozšiřování digitálního systému prodeje, budování malých jednotek v centrech měst, obnova vybraných prodejen i nový internetový obchod. Investice si během tří let vyžádají čtyři miliardy korun. Rozšíření na všechny hypermarkety se do konce roku 2016 dočkala platforma Scan and go. Zákazník si vezme nákupní košík a k němu speciální skener. Během nákupu průběžně snímá kódy zboží a má stálý přehled o celkové ceně. U pokladny zaplatí, aniž by zboží vyložil.

Globusu se poslední roky v Česku daří; během let 2016-2018 se proto rozhodl investovat čtyři miliardy korun. Odhaduje, že se mu tak zvýší obrat o dalších deset miliard korun. V roce 2015 dosáhly tržby téměř 23 miliard.

Plán firmy počítal s deseti novými prodejny, ať už hypermarkety či menšími prodejny, se kterými může přijít blíže k centrům velkých měst. Zároveň se Globus chce soustředit také na modernizaci stávajících hypermarketů a rozšíření služeb, především vlastních pekárenských a řeznických provozů.

V létě 2016 Globus spustil nový e-shop, zatím jen s vínem. „E-shop Vinotéky vnímáme jako projekt, na kterém si chceme ověřit předpoklady, abychom byli připraveni nejenom na online prodej dalšího trvanlivého sortimentu, ale abychom měli i dostatečně výkonný logistický řetězec pro prodej například čerstvých potravin," řekl vedoucí vývoje nových kanálů Globusu Bronislav Matyšek. (ČTK, 2016b)

Globus zpravidla buduje hypermarkety na vlastních pozemcích. Výjimku představuje pražský Černý Most, kde je firma v nájmu obchodního centra.

Řetězec Globus připravuje expanzi směrem k centrům měst a otestuje nový typ hypermarketu. „Chceme i nadále růst, proto pracujeme na konceptu menších prodejen, který nám umožní dostat se z okrajů měst více k jejich centrům, a přiblížit se tak našim zákazníkům," uvedl Globus. Pilotní projekt menšího hypermarketu vyrostl v Praze na Jižním Městě. Nový obchod má necelých pět tisíc čtverečních metrů. Dosavadní hypermarkety Globusu zabírají nejméně jedenáct tisíc metrů čtverečních. (Novák, 2016)

Zmenšování velkých obchodů odpovídá trendům na trhu. „Prostoru pro výstavbu nových supermarketů či hypermarketů je v Česku málo a už jen v určitých lokalitách. Prostor k expanzi je už jen cestou převzetí celého řetězce nebo obsazením prostoru po konkurenci.

Se snížením zájmu ze strany zákazníků nejvíce bojují hypermarkety. I ty však mohou v současném měnícím se trhu, kdy zákazník požaduje vše rychle, po ruce a nejlépe čerstvé, spolehlivě prosperovat a *Globus* je toho názorným příkladem.

Expanze do gastronomie a vlastní výroby čerstvých potravin v Globusu funguje. Tržby nejsou jediným sledovaným ukazatelem, rodinné firmy typu Globus se spíše zajímají o to, zda dosahují *dlouhodobě udržitelného zisku* a poskytují všem zúčastněným to, co požadují. Cílem pak není jen tvorba zisku pro vlastníka firmy, ale také třeba příjmy zaměstnanců a stabilní přízeň zákazníků.

Globus je ve sledovaných letech s tržbami zhruba nastejno, ale současně si drží také téměř půlmiliardový zisk (viz Graf 37). Jedná se o jeden z nejmenších obchodních řetězců co do počtu

prodejen, ale ty naopak patří k těm největším. Donedávna měl Globus jen tyto velkoprostorové prodejny, ale v roce 2018 přibyla jedna malá v Pardubicích. V roce 2019 připravil otevření další prodejny v Praze na Pankráci a v tomto trendu chce nadále pokračovat (Patočková, 2019).

Vyhodnocení vývoje tržeb a jeho prognóza

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2010 – 2021 (viz Tabulka 15) v případě německého řetězce **Globus** vykazují **stabilní vývoj** s kolísáním mezi 21 a 24 mld. Kč tržeb ročně. Mírný pokles tržeb těsně pod 23 miliard korun zdůvodňuje společnost odklonem od propagace akčních slev ve prospěch svých silných výrobních úseků typu řeznictví, uzenářství nebo pekařství. Globus je ve sledovaných letech s tržbami zhruba nastejno, ale současně si drží také téměř půlmiliardový zisk (viz Graf 37). Tomu odpovídá i statistická **predikce** dalšího vývoje v letech 2022-2031 *s pozvolným poklesem tržeb* o 0,5 mld. Kč. Globus pracuje na konceptu menších prodejen, který umožní řetězci dostat se z okrajů měst více k jejich centrům, a přiblížit se tak jeho zákazníkům. Rozhodující je však snížení zájmu zákazníků o nákupy v supermarketech, zejména situovaných mimo centra měst, jak tomu bylo dosud u Globusu.

5.5.7 Obchodní řetězec JIP

JIP byl již od počátku zaměřen na velkoobchodní prodej potravin bez zásadní specifikace prodejního místa (gastronomie, retail, catering). V roce 1996 začala společnost JIP budovat vlastní síť maloobchodních diskontních prodejen po celém území ČR. Tento koncept prodeje byl v daném čase úspěšný, a to až do doby nástupu nadnárodních diskontních řetězců. V roce 1998 firma upustila od maloobchodního prodeje a plně se věnovala velkoobchodní činnosti v oblasti komplexní gastronomie. Cílená profilace firmy na trhu, který netrpěl vstupem zahraničních obchodních řetězců, byla správnou volbou a JIP se díky svým výsledkům prodeje stal pro řadu výrobních a dodavatelských firem významným obchodním partnerem v distribuci a zaujal přední místo v prodeji na tuzemském trhu.

Dalším milníkem v obchodní činnosti firmy bylo zahájení koncepce budování prodejen Cash & Carry. Vlajkovou lodí se tak stala velkokapacitní prodejna v Brně s prodejní plochou více než 5 000 m², která byla otevřena 1. července 2009. Přestože se jednalo o období ekonomické krize, obchodní výsledky jsou nyní velmi dobré a potvrzují myšlenku, že tento koncept prodeje

může být úspěšný. Prodejna v současnosti registruje více než 30 000 spokojených zákazníků. (JIP, 2022)

Skupina JIP

Velkoobchodními a později i maloobchodními akvizicemi JIP výrazně navýšil svůj podíl prodeje na nezávislém trhu. Vznikla tak nejen silná nákupní skupina, ale i velkoobchodní a maloobchodní síť s celorepublikovým pokrytím. Díky těmto strategickým krokům dnes JIP může nabídnout svým zákazníkům komplexní sortimentní servis (koloniální zboží, nápoje, non food, drogistické zboží, mražené zboží, čerstvé zboží), spolehlivou a kvalitní logistiku, společný marketing a všechny služby spojené s procesem moderního prodeje. Celá skupina JIP pracuje se společnými komunikačními technologiemi. V rámci své velkoobchodní a maloobchodní činnosti JIP spolupracuje s mnoha významnými tuzemskými a zahraničními společnostmi.

Velkoobchod JIP

Skupina JIP zásobuje své zákazníky ze 17 velkoobchodních skladů strategicky rozmístěných po celé České republice. Sklady fungují v režimu řízeného skladového hospodářství, kde se důsledně dbá na dodržování systému HACCP. Distribuce již do druhého dne díky crossdocku.

Logistika JIP

Skupina JIP je hlavním logistickým a distribučním partnerem společností Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a Pivovary Staropramen, s. r. o. JIP je také koncesionářem pro společnost Algida. Kromě logistických a distribučních služeb poskytuje JIP i služby spojené s přípravou prodeje.

Prodejny skupiny JIP

Skupina JIP disponuje *třemi typy prodejen*, které jsou všechny přístupné veřejnosti.

- Skupina JIP provozuje *13 prodejen Cash&Carry* s celkovou prodejní plochou více než 27 000 m². Každá z prodejen nabízí zákazníkům z řad podnikatelů i veřejnosti více než 30 000 položek. Podnikatelé mají zvýhodněné ceny díky zákaznické

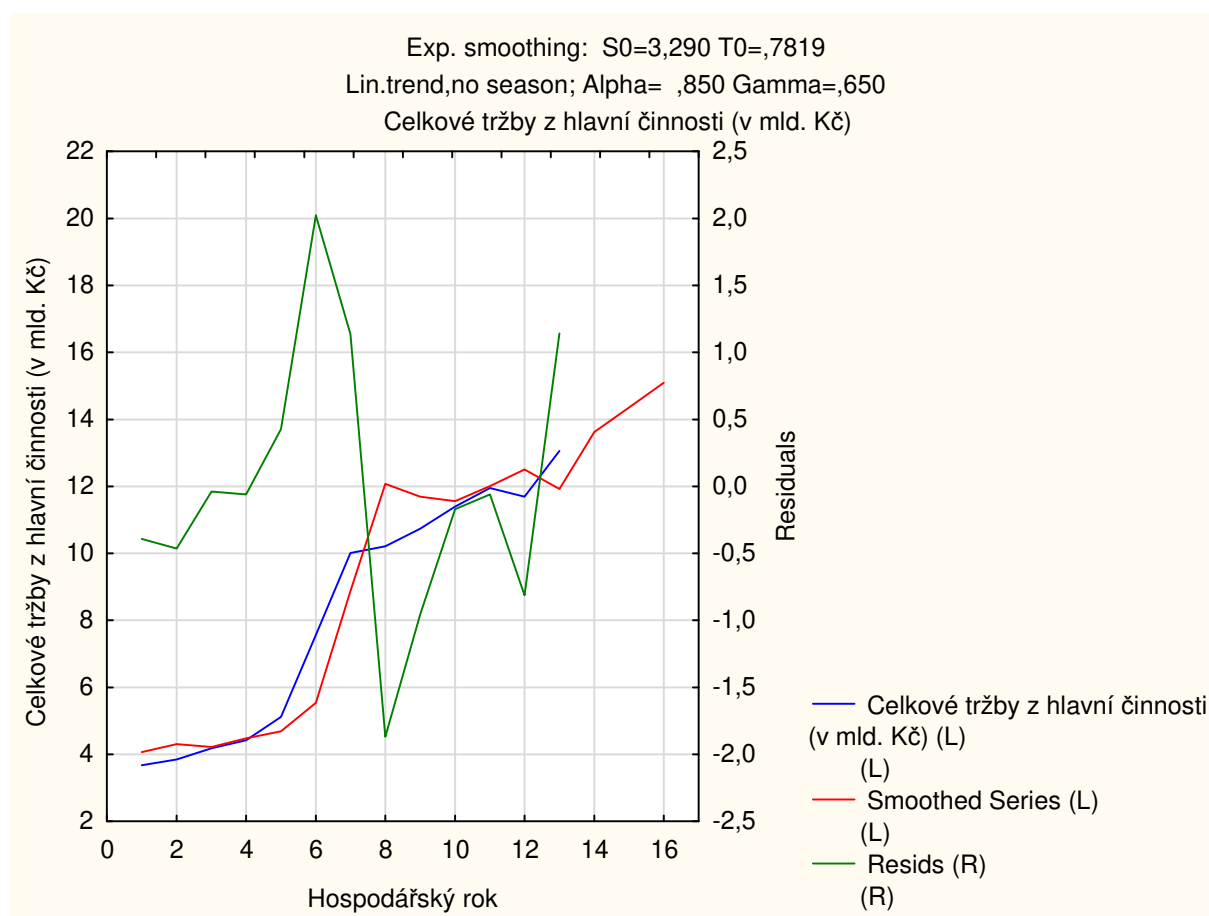
kartě. V současné době prochází síť postupným remodelingem a výstavbou nových prodejen.

- Skupina provozuje v současné době 30 vlastních maloobchodních prodejen. Důraz je kladen na čerstvost potravin a co nejdelší prodejní dobu, dostupnou všem zákazníkům. Pravidelné závazky čerstvého zboží několikrát denně do každé prodejny, tvoří základ každého maloobchodu skupiny JIP. V současné době prochází síť postupným remodelingem a výstavbou nových prodejen.
- 140+ prodejen Plus JIP; frenšízová síť prodejen.

Tabulka 16: Ekonomické ukazatele řetězce JIP

	Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v mld. Kč)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Změna (v mld. Kč)	Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v mld. Kč)
1	1.1.2009 - 31.12.2009	1,058	3,681	-	-	0,056
2	1.1.2010 - 31.12.2010	1,054	3,843	0,162	4,40%	0,022
3	1.1.2011 - 31.12.2011	1,25	4,185	0,342	8,90%	0,039
4	1.1.2012 - 31.12.2012	1,217	4,42	0,235	5,62%	0,114
5	1.1.2013 - 31.12.2013	1,774	5,113	0,693	15,68%	0,061
6	1.1.2014 - 31.12.2014	1,872	7,565	2,452	47,96%	0,085
7	1.1.2015 - 31.12.2015	2,286	10,01	2,445	32,32%	0,013
8	1.1.2016 - 31.12.2016	2,318	10,21	0,2	2,00%	0,108
9	1.1.2017 - 31.12.2017	2,802	10,742	0,532	5,21%	0,091
10	1.1.2018 - 31.12.2018	3,067	11,395	0,653	6,08%	0,031
11	1.1.2019 - 31.12.2019	3,53	11,947	0,552	4,84%	0,049
12	1.1.2020 - 31.12.2020	2,91	11,696	-0,251	-2,10%	-0,045
13	1.1.2021 - 31.12.2021	3,105	13,064	1,368	11,70%	0,223

Graf 38: JIP - Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2009-2024



Zdroj: výroční zprávy JIP; vlastní zpracování

Číslice na ose x 1 – 12 odpovídají období let 2009 – 2021, číslice 13 – 15 je predikce na roky 2022 – 2024.

Vyhodnocení vývoje tržeb a jeho prognóza

Celkové tržby z hospodářské činnosti v mld. Kč v letech 2010 – 2021 (viz Tabulka 16) v případě českého řetězce **JIP** vykazují **stabilní růst** s mírnou stagnací v letech 2015-2017 okolo 10 mld. Kč. Tomu odpovídá i statistická **predikce** dalšího vývoje v letech 2022-2031 s výrazným růstem tržeb o 8 mld. Kč. Úspěšným přechodem na velkokapacitní prodejny JIP výrazně navýšil svůj podíl prodeje na nezávislém trhu. JIP tak může nabídnout svým zákazníkům komplexní sortimentní servis (koloniální zboží, nápoje, non food, drogistické zboží, mražené zboží, čerstvé

zboží), spolehlivou a kvalitní logistiku, společný marketing a všechny služby spojené s procesem moderního prodeje.

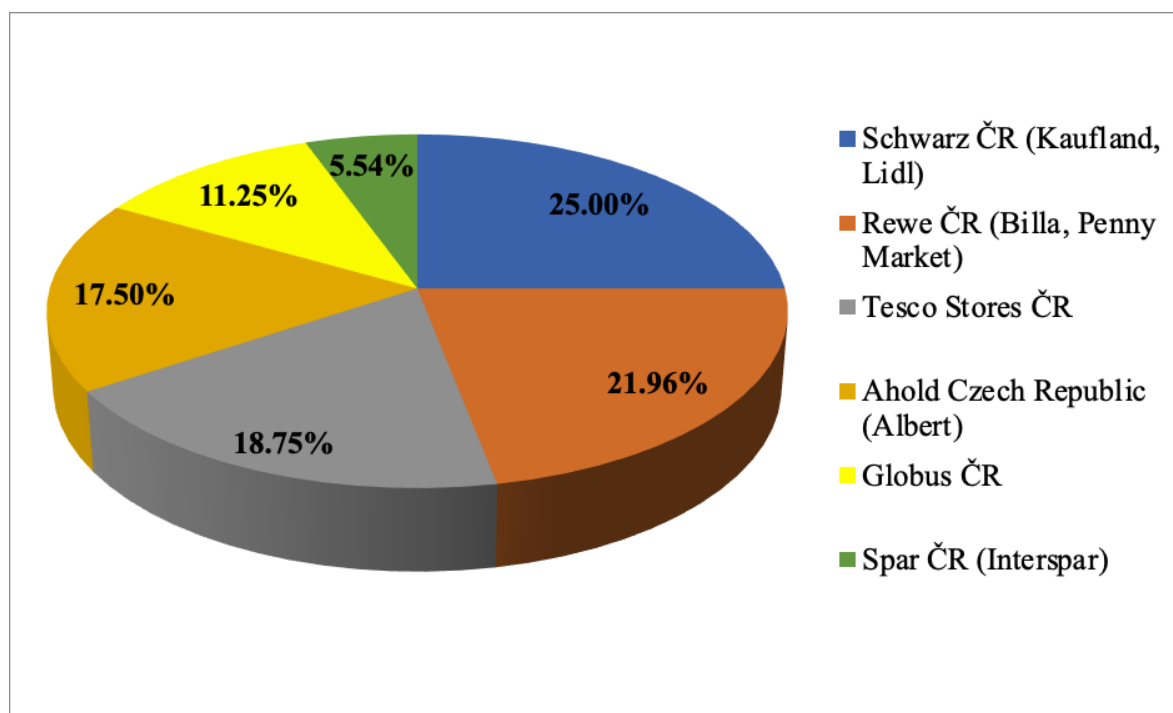
5.5.1 Analýza konkurence v odvětví potravinářských řetězců

Konkurence na současném trhu potravin v Česku

Schopnost vést konkurenční boj vůči konkurentům je nejsilnější konkurenční silou a mnohdy představuje pro podnik nejen přežití, ale i možnost získání dominantního postavení na daném trhu. Konkurenci pro supermarkety Lidl a hypermarkety Kaufland na českém trhu s potravinami představují řetězce Albert Česká republika (Ahold), hypermarkety a supermarkety Tesco (Tesco Stores ČR), Penny Market a Billa (REWE ČR) atd.

O velikosti tržních podílů šesti obchodních společností (skupin) na českém maloobchodním trhu s potravinami v roce 2010 informuje následující Graf 39.

Graf 39: Tržní podíly maloobchodních řetězců z TOP10 největších obchodníků v ČR v roce 2010



Zdroj: Incoma GfK, vlastní zpracování

Jak je zřejmé z podílu jednotlivých obchodníků na trhu s potravinářskými výrobky, není obchodní společnost, která by splňovala kritérium dominance na trhu (tj. 40% podíl). Jedničkou na českém trhu s potravinářským zbožím zůstává dlouhodobě skupina Schwarz Gruppe (Kaufland, Lidl), avšak její tržní podíl vyjádřený prostřednictvím ukazatele tržby, představuje v této výrokové skupině jen čtvrtinu celkového obratu. Z tohoto důvodu je na trhu s potravinářskými výrobky v Česku tak silná konkurence, která tlačí ceny výrobků dolů a některé z obchodních řetězců donutila již český trh opustit (Julius Meinl, Delvita, Carrefour aj.) a rovněž došlo k několika významným fúzím obchodních firem.

Z porovnání tržních podílů firmy Schwarz Gruppe v roce 2010 a 2020 na českém maloobchodním trhu s potravinami vyplývá, že se její tržních podíl zvýšil z 25 % v roce 2010 na 33,3 % v roce 2020 a nedosahuje proto ani v roce 2020 dominantního postavení na trhu s potravinami v Česku.

Následující přehled zahrnuje základní informace a ekonomické ukazatele TOP 9 potravinářských řetězců v Česku (Zboziaproděj.cz, 2020). Potravinářské řetězce byly řazeny podle dosažené úrovně tržeb k říjnu 2020, než ekonomická výkonnost firem byla významněji ovlivněna pandemií Covid-19.

Tabulka 17: TOP 9 potravinářských řetězců v ČR k říjnu 2020

Pořadí	Společnost		Tržby celkem v mld. Kč, bez DPH	Řetězec (počet vlastních prodejen k říjnu 2020)
1	Schwarz Gruppe (Německo) – LIDL ČESKÁ REPUBLIKA		57,69	Lidl (263)
2	Schwarz Gruppe (Německo) – KAUFLAND ČESKÁ REPUBLIKA		56,28	Kaufland (134)
3	Ahold (Nizozemsko)		52,56	Albert hypermarket (89), Albert supermarket (238)
4	TESCO (VB) - TESCO STORES ČR		42,97	Tesco hypermarket (80), Tesco hypermarket Extra (9), Tesco supermarket (57), Tesco Express (38)
5	REWE GROUP (Německo) – Penny Market ČR		38,74	Penny (389)
6	REWE GROUP (Německo) – BILLA ČR		29,83	Billa (238), Billa stop & shop (64)
7	METRO AG (Německo/Nizozemsko) - MAKRO CASH & CARRY ČR		28,57	Makro (13)
8	Globus Hypermarket Holding (Německo) - GLOBUS ČR		23,82	Globus (15), Globus Fresh (2)
9	JIP VÝCHODOČESKÁ		12,25	JIP (30), Plus JIP (111), JIP Cash & Carry (20)

Zdroj: Vlastní zpracování; Zboziaprodej.cz, 2020

Z výše uvedené Tabulky 17 vyplývá, že společnost Lidl & Schwarz se nachází na prvním místě mezi potravinářskými řetězci díky dosažené úrovni tržeb, a to i nehledě na to, že ani

jednotlivě, ani společně Kaufland a Lidl nemají největší počet provozoven v ČR (největší počet provozoven - Albert (327) nebo REWE Group (Billa a Penny Market - 691 provozoven dohromady)).

Nezřídka v konkurenčním boji nabízejí řetězce co nejlevnější zboží, buď pomocí výhodných nákupních cen od dodavatelů či prostřednictvím privátních nízkonákladových značek. Nepochybně princip „dobré zboží za levno“ účinkuje především v případě levných privátních značek, avšak celkově se takový boj může stát likvidačním pro firmu, naopak ale výhodným pro zákazníky. Je důležité též uvést, že nízké ceny konkurence mohou mít významný vliv na výši tržeb a odbytu zboží firmy. Proto je nezbytné, aby podnik byl kvalitně informován o aktuální situaci v odvětví a dokázal rychle reagovat na změny.

Lze předpokládat, že vzhledem k těmto rychlým reakcím se Lidl dostal na první místo v žebříčku podle tržeb (57,69 mld. Kč) a tím i předběhl dlouhodobě „první“ Kaufland (56,28 mld. Kč). Již v roce 2014 Lidl obsadil 5 místo v pořadí. Lidlu se nepochybně podařilo zaujmout zákazníka nabídkou produktu podle zemí původu specialit, RETRO týdny (výrobky dob minulých) nebo XXL týdny (čím víc, tím levněji). Uvedenou myšlenku nezřídka kopírují i jiné řetězce, ale jedná se o vyloženě lidlovskou „vychytávku“.

Tabulka 18: TOP 7 potravinářských řetězců v ČR v roce 2014 a 2020

Pořadí	Řetězec	Tržby v roce 2014 v mld. Kč	Tržby k říjnu 2020 v mld. Kč
1.	Kaufland	51,59	56,28
2.	Albert	42,54	52,56
3.	Tesco	41,2	42,97
4.	Penny Market	30,4	38,74
5.	Lidl	28,96	57,69
6.	Globus	23,12	23,82
7.	Billa	20,98	29,83

Zdroj: Výroční zprávy obchodních řetězců; vlastní zpracování

Lze konstatovat, že společnost Lidl & Schwarz dosahuje prvenství na českém potravinářském trhu vzhledem k zákaznické přízni, rozmanité nabídce potravin a nepotravinářského zboží, přístupu k zákazníkům a nabídce doplňkových služeb (Lidl - exkluzivní luxusní značky a zboží, zákaznický program výhod Lidl Plus, zákaznická mobilní aplikace a e-shop aplikace; Kaufland - K-Scan, zákaznický program výhod a zákaznická mobilní aplikace

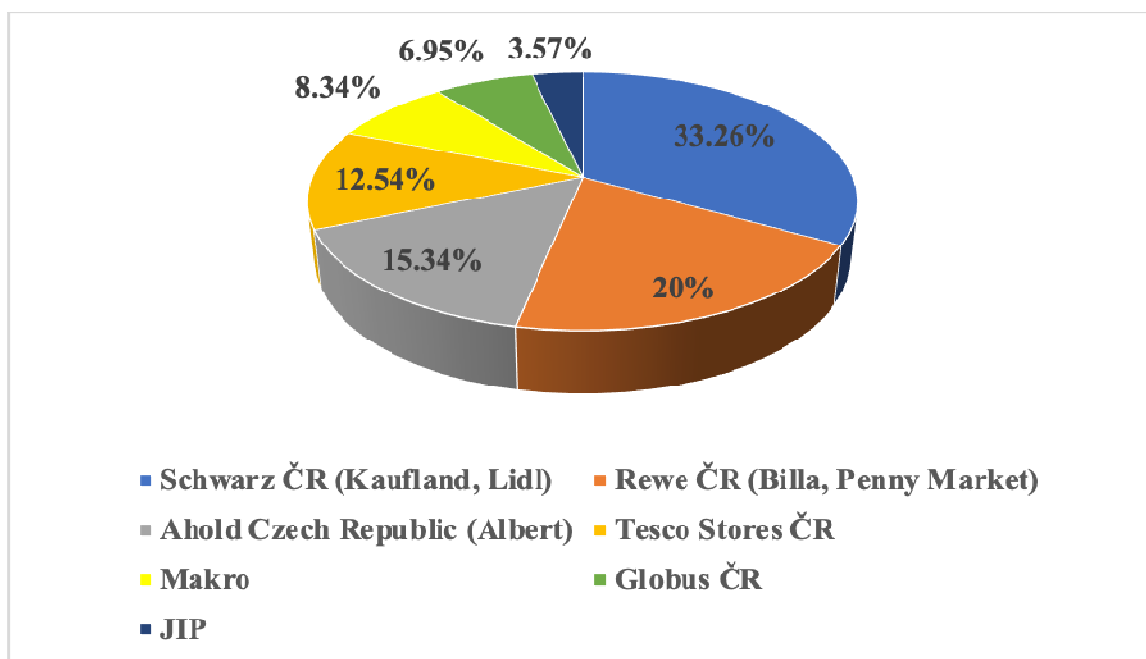
Kaufland Card, květinářství, lékárny a další obchody (včetně rychlého občerstvení) umístěné uvnitř budov hypermarketů, parkování apod.), a rovněž díky vhodnému umístění provozoven a velikosti obchodní sítě, eventuelně dalším výhodám.

Přestože některé jiné řetězce nabízejí obdobné služby (Tesco hypermarket - program výhod, Scan & Go; Penny a Billa - zákaznický program výhod; Globus - Scan & Go, zákaznický program výhod a e-shop aplikace), ze získaných údajů o tržbách lze zjistit, že zákazníci upřednostňují supermarkety Lidl a hypermarkety Kaufland.

Vzhledem k tomu, že se jedná o více než dvě firmy a tržeb nad 20 miliard Kč dosahuje pouze 8 řetězců, řetězce nabízejí jak homogenní, tak i diferencované a navzájem substituční, málo rozdílné zboží, existují určité překážky vstupu do odvětví (vysoká nákladovost investic apod.), existuje dobrá informovanost a řetězce mohou relativně rychle reagovat na rozhodnutí svých konkurentů, pak se dá odvodit, že se jedná o oligopolní konkurenci na trhu potravin v Česku.

Pro určení typu konkurence na českém trhu potravin je také třeba kvantifikovat rozsah tržní síly v odvětví. Pro výpočet byly použity číselné údaje z Tabulky 18. Pro kvantifikaci byly zvoleny tři nejčastěji používané metody, popsané v teoretické části disertační práce. Jedná se o *podíl na trhu, koeficient koncentrace n firem a Herfindahl-Hirschmanův index* k říjnu 2020.

Graf 40: Podíl na trhu (v %) obchodních řetězců v ČR (říjen 2020)



Zdroj: Incoma GfK, vlastní zpracování

Tabulka 19: Tržní síla řetězců TOP 9 na českém trhu potravin

Řetězec	Logo	Podíl na trhu (v %)	Koeficient koncentrace (v %)	HHI
Lidl		16,833	16,833	283,3658592
Kaufland		16,422	33,256	269,6836538
Albert		15,337	48,592	235,2107459
Tesco		12,538	61,130	157,2089089
Penny		11,304	72,434	127,7808224
Billa		8,704	81,139	75,7622655
Makro		8,336	89,475	69,49713908
Globus		6,950	96,426	48,30921276
JIP		3,574	100,000	12,77669782
Σ				1279,595305

Zdroj: vlastní zpracování k říjnu 2020

Hodnota koeficientu koncentrace CR_n za 4 nejúspěšnější řetězce (Lidl, Kaufland, Albert a Tesco) odpovídá oligopolnímu typu konkurence (Lebedev, 2010) a celková hodnota HHI dokládá, že se jedná o nekonzentrováný trh (ÚOHS, 2022).

Lze uvést, že žádná ze sledovaných firem nesplňuje kritérium dominance na trhu potravin ČR, neboť ani jedna z nich ani přibližně nedosahuje 40% podílu na trhu (podle ukazatele tržeb) (Zákon č. 143/2001 Sb.).

Nepochybně zajímavým zjištěním je i skutečnost, že většina z výše uvedených společností „pochází“ kapitálově ze zahraničí (Německo, Nizozemsko či Velká Británie). Jediná česká firma JIP (velkoobchodní a maloobchodní prodejny), působící pouze na území Česka, obsadila až 9 příčku TOP 9 českých potravinářských řetězců.

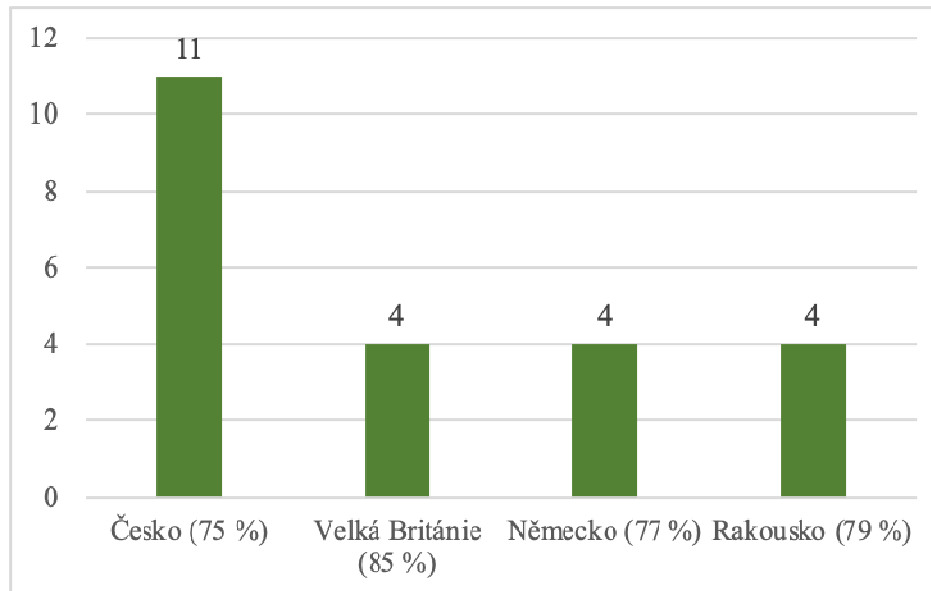
Možnost vstupu nových firem na daný trh

Na oligopolním trhu existují určité překážky vstupu do odvětví, proto pro nové konkurenty může být poměrně složité vstoupit na daný trh potravin. Jedná se především o vysokou cenu počáteční investice, spojenou s otevřením nových provozoven, jejich zařizováním, zakoupením zboží od dodavatelů aj. Nelze opomenout možnost vzniku kartelů a dohod mezi na trhu již přítomnými řetězci. Pokud se na daném trhu nachází několik řetězců, které patří jedné společnosti a „navzájem si pomáhají“, může to představovat určité komplikace pro konkurenty. Vyskytuje se i společný postup firem Limit Price, při kterém je cena stanovena na nižší úroveň pod bodem maximalizace zisku, což činí podnikání nevýhodným pro nové firmy (Brčák, Sekerka, Svoboda, Severová, 2020).

Všechny uvedené překážky se dají překonat, proto možnost vstupů nových řetězců na trh stále existuje. Lze se domnívat, že i aktuální situace, spojená s pandemií Covid-19, by mohla být další překážkou z důvodu nemožností odhadovat vývoj ekonomiky v Česku a poměrně vysoké míře dopadu na několik vrstev obyvatelstva (z pohledu finanční situace). Avšak někdo to naopak může pojmout jako příležitost a nové možnosti v době nestability a nejistot a dokáže získat pozornost zákazníků zajímavou a originální nabídkou.

5.6 Mezinárodní srovnání tržních podílů obchodních řetězců

Graf 41: Počet obchodních řetězců na retailovém trhu v daném státě (tržní podíl obchodních řetězců v daném státě) k roku 2018



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

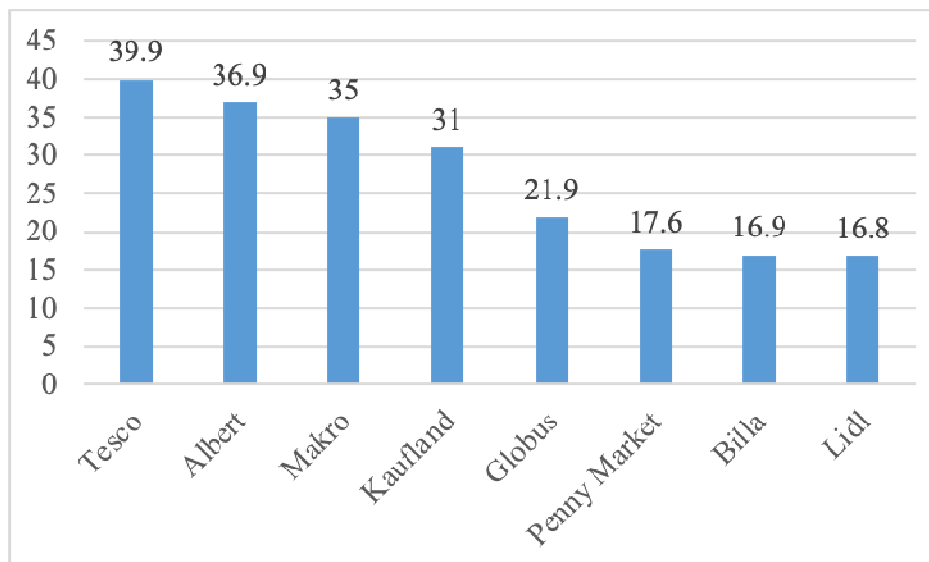
Z hlediska tržního podílu na obratu odvětví tři čtvrtiny tuzemského trhu náleží podle Evropské komise jedenácti obchodním řetězcům. Ve Velké Británii zabírají čtyři řetězce 85 % trhu a v Německu si stejný počet řetězců dělí 77 % trhu. Je to dědictví 90. let 20. stol., kdy byla střední Evropa vnímána jako zajímavý růstový trh a vstupní investice tehdy nebyly tak výrazné (Pánková, 2019c).

5.7 Obchodní řetězce v Česku a jejich ekonomická výkonnost

5.7.1 Komparace vývoje tržeb obchodních řetězců v Česku

Pořadí výkonnosti obchodních řetězců, rozhodujících prodejců potravin, se v letech 2008 až 2018 výrazně změnilo. Nejvíce si v Česku ekonomicky polepšily obchodní řetězce *Lidl* a *Penny Market*. Před čtrnácti lety obsazovaly první místa v přehledu největších nadnárodních obchodních řetězců v Česku podle ukazatele tržeb prodejny *Tesco*, *Albert* a *Makro* (viz Graf 42).

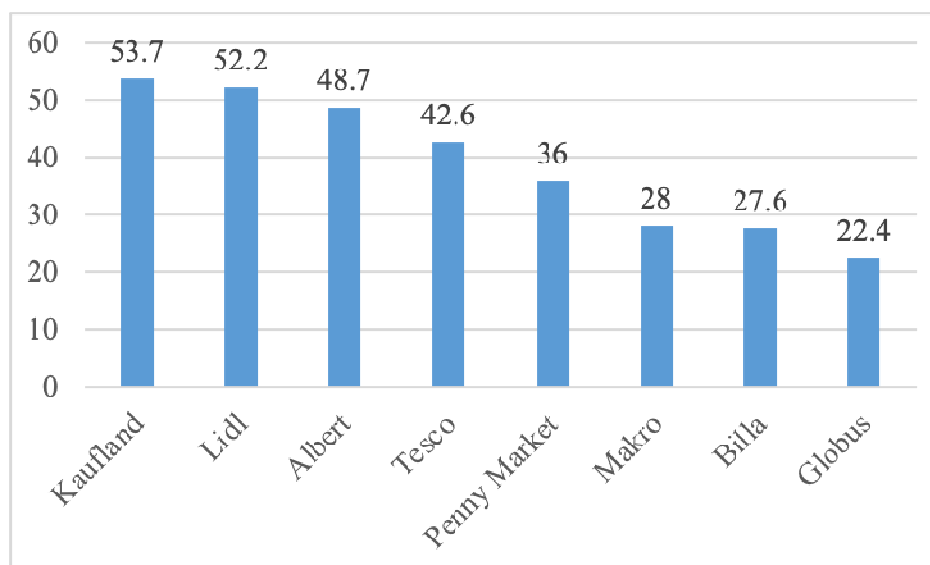
Graf 42: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2008 (v mld. Kč)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

Podle výročních zpráv obchodních řetězců se v roce 2018 udržel v první trojici retailových řetězců jen Albert a o první místa se pak dělí řetězce Kaufland a Lidl z německé skupiny Schwarz Gruppe (viz Graf 43).

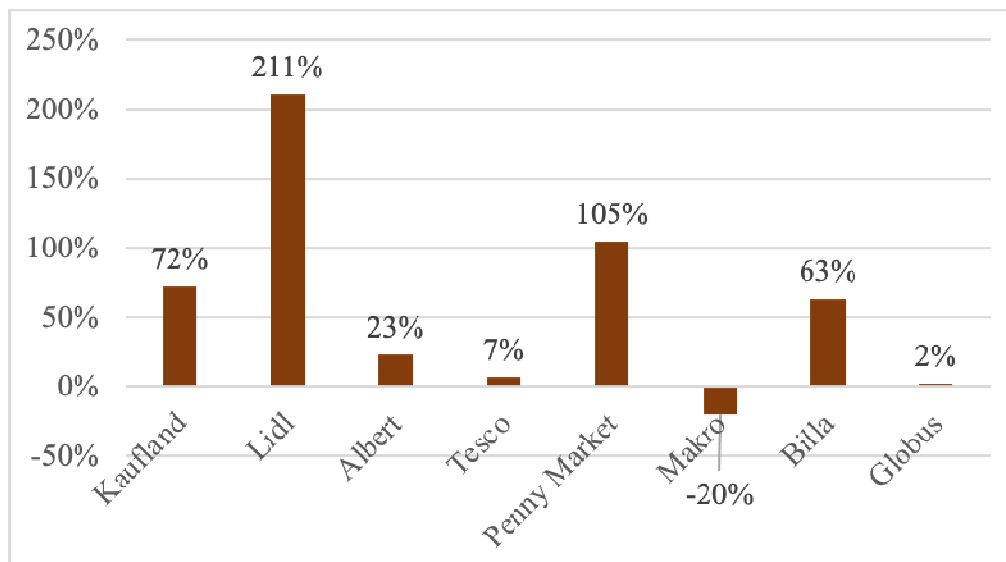
Graf 43: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mld. Kč)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

Společnost Lidl patří tak k řetězcům, u nichž nastala největší změna. Za sledovaných 10 let se zvýšily jeho tržby o více než 200 %. Na druhou pozici co do růstu se prosadil Penny Market a za ním následuje na třetím místě Kaufland (viz Graf 44).

Graf 44: Meziroční změna výše tržeb osmi největších obchodních řetězců v ČR mezi roky 2008 a 2018 (v %)



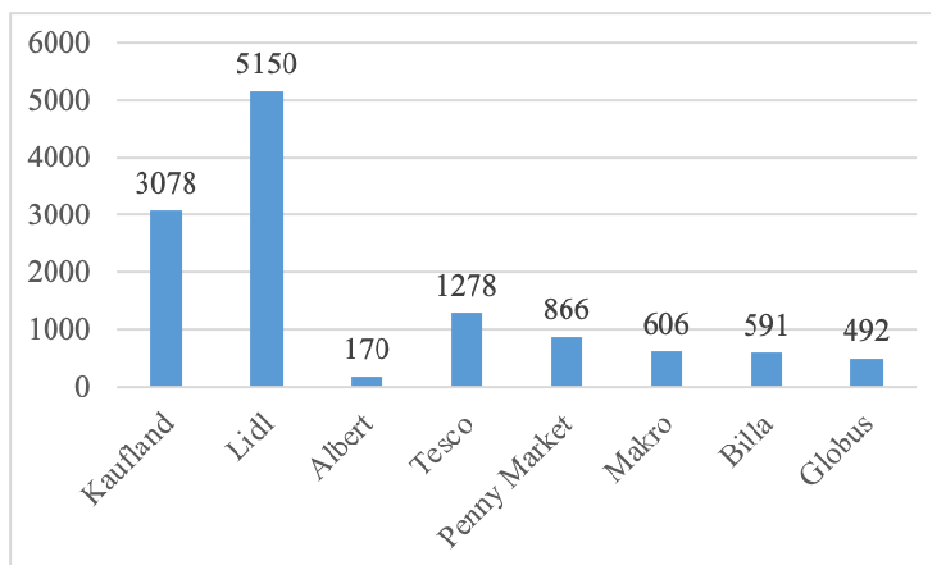
Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

První dva řetězce (Lidl a Penny Market) spolu s Billou rovněž patří více méně k posledním obchodníkům, kteří ještě ve větší míře expandují.

5.8 Hospodářské výsledky a dividendy obchodních řetězců

Převzetí neúspěšných řetězců, které odešly z českého trhu, zatížilo v posledních deseti letech *hospodářské výsledky*, resp. zisky většiny tuzemských obchodních řetězců. V současnosti ekonomicky nejúspěšnější z obchodních řetězců v ČR jsou Kaufland a Lidl ze skupiny německého retailového magnáta Dietera Schwarze.

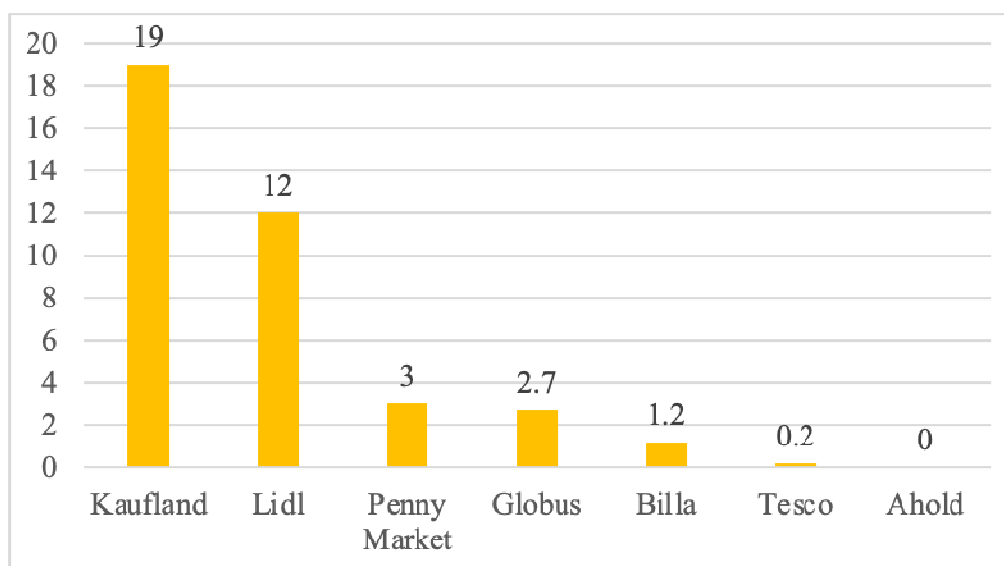
Graf 45: Zisk osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mil. Kč)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

Nejvyšší sumu **dividend** z místního maloobchodu v ČR za období 2008-2018 tak získal nejbohatší Němec Dieter Schwarz. Obchodní řetězce Kaufland a Lidl mu z Česka odvedly souhrnně 31 miliard korun. Dividendy, jež mateřským koncernům posílají konkurenční řetězce, jsou podle údajů z výročních zpráv výrazně nižší.

Graf 46: Dividendy vyplacené majitelům obchodních řetězců za období 2008-2018 (v mld. Kč)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

V případě ziskových marží se přes 10 % dostal jen Lidl. Vývoj ziskovosti u obchodních řetězců podle Marty Novákové ze Svazu obchodu a cestovního ruchu je závislý na tom, jak dokáží řetězce investovat tam, kde se vytváří přidaná hodnota. „Je třeba umět vyjednávat s dodavateli a nakupovat zboží za co nejvýhodnější ceny. Stejně důležité je, jak obchodníci co nejefektivněji dopraví zboží ke svému zákazníkovi“, dále uvedla představitelka Svazu obchodu a cestovního ruchu. Většímu růstu ziskových marží v maloobchodu ale podle ní zabraňuje silná konkurence.

Výrazné rozdíly ve velikosti dividend mimo jiné ovlivnily různé růstové strategie řetězců. Lidl i Kaufland v Česku na rozdíl od konkurence rostly přirozeně. Oproti jiným maloobchodním řetězcům se nerozhodly pro nákup supermarketů od konkurenčních řetězců, jež místní trh opustily. Nezatěžují je proto dluhy a jiné výdaje spjaté s akvizičním růstem. Výdělků proto mohou bez problémů posílat majitelům. Nejsou proto nuceni k platbě předchozích ztrát či akvizičních úvěrů.

Akvizice významně zatížily hospodářské výsledky například Aholdu. Po koupi místní sítě Intersparu se podle zveřejněných hospodářských výsledků řetězec dostal do ztráty více než 1,2

miliardy korun. Nizozemci přitom v Česku dlouhé roky v obdobném rozsahu snižovali z dosažených zisků nahromaděnou ztrátu. Již v roce 2005 Ahold nakoupil místní část sítě rakouského řetězce Julius Meinl.

Dvojitá akviziční rozhodnutí, které si vyžádalo velký investiční vklad, učinila v Česku německá skupina Rewe se svými obchodními řetězci Billa a Penny Market. Ani jeden z uvedených řetězců nepatří mezi dividendové premianty. Koncern Rewe na českém trhu nejprve v roce 2007 koupil Delvitu a o rok později rovněž supermarkety Plus Discount. Po dlouhých letech ztrát poslala Billa dividendu do Německa až v roce 2017, a to hned 1,2 miliardy korun (Novák, 2017).

Nízké podíly na zisku předává britské matce řetězec *Tesco*. Společnost v minulých letech vykazovala miliardové ztráty; pokles zastavila až v roce 2016. Ziskovou marží přes 7 % se Tesco zařadilo na druhé místo v pořadí ziskovosti hned za řetězcem Lidl. Zvýšení ziskovosti ovlivňují dva hlavní faktory: snížení nákladů v řetězci (ne však v neprospěch kvality) a nabídka služeb s vysokou přidanou hodnotou (Tesco, 2019).

Problémy již dříve mělo mateřské Tesco ve Velké Británii. Uvažovalo dokonce, že ve střední a východní Evropě zcela skončí. Tesco přitom před čtrnácti lety v rámci své expanzní strategie převzalo v Česku hypermarkety neúspěšného francouzského řetězce Carrefour.

5.9 Faktory růstu tržeb obchodních řetězců

Nejoblíbenějším obchodním řetězcem zůstává mezi českými zákazníky Kaufland. Zvyšuje se také obliba řetězce Lidl, který v roce 2007 poskočil oproti předchozímu roku 2006 v preferencích domácností ze sedmého na páté místo. Lidé také méně experimentují, o místě nákupu rozhodují cena, rozsah sortimentu a jeho čerstvost. Vyplývalo to z výzkumu Shopping Monitor, který zpracovává společnost Incoma Research.

Na oblibě získávají diskonty, zatímco hypermarkety stagnují. Roste jim prodejní plocha, otevírají se stále nové, ale nepřibývá zákazníků, kteří hypermarkety považují za hlavní nákupní místo. Oproti tomu discountům díky nižším cenám preference setrvale stoupají. Příznivou cenu považuje za velmi významný faktor na 80 % domácností.

Stále nejúspěšnější Kaufland podle Incomy v roce 2008 navštívila každá druhá domácnost. Kombinuje výhody hypermarketu a diskontu, tedy dvou nejúspěšnějších formátů. Otevírá další prodejny a zároveň získává nové zákazníky. Zatímco v roce 2006 považovali spotřebitelé Kaufland za doplňkové místo, v roce 2007 již pro ně byl hlavním nákupním místem a jejím i v současnosti. (Novotná, 2008)

Už z příkladu Kauflandu je zřejmé, že lidé neexperimentují tolik jako dřív. Návštěvnost v jednotlivých obchodních řetězcích spíše stagnuje či mírně klesá. Zákazníci jsou nejspíše věrnější svým prodejnám.

Při volbě, kde nakupovat, je nejdůležitějším kritériem *cena, sortiment a jeho čerstvost*. Zatímco první dvě hlediska nahrávají discountům a hypermarketům, čerstvé zboží by mělo být předností supermarketů. Ty však, jak ukázal výzkum Incomy, v ničem nevynikají a zákazníci se od nich postupně odvracejí. Mají-li supermarkety na trhu přežít, musí se v blízké době začít profilovat. Takovým řešením by mohl být formát tzv. convenience store. Ten představuje menší prodejní plochu asi do 800 metrů čtverečních, poměrně kvalitní zboží ale užší sortiment a čerstvé produkty. Může se jednat o obdobu večerek, ale s větším důrazem na prostředí a obsluhu. Touto cestou se již vydal řetězec Tesco, když v roce 2006 v centru Prahy otevřel první menší samoobsluhu Express.

5.9.1 Vyjednávání obchodních řetězců a výrobců o určování výše ceny u produkce jako faktor růstu tržeb

Není snad velkého producenta, jenž by občas „neopustil“ regály obchodního řetězce. V roce 2018 se jím stal Unilever, který se rozhádal s Kauflandem, ale omezený sortiment měla na regálech Kauflandu také Coca-Cola. To samé se jí ostatně před více lety přihodilo s Teskem, stejně tak jako Pepsi nebo sušenkám od Opavie, Madetě, Ferreru či Danone jinde. „Je to poměrně běžné, že jste jednou za čas na řadě,“ uvádí zkušenosti z vyjednávání s obchodními řetězci manažer jedné velké potravinářské firmy. Jako jeden z prvních případů zmíněného rozkmitření v Česku pamětníci uvádějí řetězec Delvitu, jež se nedohodla s výrobcem cigaret Philip Morris.

Naopak v uvedeném případě řetězce Kaufland koncem září 2018 sám oznámil, že Unilever navýšil ceny příliš, a z tohoto důvodu již jeho výrobky nebude prodávat. To byla unikátní

strategie a pravděpodobně i dobře promyšlená, neboť obě strany téměř vždy své spory nezveřejňovaly.

Dodavatelské firmy se shodují, že ceny jsou obvykle tím, na čem se jednání zadrhnou. Na druhou stranu se často jedná ze strany obchodních řetězců o taktiku, aby dostaly od dodavatele „něco navíc“. Zvýšení cen je nepochybně výhodné pro oba subjekty, neboť kromě výrobce získá více na maržích, jež jsou procentuální, i prodejce.

Kaufland jako obchodník s tržní silou

„Na straně Unileveru se určitě jednalo o marži, neboť ji mají s Kauflandem nízkou a chtěli ji zvýšit,“ jak uvedl další manažer velkého dodavatele. Jinak řečeno, Unilever zřejmě nechtěl jen zvyšovat ceny kvůli vyšším cenám vstupních komodit, ale ještě o něco více, aby zvýšil svůj zisk. A jak se dodavatelé shodují, Kaufland je na jednání o cenách vždy velmi dobře připraven, má množství vlastních (privátních) značek, takže dobře ví, jak ceny surovin rostou a jak mohou být marže vysoké.

Samotné navýšení cen je legitimní postup a producent může za řetězcem přijít i během roku a měsíc či dva dopředu podle smlouvy mu zdražení sdělit. Je pak na obchodníkovi, jestli tento krok přijme. Podle zkušeností mnohých dodavatelů se s Kauflandem dá domluvit na hodně věcech. Vždy přijali zvýšení ceníku, ale současně za to něco chtěli. „Něco“ představuje např. zvýšit ceny o tři měsíce později či realizovat promoakci navíc.

Kaufland náleží podle zkušeností dodavatelů k nejostřejším hráčům na trhu. „Tesco je méně tvrdé, ve vyjednávání nejde tolik na hranu. Britové jsou diplomatičtější, chtějí se domluvit,“ popisuje zkušenosti z jednání zmíněný manažer. Jednání s Brity trvá podle něj déle, s Němci je přímočaré, jde se záhy k věci.

Obdobně ostrý styl má i německý Lidl, navíc je ze shodné vlastnické společnosti Schwarz jako Kaufland. V Česku ale funguje poněkud jinak. „Lidl se s vámi nechtěl setkat, ale dokázal být tři hodiny na telefonu a po něm jednat,“ popisuje zdroj z jedné nadnárodní firmy.

Tesco či Ahold též podle poznatků dodavatelů využívají často své nadnárodní síly. „Jednou jsem měl telefonát od našeho šéfa v Británii, že když neustoupím tady, oni přijdou o dvě aktivity tam, a tím i miliony liber,“ popisuje jednání jeden z manažerů s tím, že tím pádem větší bere a on musel ustoupit.

Zároveň ale platí, že nadnárodní firmy mají obvykle výhodnější vyjednávací pozici než ty menší české. Ty si často nemohou „dupnout“ a mnohé z nich i třeba s pomocí řetězce Kaufland vyrostly. A přijít o deset, v některých případech až 20 % tržeb by pro ně bylo kritické.

Neplatí to ale obecně; pokud je ve firmě uvědomělý majitel, osobnost v oboru, dokáže se vzepřít i ten. „Přišli jsme na jednání a dnes již bývalá zaměstnankyně vyrukovala s nesmyslnými podmínkami. Řekli jsme ne, protože bychom byli u Kauflandu v mínusu, oni nám dali výpověď a bylo to,“ vzpomíná například Jan Teplý, obchodní šéf Madety, české mlékárenské firmy, na jejich opuštění regálů v Kauflandu. V současnosti jsou však již zpět.

Kaufland své síly v jiných zemích dříve v Česku nevyužíval a německý trh držel samostatně. V roce 2018 ale s Unileverem zahájil plošnou akci, kdy v Německu mělo zmizet od této nadnárodní společnosti se značkami Rama, Dove, Magnum či Heilman's vše. V jiných zemích střední Evropy se to týkalo jen určitých značek, v Česku značek Knorr (polévky a bujóny), Sunlight, Cocolino a Surf (především prací prášky a další drogerie). V říjnu 2018 byly ještě na regálech umístěny a podle sdělení Kauflandu se doprodávaly. Nic stran dalšího vývoje řetězce nechtěl komentovat.

Otázkou je, jak dlouho taková vyjednávání probíhají; případy se liší, od několika měsíců po roky. O obdobnou situaci se jednalo, když v roce 2007 nuceně opustila regály Kauflandu Opavia. Výrobce požadoval vyšší zisk, který je v Kauflandu obecně dosti stlačený. Následně se Opavia spojila fúzí s Kraftem a nové vedení začalo realizovat návrat na regály. Ten se podařil přibližně za dva roky. Ale na předchozí úroveň před opuštěním pultů se byznys čokoládovo-sušenkového obra dostal podle zdroje z oboru až za tři čtyři roky. Kaufland dodavatele nepustí na ty samé pozice, jež měl předtím vybudované. Trochu jiný je sortiment, více se za tu dobu rozšířila konkurence, zákazníci si musejí opět zvykat na přítomnost vystaveného výrobku.

Nežádka přitom obchodní řetězec vyloučí při selhání vyjednávání pouze určité výrobky dané značky, jako se to stalo například zmíněné Coca-Cole. Především ponechá ty, jež patří sice k nejprodávanějším, ale pro producenta to nebývají ty nejziskovější. U limonád jsou to třeba dvoulitrové lahve, u piva klasické půllitrové lahve. Proto například na regálu v Kauflandu byla klasická velká Coca-Cola a pár balení Spritu a Fanty Light, ale menší balení zde zákazník nenašel.

Osobnost manažera nákupu

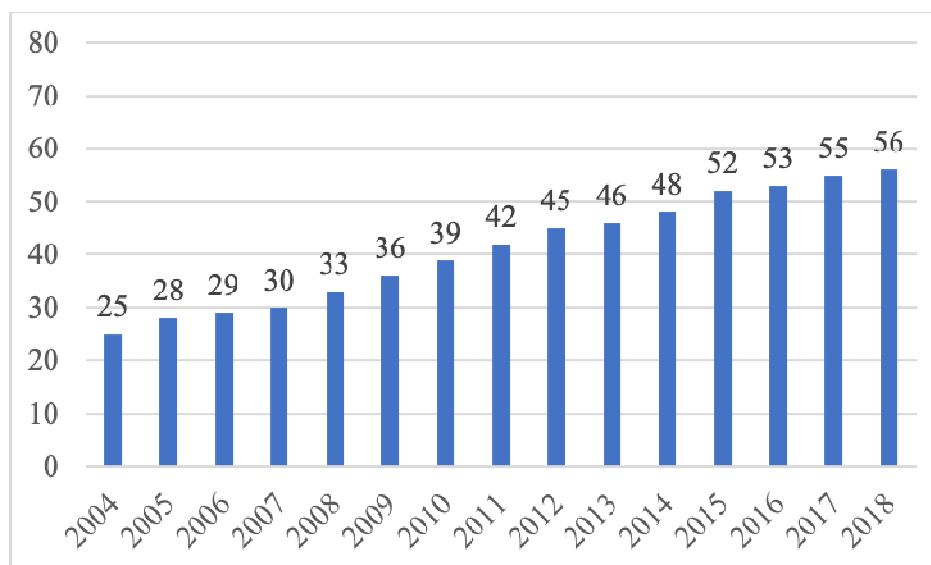
Zmíněný spor řetězce Kauflandu s Unileverem měl mimo chybějících výrobků na regálech i další spojitost s Českem. Většina velkých výrobců v Česku dobře zná Andrease Schoppera, který v roce 2018 v Německu „odstříhl“ Unilever. Ten v Česku působil zhruba 10 let jako vedoucí nákupu Kauflandu a ještě předtím v Globusu. Do Německa odešel v roce 2015. Účastníci společných jednání ho popisují jako drsného vyjednavče, jenž ale vždy držel slovo. Jako racionálního Němce s velkým egem. Jako manažera, jenž dostal řetězec Kaufland v Česku na výsluní. „Schopper vždy hraje obrovskou šachovou partii, a kde normální našinec má většinou plán B, a možná C, a pár kroků dopředu, tak on má vždy plánů několik a v každém má promyšleno tak patnáct kroků,“ vzpomíná jeden z pamětníků. (Patočková, 2018b)

Silná osobnost vyjednavců je ale též podle lidí z oboru častou příčinou, proč se jednání výrobce a obchodníka zaseknou. „Vyjednávají většinou chlapi, dělají ramena, a pak zazní věta `jen přes mou mrtvolu`, takže se čeká, až bude,“ popisuje jednání s nadsázkou jeden z dodavatelů. V nadnárodních firmách ale dochází k rotaci manažerů, takže následkem toho dříve nebo později někdo odejde. A jednání se opět snáze rozběhnou. Anebo se z nedostatku udělá přednost. Jako tomu bylo v případě zmíněné, z Česka odešlé Delvity, která následně odůvodnila nepřítomnost cigaret zdravým životním stylem a byla prvním velkým obchodem, jenž je přestal prodávat. (Patočková, 2018b)

5.9.2 Slevové akce v obchodních řetězcích

Národní fenomén nákupu ve slevových akcích dosáhl v Česku takového rozsahu, že potraviny pořízené se slevami v obchodních řetězcích se v roce 2017 na celkových tržbách podílely 55 %, zatímco před deseti lety to byla pouhá třetina.

Graf 47: Podíl slevových akcí na obrátu obchodních řetězců (v %)



Zdroj: ČSÚ, 2020

Řešení tohoto neudržitelného stavu spočívá podle ministerstva zemědělství v zákazu prodeje zboží se ztrátou. Jedním z největších problémů je totiž prodej za podnákladové ceny.

Za žádoucí protiopatření lze považovat omezení prodeje v promo akcích, snížení počtu vybraných druhů potravin v promo akcích, omezení tištěné reklamy, omezení prodeje za podnákupní ceny, vyšší podíl privátních značek a regionálních výrobků a nastavení maximální výše slevy (Ministerstvo zemědělství ČR, 2018).

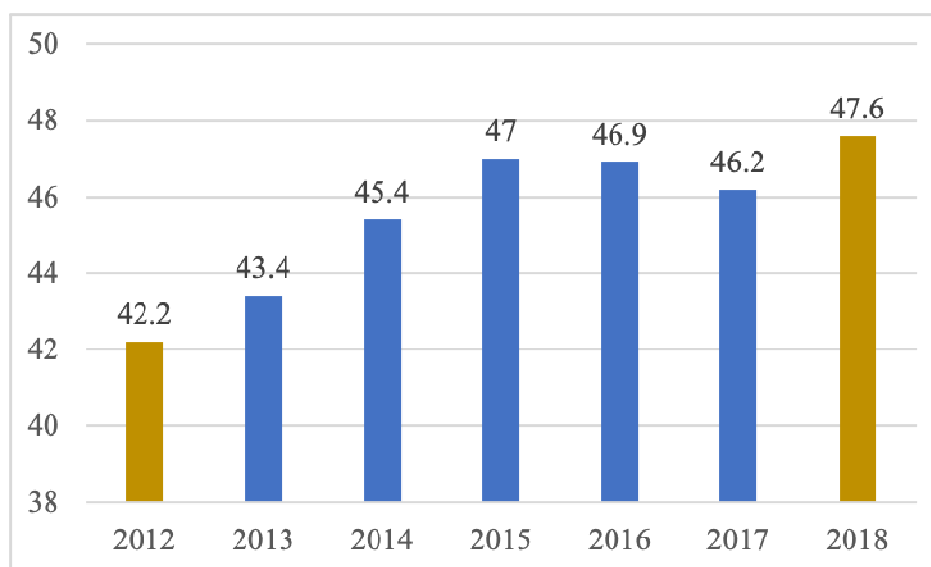
Rezort nechce slevové akce zakázat, ale vnést do nich řád. Zástupci obchodních řetězců sami přiznávají, že je to problém, který je třeba řešit. Konkrétní postup bude záviset na jednání s obchodními řetězci; výsledky by se pak projevily za období roku 2019 v souvislosti s novelou zákona.

Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR oceňuje korektní přístup ministerstva zemědělství. Zásadní je podle Svazu vyjasnit obecně institut slev, výši slev nebo objem a intenzitu využívání slev. (Pánková, 2018).

Ve slevách se kupuje stále více nápojů a potravin

Potřeba tuzemských spotřebitelů nakupovat se slevou soustavně roste. Češi v roce 2018 nakoupili v rámci nějaké akční nabídky necelých 48 % rychloobrátkového zboží, tedy potravin, nápojů či některého drogistického zboží.

Graf 48: Podíl zboží rychlé spotřeby nakoupeného ve slevě (v %)



Zdroj: Incoma GfK, 2019

Podle agentury GfK Czech (2019) zabývající se spotřebitelskými průzkumy v této kategorii nastal největší nárůst u čerstvých potravin. Čerstvých potravin lidé nakoupili v roce 2018 ve slevě skoro 44 %, což je meziroční nárůst o 2,5 procentního bodu. Tahounem této kategorie jsou však nápoje. U nich podíl nákupů se slevou přesahuje 60 % a v roce 2018 již dosáhl 63 %. Následují cukrovinky a snacky s 53 % nákupů ve slevě. Třetí místo obsazují produkty pro osobní péči a péči o domácnost, kterých se ve slevě prodala polovina.

Ještě více než slevy na zboží rychlé spotřeby lákaly zákazníky slevy na oděvy a obuv. V akci se uskutečnilo 58 % prodejů uvedeného sortimentu. Ve slevách dominují sezónní výprodeje, následně akce z reklamních letáků nebo slevy vázané na věrnostní programy. (GfK Czech, 2019)

Jak uvádí Svaz obchodu a cestovního ruchu s oblečením je to stejné jako s jídlem, zájezdy, auty nebo čímkoli jiným. Češi potřebují slevu, aby koupili. Svaz hovoří o potřebě vymezit pojem

sleva v zákoně o významné tržní síle, což by situaci mohlo zlepšit. Ministerstvo zemědělství v roce 2018 zvažovalo přímo regulaci slevových akcí. (Pánková, 2019d)

Problém povánočních (slevových) nákupů

Pro maloobchod jsou první dva měsíce roku těmi nejtěžšími. Zákazníci mají po Vánocích vyprázdnené peněženky, v horších případech splácejí „dluhy za Ježíška“ a prodejci přemýšlejí, jak je nalákat do obchodů. Lidl, nejdravější obchodník na českém trhu, hned počátkem roku 2020 ohlásil snížení cen u základních potravin následován Kauflandem ze stejné německé mateřské skupiny Schwarz.

Podle údajů společnosti Nielsen, která zkoumá data z velkých řetězců, je leden měsícem nejnižších tržeb za potraviny v maloobchodě. Po vánočních a novoročních svátcích se pravidelně snižují tržby za potraviny z měsíce na měsíc o 20 a více procent. Lednové tržby tvoří tak jen 7 % z celoročního obrátu potravin, přičemž druhým nejslabším měsícem je únor.

U drogerie je to obdobné, leden není ale výrazně slabší než únor a březen. Všechny měsíce prvního čtvrtletí jsou na tom podle údajů společnosti Nielsen zhruba stejně špatně. Výkyvy v prodeji drogerie nejsou tak velké jako u potravin, které v průběhu roku reagují nejen na Vánoce, ale i na Velikonoce, prázdniny nebo počasí v případě kategorií, jako jsou nápoje či zmrzlina. Slabý začátek roku potvrzují data Českého statistického úřadu, kdy je každoročně první čtvrtletí tím nejslabším. (Patočková, 2020)

Sleva na úkor vlastní marže

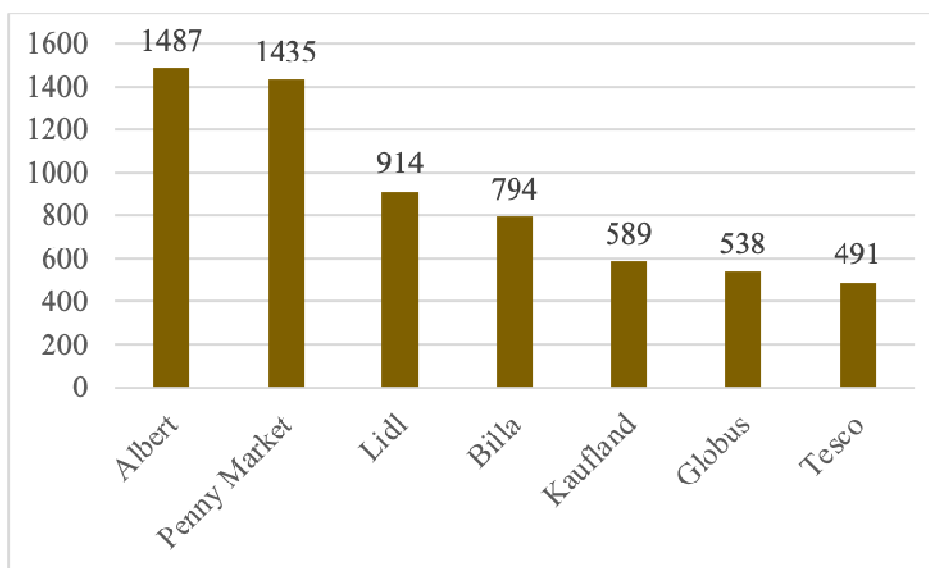
Pomalý rozjezd roku chtějí řetězce zlomit slevovými akcemi na základní potraviny. Lidl se proti očekávanému poklesu tržeb chrání snížením cen základních potravin, jako jsou rohlíky, máslo, olej, mouka či paštika. Vzápětí se přidával Kaufland podobnou akcí na vejce, máslo, paštiku či pivo. Penny Market naopak spustil od poloviny ledna až do začátku března na všech prodejnách pro své věrné držitele kartičky Penny soutěž o to, kdo vyhraje nákup za polovinu.

Zákazníci se před lednem finančně vyčerpali, kupují proto levnější potraviny. Za chováním řetězců tak stojí strategie udržení podílu na trhu, aby zákazníci neodešli jinam. Tímto způsobem řetězce část marží z Vánoc investují do udržení pozice na trhu.

Řetězce své pohnutky však vysvětlují jinak. Těmito příznivými cenami přináší Kaufland svým zákazníkům produkty napříč celým sortimentem jako poděkování za jejich přízeň v minulém roce, uvádí Kaufland. Ceny snižuje pravidelně bez ohledu na kalendářní měsíce také Lidl. Jak dlouho ceny podle Lidlu u více než 200 produktů zůstanou nižší, obchodník neuvádí. Jde o dlouhodobé zlevnění, které nemá Lidl časově pevně ohraničeno. Délka trvání se odvíjí od tržního prostředí. (Lidl, 2022)

Oba velké obchodní řetězce shodně uvádějí, že dodavatelé se na snížení cen nepodílejí. Jinými slovy, slevy údajně poskytují řetězce z vlastní marže. Lidl je nejziskovějším obchodním řetězcem na tuzemském trhu, za rok 2018 vydělal přes pět miliard korun. U předem dohodnutých slevových akcí nicméně bývá obvyklé, že se na snížení ceny podílí jak dodavatel, tak obchodník.

Graf 49: Kolik produktů bylo ve slevě v lednu 2020



Zdroj: ČSÚ, 2020

Stanovení cen potravin (pečiva) obchodních řetězců

Ostatní řetězce z kroku německého Lidlu nadšené nejsou, i když oficiálně se do silných vyjádření nepouštějí. Panuje mezi nimi ostrá konkurence a ceny nejprodávanějšího zboží si navzájem neustále sledují a na změny reagují.

Vývoj cen potravin, zejména pečiva, sleduje také Globus a kroky některých řetězců na trhu jsou i pro něj důležitým signálem. Signálem, který nepovažuje z dlouhodobého hlediska za udržitelný, neboť náklady na produkci těchto potravin mají spíše rostoucí trend a ten tyto nové ceny nekopírují. V budoucnu to podle řetězců může znamenat velké problémy pro výrobce, které jsou již nyní pod tlakem promoakcí atakujících nákladové ceny.

Rovněž další výrobci se obávají takzvaného haló efektu. Jestliže jeden řetězec bude dlouhodobě prodávat produkt, jehož cena je známá a víceméně všude stejná, výrazně levněji, může dodavatel očekávat telefonáty od konkurence požadující také nižší ceny. Rozhodnutím, kterým Lidl podráždil konkurenty nejvíce, se stalo zlevnění rohlíku na korunu padesát. Jelikož nejlevnější 43gramový symbol české kuchyně obvykle stojí 1,90 koruny, vyvolalo to vlnu vzruchu napříč obchodními řetězci i jejich dodavateli. Svaz pekařů a cukrářů uvedl, že bude na řetězec naléhat, aby takovou cenovou strategii přehodnotil. Po upozornění antimonopolního úřadu, že by se mohlo jednat o porušení soutěžních pravidel, pokud by pekaři postupovali společně, ale s protesty ustal.

Z pohledu Pekáren Nopek z Vysokého Mýta se jedná o velmi nešťastný krok, kdy řetězce prodávají rohlíky bez marže a spotřebitel ztrácí přehled o reálné ceně rohlíku. Podle této pekárny uvedené znehodnocování ceny rohlíků ovlivňuje trh a nyní o to více, že současně probíhají jednání o úpravě cen kvůli vyšším nákladům od těch mzdových přes ceny surovin až po dopravu. (Pekárny Nopek, 2022). Při pohledu do nabídky menších pekařství je zřejmé, že obvyklá cena rohlíku, převážně ručně vyráběného, přesahuje většinou 3 koruny. To je minimálně o korunu více, než kolik stojí nejlevnější průmyslově vyráběný rohlík v řetězcích.

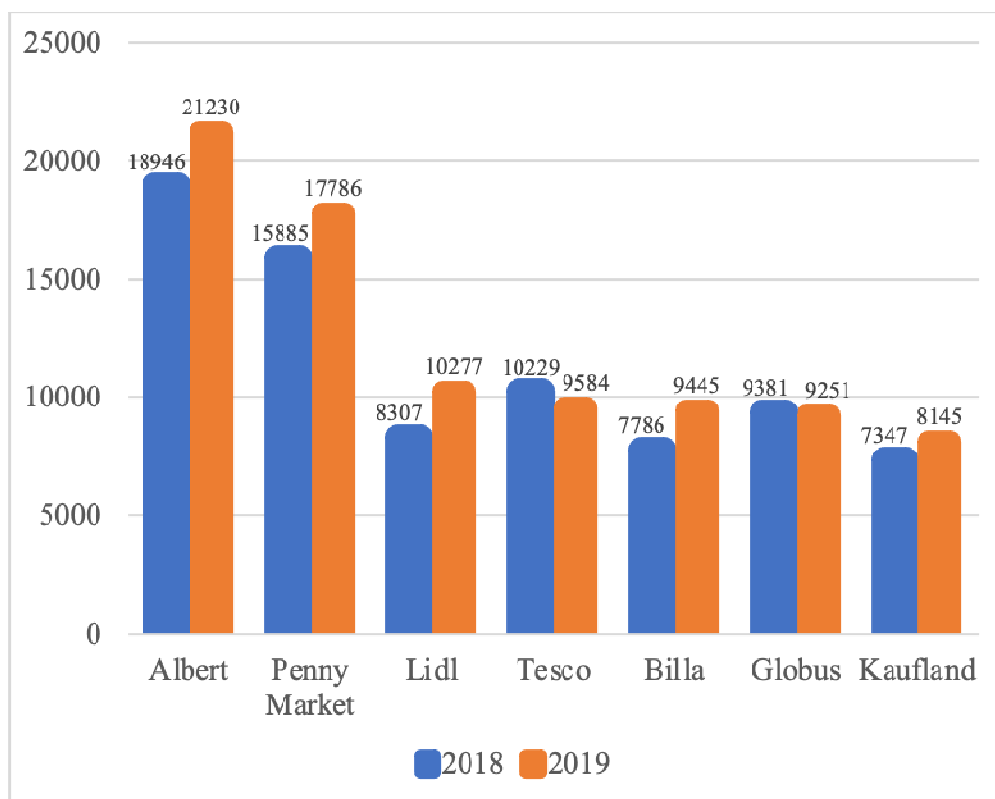
V čem se tyto produkty liší, uvádí internetový obchod Rohlík.cz, který má vlastní pekárnu. Odlišnost je jednak v poměru a kvalitě použitých tuků, rostlinného oleje nebo sádla, dále zdali jsou přidávány regulátory kyselosti, enzymy, emulgátory. U sádlového rohlíku z pekárny Rohlík.cz se používá například sádlo a žádná éčka. Rozdílný je i samotný výrobní proces. U velkoobjemových pekáren je výroba a pečení plně automatizované a důraz je kladen na celkovou rychlost a efektivitu výroby, což se promítne i do celkových výrobních nákladů. Nebo je rohlík výsledkem řemeslné práce a pak obsahuje minimum stabilizátorů, je chutnější, avšak příprava těsta a celý proces výroby trvají déle a pečivo rychleji tvrdne. Řemeslnou výrobu si proto může dovolit pouze pekař s jistým odbytem. (Rohlík.cz, 2022)

Úloha letáku v prodeji potravin obchodních řetězců

Poněkud překvapivě působí další údaj, který rovněž sleduje a zjišťuje společnost Nielsen ze svých dat. Podle něj totiž navzdory snahám řetězců neplatí, že by Češi v akcích v lednu či únoru nakupovali více. Naopak, v lednu je procento promočních nákupů potravin nejnižší, uvádí Nielsen. Například v roce 2019, kdy celoroční průměr potravin prodaných ve slevových akcích dosáhl 58 %, se v lednu tímto způsobem dostalo k zákazníkům 56 % zboží.

Jak ale vyplývá z dat shromážděných z letáků a webu akcniceny.cz, mezi řetězci jsou poměrně výrazné rozdíly co do počtu produktů nabízených ve slevových akcích. K premiantům patří zejména Albert či Penny Market. Větší počet akcí u Alberta a Penny má však svoje opodstatnění. Albert vydává v týdnu čtyři letáky pro hypermarkety, supermarkety a další dva speciální, Penny má v běžném týdnu dva letáky a jeden má zhruba 24 stránek, uvádí web akcniceny.cz. Ostatní řetězce, jako je Kaufland či Lidl, mají většinou jeden leták týdně. (Patočková, 2020)

Graf 50: Počet slevových akcí v obchodních řetězcích



Zdroj: ČSÚ, 2020

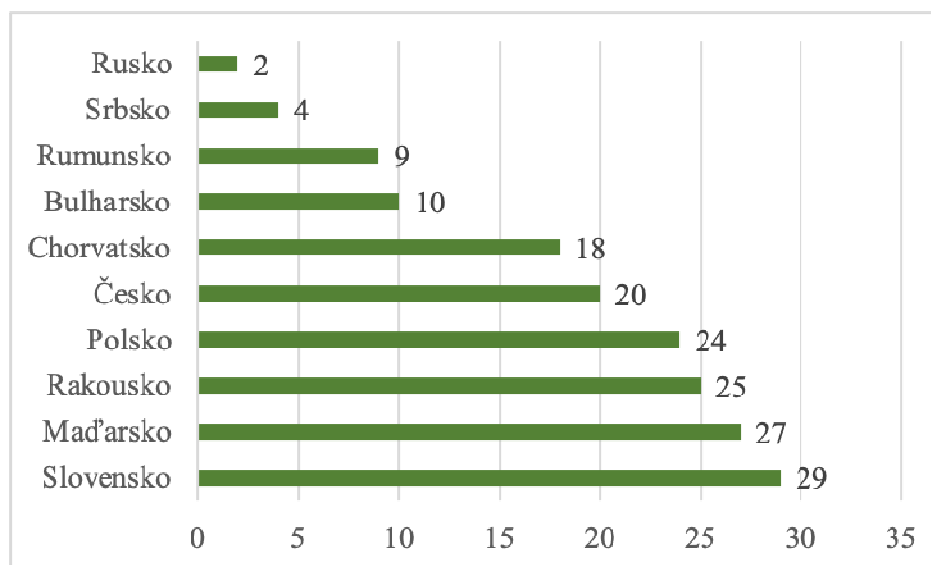
5.9.3 Privátní značky obchodních řetězců na trhu potravin

Průměrný podíl privátních (vlastních) značek potravin a ostatních druhů zboží obchodních řetězců na souhrnných prodejkách v Česku se i nadále nemění. Dle průzkumu agentury GfK Czech a jejího Panelu domácností tvoří 20 % a je stálý přibližně od roku 2010. Jako hlavní důvod se uvádí nabídka značkových produktů za promoční (slevové) ceny, která se dlouhodobě zvyšuje a stala se konkurenčním nástrojem řetězců.

Je to nepříznivá zpráva pro obchodníky i z toho důvodu, že Česko nadále v podílu privátních značek na tržbách obchodních řetězců a výdajích domácností zaostává za většinou sousedních zemí a má tedy prostor pro růst. Avšak ani v jedné ze sledovaných ekonomik není podíl promočních (slevových) nákupů značkových produktů tak velký, jako je v Česku. Nejvyšší

hodnoty dosahuje na Slovensku (29 %), nejnižší ze států sousedících s Českem je v Polsku (25 %). (Kütner, 2013)

Graf 51: Podíl privátních značek obchodních řetězců na výdajích domácností ve vybraných zemích Evropy (v %)



Zdroj: Incoma GfK, 2013

Obchodní řetězce nabízejí zhruba sto až více než tisíc položek privátních značek. Přibližně shodné prodeje jako před dvěma lety zaznamenaly například Tesco nebo Billa. V Tesku privátní značky tvoří z celkových prodejů přibližně jejich třetinu a oproti minulému roku nedošlo k výraznější změně. U řetězce Billa to bylo 14,9 %, také přibližně stejně jako předloni.

Obchodní řetězce Makro a Globus však zaznamenaly nárůst, u Makra se zvýšil na téměř 16 %, u Globusu na 5 %. Obchodní řetězec Globus zaznamenal vyšší poptávku po základních potravinách v sortimentu čerstvých a trvanlivých potravin. Česko i nadále patří k zemím spíše s nižším podílem privátních značek. V porovnání s Globusem Německo je podíl privátních značek v Česku nižší, a i po více než osmi letech se projekt nachází ve fázi rozvoje.

Podle výzkumu Incoma GfK se navíc projevuje nižší zájem Čechů o zboží nabízené pod privátní značkou. Jeho pravidelný nákup uvedlo v roce 2013 pouze 15 % dotázaných, tj. nejméně

od roku 2007. Příčinou nižšího zájmu zákazníků je též rychle se zvyšující podíl značkového zboží prodávávaného v akčních slevách, jenž se již v Česku blíží 50 %. (Kütner, 2013)

Tržby za zboží privátních (vlastních) značek obchodníků s potravinami a drogerií v roce 2018 se zvýšily o 3 % na více než 42 miliard korun. *Privátní značky tvoří přibližně pětinu celkového obrátu potravinářského a drogistického košíku.* (Nielsen, 2019).

Alespoň jednou týdně nakupuje zboží pod privátní značkou obchodníků 53 % Čechů, hlavním důvodem je přitom nižší cena. Další 37 % zákazníků kupuje tyto produkty alespoň jednou měsíčně. V případě drogerie je frekvence nákupu produktů vlastních značek obchodníků mnohem menší, alespoň jednou týdně je kupuje jen 6 % lidí.

Nejčastěji nakupují lidé ze zboží pod privátní značkou mléko, oleje a smetanu. V případě mléka pochází 43 % tržeb této kategorie z produktů privátních značek. V kuchyňských olejích je to 42 %, u smetany 36 % a u konzervované zeleniny 35 %. V případě drogerie se pod vlastní značkou prodá nejvíc papírových kapesníků, kuchyňských utěrek a toaletních papírů.

Hlavním důvodem nákupu zboží privátních značek je jeho nižší cena, ale současně až polovina respondentů v průzkumu zmínila také dobrou minulou zkušenost s daným produktem. K nejvíce uváděným důvodům nákupu se přidala i rostoucí kvalita privátních značek. Skoro třetina spotřebitelů považuje za jejich hlavní nedostatek nejasný původ výrobku; a to jak zemi původu, tak i výrobce. Dle předchozích údajů podíl privátních značek obchodníků na prodeji potravin dosáhl v prvním pololetí roku 2018 17,9 %, to bylo meziročně o 0,5 procentního bodu více.

Maloobchodní trh v Česku je ve srovnání se západními zeměmi charakteristický dlouhodobě vysokým procentem zboží prodávaného ve *slevových akcích* a s tím souvisejícím nízkým podílem prodeje výrobků vlastních značek. Tato situace se mění jen pozvolna. Ve druhém čtvrtletí 2018 se ve slevách v Česku prodala polovina rychloobrátkového zboží; přitom evropský průměr činil necelých 30 %. (ČTK, 2019)

5.9.4 Věrnostní programy obchodních řetězců

Věrnost nakupujících je tak pro obchodníky čím dál důležitější téma. V roce 2023 se dá očekávat, že se maloobchodní řetězce budou snažit zlepšovat své mobilní aplikace pro věrné nakupující. A opečovávat stálé zákazníky budou i ostatní obchodníci.

Věrnostní program Kaufland Card registruje 2,3 milionu zákazníků. „Dlouhodobě se snažíme být v rámci nákupu nejvýhodnějším řetězcem v oblasti komplexního nákupního košíku. A v tom Kaufland Card významně přispívá," uvedla mluvčí řetězce Renata Maierl.

Tesco Clubcard využívá přes 1,7 milionu zákazníků. „Mobilní aplikace Clubcard podle portálu Svět Androida dlouhodobě patří mezi nejstahovanější aplikace u nás," uvedl Michal Kuzmiak, mluvčí Tesco ČR.

Obrat celého tuzemského maloobchodu s potravinami za loňský rok zatím není k dispozici. Ostatně i poslední finanční výsledky jsou většinou z roku 2021. Podle expertů z oboru nicméně zaznamenaná rekordní nárůst a překoná hranici 540 miliard korun. (Bělohávková, 2023)

5.10 Změny prodejen a jejich vliv na tržby

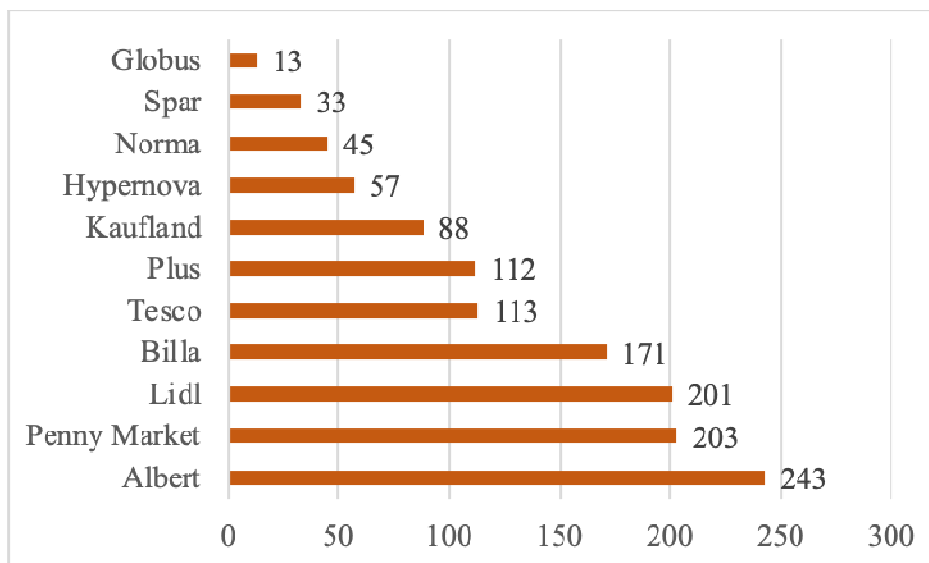
5.10.1 Jak typ prodejen ovlivňuje výši tržeb obchodních řetězců

Podle průzkumu společnosti Nielsen (2022) nejvíce peněz v roce 2008 utratili Češi v hypermarketech, v jejichž pokladnách skončilo téměř 119 miliard korun. Druhé místo připadlo s tržbami 53 miliard korun supermarketům a třetí byly diskontní prodejny, které vykázaly tržby 46 miliard korun.

Nejrychleji v roce 2008 podle údajů společnosti Nielsen vzrostly tržby supermarketům, a to o 8 %. Supermarkety vykázaly nejvyšší přírůstek tržeb přesto, že jejich počet se v tomto roce snížil o 1,1 % na 689.

Hypermarkety v roce 2008 utržily o 6,6 % více než v roce 2007. Na konci roku 2008 v Česku fungovalo 249 hypermarketů a jejich počet byl meziročně o 6,4 % vyšší. Tržby diskontních prodejen meziročně stouply o 3 %, přičemž počet diskontních prodejen se zvýšil o 3,6 % na 551.

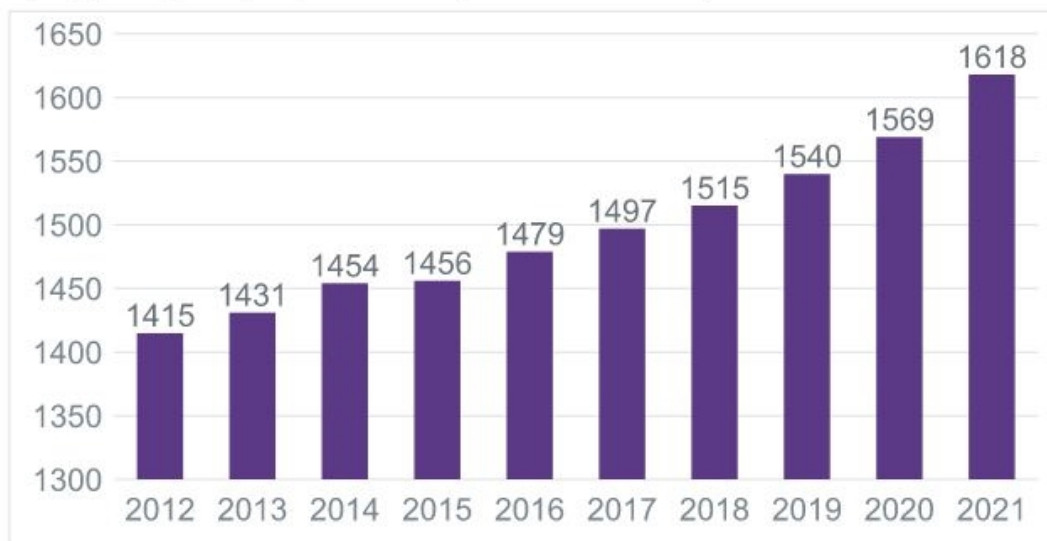
Graf 52: Počty prodejen obchodních řetězců v Česku v prosinci 2008



Zdroj: Nielson, 2022

Graf 53: Vývoj počtu prodejen potravinářských řetězců v ČR v období 2012-2021

Vývoj počtu prodejen potravinářských řetězců v ČR v posledních 10 letech*



Zdroj: GfK Czech

*bez prodejen pod 400 m² prodejní plochy, pouze nadnárodní řetězce

Nejvíce za jeden nákup v uvedeném roce utráceli zákazníci hypermarketů, v nichž průměrná velikost nákupního koše činila 362 korun a meziročně vzrostla o 1,8 %. V diskontech hodnota nákupu vzrostla o 3,2 % na 195 korun a v supermarketech o 5,9 % na 152 korun.

Nejčastěji v roce 2008 lidé navštěvovali supermarkety, do kterých měsíčně zavítali v průměru zhruba osmkrát. Do hypermarketů přišli pětkrát a diskontní prodejny navštívili čtyřikrát měsíčně.

V prvních čtyřech měsících roku 2009 oznámily vyšší prodej supermarkety i hypermarkety, ale diskontní prodejny měly naopak tržby nižší. Nejvíce se dařilo supermarketům, jejichž prodej vzrostl o 9,3 procenta. Hypermarkety zaznamenaly nárůst o 3,9 procenta a diskontní prodejny naopak pokles dvě procenta. (ČTK, 2009b)

Hypermarkety rostou díky tomu, že se otevírají nové prodejny. Při porovnání na stejné bázi obchodů hypermarkety zaznamenávají pokles prodeje. Růst supermarketů je pak tažen zvýšenou efektivitou současných obchodů. Tržby diskontů zřejmě ovlivnilo předchozí převzetí prodejen Plus společností Rewe, která je přeměnila na diskontní obchody Penny a supermarkety Billa.

5.10.2 Investice do prodejen obchodních řetězců

Každým rokem přibližně 10 miliard korun; to je částka, jakou velcí hráči tuzemského trhu – obchodní řetězce obměňují a modernizují své prodejny. Velké prodejny v maloobchodních sítích dostávají nové interiéry a modernizované zázemí pro zaměstnance. Do hypermarketů a supermarketů tak jdou částky v řádu miliard korun. Jen v letech 2015 až 2018 řetězce proinvestovaly 46,2 miliardy korun. Motivací k investicím představuje pro řetězce především jejich vzájemná soutěž. Jak uvádí Svaz obchodu a cestovního ruchu (2019), v Evropě neexistuje konkurenčnější retailový trh, než je Česko. Jde o dědictví 90. let 20. století, kdy byla střední Evropa vnímána jako zajímavý růstový trh. Vstupní investice tehdy nebyly tak výrazné.

Maloobchodní řetězce zahájily v roce 2018 vlnu rekonstrukcí velkých prodejen. Modernější interiéry získávají například obchody Albert. Kaufland nebo Lidl.

Kaufland postupně modernizuje všechny svoje prodejny v Česku, s cílem vytvořit příjemné a pohodlné prostředí pro zákazníky i zaměstnance, které je v souladu s moderními trendy nakupování. Do modernizací supermarketů chce Kaufland vložit zhruba 10 miliard korun, jak uvedl při zahájení renovačního programu.

Řetězec již dokončil renovační práce na obchodu v Kolíně. Prodejnu v modernizovaném provedení otevřel rovněž v Hodoníně a v Praze na Vypichu. Změnilo se osvětlení, chladicí boxy získaly kvůli energetickým úsporám dveře, prodejny dostávají moderní design.

Řetězec *Albert* z nizozemské skupiny Ahold Delhaize za poslední dva roky významně modernizoval polovinu prodejen. Stálo ho to přibližně dvě miliardy korun. V Česku provozuje okolo 300 obchodů. Modernizace prodejen zahrnují nejen prodejní plochu, ale také zázemí, technologie chlazení, nábytek, osvětlení a infrastrukturu (Albert, 2019).

Koncern Ahold ale především modernizuje svoje hypermarkety Albert. Kompletně rekonstruuje velkoplošné obchody v Teplicích, Mladé Boleslavi a v Olomouci. Uvedené prodejny získaly nový interiér a uspořádání s důrazem na čerstvé potraviny; měnily se také technologie související s osvětlením a chlazením, stejně jako pokladní systémy.

Přestavba těchto tří velkých obchodů je součástí velkého modernizačního plánu, v rámci kterého Ahold v roce 2017 přestavěl a znovu otevřel díky investici přes jednu miliardu korun 70 supermarketů. V roce 2018 pokračoval řetězec v remodelingu malých prodejen stejným tempem a pro zákazníky v novém otevřel dalších sedm desítek supermarketů. (Novák, 2018)

Všechny své prodejny postupně vylepšuje i německý řetězec *Globus*. Například v Českých Budějovicích zavedl nové značení i koncepci regálů. Jedná se o celkové provzdušnění prostoru snížením regálů, uspořádání sortimentu do příbuzných tematických celků a též nově o prostor pro seniory. Globus provozuje v Česku 15 hypermarketů (Globus, 2019).

V moderním duchu se renovuje i *Lidl*. Dosud otevřel 23 prodejen nové generace. V průběhu roku 2018 se také chystal zmodernizovat minimálně dalších pět prodejen. (Lidl, 2019)

Například řetězec Lidl dal tři miliardy korun za dvanáct nových poboček a zahájení stavby logistického centra v Buštěhradu u Kladna. „S dokončením a uvedením do provozu počítáme na jaře roku 2021," uvedla mluvčí Lidlu Zuzana Holá. Řetězec v tuzemsku nyní provozuje 254 obchodů.

Mimo prodejen směřují investice obchodních řetězců do logistiky, vylepšování skladových prostor a moderních informačních technologií. V řetězci Albert postupně vyměnili pokladny a také infrastrukturu informačních technologií ve vše prodejnách, což si v letech 2017 a 2018 vyžádalo investice přes 300 milionů korun (Pánková, 2019b).

Investicím podle prezidenta svazu Tomáše Prouzy vládnou dva trendy - co nejrychlejší modernizace prodejen a zjednodušování logistiky. „Lidé začali být vybíraví. Chtějí hezké prostředí a chtějí obchodem rychle projít, což často znamená předělat celou strukturu prodejny," uvedl Prouza. Řada lidí podle něj vyžaduje také samoobslužné pokladny.

Kapitál takto vložený do modernizace prodejen se podle odborníků vrátí. Podle společnosti Moris design, která náleží v retailu mezi přední tvůrce interiérů, peníze vložené do prostředí mají životnost minimálně 5 let, naopak peníze vložené do mediální reklamy jen několik dnů. Dobře provedený remodeling by měl umožnit nejméně 20% nárůst tržeb.

Řetězce mění i zázemí pro zaměstnance. V Kauflandu jsou společenská místnost, jídelna i šatny nyní vzdušnější a laděné do příjemných barev. K dispozici je rovněž plně vybavená moderní kuchyň. Lepší podmínky budou mít i zaměstnanci v renovovaných hypermarketech Albert.

5.10.3 Fresh byznys a jeho vliv na tržby

Zdravé a české potraviny

„Albert je nejstarší mezinárodní hráč v českém maloobchodním pekle. Z vlastní zkušenosti výzkumníka trhu vím, že se vždy snažil pochopit, co po něm čeští zákazníci chtějí. Signály, které vysílali, se ovšem v čase razantně měnily. A s tím není lehké se vyrovnat. Zákazníci chtěli nákup s úsměvem, pak široký sortiment, pak nízké ceny, dobrou docházkovou vzdálenost, později hezky česky a teď zdravě," uvedl Tomáš Krásný z agentury Blue Events.

Pokud jde o nabídku, i Albert se chce svézt na nynější vlně zájmu o zdravější a čerstvější potraviny. „U českého spotřebitele vidíme polarizaci, někteří se hodně starají o své zdraví a jiní vůbec," uvedl dále Ahold. Celkově však poptávka po zdravých výrobcích roste.

Kromě více místa na regálech pro tyto potraviny proto Albert rozšiřuje řady tuzemských výrobků pod značkou Česká chuť či řadu Naturel Promise, v níž zákazník najde výrobky bez lepku, laktózy, veganské či bio.

„Klíčem je, aby se čerstvé potraviny od farmářů dostaly co nejrychleji na pult. Takže máme vlastní zásobovací řetězec a spolupracujeme přímo s farmáři. Vynechali jsme velkoobchody, takže potraviny přijdou rychleji a jsou čerstvější," popisuje Lauridsen.

Podobně uvažují i další řetězce. Zdravý svět provozuje ve svých obchodech Globus, stále místo dostalo nyní bio v Lidlu.

Fresh byznys mění prodejny řetězců

Na zvyšující se poptávce po čerstvých ovocných šťávách či zeleninových salátech se pokoušejí vydělat už i klasické obchodní řetězce. Investují do oddělených prostor často hned u vstupu do prodejny, kde nabízejí takzvaný fresh sortiment.

V případě společnosti Ahold najdou zákazníci Albert Fresh Bistro ve všech obchodech řetězce Albert. Bistro zahrnuje i wrapy, polévky, bagety nebo sendviče. Vybudování těchto míst probíhalo v rámci rekonstrukcí prodejen, do kterých řetězec v uplynulých letech investoval miliardy korun.

Obdobně se chová také řetězec Lidl, který v roce 2019 vydal za dvanáct nových poboček a zahájení stavby logistického centra v Buštěhradu tři miliardy korun. Konkurenční Lidl zavedl regál s fresh produkty ve stovce obchodů; v průběhu jara 2020 řetězec předpokládal takto uspořádat všechny prodejny.

Uvedené řetězce mají podle Svazu obchodu a cestovního ruchu jedny z největších projektů na změnu uspořádání prodejen, kam patří i budování fresh koutků; společnosti však nezveřejnily výši investic.

Obchodní řetězce věří, že poptávka po fresh produktech bude sílit. Zákazníci je chtějí a jsou ochotni si za ně připlatit. Desetině respondentů dokonce nevadilo zaplatit za čerstvé potraviny o polovinu více, jak ukázal v roce 2019 průzkum sítě salaterií Ugo spadající pod nápojáře Kofola Československo. (Pánková, 2020c)

Rostoucí spotřebu ovoce a zeleniny potvrzují rovněž data ministerstva zemědělství a ČSÚ. Konzumace čerstvého ovoce podle nich vzrostla od roku 1950 o 23 kilogramů na osobu za rok na

86 kilogramů v roce 2018. Spotřeba čerstvé zeleniny stoupla od roku 1950 o dvanáct kilogramů na osobu za rok na 87 kilogramů v roce 2018.

Fresh produkty oddělily od ostatního sortimentu rovněž další obchodní řetězce. Čerstvé produkty určené k přímé spotřebě si zákazníci mohou zakoupit v každé z prodejen Penny Market v boxu Penny s sebou s tím, že řetězec tento sortiment v roce 2019 ještě posílil.

Největší tuzemský obchodní řetězec Kaufland ze skupiny Schwarz Gruppe zase zavedl vitríny K-to go. V současnosti jsou takovéto vitríny různých velikostí ve 45 prodejnách Kauflandu a nadále je řetězec hodlá rozšiřovat do dalších obchodů.

Lokální produkty jako nástroj zvyšující tržby

Dalším lákadlem dnešní doby je důraz na *lokální produkty*. Albert se 300 prodejnami má při své snaze ztíženou pozici. V porovnání třeba s internetovým prodejcem potravin Rohlík, který plánuje vytvořit aplikaci jen pro místní farmáře, obří řetězce potřebují dodavatele, kteří jsou schopni zavážet všechny prodejny. Případně alespoň nějakou část, pokud jde o regionální produkt.

Ale i v Albertu se objeví individuální nabídky pro regiony, až dokončí modernizaci informačních systémů. „Cíl je nabízet v daném obchodu více lokálních produktů. Již teď máme například 60 lokálních pekáren," dodal šéf Aholdu.

Všechny tyto kroky lze hodnotit jako cestu správným směrem. Ale co by měl ještě Albert změnit? Dělat to s výrazně větším úsilím. Například přidat variantu eshopu Nakup a vyzvedni. Technicky to lze realizovat zhruba do půl roku a existuje množina zákazníků, kteří ji ocení. Tento způsob ušetří zákazníkovi desítky minut při každém nákupu.

5.10.4 Konkurence řetězců prostřednictvím nových technologií

Nebaví zákazníky velký nákup vykládat u pokladny po jednom kuse na pás a pak zase vše vracet do košíku a následně, že se výslednou cenu dozví až od pokladní? Nákupy přes skener obchodní řetězce v Česku proto zavádějí jako formu konkurence, při níž je zákazník soběstačný.

Premianty této metody nákupu se staly v roce 2016 obchodní řetězec Globus a vybraná místa řetězce Tesco.

Jak novinka funguje? U vchodu si zákazník vezme skener a zboží si načítá přímo u regálů; následně u zvláštních samoobslužných pokladen přes čárový kód nákup ukončí a zaplatí.

Zákazníci na systém Scan & Go reagují velmi pozitivně a hojně jej využívají. Vítají také, že mají částku svého nákupu celou dobu pod kontrolou. Praxe ukázala, že samoobslužné nakupování zákazníkům zkracuje dobu nákupu a ušetří pracovní síly obchodníkům. Určitý problém může být s tím, že systém byl zaveden pouze pro zákazníky, kteří jsou držiteli karty Globus Bonus; těch je ovšem více než polovina.

Od podzimu 2016 zavedli nákupy přes skener, ale též přes mobilní aplikace i v některých pobočkách řetězce Tesco. Pod názvem Scan & Shop mohou tento systém využít všichni zákazníci, kteří do prodejny přijdou nakoupit. Odezvy na zavedení nové služby jsou velmi pozitivní. Jedná se o pilotní provoz, služba je postupně zaváděna v 17 hypermarketech řetězce Tesco v rámci střední Evropy.

Tesco plánuje její rozšíření i na další obchody. Chce podle prognóz tuto formu nakupování testovat aspoň půl roku. U Globusu to byly celkem tři roky. Možnost nákupu pomocí skeneru zavedl i řetězec Kaufland do svých supermarketů a s jejím zavedením započaly i další konkurenční potravinářské řetězce v Česku.

Obrázek 5: K-Scan



Zdroj: Kaufland, 2022

Podle odborníků má nakupování dva zajímavé psychologické faktory. Jednak mají lidé nad nákupem kontrolu a zároveň přehled, kolik utratí, za druhé získávají pocit důvěry, což vede k větší loajalitě. Tedy že se budou do daného obchodu rádi vracet.

Zajímavým prvkem při nákupu pomocí skenerů je také to, že si počet jednotlivých položek zadává zákazník sám. Teoreticky jich tak může zadat třeba méně, než uloží do košíku. Řetězce ale chybovost či větší počet krádeží nezaznamenaly. Zaměstnanci obou řetězců však provádějí náhodné kontroly, které spočívají v ověření několika položek nákupu.

V zahraničí jsou ovšem v moderních trendech o krok dále; např. v Itálii či v USA využívají senzory, které poznají, co si kupujete.

- Společnost Amazon již není jen internetový obchod. Nově spustil projekt Amazon Go, při němž je využíváno rozpoznávání tváří pomocí kamer a senzorů po celém obchodě. Díky tomu dokáže systém zjistit, kdo si co vzal z regálů. První obchod otevřela na začátku roku 2017 v Seattlu. V praxi si zákazník u vchodu načte mobilní aplikaci, vezme si zboží a při odchodu systém strhne částku z jeho účtu na Amazonu.
- Zajímavý projekt rozjel rovněž největší italský řetězec supermarketů Coop Italia. Ve spolupráci se společností Accenture nabízí svým zákazníkům supermarket budoucnosti. Potraviny jsou vystaveny v šikmých či vodorovných regálech, nad nimiž visí ploché obrazovky, na kterých se zobrazují informace o zboží. Když zákazník vezme do ruky konkrétní produkt, senzory v regálu to poznají a na displejích se objeví rozšířené informace o zboží. Zákazník může navíc do aplikace zadat své preference. (Urban, 2016)

5.11 Konkurence řetězců prostřednictvím výše platů zaměstnanců

Jak platí obchodní řetězce své zaměstnance? Do Teska v Ostrově nad Ohří lákali v březnu 2017 prodavače na mzdu 16 až 17 tisíc korun hrubého měsíčně; do Lidlu, vzdáleného ani ne o kilometr dále, na 23 333 korun. Uvedené nabídky bylo možné vyčíst z internetových stránek obou obchodních řetězců, jež zaměstnávají v Česku tisíce zaměstnanců, jakož i z billboardů, jimiž Lidl oblepil nemálo svých prodejen.

Právě uvedené dva velké obchodní řetězce náleží k těm nejlépe placícím ve své kategorii; alespoň podle dat z účetní závěrky hospodářského roku končícího únorem 2016. Tesco v tomto srovnání vedlo. Na posledním místě se naopak umístil se zdánlivě velkým odstupem obchodní řetězec Ahold provozující v Česku prodejny Albert.

Průměrná mzda zaměstnanců Albertu dosáhla v roce 2014 až 2015 (řetězec je zveřejnil souhrnně po koupi Sparu) necelých 18 tisíc korun. I zde se tak stalo až poté, co si zaměstnanci stěžovali a za účasti odborů si nakonec vymohli větší přídání. V řetězci Lidlu paradoxně odbory nemají.

Průměrná mzda provozních zaměstnanců ve společnosti Ahold v roce 2016 se celkově zvýšila o 11,7 %. V roce 2017 navýšil mzdy na provozních pozicích v obchodech již od 1. ledna

v průměru o 8,5 %. Kolik však řetězec nabízí či kolik činí průměrná mzda, odhalit společnost nechtěla.

Sedmiprocentní nárůst platů požadovaly odbory od roku 2017 pro zaměstnance obchodního řetězce Albert. Mzdy v těchto supermarketech společnosti Ahold patří k nejnižším v oboru - provozní zaměstnanci v Albertu brali 12 500 korun včetně příplatků měsíčně.

Společnost Ahold ale zpochybnila průměrnou mzdu provozních pracovníků, kterou uvedly odbory. Podle firmy by měla činit 15 500 korun včetně variabilní složky, kterou Ahold zavedl počátkem roku 2016. Zaměstnanci na provozních pozicích mohou dosáhnout až na desetiprocentní zvýšení mzdy formou cenin poukázek vyplácených každých čtrnáct dní, uvedla společnost. Za ně pak mohou nakupovat zboží v obchodech Aholdu.

Albert zvýšil během následujících 12 měsíců mzdy zaměstnancům v obchodech v průměru o 32,5 procenta. „Investice do mzdových prostředků jen pro rok 2018 si vyžádá dodatečné náklady více než půl miliardy korun," dodal mluvčí Aholdu Jiří Mareček.

Rovněž společnost Kaufland navýšila platy svým zaměstnancům. Zaměstnanci prodejen Kaufland tak mají od listopadu 2016 více peněz za svou práci. S účinností od 1. června 2016 a 1. října 2016 navýšila společnost Kaufland Česká republika mzdy svých zaměstnanců až o 20 procent. (Metro, 2016)

Navýšení mzdy se týká zaměstnanců na provozních pozicích, tedy zaměstnanců pracujících v jednotlivých prodejnách - prodavačů, pokladních atd. Růst platů tedy zahrnul téměř 12 tisíc zaměstnanců. Nárůst mzdy je závislý na pracovním zařazení a odpovědnosti u jednotlivých pozic.

Do utajovaného trhu mzdových podmínek obchodních řetězců zasáhl počátkem roku 2017 německý řetězec Lidl. Ten oznámil velké přilepšení, když zvýšil nástupní mzdu prodavačů o čtvrtinu na 23 333 korun měsíčně za plný úvazek. Postup Lidlu v oblasti růstu mezd nepochybně roztočil spirálu a ovlivnil i mzdy v ostatních řetězcích. Poté Lidl zaznamenal, že se začali hlásit zájemci s vhodnějším profilem a větší praxí pro nabízené pozice.

Lidlem uvedená mzda se navíc vztahuje na mimopražské lokality, kde má řetězec nejvíce ze svých 234 prodejen. V Praze a okolí nabízel za plný úvazek na prodejně 24 tisíc korun. Dlouhodobým cílem Lidlu je právě vyrovnání platových podmínek ve všech krajích. Uvedeným krokem se mu to téměř podařilo. Výjimku tvoří jen Praha a nejbližší okolí, kde Lidl reaguje vyšší

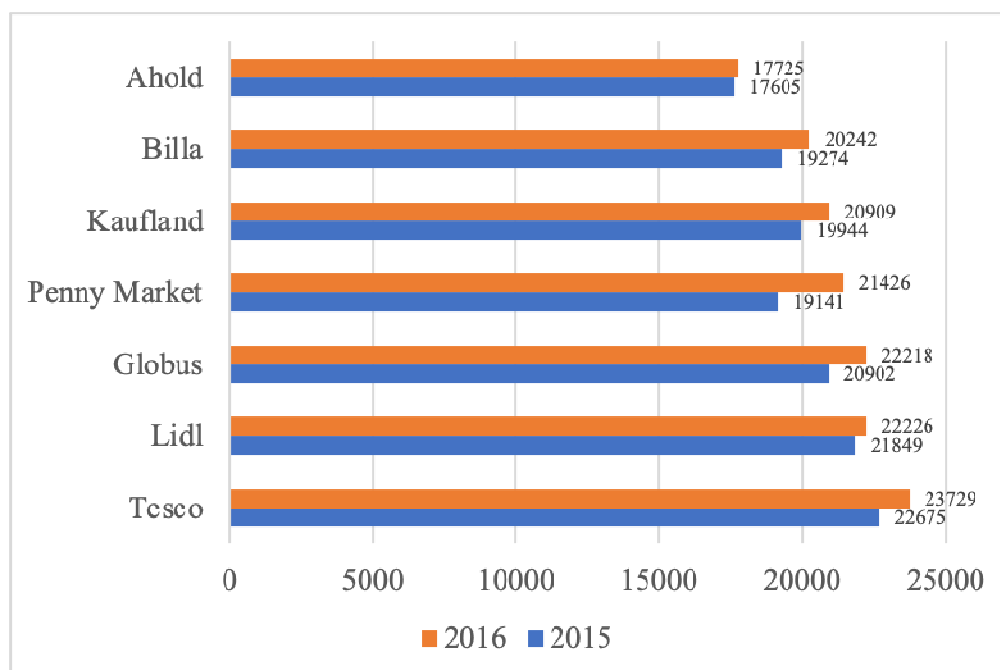
mzdou na specifické místní podmínky na trhu práce. Lidl tak v hlavním městě a okolí zaměstnancům přilepšil méně než v dalších částech republiky. O uvedených 25 % zvýšil nejnižší sazby nástupních mezd.

Lidl má ale jinak mezi ostatními velkými obchodníky v hlavním městě zdánlivě slabší pozici. V Česku začal podnikat později než ostatní, v době kdy již byla řada pozic obsazena, a navíc nikdy nepohltit jiný řetězec, čímž se obchodníci jako Billa, Penny nebo Ahold dostali rychle i do center měst, na místa původních samoobsluh. V Praze má Lidl více než 20 prodejen na rozdíl např. od řetězce Albert, který jich má zhruba sedmdesát. Tesco má v Praze 30 obchodů, ale včetně dvou hypermarketů a jednoho obchodního domu zaměstnávajících řádově více lidí.

Lidl v roce 2017 překvapil mezi obchodníky už jenom tím, že zveřejnil nabízenou mzdu. Obchodní řetězce se o daný údaj nerady dělí a nechtějí komentovat ani průměrné mzdy, které vyplývají z jejich vlastních účetních závěrek. Určité řetězce jako Penny, Billa či Ahold navíc zveřejňují ve výroční zprávě jen osobní náklady, proto mzdové náklady je třeba podle účetních pravidel dopočítat.

Krok Lidlu k větší otevřenosti ale nenašel následovníka; spíše naopak. Řetězec Tesco ze svých internetových stránek vzápětí stáhl konkrétní mzdové nabídky u neobsazených pozic, kde Tesco vycházelo o něco hůře než Lidl. Obdobně konkrétní mzdu uchazeči o práci nenajdou u Aholdu, kde se dozvědí jen to, že budou mít „jistý příjem a práci každý měsíc a jednu z nejširších nabídek zaměstnaneckých výhod na trhu“ (Ahold, 2020). Veřejně své mzdy neuvádějí ani ostatní řetězce.

Graf 54: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců (v Kč)



Zdroj: Statistiky obchodních řetězců, 2017

Tabulka 20: Počet zaměstnanců a meziroční změny výše průměrné mzdy mezi roky 2015 a 2016

Obchodní řetězec	Počet zaměstnanců	Meziroční změna mzdy 2016/2015 v %
Tesco	10978	4,6
Lidl	4596	1,7
Globus	5497	6,3
Penny Market	4861	11,9
Kaufland	12011	4,8
Billa	5438	5
Ahold	13309	0,7

Zdroj: Statistiky obchodních řetězců, 2017

Zde srovnávané mzdy jsou bez členů vedení, jedná se pouze o zaměstnance, z nichž hlavní podíl tvoří ti na prodejně. Koho vyčlení do vedení, si každý obchodní řetězec určuje sám. V nejužším módu je v této kolonce nejvyšší vedení společnosti a pár vedoucích pracovníků okolo (Billa, Ahold), další řetězce do ní řadí i vedoucí prodejen (Lidl, Kaufland či Penny). Tyto odlišnosti znamenají, že pokud například v Aholdu vedoucí prodejen součástí vedení nejsou, tak tím navyšují „zbylou“ průměrnou mzdu řadových zaměstnanců.

Rozložení průměrných mezd v obchodních řetězcích přibližně odpovídá i ohlasům, které se nacházejí na serveru jobinsider.cz, shromažďujícím hodnocení přímo od zaměstnanců. Nejvíce reakcí je mezi obchodními řetězci na Ahold, za rok 2016 je to 65, a to převážně nijak pozitivních. Stížnosti se týkají především nízkých platů a přesčasů.

„Byla jsem na čtyřech prodejnách a každá prodejna je jiná, hodně záleží na manažerovi a na kolektivu, ale bohužel příšerné pracovní podmínky jsou všude stejné. Jeden zaměstnanec je nucen pracovat za tři a za mizerný plat,“ napsala jedna ze zaměstnankyň Aholdu.

U řetězce Lidl si naopak většina zaměstnanců na webu jobinsider.cz pochvaluje pěkný plat, jako nevýhodu často zmiňují množství práce a přesčasů. „Jako velkou nevýhodu беру časté hodinové přesčasy, které jsou sice vždy evidovány na minuty a zcela proplaceny, ale člověk si nemá moc šanci naplánovat den,“ popisuje jeden z prodavačů.

Komentáře jsou anonymní, takže je není možné dále ověřit. Odbory nicméně případným „postiženým“ slibují, že pokud od nich dostanou konkrétní podnět, dokáží to s řetězcem řešit. Je ovšem třeba, aby zaměstnanci získali také sebevědomí v domáhání se svých práv, například aby se nenechávali odvolávat ze zákonných přestávek a nenechávali si měnit rozvrhy směn ze dne na den, když ze zákona se musí alespoň dva týdny dopředu naplánovat. (Patočková, 2017)

5.12 Konkurence řetězců prostřednictvím snižování nákladů při prodeji zboží

Německý obchodní řetězec Kaufland šetří a provedl několik změn na prodejnách, kterými naštvál jak zákazníky, tak dodavatele. „Bývala jsem spokojená zákaznice Kauflandu. Ale poslední měsíc je to přímo zoufalé. Akční zboží není již v první den slevy“, stěžovala si na webu Vašestížnosti.cz Jarmila Tomášková na prodejnu v Brně-Židenicích.

Na serveru provozovaném společností D-Test zaujímal Kaufland mezi obchodními řetězci na počátku roku 2018 první místo a rozhodující většina připomínek se týkala nedostupného zboží na prodejnách, prázdných regálů, a to zejména během letákových akcí. Podobně se to hemžilo výtkami i na jeho facebookové stránce včetně snímků vrchovatých košíků odstavených kvůli frontám u pokladen.

Kaufland nestíhal doplňovat regály

Jedním z důvodů byl ten, že od ledna 2018 neměli na prodejní plochu Kauflandu přístup tzv. externí merchandiseři, což jsou doplňovači zboží placení prostřednictvím specializovaných společností, hlavně velkými dodavateli. Ti pomáhali doplňovat zboží zaměstnancům Kauflandu, starali se o daný regál. Na jejich místo tak museli nastoupit zaměstnanci řetězce, a ti současně nestíhali doplňovat „své“ zboží, například rychloobrátkové mléčné výrobky a jiné čerstvé zboží, nebo odbavovat zákazníky u pokladen.

Avšak Kaufland od Nového roku 2018 odstranil nejen externí doplňovače, ale ubral i vlastní zaměstnance, resp. brigádníky. „Ředitelé dostali méně na provoz, takže museli osekát i vlastní zaměstnance,“ uvedl jeden z dodavatelů informace, které dostal v Kauflandu. Rovněž další člověk z byznysu potvrdil, že Kaufland nové zaměstnance na místo doplňovačů nenabral, ale ještě propustil vlastní brigádníky.

„Místo brigádnických smluv nabízíme zejména kratší úvazky s pracovní smlouvou. Chtěli bychom naše zaměstnance tímto více motivovat, protože pracovní smlouva pro ně oproti brigádnické dohodě znamená řadu výhod,“ uvedla ke snižování počtu lidí mluvčí řetězce Kaufland.

Podle odborníků z byznysu má šetření Kauflandu pragmatický základ. Jeho zisky jsou sice stále pěkné, ale již nerostou jako dříve. Za rok končící únorem 2017 zisk Kauflandu poklesl o 5 % na necelé dvě miliardy Kč a slabší byl i vývoj tržeb. Lidl, patřící do stejné skupiny Schwarz, oproti tomu zvýšil zisk na 4,1 miliardy korun a tržby mu vrostly o 14 %. (viz Tabulka 9)

Změnou v systému doplňování zboží v Kauflandu tak trpěli jak zákazníci, kteří nenašli poptávané zboží, tak dodavatelé, jimž se snížily tržby. Podle Kauflandu ale ve většině případů nebyl merchandising nutný; zboží nově upravovali jeho zaměstnanci; tak to bude fungovat i nadále. U vybraných dodavatelů, kde je merchandising třeba, i nadále zůstane.

Podle vyjádření řady velkých dodavatelů z různých oborů však všichni nemuseli s vlastním doplňováním zboží skončit. Podle jednoho zdroje se výjimka týkala jen žvýkaček a impulzních prodejů, jako jsou třeba sluneční brýle. Dodavatelé většinou neměli v ruce tvrdá data, jak je změna postihla, ale prázdná místa v obchodě je trápila. Především odpoledne už jejich zboží na regálech často chybělo, jak uvedl jeden z větších výrobců trvanlivých potravin. Dodavatelské firmy se snažily o výpadcích informovat nákupčí. „Přece jen je tam zalistovaný sortiment, který by na regálech měl být,“ sdělil jeden z menších výrobců, jak se snažil situaci řešit.

Velké společnosti, jež používaly merchandisingové agentury, se snažily výpadky zmírnit prostřednictvím svých obchodních zástupců. „Od ledna 2018 se sortiment výrobků snaží doplňovat naši obchodní zástupci, tak abychom neměli výpadky tržeb. Zatím nelze potvrdit jakýkoliv pokles prodejů,“ popisovala situaci společnost Kofola.

Negativní dopad těchto změn poznali i menší výrobci, kterým zboží doplňovali sami zaměstnanci Kauflandu. Zaměstnanci měli méně času na doplňování a byli pod tlakem obchodních zástupců velkých firem, kteří jsou na prodejnách téměř denně a nutí zaměstnance prodejen k doplňování. Podle zástupce menšího výrobce tak často sami obchodní zástupci suplují agenturní doplňovače.

Merchandisingové agentury využívají všechny obchodní řetězce, respektive jejich velcí dodavatelé, s výjimkou diskontů, jako je Lidl a Penny a od nového roku 2018 i Kaufland. Ten v roce 2017 stejné opatření zavedl na Slovensku, kde se situace podle dostupných informací již ustálila.

Kaufland však není prvním z velkých obchodních řetězců, jenž se snaží převzít doplňování zboží do vlastních rukou. Před 10 lety se o totéž pokusilo Tesco, „avšak po půl roce nevydrželo a vstup externích merchandiserů povolilo. Vedoucí obchodů tehdy zákaz bojkotovali, pouštěli merchandisery a obchodní zástupce načerno, jinak by obchod zkolaboval,“ jak uvedl jeden z pamětníků.

Kaufland se změnou v systému doplňování zboží začal i více naléhat na dodavatele, aby přešli na nové kartony do regálů, na tzv. shelf ready pack. Jejich výhodou je to, že je s nimi jednodušší manipulace; položí se celé do regálu, pouze se odtrhne perforace a zákazník si již bere zboží. Někteří z dodavatelů s tím problémem neměli, jiní nadále odolávají. Přejít na jiné kartony pro ně znamená upravit linku a dodávat v nich zboží i do ostatních řetězců.

„Shelf ready pack nebo display kartony používáme již delší dobu. Znamenalo to přebalení zboží pro všechny obchody,“ uvedl jeden z menších výrobců s tím, že barevné kartony vypadají lépe než krabice, ale zase obsahují méně kusů. S požadavkem na nové kartony se již setkala i Kofola. „Intenzivně se tím firma zabývá, ale prozatím v jejích kalkulacích změna vychází tak, že by Kofola musela své produkty výrazně zdražit,“ uvedl výrobce nealko nápojů. (Patočková, 2018c)

5.13 Zákon o významné tržní síle

5.13.1 Dominantní postavení obchodních řetězců vůči dodavatelům

Ekonomickou výkonnost obchodních řetězců mohou ale ovlivnit i jiné faktory, než jen typ konkurence mezi firmami na trhu. Za příklad společensky nežádoucího chování obchodních řetězců na trhu potravin, byť ojediněle sankcionovaného, lze považovat využívání dominantního postavení vůči dodavatelům, včetně regionálních.

Na ochranu trhu před oligopolním chováním potravinářských firem byl v roce 2009 schválen Zákon o významné tržní síle a jejím zneužití. Praktiky, jež jsou zneužitím tržní síly, zákon jednotlivě uvádí. Obchodníkům, kteří nezaplatí dodavateli zboží do 30 dnů od jeho dodání, prodají ho levněji, než nakoupili či požadují od dodavatelů zaplacení takzvaného listovného, bez něž by se jejich zboží nemělo šanci v regálech vůbec objevit nebo jinak zneužijí svou tržní sílu, bude hrozit pokuta až 10 milionů korun nebo sankce ve výši 10 % z obrátu. Zákon tak trestá nekalé praktiky obchodních řetězců zejména vůči drobným dodavatelům. Kontrola řetězců se týká výlučně prodeje potravinářských a zemědělských produktů. Případné pokuty obchodním řetězcům uděluje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se sídlem v Brně. Zákon je vhodným regulačním zásahem do vztahů mezi dodavateli a odběrateli na maloobchodním trhu (Zákon č. 395/2009 Sb.)

Udělení pokuty řetězci Kaufland

Společnost Kaufland ČR, dvojka podle výše tržeb mezi obchodními řetězci na českém trhu, dostala v roce 2010 od Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) pokutu 13,6 milionu korun; podle úřadu firma porušila zákon o významné tržní síle tím, že znevýhodňovala dodavatele. Jedná se o první rozhodnutí úřadu týkající se uvedeného zákona, který začal platit v únoru 2010. Kaufland podle ÚOHS porušil zákon, když s nadpoloviční většinou svých dodavatelů dojednával lhůty splatnosti faktur delší než 30 dní. Řetězec také sjednával s více než 95 procenty dodavatelů ustanovení, na jehož základě by v případě postoupení pohledávky vůči Kauflandu třetím osobám měli povinnost hradit poplatek 4 % z hodnoty postoupené pohledávky. Kaufland také současně sjednával ustanovení o dodatečném skontu, na jehož základě požadoval v případě dřívějšího zaplacení faktury slevu, a to ve výši 0,5 % za každý započatý týden, o který

byla faktura dříve uhrazena. Jednalo se o uplatňování praktiky, která podřizovala dodavatele povinností, jež vytvářejí nerovnováhu mezi smluvními stranami, čímž byl porušen zákaz zneužití významné tržní síly. (Kaufland, 2011)

Antimonopolní úřad dal původně Kauflandu pokutu 13,6 milionů, po odvolání firmy ji ale zvedl na více než 22,13 milionů. Firma podle ÚOHS porušila zákon, když sjednávala s nadpoloviční většinou svých dodavatelů zemědělských a potravinářských produktů platební lhůty delší než 30 dní a platby takto i realizovala.

Krajský soud v Brně zrušil zatím největší pokutu za zneužití zákona o významné tržní síle; případ se vrátil na antimonopolní úřad. Podle soudu ÚOHS při posouzení významné tržní síly Kauflandu postupoval chybně. ÚOHS uložil svým pravomocným rozhodnutím společnosti Kaufland Česká republika závazky, které zamezí možnému zneužívání významné tržní síly tohoto obchodního řetězce vůči jeho dodavatelům. Závazky byly uloženy v souvislosti s využíváním tzv. systému Markant. Kaufland pokutu *nedostal*, musí však odškodnit dodavatele využívající Markant.

Udělení rekordní pokuty za zneužití významné tržní síly řetězci Globus

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) se sídlem v Brně potrestal obchodní řetězec Globus v roce 2017 bezprecedentně vysokou sankcí 183 milionů korun. Prodejce totiž porušil Zákon o významné tržní síle a jejím zneužití, když nutil dodavatele k odběru účetních služeb.

Řetězec podle antimonopolního úřadu podmiňoval obchodní spolupráci s dotčenými dodavateli uzavřením úplatné smlouvy a zapojením do systému Markant. „V tomto systému byly dodavatelům poskytovány služby účetního charakteru, které by ale dodavatelé z vlastní iniciativy nepoptávali," odůvodňuje rozhodnutí antimonopolní úřad. Jestliže by dodavatelé na účast v systému nepřistoupili, hrozilo jim od Globusu jednostranné ukončení spolupráce. Nátlak na hrazení některých poplatků za účast v tomto systému ÚOHS označil za uplatňování zákonem zakázaného zalistovacího poplatku.

Dotčení dodavatelé však podle zjištění úřadu v rámci zapojení do systému Markant platili i náklady na účast společnosti Globus v tomto systému. Sám řetězec tak čerpal účetní a marketingové služby Markantu zdarma.

„Při opětovném posuzování dal úřad na základě rozhodovací praxe v případě Kaufland (viz předchozí podkapitola) přednost odškodnění dodavatelů před pokutou,” řekl mluvčí úřadu Martin Švanda. „Úřad závazky navržené společností Globus posoudil jako dostatečné k nápravě závadného stavu a pod podmínkou splnění závazků správní řízení zastavil. Účastník řízení je povinen úřad o postupu plnění závazků průběžně informovat,” uvedl ÚOHS. (ÚOHS, 2019)

Udělení pokuty řetězcům Billa a Penny Market

V únoru 2019 dostaly pokutu za porušení Zákona o významné tržní síle i řetězce Billa a Penny Market, za to, že požadovaly od svých dodavatelů poplatek, označovaný jako RBG bonus. Šlo ale v podstatě o zalistovací poplatek za to, že od nich odebírají zboží. Pokutu v souhrnné výši 167 milionů korun společnosti akceptovaly a zaplatily.

Udělení vysoké pokuty řetězci Makro

Antimonopolní úřad udělil řetězci Makro pravomocnou pokutu 47 milionů korun. Velkoobchod v letech 2016 až 2018 porušoval zákon, kdy smluvně zavazoval dodavatele, aby využívali jeho logistické a marketingové služby. (ČTK, 2019)

5.14 Neúspěch českých obchodních řetězců

Prodej zboží denní potřeby, tj. především potravin, je v ekonomicky vyspělých zemích až z 80 % soustředěn do několika mála nadnárodních obchodních řetězců. V Česku začala koncentrace maloobchodu s velkým zpožděním. Prodejní síť bývalých podniků státního obchodu se během privatizace naopak ještě atomizovala. O to rychleji však probíhá nyní, kdy použitelnou část staré sítě již skoupily velké společnosti a vedle ní rychle vyrůstaly zcela nové typové prodejny zahraničních řetězců. Avšak českým společnostem v nastalé soutěži poněkud dochází dech.

Zpočátku byl zahraničním firmám vstup do české maloobchodní sítě ztěžován (první prorazila se svou Euronovou trpělivá nizozemská společnost Royal Ahold) a navíc je odrazovala nízká koupěschopnost obyvatelstva. Úspěch slavily aktivní místní společnosti skupující v rámci privatizace prodejny i velkoobchodní sklady bývalých státních podniků. Menší počáteční kapitál

většinou získaly dovozem tehdy Čechům ještě nedostupného zahraničního zboží a také velkoobchodním prodejem typu Cash & Carry. Dále již expandovaly s pomocí bankovních úvěrů.

Nástup nadnárodních maloobchodních společností

Ještě v roce 1996 byly v ČR v první desítku největších potravinářských obchodů čtyři české maloobchodní řetězce: vůbec největší Inter-kontakt Group s obratem 12,8 miliardy korun, třetí byl v celkovém pořadí M-Holding (5,3 mld.), čtvrtý Pronto Plus (4,8 mld.) a desátý Vít Potraviny (2,9 mld.). Avšak v tomto roce již začal také nástup zahraničních obchodních řetězců (viz Tabulka 21), kterému české obchodní řetězce neuměly vzdorovat. S jedinou výjimkou Interkontaktu Group s nimi nestačily držet krok.

Tabulka 21: Firmy s největším růstem obratu 1996/1997

	Firma	Společnost	přírůstek obratu v mil. Kč
1	Penny Market	Rewe, SRN	3100
2	Delvita	Delhaize le Lion, Belgie	2375
3	Makro ČR	Metro, Švýcarsko	2261
4	Euronova	Royal Ahold, Nizozemsko	1709
5	Globus ČR	Globus, SRN	1500
6	Julius Meinl	J. Meinl, Rakousko	1323
7	Plus Discont	Tangelmann, SRN	1105
8	Geco Tabak	Geco Tabak, ČR	994
9	JARS	Jars Group, ČR	907
10	Billa	Rewe, SRN	800

Zdroj: INCOMA GfK, 1998

M-Holdingu nejprve klesal obrat, až v roce 1998 zcela zanikl spojením se společností Interkontakt Group. Firma Pronto Plus se prodejem svých hypermarketů a některých velkých prodejen oddlužila a zbytek splynul začátkem roku 1999 s řetězcem rakouské společnosti Julius Meinl. Firma Vít Potraviny odprodávala nebo rušila některé prodejny. A zcela česká již nebyla

ani výjimečná Inter-kontakt Group, neboť 45 % jejích akcií v roce 1998 získala navýšením základního jmění švýcarská finanční skupina Credit Suisse First Boston (CSFB). Částkou 1560 milionů Kč jí však umožnila další růst, dokonce i za hranice republiky.

Příčiny úspěchu nadnárodních řetězců

Představitelé firem, které se ocitly v potížích, viděli jejich důvody jednoznačně v nesrovnatelných podmínkách přístupu ke kapitálu. Garance velkých nadnárodních firem skutečně usnadňují jejich dceřiným společnostem v Česku úvěry. Avšak není to jen jediná příčina neúspěchu české konkurence a nebude ani hlavní. Banky umožnily i nástup domácích firem, avšak zpozorněly, když se tyto podniky riskantními investicemi dostaly do problémů s placením.

Zcela opodstatněné též nebyly často slýchané nářky, že si velké nadnárodní společnosti mohou dovolit prodávat v Česku s nízkou marží, která ani nepokrývá jejich provozní náklady. Je možné, že u některých položek komodit jdou tyto firmy skutečně s prodejní cenou natolik dolů, aby nalákaly zákazníky. Dělají to či tak dělaly ostatně i české firmy. Avšak zmíněný marketingový tah nelze uplatnit v masovém měřítku a na dlouhou dobu. Za uvedený ztrátový obchod by se zahraniční akcionáři vedení jejich české pobočky brzy „poděkovali“. A pokud by to mělo být jen dočasné řešení vedoucí k likvidaci české konkurence? Proč, když se tím nevyřeší pro ně daleko významnější konkurence jiných velkých zahraničních firem?

Čeští obchodníci velmi neradi přiznávají podstatnou skutečnost, a to že manažeři zahraničních společností ovládají lépe svou profesi, jež není zdaleka tak jednoduchá, jak se jim zpočátku zdálo. Výhodných nákupních cen od dodavatelů dosahují nadnárodní společnosti nejen promyšlenou nátlakovou politikou (viz kapitola 5.9.1), ale také dlouhodobou spoluprací a přesným placením dodávek ve lhůtě, což u českých obchodních firem nebyvalo pravidlem. Výhodné nákupní ceny a do podrobností propracovaný oběh zboží jim dovoluje při velkém obratu vydělávat i při prodejních cenách udivujících českou konkurenci.

Příkladem velmi promyšleného postupu byla evropská jednička potravinářského maloobchodu, společnost Rewe z Kolína nad Rýnem. Vstoupila do Česka již v roce 1992, avšak déle než dva roky její odborníci pouze sledovali vývoj na českém trhu. Nejrentabilnějším typem prodejen pro blízkou budoucnost shledali diskontní prodejny s omezenou nabídkou rychloobrátkového zboží za nízké ceny. V roce 1995 došlo k rozhodnutí investovat,

v nastávajícím roce 1996 již stála velká skladová základna u Prahy a zároveň započala ve velkém výstavba typových prodejen Penny Market na vybraných místech. Podle odborného odhadu přesáhl již za rok 1997 obrat jejich 34 prodejen tři miliardy korun.

Příčiny neúspěchu českých firem

Neúspěch českých firem byl založen již na jejich poněkud chaotickém nákupu prodejních jednotek. Teoreticky oprávněné úsilí být co největší je vedla i k neuváženým investicím s nejistou návratností a k obtížně zvladatelnému vějíři různorodých typů prodejen. Počáteční úspěchy (než se dostavila zahraniční konkurence) zvedly až příliš sebevědomí českých podnikatelů. Spoléhajíc se na své zkušenosti z období socialistického obchodu, jakož a znalost místních poměrů, necítili potřebu něčemu novému se učit a svou prodejní síť pečlivě přeorganizovat. Pocítili ji pozdě; v době, kdy je již nadnárodní řetězce započaly ohrožovat.

Podle zástupce Svazu obchodu, majícího několikaletou zkušenost s řízením obchodních domů Prior, Kmart a Tesco, lze považovat za hlavní příčinu odchodu velkých domácích obchodních řetězců z podnikání nedostatečnou znalost technologie moderního maloobchodu. Nasvědčují tomu i odlišné hospodářské výsledky obchodních domů řízených britskou společností Tesco a ztrátové pražské Kotvy, kdysi největšího a nejlépe vybaveného obchodního domu v Česku.

Obdobně je možné vytknout vedoucím pracovníkům neúspěšných firem, že zbytečně experimentovali, protože již od počátku postrádali jasnou vizi, kam mají své podnikání zaměřit. Takže se učili metodou „pokusu a omylu“, ačkoliv měli možnost se poučit z předchozího vývoje maloobchodu v západní Evropě. V neposlední řadě také přispěla k finančním potížím některých podniků slabost, známá i z neslavných konců několika českých průmyslových gigantů: přílišné výdaje za zbytečné věci a nepřiměřená předčasná okázalost.

Neúspěch tří místních velkých obchodních řetězců po nadějném nástupu vyvolává otázku, zda v současnosti, již za výrazné konkurence zahraničních řetězců, má vůbec český obchodní řetězec naději vyrůst do velikosti umožňující jim efektivně konkurovat. Slibný růst velkoobchodu s tabákovými výrobky Geco Tabák (v roce 1997 dosáhl obratu 5,1 miliardy korun) a potravinářského velkoobchodu JARS (1,2 miliardy Kč) naznačuje, že při vhodném zaměření činnosti je možné ještě expandovat. Také není možné zapomínat na spotřební družstva s

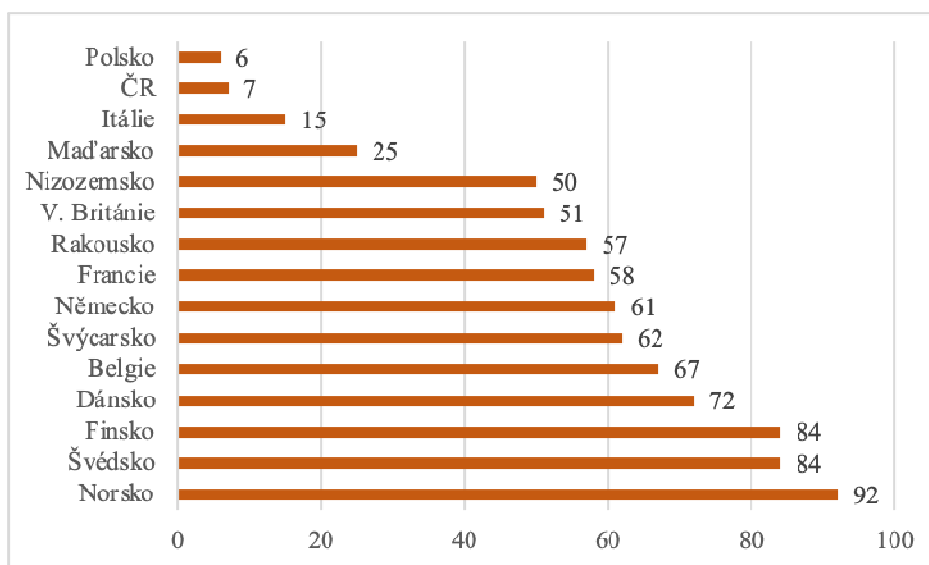
rozsáhlou prodejní sítí v místech, o které zahraniční řetězce nemají zájem. Jejich společné velkonákupny a program restrukturalizace a modernizace prodejen z nich činí účastníka trhu, s kterým je možné nadále počítat.

Nejlepším dokladem toho, že český obchod nelze jednoduše odepsat, je Interkontakt Group. Jeho zakladatelé začali také skupováním prodejen a velkoobchodních skladů státního obchodu při privatizaci. Na rozdíl od jiných rozšířili také své podnikání na Slovensko, ale především si záhy uvědomili, že se získanou a dosti různorodou obchodní základnou musí něco zásadního provést, a že k tomu nemají ani potřebný kapitál ani znalosti. Kapitál jim poskytla a nezbytné know-how pomohla obstarat velká švýcarská investiční skupina, které se zalíbil jejich program proniknout s řetězci typových prodejen ještě do Polska a na Ukrajinu. S přestavbou jejich obchodní základny v moderní obchodní řetězec jim pomáhali západní odborníci s bohatou praxí. Vedení Interkontaktu tak v 90. letech 20. století vzdorovalo nadnárodním obchodním řetězcům jejich vlastními metodami. I přes tyto snahy řetězec Interkontakt Group v roce 2015 skončil s podnikáním. (Simonian, 1998a)

5.15 Malí obchodníci jako konkurenti nadnárodních řetězců

Zejména v průběhu 90. let 20. století ale i na počátku 21. století v Česku vznikla řada nových nákupních center, hypermarketů a dalších typů velkoobchodních prodejen, jež umožní obchodním řetězcům posilovat pozici na trhu vůči konkurenci i držet krok s nadnárodními výrobci. Odborníci se shodují, že se jedná o přirozený vývoj, který zvláště u obchodu s potravinami bude stále věrněji kopírovat cestu koncentrace známou z vyspělých zemí (viz Graf 55). Odlišné názory však panují na to, jak se s touto vlnou vyrovnají *malí a střední obchodníci* a jaké jsou jejich šance na „přežití“.

Graf 55: Koncentrace obchodu ve vybraných zemích Evropy (v %)



Zdroj: M+M Eurodata, Incoma Praha, 1997

Ministerstvo průmyslu a obchodu uvedlo, že „tito obchodníci budou postupně odsouváni a vytlačováni z trhu, po technické, provozní, organizační, marketingové, řídicí, ale především cenovou úrovní nemohou konkurovat perfektně vybaveným a připraveným obchodním gigantům“.

Podle názoru německé poradenské agentury firmy M+M: i v Česku pozvolna začíná extrémně tvrdá konkurence. Během pěti deseti let zmizely tisíce malých obchodů, přestože dotvářejí kvalitu života.

Specializace a nápaditost malých obchodníků

Podle poradenské firmy Incoma ale malí obchodníci nejsou bez šancí, zejména pokud budou schopni nabídnout »lidskou obsluhu«. Do ní lze zařadit například velmi specializovanou nabídku, prodloužení pracovní doby, osobní vztah k zákazníkovi nebo donáškovou službu. Mohou také vznikat - a případy vietnamských večerek jsou již známy - dobrovolné řetězce

složené z více malých obchodníků. Taková seskupení umožňují navázat užší vztahy s některým velkoobchodem a dosáhnout výhodnějšího nákupu, než může získat jednatel.

Z výzkumů Incomy vyplynulo, že se tzv. nezávislé firmy, tj. takové, které nemají více než dvě prodejny a nejsou vázány na některý velkoobchod, podílely v roce 1997 ze 43 % na celkovém obratu v obchodě s potravinami. Odhaduje se, že by se časem měl jejich podíl snížit zhruba na 25 %: Nemusejí však nutně zmizet z trhu, mohou se přesunout do jiných segmentů.

Malé prodejny neodolaly tlaku řetězců. Zatímco v roce 1995 fungovalo v Česku 19 700 malých prodejen, do roku 2014 jejich počet klesl na 13 900. Ještě výraznější byl propad podílu jejich tržeb ze 70 procent v roce 1995 na 20 procent v roce 2014.

Krámkům s potravinami tak zřejmě v Česku zvoní hrana. Ve srovnání s rokem 2013 se jejich počet v lednu 2014 snížil o bezmála tři sta. Obchodů s plochou do padesáti metrů čtverečních bylo tak v tuzemsku v roce 2014 nejméně za uplynulých patnáct let. Více než čtvrtina z nich byla vlastněna asijskými majiteli. Vyplývá to ze studie výzkumné organizace Nielsen.

„V Česku je aktuálně zhruba 7300 malých obchodů s potravinami a smíšeným zbožím. Ještě před dvěma lety jich bylo téměř o tisícovku více,“ uvádí studie. Lidé od malých obchodníků odcházejí zejména do středně velkých supermarketů. Jejich počet od roku 2012 vzrostl takřka o desetinu.

Masové zavírání rodinných krámků a koncentrace obchodu v řetězcích vedly k tomu, že Česko má v současnosti nejřidší prodejní síť potravin ze zemí střední a východní Evropy. Na deset tisíc obyvatel připadá v ČR patnáct obchodů, na Slovensku sedmnáct, v Maďarsku devatenáct a v Polsku dokonce dvaadvacet.

Přesně opačná čísla uvádí vyspělé západní ekonomiky. Na deset tisíc Rakušanů náleží sedm obchodů a na desítku tisíc Němců jen čtyři obchody s potravinami.

Velkoprodejny lákají čím dál více. Jen v roce 2013 vyrostla v Česku desítka obřích hypermarketů s rozlohou přes 2500 metrů. Jejich počet se tak ve srovnání s rokem 2000 takřka zpětinásobil. Lídrem v expanzi hypermarketů se stal Kaufland. Ten roku 2013 otevřel osm nových prodejen.

Převaha nadnárodních řetězců na trhu potravin

V případě obchodních (potravinářských) řetězců v Česku je možné v následujících letech 21. století očekávat, že dojde k výrazné profilaci jednotlivých konceptů. V praxi to znamená oddělení kategorií hypermarket, supermarket, diskontní prodejna, prodejna zapojená do maloobchodního řetězce. V sídlech nad 10 000 obyvatel budou mít rozhodující podíl na trhu supermarkety, které vytěsní drobné obchodníky.

Tento výhled vychází ze skutečnosti, že trhy postkomunistických zemí jsou z hlediska své velikosti a rostoucí kupní síly obyvatelstva zajímavou oblastí pro obchodníky ze západní Evropy. Zájem nadnárodních obchodních řetězců o expanzi směrem do střední a východní Evropy proto nepřekvapuje.

Na počátku 90. let 20. století byl český spotřebitel poměrně nenáročný. Po letech nedostatku zboží náhlá záplava zahraničních výrobků stačila uspokojit spotřebitelské nároky a představy. Během několika let však došlo k rychlé kultivaci zákazníka a jeho náročnost postupně vzrůstá až na úroveň západoevropského standardu. Konkurence mezi drobnými obchodníky a potravinářskými řetězci se přiostruje, neboť tyto řetězce jsou schopny nabídnout svým zákazníkům služby na vyšší úrovni, než drobní obchodníci.

K zániku malých potravinářských obchodů by nemělo dojít, pokud budou stanovena taková pravidla, jejichž působení umožní symbiózu obou typů obchodních míst. Pravidla nejen psaná, ale i morální a etická. Zkušenosti ze západoevropských zemí (a to i těch velikostně a populačně srovnatelných) dokazují, že takové soužití je možné. Navíc by na něm mohl získat ten, k němuž tyto aktivity směřují, tedy zákazník.

Podobným vývojem prošly všechny transformující se ekonomiky. Je to zcela přirozený jev, na kterém získají především spotřebitelé, neboť budou mít možnost využít kvalitnějších a komplexnějších služeb.

Konkurenční výhody obchodních řetězců

K největším konkurenčním výhodám obchodních řetězců patří širší sortimentu a cena zboží. Nižší úrovně cen dosahují řetězce zejména proto, že jejich vyjednávací pozice při nákupu zboží

od dodavatelů je výhodná vzhledem k většímu množství odebraného zboží. Na ceně zboží se příznivě projevuje také propracovaná logistika. Výhodou obchodních řetězců je také nesrovnatelně lepší kapitálové zázemí, jež se projevuje i v tom, že mateřská firma může realizovat investice za výhodnějších podmínek při nižším tlaku na rychlost jejich návratnosti.

Obliba supermarketů roste také proto, že jsou schopny přizpůsobit se novým nákupním zvyklostem lépe a rychleji než drobní obchodníci (viz kapitola 5.10.4). Na relativně velkou pracovní zaneprázdněnost obyvatelstva odpovídají prodloužením prodejní doby do pozdních večerních hodin, bez výrazného omezení ve dnech pracovního volna. Snížení frekvence nákupů a naopak zvýšení nakupovaného množství zboží odměňují obchodní řetězce poskytováním různých slev a dalších výhod.

Při sledování cíle, kterým by byl zájem spotřebitele co nejvíce uspokojen, lze dospět k následujícímu závěru: velké super(hyper)markety by měly zaujmout spotřebitele zejména širí sortimentu a do určité míry i příznivou cenou. Nemohou být však umístěny v centrech měst, ale na předměstích, dostupných příměstskou dopravou nebo autem či z výpadových komunikací.

Postavení malých obchodníků na trhu potravin

Oproti tomu z malých obchodníků by se měli stát odborníci na určitý druh zboží. Jakýsi boutique, jež zákazníkovi poskytne individuální přístup, péči a nadstandardní kvalitu. Bude-li mít chuť na výjimečně dobré víno či originální švýcarský sýr, obrátí se na odborníka, jenž mu vybere ten pravý druh z několika set kusové nabídky.

Současné postavení drobných obchodníků na trhu potravin bude nejspíše zachováno pouze v menších městech čítajících několik stovek či tisíc obyvatel. Jedním ze způsobů, jak mohou menší a střední obchodní firmy odolávat konkurenčním vlivům, je sdružování se v kooperačních uskupeních, ve volném spojení nezávislých maloobchodníků. Jeho hlavní výhodou je společný nákup zboží s cílem dosáhnout díky většímu množství odebraného zboží od dodavatelů výhodnějších nákupních podmínek. Pro drobné obchodníky je to jedna z mála možností, jak i nadále v konkurenci nadnárodních řetězců uspět.

Pravdou však je, že rozšíření zastoupení velkých obchodních řetězců bude znamenat pro mnohé drobnější obchodníky konec jejich působení na trhu potravin.

Mezi těmito typy obchodních míst, nadstandardními malými specialisty a univerzálními velkými supermarkety pak navíc existuje především v zabydlených rezidenčních čtvrtích prostor pro to, aby zde působily i *malé obchody*, nabízející základní sortiment potravinový, drogistický nebo textilní, pro který se nevyplatí jezdit do hypermarketů na předměstí. Proč by si zákazník pro čerstvý rohlík či zapomenutou zubní pastu neměl jít do krámků přes ulici, bez ohledu na to, že zítra pojedou pro velký týdenní nákup do předměstského obchodního centra? Tyto obchodní koncepty si nijak nekonkurují, naopak, vhodně se doplňují.

Navíc je třeba vzít v úvahu i mentalitu lidí a jejich zvyklosti. Rozlehlé anonymní prostory velkoprodejen jsou přijatelné dejme tomu pro rodinu, která se vydá autem na celotýdenní nákup, ale starší člověk, zvyklý celý život na komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem, do supermarketu nepůjde. Dosažitelnost těchto obchodů je pro něj i často nepřijatelná. Tito, zejména starší lidé budou vždy potenciaálními zákazníky malých obchodů a jistou zárukou jejich existence.

Navzdory pesimistickým prognózám lze vyjádřit přesvědčení, že menší a středně velké obchody mají svoje opodstatnění především v malých městech a obcích. Bylo by zde neúčelné stavět obří supermarkety, které by připomínaly megalomanské stavby nákupních středisek minulosti.

V konečném důsledku by měl z toho profitovat zákazník, a to zejména možností volby. Mělo by platit, že trvale nižší cena je jednou stranou této volby, vyšší cena a nadstandardní přístup druhou stranou a dostupnost pak třetí možností této volby.

I zkušenosti ze západoevropských zemí dokládají, že všechny tyto tři způsoby prodeje - masový, drobný i nadstandardní - mohou současně existovat, aniž by si konkurovaly. Naopak konkurence vzniká mezi jednotlivými obchody v rámci každého z těchto tří modelů.

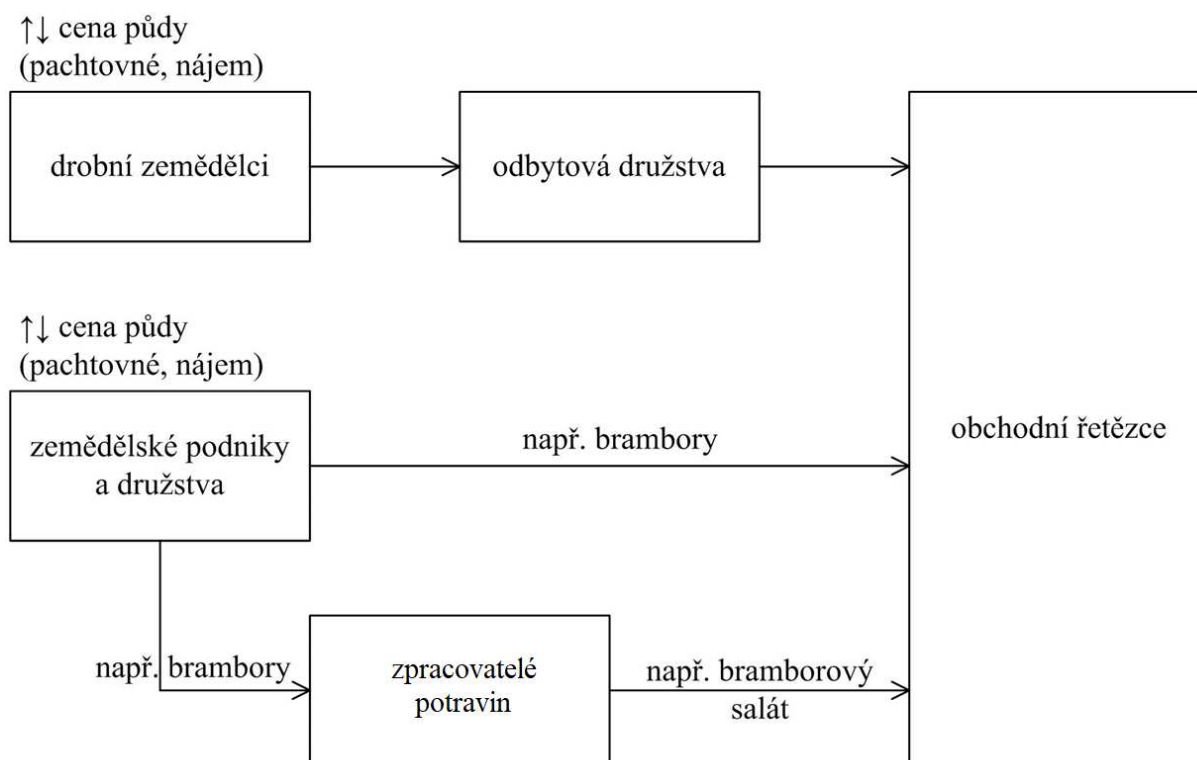
Konkurenční vztahy mezi obchodníky však mohou působit pouze tehdy, není-li prostředí této konkurence deformováno. Výstavba supermarketu v centru města a jeho krátkodobě podbíživá cenová politika může drobné konkurenty likvidovat. Tato možnost ovšem existuje, a

proto je třeba, aby vhodná regulační opatření této deformaci zabránila. (Zeman, 1997; Procházková, Zahradník, 1998)

5.16 Vliv ceny a kvality zemědělské půdy na ceny potravinářských výrobků

Zemědělství je jedním ze základních odvětví národního hospodářství. „Udržitelné zemědělství zahrnuje získávání *zdravých a kvalitních potravin*, zachování přírodních zdrojů a zachování biologické rozmanitosti“ (Marunelu, 2020). Udržitelné zemědělské podnikání na půdě je nezbytné vzhledem k potřebě *produkce potravin* pro rostoucí populaci na světě. Plocha vhodná pro zemědělské využití však v České republice stále klesá (Seeman et al., 2020). Zveřejnění Brundtlandovy zprávy v roce 1987 zavedlo koncept udržitelného rozvoje, kterým se „udržitelnost“ stala sjednocující myšlenkou pro všechny akademické obory (Serrano et al., 2019). Zejména v souvislosti s potravinářským odvětvím (včetně obchodních řetězců) se jedná o otázky sociální odpovědnosti podniků (Brohm a Klein, 2020; Seeman et al., 2020).

Obrázek 6: Schéma vlivu změny ceny půdy na ceny potravin v obchodních řetězcích



Zdroj: Vlastní zpracování, konzultace Ing. Bohuslava Boučková, CSc.

Pro pochopení potřeby udržitelného rozvoje zemědělství je třeba si uvědomit, že jedna třetina světové orné půdy zmizela za posledních 40 let. Bylo to způsobeno hlavně erozí a znečištěním. Vzhledem k rostoucí celosvětové poptávce po potravinách to může mít fatální následky. Vědci z University of Sheffield uvádějí, že orná půda mizí mnohem rychleji, než je rychlost, s jakou se nová půda objevuje. Analýza různých studií za posledních deset let ukázala, že tempo poklesu je katastrofické. Změny mohou být nezvratné, pokud nedojde k významnému přehodnocení zemědělských postupů. Neustálé orání v kombinaci s nadměrným používáním hnojiv vedlo k celosvětové degradaci půdy. Eroze postupuje až 100krát rychleji než nová tvorba půdy. Vytvoření horní vrstvy půdy o tloušťce 2,5 cm trvá 500 let (Paris Agreement, 2020). Zhruba dvě třetiny zemědělské půdy v České republice jsou ovlivněny různými stupni rizika eroze, včetně vodní a větrné eroze.

Většina obchodu s půdou však stále realizují zemědělci, i když v posledních letech se zvýšil i počet českých a zahraničních investorů, kteří jsou si vědomi možnosti zisku. V České republice proto tržní cena zemědělské půdy stále roste. Cena zemědělské půdy však roste i v dalších zemích. Mezi tyto země patří USA, kde se „v letech 2000 až 2010 ceny americké zemědělské půdy upravené o inflaci zvýšily o více než 80 %“ (Hanson et al., 2018), a Tanzanie, kde „reálné ceny půdy mezi lety 2009 a 2013 výrazně vzrostly o 5,67 % ročně“ (Wineman a Jayne, 2018). Vyšší ceny zemědělské půdy však nemusí být výhodné pro současné majitele půdy, pokud si potenciální nájemci nebo kupci nemohou dovolit pronajmout nebo koupit zemědělskou půdu za vysokou cenu (Lai et al., 2019). Růst ceny zemědělské půdy se pak nutně promítá i do nákladů zemědělských a potravinářských firem, které je třeba uhradit vyššími cenami potravinářských výrobků i v obchodních řetězcích.

6. Výsledky a diskuze

Při zpracování této disertace autor ještě neměl k dispozici novější data o aktuálních výsledcích obchodních řetězců, ale dalo by se odhadnout, že růst tržeb bude podstatný. Je tomu tak, protože je to spojeno s již zmíněnou situací, podmíněnou pandemií Covid-19. Od 14 března 2021 podle usnesení vlády ČR byla uzavřena veškerá gastronomická zařízení (bary, restaurace apod.) kromě maloobchodních prodejen. Jídlo v restauracích se prodávalo jen „s sebou“ či je bylo možné objednat telefonicky nebo přes internet s dovozem domů. Postupně se opatření zmírňovala a byl zahájen prodej přes výdejní okénka a pak následovalo otevření gastronomických zařízení. Od 18. prosince 2021 všechna gastronomická zařízení (mimo maloobchodních prodejen) byla opět uzavřena. Lidé se opatřením museli přizpůsobit a začít vařit a konzumovat potraviny v domácnosti. To se projevilo v *nárůstu prodejů ve všech maloobchodních řetězcích s potravinami*, a tím i ve *zvýšení tržeb* a výsledků jejich hospodaření.

Maloobchodní řetězce s potravinami měly také jistou výhodu vzhledem k prodeji nepotravinářského zboží v období, kdy všechny obchody s nepotravinářským zbožím (ložní prádlo, oblečení, dětské hračky, kancelářské potřeby apod.) byly uzavřeny a uvedené zboží bylo možné nakoupit buď online, nebo v potravinářských řetězcích.

I přes rozsáhlou nabídku uvedeného zboží na internetu, mnozí zákazníci si rádi zboží prohlédnou a prozkoumají ještě, než jej zaplatí. Proto i tato skutečnost by měla vést ke zvýšení tržeb potravinářských řetězců v dalším období.

6.1 Konkurence obchodních řetězců na českém trhu potravin

6.1.1 Změny na globálním retailovém trhu

Rok 2019 zamíchal s obsazením prvních tří příček v žebříčku největších hráčů na globálním retailovém trhu. Americkému gigantu Amazon vzrostly meziročně tržby o 18 % na 140 miliard dolarů a umístil se tak na třetím místě hned za americké obchodníky Walmart a Costco.

Studie poradenské společnosti Deloitte připisuje růst Amazonu především prodejem v Severní Americe a Německu. Firmě pomohlo také převzetí řetězce obchodů s potravinami Whole

Foods Market v roce 2017 za 13,7 miliardy dolarů a koupě internetové lékárny PillPack z června 2018, o kterou se zajímal i Walmart. (Pánková, 2020b)

6.1.2 Český trh potravin a jeho struktura

Jak bylo zjištěno, na českém trhu potravin se nachází omezený počet velkých potravinářských řetězců (podle kritéria dosažené úrovně tržeb). V Česku podle Evropské komise funguje jedenáct obchodních řetězců, které si rozdělily 75 procent trhu. Zajímavostí je, že většina z výše sledovaných firem majetkově „pochází“ ze zahraničí (Německo, Nizozemsko či Velká Británie). Jediná česká firma JIP (velkoobchodní a maloobchodní prodejny), působící pouze na území Česka, obsadila až 9. příčku TOP 9 českých potravinářských řetězců.

Z posledních dostupných údajů (rok 2021) o ukazateli obratu (tržeb) devíti největších obchodních řetězců s potravinami v Česku vyplývá jejich umístění v žebříčku ekonomické výkonnosti (viz Tabulka č. 10).

Které maloobchodní řetězce nebyly vzaty v úvahu a proč?

Při zkoumání ukazatelů ekonomické výkonnosti maloobchodních řetězců s potravinami v Česku nebyl brán v potaz maloobchodní řetězec GECO vzhledem k jeho zaměření na obchod s tabákem a tabákovými výrobky. Jeho obrat (tržby) v roce 2019 činil 41,9 mld. Kč.

Rovněž nebyly vzaty v úvahu dva české obchodní řetězce (Hruška s.r.o. a družstvo COOP), přestože jejich maloobchodní obrat dosáhl u řetězce Hruška 8,576 mld. Kč (2020) a u COOP rekordní hodnoty 3,479 mld. Kč v roce 2021. Oba maloobchodní řetězce s potravinami však mají odlišné ukazatele ekonomické výkonnosti na trhu vzhledem k jejich ekonomicko-organizačnímu statutu. Např. u COOP by se nemohlo jednat o Baumolův model s jeho signifikantním ukazatelem tržby, ale naopak o Wardův model zaměstnanecké firmy (viz kapitola 3.4.1) s odlišným ukazatelem ekonomické výkonnosti. Hruška s.r.o. by se umístil na 10. pozici v žebříčku velikosti tržeb hned za JIP a na 11. pozici by se ocitlo družstvo COOP. Oba obchodní řetězce s potravinami jediné splňují požadavek tržeb nad 2 mld. Kč ročně zadaný jako kritérium pro vyjádření tržní síly.

Určení typu tržní konkurence u maloobchodních potravinářských řetězců

Vzhledem k výši tržeb (obratu), dobré informovanosti v odvětví, možnosti relativně rychlé a efektivní reakce na chování konkurentů, relativně podobnému či shodnému produktu a překážkám pro vstup nových firem do odvětví, je možné určit, že se *jedná o oligopolní typ tržní konkurence*. Z předchozí analýzy lze vyvodit, že společnost Lidl & Schwarz-Gruppe, již patří síť supermarketů a hypermarketů Lidl a Kaufland, se chová na českém trhu potravin se svým 33% tržním podílem pouze jako lídr trhu. To potvrdil i provedený výpočet koeficientu koncentrace CR_n a indexu HHI .

Také bylo prokázáno, že ani jedna ze sledovaných firem nedosahuje 40% podílu na trhu podle vybraného kritéria. Lze tak říci, že se *nejedná o oligopolní model tržní konkurence s dominantní firmou*, a to přesto že řetězce Lidl a Kaufland obsadily první a druhou příčku TOP 9 potravinářských řetězců v ČR podle velikosti tržeb.

Odpoď na výzkumnou otázku VO1 je tedy, že na maloobchodním trhu potravin v Āesku se nyní mezi obchodními řetězci nenachází firma, jejíž podíl v rozhodujícím ukazateli ekonomické výkonnosti je větší než 40 %, ale ani žádná z uvedených firem by neměla mít v budoucnu dominantní postavení na daném trhu.

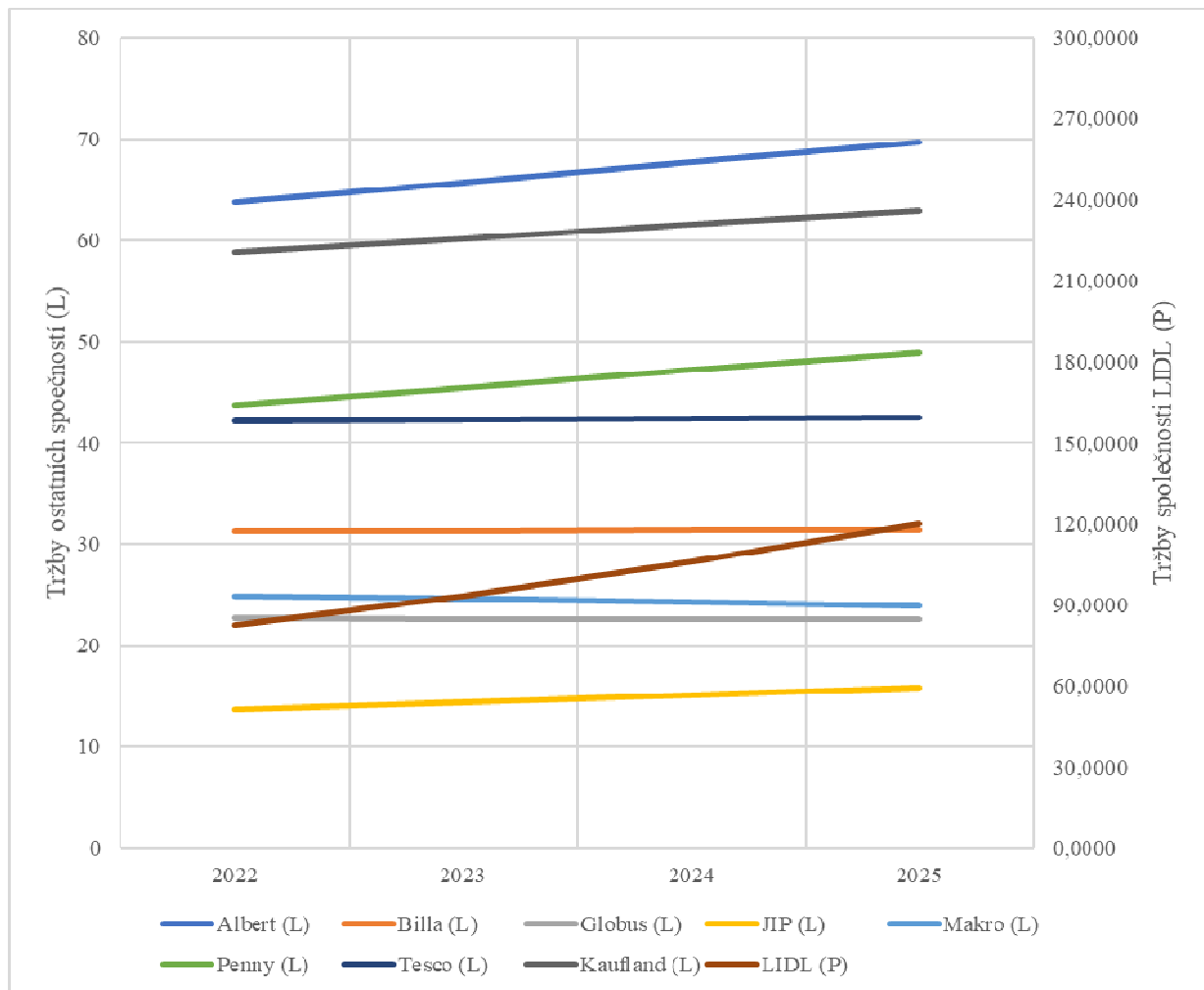
Na základě zvolených analýz byly vyhodnoceny současné podmínky pro rozvoj podnikání v Āesku a zejména, jak si vybrané řetězce stojí v podmínkách české ekonomiky. Na základě zvolených ekonomických ukazatelů lze říci, že se společností Lidlu a Kauflandu v Āesku daří, což dokládá i mnoho získaných ocenění a vítězství v soutěžích. Být nejlepšími dokáží vzhledem k velkému počtu kamenných obchodů, prodeji zboží online, zákaznickým programům, výhradní nabídce privátních značek aj. Podnikání v potravinářském sektoru má však rovněž svá úskalí, kdy nedopatřením a nedohledem mohou vznikat situace, kdy řetězec musí uhradit pokuty z důvodu porušování hygienických předpisů aj. Takovéto situace by se nepochybně neměly stávat, avšak tento problém se týká všech podniků v potravinářském sektoru.

Vyhodnocení predikce ekonomické výkonnosti maloobchodních řetězců

Z hlediska statistické predikce dalšího vývoje (roky 2022 – 2031) hlavního ukazatele ekonomické výkonnosti maloobchodních řetězců s potravinami v Āesku lze konstatovat, že:

- U většiny z nich se v uvedených letech bude jednat o další růst ukazatele tržeb (Lidl, Kaufland, Albert, Tesco, Penny Market, Billa a JIP).
- Pouze v případě obchodního řetězce Makro a Globus statistický trend vykazuje pokles uvedeného ukazatele tržeb v prognózovaných letech. U řetězce Makro přibližně o 4 mld. Kč a v případě Globusu se jedná o pozvolný pokles o 0,5 mld. Kč. Zdůvodnění tohoto vývoje ukazatele tržeb jsou do určité míry zřejmá z analýzy ekonomické výkonnosti obou maloobchodních řetězců (viz kapitoly 5.5.5 a 5.5.6).

Graf 56: Očekávaný vývoj celkových tržeb z hlavní činnosti společností (mld. Kč)



Zdroj: Výroční zprávy obchodních řetězců, 2009-2022, vlastní zpracování

Komentář k výše uvedenému výzkumu

Žebříček obchodních řetězců se za poslední desetiletí výrazně proměnil. Nejvíce si polepšily Lidl a Penny Market.

Před deseti lety obsazovaly první příčky žebříčku největších zahraničních obchodních řetězců v Česku z hlediska tržeb prodejny Tesco, Makro a Albert. Po dekádě se udržel v první trojce jen Albert a o první místa se dělí Kaufland a Lidl z německé skupiny Schwarz.

Lidl zároveň patří k největším skokanům. Za uvedených deset let vyrostly jeho tržby o více než 200 %. Na druhé místo se co do růstu prosadil Penny Market a za ním následuje Kaufland.

První dva řetězce spolu s Albertem také patří více méně k posledním obchodníkům, kteří ještě ve větší míře expandují. Lidl po zveřejnění výsledků za rok 2020 dokonce předběhl Kaufland a obsadil vrchol žebříčku retailových řetězců v Česku.

Pokud jde o nárůst tržeb, na opačné straně žebříčku retailových obrů v Česku stojí řetězce Makro a Globus. Zatímco u Makra došlo za posledních deset let dokonce k poklesu tržeb o pětinu, další řetězce si udržely jen mírný růst. Jak Makro, tak Globus jsou ale trochu specifické případy.

6.2 Vyhodnocení výzkumu modelů chování maloobchodních řetězců

Standardní ekonomická teorie obvykle předpokládá, že cílem firmy je maximalizovat zisk. Soukupová a kol. (2010) dodává, že „vypovídací schopnost neoklasické teorie firmy je v této souvislosti považována některými autory za omezenou. Jako argument proti maximalizaci zisku jako cíli firmy bývá uváděno, že chování řady firem tomuto cíli neodpovídá.“

6.2.1 Alternativní modely ekonomické výkonnosti užití maloobchodními řetězci

Baumolův model

Uvedený *manažerský model* firmy splňuje podmínky, jež se vyskytují u maloobchodních řetězců s potravinami, neboť vychází z předpokladu, že cílem chování manažerů je *maximalizace obratu firmy (TR)*, tedy funkce:

$$TR = P \cdot Q \quad (20)$$

kde *TR* je celkový příjem, obrat firmy a *Q* je celkový objem produkce. Model současně předpokládá *nedokonalou konkurenci* na trhu potravin a existenci bariér vstupu do daného

odvětví. Hlavním znakem nedokonalé konkurence je obecně skutečnost, že poptávka není dokonale elastická a cena proto není nezávislým parametrem. Obrat firmy (tržby) se proto nemusí vždy zvyšovat s objemem produkce.

Rozhodování manažerů maloobchodních řetězců je však tím složitější. Usilují o maximalizaci obratu (tržeb), avšak současně nesmí zisk firmy klesnout pod určitou úroveň, pod tzv. *minimální požadovaný zisk*. Tvorbu minimálního požadovaného zisku je možné logicky zdůvodnit především tím, že vlastníci firmy (maloobchodního řetězce) požadují výnos (např. v podobě dividend). Jestliže se uvedený výnos vlastníků firmy sníží pod určitou úroveň, je firma (a s ní i manažeři) ohrožena násilným převzetím. To se v řadě případů u mnoha řetězců v Česku i stalo.

V předchozích letech opustilo český maloobchodní trh s potravinami z důvodu nízké ziskovosti, resp. ztráty šest nadnárodních obchodních řetězců. Jednalo se o:

- Julius Meinl – převzal Ahold (2005).
- Delvita – převzala Billa (2006).
- Carrefour – převzalo Tesco (2006).
- Edeka – převzalo Tesco (2006).
- Plus Discount – převzala Billa (2008).
- Spar – převzal Ahold (2015).

To vedlo k výrazné koncentraci maloobchodního prodeje potravin v Česku, neboť se počet obchodních řetězců snížil ze 17 na současných 11, dle klasifikace Evropské komise.

„Navíc, opustí-li se rámec jednoduchého statického modelu, zisk se může stát jedním ze zdrojů dalšího rozvoje firmy“ (Baumol, 1959).

Z uvedeného zjištění o Baumolově modelu vyplývá, že maloobchodní řetězce s potravinami maximalizující obrat vytváří vždy větší objem produkce za nižší cenu, než tomu je u firem maximalizujících zisk.

Důvod, proč neuvažovat *Behavioristické teorie* firmy v případě maloobchodních řetězců je skutečnost, že se zaměřují především na formulaci a hledání cíle firmy. V jistém smyslu tak jdou dále než teorie manažerské. Vycházejí ze základního principu, že cíle firmy jsou výsledkem rozhodovacích a vyjednávacích procesů mezi jednotlivci a skupinami působícími ve firmě.

Rotchildsův alternativní přístup předpokládá, že v situaci oligopolní konkurence není pro určení ceny rozhodující jen vztah nabídky a poptávky, ale že neustále hrozí potenciální konflikt mezi konkurenty. Oligopolista, v našem případě *obchodní řetězec*, má rovněž určitou sílu a tržní situaci může aktivně ovlivňovat. Tržní síla uvedené oligopolní firmy má ale své hranice, naráží na akce konkurentů (viz kapitola 5.6).

Rotchilds ale hlavní pozornost zaměřuje na oligopol, pro nějž je typická určitá rigidita cen, jež snižuje riziko vstupu nových firem. „Cena je ústřední parametr, jemuž se přizpůsobuje další chování firmy“ (Rotchilds, 1953).

Úsilí o stabilitu a přítomnost tržní síly u nadnárodních řetězců ovlivňuje ceny potravin, má však i jiné důsledky. Jistota může být posílena velikostí a finanční silou nadnárodních společností.

Galbraithův alternativní přístup

Galbraithova teorie alternativního pojetí firmy spojuje určité prvky teorie Marrisovy a především teorie Rotchildsovy. S Marrisem se ztotožňuje v zohlednění “manažerské revoluce” (tj. úlohy managementu v řízení velkých nadnárodních firem) a s ní spojenou změnou **cíle firmy, který Galbraith nachází v růstu obrátu**. Shodným prvkem s koncepcí Rotchildsovou je důraz na snahu manažerů (u Galbraitha technostruktury) o nezávislost na vnějších zásazích a jistotu. U Marrisem je úsilí o jistotu vyjádřeno snahou zabránit převzetí firmy, u Rotchildse vede k úsilí o kontrolu okolí. Manažeři u Galbraitha nemaximalizují zisk, neboť akcionáři nemají reálnou sílu je ovlivňovat (Soukupová a Macáková, 2009).

Manažeři v případě maloobchodních řetězců mají tak tyto dva základní cíle:

- zachovat maloobchodnímu řetězci samostatnost, z čehož vyplývá požadavek na vytvoření určité velikosti zisku, jež zajistí dostatečné dividendy vlastníkům i finanční prostředky na reinvestice;
- **růst obrátu (tržeb) maloobchodního řetězce.**

Uvedené dva cíle (přežití a růst) nejsou v rozporu a je jim podřízena cenová politika. Galbraithem formulovaný cíl vylučuje cenovou válku: ceny musejí být dostatečně nízké, aby stimulovaly poptávku, a přitom dost vysoké, aby zabezpečily potřebný zisk (Galbraith, 1969).

Významným rysem manažerů v Galbraithově pojetí je jejich schopnost ovlivňovat poptávku. Na rozdíl od Marrisova pojetí nemusejí manažeři čelit hrozbě převzetí firmy, jejich úlohou je jen zabezpečit financování růstu.

Hodnocení uvedených teorií firmy akcentujících vliv okolí

Výše zmíněné teorie firmy překonávají nedostatek neoklasických, manažerských a behavioristických teorií, v nichž je firma chápána osamoceně. Kladou důraz na *chování velkých firem* a jejich sílu oproti malým firmám.

Za nedostatek obou zmíněných koncepcí bývá považována skutečnost, že je nelze použít na malé firmy, týkají se jen velkých korporací právě typu nadnárodních maloobchodních řetězců. (Uvedenou výtku lze však v jistém smyslu adresovat všem teoriím firmy, žádná z nich nemá obecnou platnost ve všech aspektech.)

V Baumolově modelu je tento problém vyhrcořenější, neboť růst obrátu (tržeb) vyžaduje od určitého objemu produkce *snižování zisku a dividend* (Soukup, 2003).

Jestliže je třeba zhodnotit zmíněné přístupy k firmě v případě maloobchodních řetězců, je třeba odpovědět na následující otázky:

- Kladou manažeři maloobchodních řetězců s potravinami opravdu důraz na obrát a jeho růst a vlastníci na zisk a tržní hodnotu firmy?
- Je opodstatněný důraz kladený na rozdílnost zájmů vlastníků a manažerů?

V Marrisově teorii firmy je mezi firmou řízenou manažery a firmou řízenou majiteli rozdíl v míře růstu a s ní spojené míře zadržení zisku. Tok zisku je v úvodních stádiích shodný, jestliže jsou náklady růstu považovány za investice, a ne za běžné náklady. Obdobně v chování firmy, jež maximalizuje růst obrátu při minimální požadované tržní hodnotě firmy, nejsou výrazné rozdíly oproti firmě maximalizující zisk. Navíc i firma řízená majiteli může mít odlišné cíle, nežli je maximalizace zisku či tržní hodnoty.

Z výše zmíněného vyplývá nepřekvapivý závěr: *zisk (i přestože v případě maloobchodních řetězců kolísá) má významnou úlohu v rozhodování těchto firem, buď jako cíl firmy v teoriích vycházejících z maximalizace zisku (kartel, dominantní firma v oligopolu), nebo jako omezující podmínka v uvedených manažerských teoriích.* Příkladem jejich aplikace jsou modely ekonomického chování, jimiž se řídí maloobchodní řetězce s potravinami.

6.2.2 Neoklasické modely firmy maximalizující zisk v případě maloobchodních řetězců

„V určitém odvětví může existovat jedna *dominantní firma* čistě z historických důvodů. Jestliže určitá firma vstoupí na trh jako první, může dosáhnout dostatečně vysokých nákladových výhod, aby byla schopna odradit ostatní firmy od vstupu do tohoto odvětví. Předpokládejme například, že existují velmi vysoké náklady na „vybavení“ nezbytné pro vstup do odvětví. Potom firmy, které se již v tomto odvětví nachází, mohou být za určitých podmínek schopny přesvědčit potencionální zájemce o vstup, že v případě jejich pokusu o vstup do tohoto odvětví drasticky sníží své ceny. Určitá firma tak může získat nakonec na některém trhu dominantní postavení.“ (Varian, 1995)

Modely oligopolního chování maloobchodních řetězců

❖ *Oligopol s dominantní firmou* je modelem oligopolního trhu, v němž se nachází silná (dominantní) firma, pro kterou je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na tzv. konkurenčním lemu (okraji). Zmíněné malé a střední firmy na konkurenčním okraji však nejsou schopné svými rozhodnutími o množství či ceně produkce zásadním způsobem ovlivnit trh. Na větší části trhu, který si ponechá, se následně dominantní oligopolní firma chová jako monopol (Svoboda, Šrédli, 2012). Na daném trhu potravin nabízených maloobchodními řetězci se však (jak bylo zjištěno výpočtem tržní síly) nenachází dominantní firma.

- ÚOHS uložil v lednu 2013 sankci společnosti REWE Zentralfinanz eG za nedodržení závazků, kterými v roce 2008 podmínil *spojení soutěžitelů* REWE a PLUS-DISCOUNT spol. s r.o.

Úřad v roce 2008 rozhodoval o návrhu na povolení spojení společností REWE a PLUS-DISCOUNT. Ve správním řízení bylo zjištěno, že tato fúze, která propojila obchodní řetězce Billa a Penny Market s prodejny Plus, by na některých lokálních trzích mohla narušit hospodářskou soutěž. Společnost REWE v reakci na tato zjištění nabídla Úřadu závazky v podobě odprodeje čtyř supermarketů v dotčených regionech. ÚOHS po zhodnocení předložených závazků konstatoval, že jsou dostatečné k odstranění obav z narušení hospodářské soutěže a pod podmínkou splnění těchto závazků fúzi povolil. K

odprodeji uvedených supermarketů třetí straně mělo dojít do jednoho roku od vydání rozhodnutí, nicméně společnost REWE v roce 2009 a 2010 několikrát v souladu s rozhodnutím požádala o odklad a přehodnocení závazků. Úřad jí částečně vyhověl, nicméně ani upravené závazky REWE nerealizovalo. Na konci roku 2010 bylo proto zahájeno správní řízení kvůli nesplnění závazků. V rámci správního řízení ÚOHS zmapoval aktivity účastníka řízení týkající se snahy o naplnění závazků a konstatoval, že společnost REWE nevyvinula dostatečné úsilí k jejich realizaci. Povinnost stanovená v rozhodnutí o fúzi REWE/PLUS-DISCOUNT tak nebyla splněna. Úřad za uvedený delikt uložil sankci ve výši téměř 24 milionů Kč, při jejímž výpočtu vycházel z obrátu soutěžitele v předmětných regionech. Rozklad podaný proti rozhodnutí byl zamítnut a pokuta potvrzena.

❖ *Model smluvního oligopolu*

Smluvní oligopol v odvětví maloobchodu s potravinami představuje oligopolní tržní model s několika firmami nabízejícími stejné či podobné produkty (služby), vystupující na trhu jako monopol. Mezi oligopolními firmami s významným podílem na trhu dochází nezřídka ke sjednávání dohod; těmito dohodami o spolupráci a společném postupu následně vzniká i u maloobchodních řetězců tržní struktura nazývaná **kartel**.

Kartelové dohody maloobchodních řetězců mohou být sjednávány o:

- shodných (monopolních) cenách produkce
- výši produkce (množstevní kvóty)

Při organizaci oligopolního odvětví formou kartelu mohou vznikat jisté problémy. Pokud členové kartelu postupují ve shodě, pak vzniká tržní situace blízká monopolu. Firmy nasazují vysoké ceny, avšak nezvyšují svoji produkci a nesnaží se ani vzájemně si konkurovat snižováním cen. Firmy zúčastněné v kartelu v této situaci vytvářejí na úkor spotřebitelů čistý ekonomický (monopolní) zisk.

Příklad kartelové dohody

Jako příklad vzniku smluvního oligopolu v případě dvou firem na trhu, mohu uvést duopolní cenový kartel obchodních řetězců. Společnosti BILLA a Omega Retail (dříve JULIUS MEINL), které v letech 2001 a 2002 společně koordinovaly a sladily své nákupní ceny zboží a obchodní podmínky vůči svým dodavatelům byly povinny zaplatit 23,80 mil. resp. 19,55 mil. korun. Uvedené firmy ***se dopustily cenového kartelu***, když si vyměňovaly informace o svých nákupních cenách a systému bonusů a slev. Ty si porovnávaly a po dodavatelích požadovaly vyrovnání svých dosavadních finančních podmínek pro nákup zboží na úroveň druhého účastníka řízení, jestliže je měl výhodnější, a navíc i finanční kompenzace na vyrovnání vzniklých rozdílů. (Zemědělství 2008)

Nezákonný byl i požadavek obou společností na další platbu, tzv. alianční bonus, odůvodněný v podstatě jen možností dodávat stejný sortiment do obou obchodních sítí. V případě nesouhlasu se stanovenými podmínkami se dodavatelé vystavovali hrozbě odstoupení od smlouvy ze strany účastníků řízení. Pokuty dle názoru ÚOHS nejsou likvidační, zároveň je ale lze považovat za dostatečně citelné, a tedy schopné účastníky řízení do budoucna od porušení soutěžního práva odradit. (Zemědělství..., 2008)

Ekonomické vyhodnocení modelu kartelových dohod

Význam má především určit poměr velikosti uložené pokuty ve vztahu k výši ročního obratu firmy.

- o Za vytvoření smluvního oligopolu v letech 2001 až 2002 formou cenového kartelu byly firmy Billa (součást koncernu REWE) a Omega Retail (dříve Julius Meinl) antimonopolním úřadem sankcionovány částkami 23,8 mil. resp. 19,55 mil. Kč za společnou koordinaci a sladování nákupních cen zboží a obchodních podmínek. Pro porovnání tržby (obrat) společnosti Billa dosáhl v roce 2008 úhrnné částky 18,5 mld. Kč a v roce 2009 dokonce ještě vyšší částky 19 mld. Kč, ačkoliv se již jednalo o období probíhající ekonomické recese. Jedná se tedy o sankci řádově ve výši jedné tisíce ročního obratu této firmy. Ve zkoumaném případě se lze ztotožnit s hodnocením antimonopolního úřadu k dopadu výše uložené pokuty na hospodaření firmy, že uložené

sankce nemají mít likvidační charakter pro postihované firmy v odvětví, ale mají spíše působit výchovně. (Zemědělství..., 2008)

- Jestliže vyjdeme z předpokladu, že $\frac{3}{4}$ veškerého prodeje potravin (vyjádřeného tržbami) se konečnému spotřebiteli dostává prostřednictvím nadnárodních obchodních řetězců lze považovat za zajímavé srovnání úhrnu uložených sankcí za kartelové dohody v sektoru prodeje potravin s ročním obratem těchto nadnárodních obchodních řetězců. Musíme však vzít v úvahu, že potravinářské zboží činí v obratu těchto obchodních řetězců téměř 80procentní podíl jejich tržeb. Celková částka uložených pokut úřadem za sledované období let 1996 - 2009 dosáhla výše 129,4 mil. Kč. Pro srovnání obrat rozhodujících obchodních řetězců dosáhl v roce 2008 částky 210 mld. Kč a v roce 2009 219 mld. Kč. Jestliže tedy v sektoru prodeje potravin byla ve sledovaném období v průměru ročně uložena částka pokut ve výši 9,25 mil. Kč, potvrzuje tato analýza výše uvedené konstatování antimonopolního úřadu.
- Podle právní úpravy pokut za kartelové chování firem v EU je rozhodující pro určení maximální výše pokuty ukazatel obrat firmy; pokuta za kartel tak může být uložena maximálně do výše 10% ročního obratu firmy. Ukazatel zisku firmy není pro určení výše pokuty relevantním ukazatelem, vzhledem k tomu, že by například firmy dosahující dlouhodobě ztráty (Lidl) v důsledku vysokých investic (a tedy i odpisů) nemohly být sankcionovány.

Výnosnost kartelových dohod u maloobchodních řetězců může být značná a zároveň pravděpodobnost odhalení není příliš vysoká. „Problém, se kterým se v reálném životě při snaze o vytvoření kartelu neustále setkáváme, je snaha o podvádění.“ (Varian, 1995) Jednotlivé firmy musí být schopné monitorovat, zda druhý účastník kartelu dodržuje dohodu a nedodává na trh větší objem výstupu. A v případě dohody o objemu dodávek na trh toto monitorování může být dost obtížné. (Frank, 1995)

Za nevhodné z hlediska rozvoje hospodářské soutěže lze také označit praktiky některých soutěžitelů, kteří si prostřednictvím masmédií vyměňovali informace o budoucím zdražování svých produktů. Činili tak zástupci největších pekáren, producentů mléčných i masných výrobků v ČR i někteří další. Vzájemné informování se o chystaných změnách obchodních podmínek –

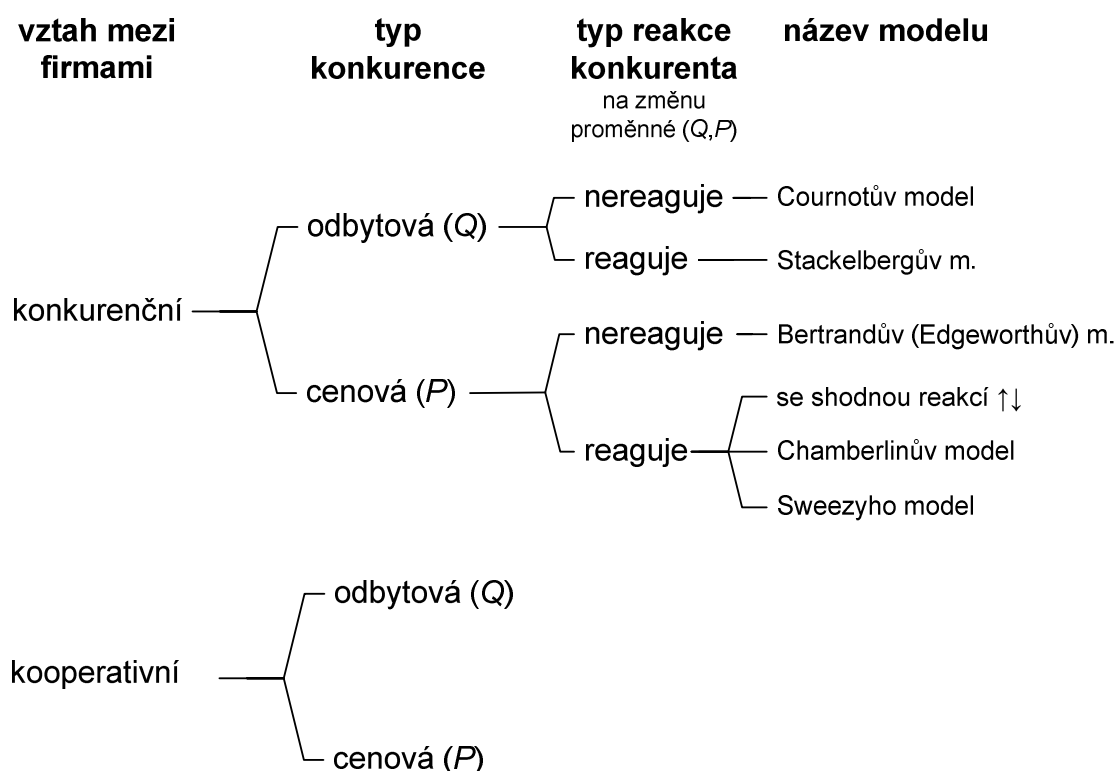
především o úpravě ceny – je typické pro jednání porušující zákaz uzavírat kartelové dohody o ceně, případně zákaz jednání ve vzájemné shodě v oblasti cenotvorby. V takových případech je sladění obchodník praktik dohadováno a plnění společné strategie kontrolováno prostřednictvím tisku. Taková jednání jsou v rozporu se soutěžním právem a mohou být sankcionována vysokými pokutami. (Zemědělství..., 2008)

V případě základních potravin se jedná u poptávky o neelastické statky, které jsou nezbytné z hlediska spotřeby. Proto ve sledovaném období dochází častěji než u jiných statků ke kartelovým dohodám firem. Dohody mohou výrazně poškodit zájmy spotřebitelů, avšak konkrétní odvětví potravin je natolik členité, že uvedené kartelové jednání, je-li v čas podchyceno úřadem, nemůže výrazně ovlivnit tržní konkurenci.

❖ ***Konkurenční modely přizpůsobování (vyrovnávání) velikosti odbytu a výše cen u maloobchodních řetězců***

Každá firma v oligopolu má svou funkci očekávané poptávky, která zahrnuje jak očekávanou reakci kupujících na volbu firmy, tak i očekávanou reakci konkurenčních firem na její tržní cenu a množství uskutečněné nabídky.

Graf 57: Přehled modelů na duopolních trzích



Zdroj: Svoboda, Šrédl, 2016

Modely odbytové konkurence v odvětví potravinářské produkce

Cournotův model odbytové konkurence

Cournotův model předpokládá, že ve sledovaném odvětví maloobchodních řetězců existují pouze dvě konkurenční firmy (duopol), které nabízejí homogenní produkt (například čokoládu na vaření), mají stejné nákladové křivky a znají tržní poptávkovou křivku.

Firma plánuje množství odbytu q při očekávání určité úrovně tržní ceny. Přitom očekává, že na změnu jejího množství odbytu (Δq_1) nebude konkurent reagovat, a že totéž platí i pro její reakci na změnu množství konkurenta (Δq_2); tzn., že platí:

$$\frac{\delta q_2}{\delta q_1} = 0 \quad \text{event.} \quad \frac{\delta q_1}{\delta q_2} = 0$$

Při Cournotově rovnováze, za daných předpokladů o produkční úrovni druhé firmy, přičemž tyto predikce jsou posléze naplněny, bude každá firma maximalizovat své zisky: každá firma se optimálně rozhodne pro takový objem produkce, který očekávala druhá firma. „Při Cournotově rovnováze nebude ani pro jednu z firem rentabilní, aby po poznání skutečné produkční úrovně druhé firmy změnila objem své produkce“ (Varian, 1995)

Toto je např. možné vysledovat na předvánočním trhu dvou či více maloobchodních řetězců v případě nabídky čokolády na vaření vhodné pro vánoční cukroví (Kaufland a Billa). Tato varianta však zřejmě nebude častá, neboť u většiny řetězců lze vysledovat, že zvýší v předvánočním období nabídku uvedené čokolády. Některé mohou být např. umístěny blízko studentských kolejí a pak by o tuto potravinu vyšší zájem nemusel být.

Stackelbergův model odbytové konkurence

Při zkoumání Cournotova modelu duopolu jsme vycházeli ze zjednodušujícího předpokladu, že firma při přijímání svých rozhodnutí nepředpokládá, že by její konkurent určitým způsobem reagoval na změnu velikosti jejího odbytu (q). Uvedený předpoklad ale neodpovídá skutečnému ekonomickému životu, neboť v případě malého počtu firem na trhu si nemůže žádná z firem dovolit nebrat v úvahu chování svých konkurentů.

Stackelbergův model vychází ze stejných předpokladů jako Cournotův model s výjimkou vzájemné reakce firem. Zatímco předchozí model nepředpokládá reakci první firmy na změnu výstupu druhé firmy a opačně, Stackelbergův model tuto reakci předpokládá. *Maloobchodní řetězec plánuje množství odbytu q_1 nabízených čokolád na vaření při očekávání určité úrovně tržní ceny P_1 . Očekává, že konkurent bude reagovat na změnu jejího množství odbytu čokolád na vaření; firma sama bude rovněž reagovat na změnu množství odbytu čokolády na vaření konkurenta:*

$$\frac{\partial q_2}{\partial q_1} \neq 0 \quad \text{event.} \quad \frac{\partial q_1}{\partial q_2} \neq 0$$

Tento model je u maloobchodních řetězců s potravinami naopak velmi častý, neboť žádný z řetězců si nedovolí z hlediska odbytu daného statku (čokolády na vaření) nevyužít období Vánoc či Velikonoc k uspokojení zvýšené poptávky po daném statku, a tedy každý z nich reaguje na akci konkurenta svým vlastním zvýšením nabídky (čokolády na vaření).

Na závěr porovnáme výsledky Cournotova a Stackelbergova modelu. V Cournotově obě firmy nabízejí stejný výstup. Ve Stackelbergově modelu však vůdce realizuje informační výhodu a nabízí větší objem produkce než následovník. „Odvětví, které lze popsat Stackelbergovým modelem, bude nabízet jako celek větší objem produkce než odvětví, které je možné charakterizovat modelem Cournotovým“ (Gravelle, 1992).

V obou modelech firmy nabízejí homogenní produkt, a proto nabízejí svou produkci za stejnou cenu. Firmy nabízejí na trhu větší objem produkce v případě Stackelbergova modelu; cena produkce bude proto v tomto případě nižší než v modelu Cournotově.

Modely cenové konkurence v odvětví potravinářské produkce

Na oligopolních trzích potravinářské produkce se mohou firmy často rozhodnout i pro odlišné chování. Duopolní firmy určují jako výchozí proměnnou *cenu* a od ní pak závisí, jak velké množství potravinářské produkce lze na trhu prodat.

Bertrandův (Edgeworthův) model

Bertrandův model je založen na předpokladu, že v odvětví potravinářské produkce existují pouze dvě firmy (duopol). Oba maloobchodní řetězce nabízejí homogenní produkt, např. brambory (viz příklad dále), a navzájem si na trhu konkurují; jsou stejně silné, což je vyjádřeno stejnými nákladovými křivkami celkových nákladů (*TC*). ***Firma v Bertrandově modelu plánuje tržní cenu P_1 s očekávaným množstvím odbytu q_1 . Očekává, že konkurent nebude reagovat tržní cenou P_2 na změnu její tržní ceny P_1 . Totéž chování uplatňuje i ve své reakci na změnu tržní ceny konkurenta.*** (Soukupová, 2006)

Očekávané reakce firem lze popsat funkcemi:

$$\frac{\partial P_2}{\partial P_1} = 0 \quad \text{event.} \quad \frac{\partial P_1}{\partial P_2} = 0$$

„V Bertrandově modelu jsou, obdobně jako u Cournotova modelu, situace duopolistů také zcela symetrické. To znamená, že obě firmy se budou řídit strategií prodávat pokud možno za nepatrně nižší cenu než konkurence.“ (Frank, 1995)

„V Bertrandově modelu volí každá z firem cenu svých produktů při určité víře ve výši cen, které zvolí ostatní firmy.“ (Varian, 1995) Obě firmy tak určují jako výchozí veličinu při maximalizaci svých zisků cenu výstupu.

Daný příklad vzájemného chování maloobchodních řetězců není příliš častý, neboť, pokud by jeden řetězec snížil cenu brambor, mohl by převzít celou poptávku zákazníků ostatních řetězců, a to by oni nebyli ochotni akceptovat.

Cenové modely duopolu s očekávanými reakcemi konkurentů

Při analýze Bertrandova modelu duopolu jsme vycházeli ze zjednodušujícího předpokladu, že potravinářský řetězec firma při přijímání svých rozhodnutí nepředpokládá, že by jeho konkurent určitým způsobem reagoval na změnu výše ceny jeho produkce (P).

V následujícím příkladu nabídky brambor předpoklad Bertrandova modelu opustíme a budeme uvažovat, že *obchodní řetězec plánuje tržní cenu P_1 při očekávaném množství q_1 . Očekává, že konkurenční řetězec na změnu ceny brambor bude reagovat. Jeho reakce na tržní cenu brambor konkurenta bude shodná.*

Očekávané reakce obou duopolních firem lze vyjádřit funkcemi: (Mach, 1999)

$$\frac{\partial P_2}{\partial P_1} \neq 0 \quad \text{event.} \quad \frac{\partial P_1}{\partial P_2} \neq 0$$

V zásadě rozlišujeme tyto případy možné cenové reakce firem:

- a) ***Změna ceny druhé firmy (P_2) může být shodná se změnou ceny první firmy (P_1).***

Na růst (snížení) ceny brambor P_1 odpoví druhá duopolní firma růstem (snížením) ceny brambor P_2 .

Pak $\frac{\partial P_2}{\partial P_1} > 0$. Stejným způsobem bude reagovat i první řetězec.

- b) ***Chamberlinův model***, který předpokládá, že konkurující firmy budou kopírovat tržní ceny brambor konkurenta a dosazovat je do funkcí své očekávané poptávky. Jedna z nich může být cenovým vůdcem v tom smyslu, že druhá firma se bude pouze pasivně přizpůsobovat volbou ceny brambor volbě cenového vůdce.

Pak předpokládáme, že $\frac{\partial P_2}{\partial P_1} = \frac{\partial P_1}{\partial P_2} = 1$

Uvažujeme, že první firma se nachází v postavení cenového vůdce, má informační výhodu a zná funkci nabídky brambor druhé firmy. První firma maximalizuje svůj zisk a bere v úvahu

možnou reakci druhé firmy (následovníka). Druhá firma přijímá cenu brambor, kterou stanovil vůdce, jako danou a pasivně se jí přizpůsobuje.

Příklad cenové reakce maloobchodních řetězců u nabídky brambor

ÚOHS zahájil 8. prosince 2003 správní řízení se společnostmi AHOLD Czech Republic, BILLA, Carrefour ČR, DELVITA, Globus ČR, JULIUS MEINL, Kaufland ČR, PLUS – DISCOUNT, SPAR Česká obchodní společnost a Tesco Stores ČR. Možné porušení zákona o ochraně hospodářské soutěže Úřad spatřoval v dohodě či jednání ve vzájemné shodě účastníků řízení při stanovení výše prodejních cen brambor pro konečné spotřebitele. Při prověřování výše prodejních cen Úřad mj. zjistil, že prodejní cena se u dvoukilového balení brambor pohybovala v rozpětí od 29,50 Kč do 32, i 34 Kč, přičemž u provozoven 7 účastníků řízení byla zjištěna **shodná výše prodejní ceny** – 29,90 Kč/2 kg balení brambor. Po vyhodnocení všech skutečností a důkazů získaných v průběhu správního řízení ÚOHS nebylo prokázáno, že by stanovení prodejních cen brambor účastníky řízení a jejich výše byla důsledkem porušení zákona. (Zemědělství, 2008)

Je však obtížné konstatovat, zda se jednalo o model se shodnou změnou ceny (a) či Chamberlinův model (b)). Tedy zda byla změna výše ceny brambor za 1 kg shodná či nikoliv. Jinými slovy, zda např. Billa prodávala před zvýšením 1 kg brambor např. za 12 Kč a Kaufland naopak za 13 Kč nebo zda oba řetězce vycházeli ze stejné ceny např. 13 Kč/kg a tedy v tomto případě by se jednalo o shodnou reakci Chamberlinova modelu na základě rovnice $\frac{\partial P_2}{\partial P_1} = \frac{\partial P_1}{\partial P_2} = 1$.

Úsilí obchodních řetězců vzájemně přizpůsobovat ceny potravinářských výrobků je obecně známé; je to dáno zejména neelastickou poptávkou po uvedených statcích ze strany spotřebitelů, tj. nutností poptávat základní potraviny.

Existence heterogenního oligopolu v maloobchodních řetězcích

Pokud firmy v oligopolu vytvářejí diferencované statky a služby, navzájem substituční, jedná se o **heterogenní** oligopol s diferencovanými tržními cenami. Rozdíly mezi produkty nabízenými jednotlivými oligopolními firmami nejsou zpravidla podstatné, jedná se o blízké substituty. Jako příklad nabídky diferencovaného produktu v potravinářství lze uvést odvětví

prodeje masa a masných výrobků, pečiva, cukrovinek apod. Konkurence má přitom jak cenové formy, tak i necenové formy v podobě výrobních inovací a reklamy.

V souvislosti s analýzou heterogenního oligopolu, jehož výstup je diferencovaný, vzniká problém vymezení trhu daného produktu. Měli bychom analyzovat např. trh pečiva nebo jednotlivé trhy podle druhů pečiva? Tento problém pomáhá řešit koncept výrobní skupiny; nebo lze akceptovat Varianovu definici trhu, resp. odvětví, považující „odvětví za množinu firem, které vyrábějí takové výrobky, jež jsou spotřebiteli považovány za blízké substituty“. (Varian, 1995)

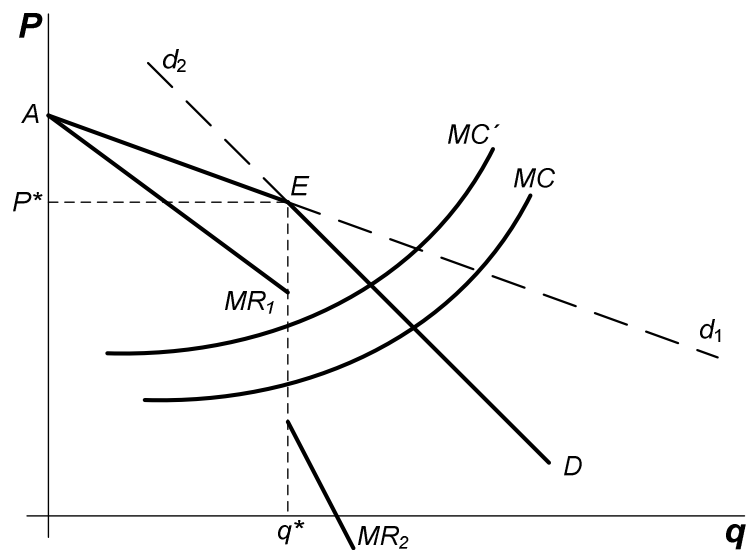
Snaha prodat potraviny a maximalizovat zisk i v podmínkách tvrdé konkurence obchodních řetězců vede u heterogenní produkce (chléb, pečivo, sýr aj.) při zvyšování nákladů na vstupy do výroby ke vzniku konkurence formou Sweezyho modelu. Zde jsou rozhodující vlastní, levnější značky potravin (viz kapitola 5.9.3), které při nižších prodejních cenách zaručují vyšší odbyt zboží při zachování jeho požadované kvality.

c) Sweezyho model a jeho aplikace na příkladu privátních značek firem

Při analýze dosud popsaných modelů duopolu na příkladech potravin jsme většinou vycházeli z předpokladu, že oligopolní maloobchodní řetězce nabízejí homogenní produkci za shodnou tržní cenu.

Ve Sweezyho modelu budeme předpokládat, že obě firmy nabízejí diferencovaný (odlišný) produkt, např. mléčnou čokoládu a řetězec očekává, že *konkurent nebude reagovat na zvýšení její tržní ceny, ale bude reagovat na snížení její tržní ceny také snížením.*

Graf 58: Sweezyho model



Zdroj: Svoboda, Šrédl., 2016

Sweezyho model duopolu se zalomenou poptávkovou křivkou vznikl v důsledku potřeby vysvětlit tendenci ke strnulým (rigidním) cenám, které se projevily na některých oligopolních trzích, ale neobjasňuje, jak vznikají samotné ceny. Model oligopolu se zalomenou poptávkovou křivkou a nespojitou křivkou mezního příjmu lze použít i pro analýzu oligopolní tržní situace, při níž se v tržní struktuře nachází více než dvě firmy, například u potravinářských obchodních řetězců.

Závěr plynoucí z uvedeného modelu je, že při změně nákladů firem (z MC na MC') v důsledku růstu cen vstupů se nemění ceny produktů, a právě v tom spočívá rigidita cen na oligopolních trzích ve Sweezyho modelu.

Porovnáme duopol se situací, kdy na trhu fungují tři firmy. Tržní nabídka bude větší v případě tří firem než v podmínkách duopolu. Z toho ovšem plyne, že cena bude nižší, pokud budou fungovat na trhu tři firmy, než cena při existenci dvou firem. (Pindyck, 2000)

V praxi obchodu s potravinami se častěji setkáváme s modely cenové konkurence, než odbytové konkurence a většina případů duopolního chování firem má charakter modelů s očekávanými reakcemi konkurentů. Je to dáno stálým bojem o přežití v podmínkách tvrdého konkurenčního prostředí, což potvrzuje i odchod mnohých firem z trhu. Je zde však i vliv

přírodního faktoru (neúroda), snaha o zdravý životní styl (bioprodukty), preference malovýroby - farmářských trhů (čerstvost a kvalita produkce) a jiné další faktory, které oligopolní chování firem u potravinářské produkce modifikují.

Bain-Sylos-Labini-Modigliani (B-S-M) model limitní ceny

Jedním z modelů, jenž se zabývá vstupem firem do oligopolních odvětví je teorie limitní ceny Bain-Sylos-Labini-Modigliani (B-S-M) model. V určitém smyslu teorie limitní ceny není modelem oligopolu, neboť se nezabývá vztahy mezi firmami uvnitř odvětví, ale mezi stávajícími firmami a potenciálně vstupujícími.

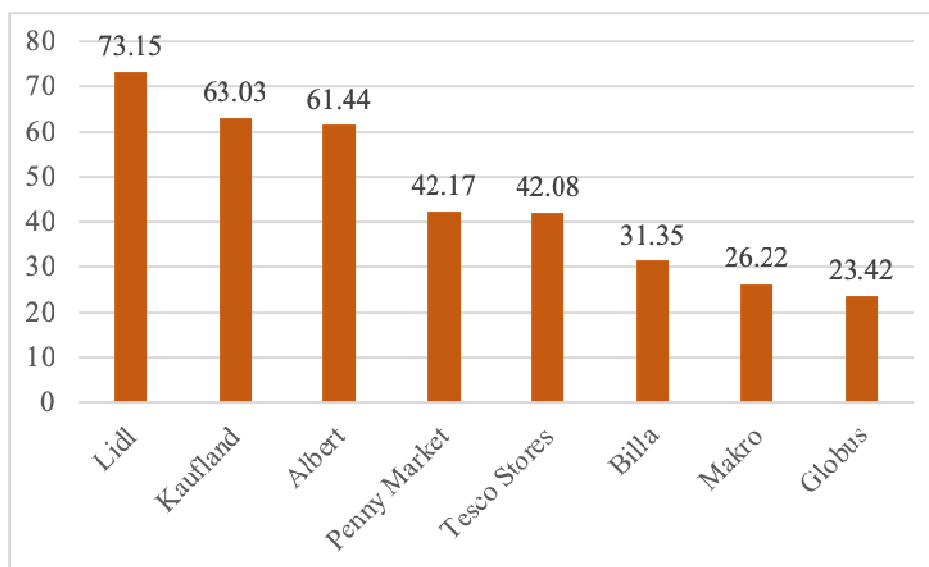
„Predátorská cenová snížení jsou snížení cen vedená k nové konkurenci a opětovnému přerozdělení tržních podílů. Sofistikované používání snížení cen může také fungovat jako bariéra vstupu, bránící potenciálním konkurentům v pokusu získání místa na trhu těch, kteří ceny snižují.“ (Schiller, 2004) Podmínkou uplatnění limitních cen je však společný postup oligopolních firem, v našem případě maloobchodních řetězců. Ten však nebyl prokázán vzhledem k tomu, že náklady vstupu nových firem do odvětví by byly velmi vysoké a konkurence stávajících 11 řetězců je také vysoká.

6.3 Vstup do odvětví maloobchodních řetězců a jejich přežití na trhu

Pokud nový podnikatel vstupuje na trh se svou nabídkou zboží či služeb, musí dokonalé zvážit všechna „pro“ a „proti“, zjistit všechny nedostatky a hrozby v odvětví, zjistit co nejvíce o svých konkurentech a jejich produktech, ocenit stav ekonomiky a odvětví, vyhledat informace o budoucích zákaznících a promyslet každý svůj krok ještě dříve, než na daný trh vstoupí. Významné je i zjistit, jaké překážky pro vstup do odvětví bude nutné překonat a zda bude mít dostatek finančních prostředků, aby neopouštěl trh hned při první negativní změně situace.

Předchozí situaci ztížila pandemie viru Covid-19, jenž se celosvětově rozšířil a ovlivnil všechna ekonomická odvětví i každý stát. Přestože některé podniky postihla pandemie více, lze konstatovat, že potravinářské řetězce na tom nepochybně vydělaly. Ať již je situace jakákoliv, lidé se vždy potřebují najíst. Ačkoliv některá opatření zasáhla i určité segmenty nabídky potravinářských řetězců, lze konstatovat, že na výši celkových tržeb potravinářských řetězců to nemělo převážně žádný negativní vliv.

Graf 59: Tržby obchodních řetězců za poslední finanční rok (v mld. Kč bez DPH)



Zdroj: Výroční zprávy obchodních řetězců, 2022, vlastní zpracování

Nakupování tak není, jaké bývalo. Zatímco tržby obchodních řetězců podle posledních čísel stále rostou, čím dál víc se na výsledcích projevuje, jak zákazníci mění kvůli krizi své chování. Změn na trhu i v nákupním chování lidí je řada a často jsou vzájemně protichůdné. Dramatický růst cen vrací pozornost nakupujících k cenám i mění rovnováhu mezi distribučními kanály, současně však pokračuje modernizace obchodu a nákupních zvyklostí, uvedl Zdeněk Skála. (ZBOZIAPRODEJ.CZ, 2022)

Tržby obchodníků v Česku oproti minulosti stoupají, ale **růst tržeb způsobila hlavně inflace**. Z letošního pořadí ekonomické výkonnosti vyplývá, že tržby největších tuzemských řetězců s potravinami za poslední sledované finanční období vzrostly na 363,6 miliardy korun, což je o 13,9 miliardy více než rok předtím.

Největší tržby měl z tuzemských řetězců stejně jako v minulém vydání žebříčku Lidi, a to 73,2 miliardy korun. Oproti roku stouply zhruba o 9,5 miliardy. Na druhé příčce skončil se 63 miliardami korun Kaufland, patřící do téže německé skupiny Schwarz. Třetí byl s tržbami 61 miliard řetězec Albert.

Pokud jde o počet poboček, k říjnu roku 2022 provozovala nejsilnější osmička 1 723 obchodů, o 46 více než předloni. Nejsilnější je na tuzemském trhu německý řetězec Penny Market; v říjnu 2022 měl po republice již 410 prodejen, o čtrnáct víc než o rok dříve.

Stále více lidí přitom nakupuje ve slevových akcích a využívá věrnostní programy. Nízká cena, promoční nabídky a slevy jsou v současné situaci pro zákazníky stále důležitější. Je to logická odpověď na klesající reálné příjmy, rostoucí inflaci i ceny energií, uvedl mluvčí společnosti Albert Jiří Mareček, podle něhož v minulém roce klesaly i maloobchodní tržby.

I řetězce Globus se týká energetická krize a vysoká míra inflace se všemi důsledky, zároveň pociťuje větší tlak na promoční akce. I přes všechny tyto zmíněné vlivy se řetězci Globus nadále daří rozvíjet prodejny a služby, které zákazníkům nabízí. (Globus, 2022)

Návštěvnost prodejen

Snaha co nejvíce ušetřit by měla vést k tomu, že zákazníci při pátrání po slevách častěji střídají prodejny. Ale překvapivě se děje pravý opak. Již druhým rokem klesá střídání prodejen a zákazníci se stále více orientují na nákupy v několika málo obchodech, kterým jsou tím pádem věrnější. Zákazník v roce 2022 každých čtrnáct dní navštívil v průměru 3,5 kamenné prodejny. Oproti situaci před dvěma lety počet navštívených obchodů klesl zhruba o deset procent. Přitom se od té doby prodejní síť zahustila.

Důvodů k takovému chování mohou mít zákazníci víc. Prvním je snaha ušetřit čas a náklady na cestování. Dalším důvodem je klesající dostupnost papírového letáku, který je jedním z podstatných motivátorů pro střídání prodejen. Také vyrovnávající se cenová hladina velkých konkurentů má za následek to, že zákazníci jsou více věrní.

Méně časté chození po nákupech nepostihuje všechny typy prodejen stejně. Největší pokles zažívají ty, kam lidé chodí doplnkově. Nevyrážejí tam pravidelně nakoupit vše potřebné, ale zastaví se jen pro pár drobností.

Výrazný pokles proto zaznamenala pekařství nebo řeznictví, na druhé straně ze situace mírně profitovaly velkoplošné prodejny. Situace se ovšem liší podle jednotlivých obchodníků. I na tradičním trhu nadále existují prodejny nebo obchodníci, kde je vidět růst.

Vliv inflace na tržby

Obrat celého tuzemského maloobchodu s potravinami za rok 2022 zatím není k dispozici. Ostatně i poslední finanční výsledky jsou většinou z roku 2021. Podle expertů z oboru nicméně zaznamená rekordní nárůst a překoná hranici 540 miliard korun.

Velkou část růstu bude mít přitom na svědomí *inflace*. Ta se v průměru pohybovala okolo patnácti procent, zatímco v roce 2021 dosáhla podle České národní banky 3,8 procenta. Některé potraviny navíc v roce 2022 podražily dvojnásobně až trojnásobně.

Pokud odečteme cenový vývoj (a sledujeme-li tedy maloobchod ve stálých cenách), lze vypočítat dlouhé období od února 2020 do března 2022, kdy se dostal vývoj do záporných čísel. V průměru v tomto období klesl objem maloobchodu s potravinami o 0,7 procenta oproti předchozím měsícům. Další fáze nastala v dubnu až září roku 2022, kdy se pokles objemu zrychlil na 5,6 procenta oproti stejnému období předchozího roku.

Tabulka 22: Tržby osmi největších maloobchodních řetězců (v mld. Kč bez DPH)

	Lidl	Kaufland	Albert	Penny Market	Tesco Stores	Billa	Makro	Globus
2020*	63,6	59	59,4	42,5	41,8	31,9	27,3	24,2
2021*	73,15	63,03	61,44	42,17	42,08	31,35	26,22	23,42
meziroční změna v %	15,02%	6,83%	3,43%	-0,78%	0,67%	-1,72%	-3,96%	-3,22%

Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců, 2022,2023; vlastní zpracování

** - finanční roky se mohou u různých maloobchodních řetězců lišit*

Tržby sledovaných maloobchodních řetězců se meziročně zvýšily u řetězců Lidl a Kaufland, kde růst dokonce překonal inflaci. U řetězců Albert a Tesco došlo k růstu tržeb, avšak s přihlédnutím k meziroční míře inflace došlo k poklesu tržeb obdobně jako u zbývajících čtyř řetězců, kde je pokles tržeb evidentní.

V roce 2023 by maloobchod s potravinami měl klesnout zhruba o pět procent. Vzhledem k rostoucím cenám v hospodách a restauracích se ale dá očekávat, že zákazníci raději jídlo na oběd nakoupí v prodejně, než aby utráceli více peněz v gastronomii. To by mohlo do jisté míry kompenzovat očekávaný pokles maloobchodních tržeb.

Změna nákupního chování

Poslední průzkum Shopper Review uvádí, že se podíl zákazníků, kteří dělají takzvaný akční nákupní koš aspoň jednou týdně, zvýšil ze 36 procent v roce 2021 na 40 procent v roce 2022. Obdobně roste význam slevových akcí jako důvodu pro výběr prodejny. Druhým způsobem, jak šetřit, je omezení spotřeby.

Změna nákupního chování se projevuje i v tom, kde zákazníci nejčastěji nakupují. V diskontních prodejnách - tedy Lidlu, Penny Marketu nebo Normě – v roce 2022 nakupovalo již 33 procent zákazníků, v roce 2021 to bylo pouze 29 procent.

Internetové obchody s potravinami, jako je Rohlik.cz, Košík.cz nebo iTesco, naopak v roce 2022 nezopakovaly rychlý růst z roku 2021. Jako hlavní nákupní místo je uvádějí čtyři procenta nakupujících, zkušenost s nimi má 24 procent obdobně jako rok předtím.

Zákazníci se po dvou covidových letech a několika lockdownech zkrátka vrátili do kamenných obchodů. Je zřejmé, že se nekonal hromadný odchod zákazníků do prostředí e-commerce, a potvrdilo se, že fyzické nakupování a prospěch z něj mají pevnou pozici.

Vzhledem ke stabilitě zkoumaného odvětví, existenci určitých bariér vstupu a současné nelehké ekonomické situaci *nelze očekávat* v brzké době *vstup do odvětví nového významného řetězce*. I kdyby nový řetězec vstoupil na daný trh, musí zaujmout zákazníky novými produkty, inovativním přístupem k podnikání a zákazníkům a nepochybně by potřeboval i více času pro rozvoj a následné obsazení předních příček TOP řetězců. **Odpořď na výzkumnou otázku VO2** je tedy, že vstup nového nadnárodního obchodního řetězce na trh potravin v Česku je vzhledem k silné konkurenci firem na daném segmentu trhu velmi málo pravděpodobný.

Rakouský maloobchodní řetězec Julius Meinl, který již na českém trhu určitou dobu působil, v současnosti testuje možnost opětovného vstupu na český maloobchodní trh s potravinami.

Tento vstup by však předpokládal:

- a) velké investice do výstavby nových prodejen,
- b) převzetí prodejen či jejich části některého ze stávajících maloobchodních řetězců působících na daném trhu.

Jak vyplývá z předchozí analýzy trhu, to však nemusí být v brzké budoucnosti reálné.

Současná doba je velmi dynamická, zákaznické preference se rychle mění a nezvyklou rychlostí se objevují i nové trendy a zejména nové produkty. Firmy, které chtějí ve svém odvětví nejen přežít, ale i uspět, musí novinky neustále sledovat a rychle reagovat na každé rozhodnutí svých konkurentů. Jinak jim hrozí ztráta zákazníků, zisků i konkurenčních výhod.

6.4 Doporučení k posílení postavení obchodních řetězců na trhu

Aby potravinářské řetězce i nadále prosperovaly, musí též expandovat v mezinárodním měřítku. Pokud lze hovořit výhradně o Česku, musí zapracovat zejména na kvalitě nabízeného zboží a na vztazích se zákazníkem. Český zákazník je poměrně náročnější a vyžaduje osobnější přístup. Pro každou firmu platí, že je jednoduché získat nového zákazníka, ale daleko obtížnější je stávajícího zákazníka udržet.

Vyjednávací síla zákazníků

U silných oligopolních řetězců s rozsáhlou sítí kamenných prodejen po celém Česku a možností objednání zboží online, nelze hovořit o významné vyjednávací síle spotřebitelů.

Spotřebitelé mohou mít své určité preference (konkrétní prodejna, konkrétní zboží od konkrétního dodavatele apod.), avšak vzhledem k tomu, že všechny řetězce nabízejí vesměs stejný nebo podobný nestandardizovaný produkt a potom je jen na řetězci pokusit se odebírat zboží výhradně od určitého dodavatele či pracovat s nabídkou privátních značek.

Vyjednávací síla dodavatelů

Obchodní (potravinářské) řetězce jsou důležitým článkem každé ekonomiky a vzhledem k objemům a obrátkovosti některých druhů zboží lze říci, že jsou významným odběratelem pro každou firmu nehlédě na její velikost. Firem-dodavatelů je víc než dostatek, i když zatím je obtížné předpovědět, jak se bude dále situace vyvíjet.

Jestliže se některá z firem ocitne v insolventi či nebude chtít pokračovat ve spolupráci s řetězcem, vždy se dá najít náhradník. Proto se také nedá hovořit o významné vyjednávací síle dodavatelů (pouze pokud nenabízí exkluzivní výrobky výhradně pro konkrétní řetězec).

Možnost vzniku substitutů

Jak bylo již uvedeno, všechny obchodní řetězce nabízejí vesměs stejný nebo obdobný nestandardizovaný produkt; proto většina nabízených výrobků se dá zaměnit podobným zbožím jiných značek, což ale může být i výhodné pro oligopolní řetězec tehdy, když se jeden z dodavatelů rozhodne přestat spolupracovat s obchodním řetězcem. Příkladem může být, že na rozdíl od privilegovaného postavení vín z francouzské oblasti Champagne mají produkty vinařů z Česka velmi blízkou náhradu ve vinařských produktech z Německa a Rakouska (např. dnes populární odrůda Ryzlink rýnský), s tím musí počítat výrobci i obchodníci (Šrédli et al., 2021). Problémem se to může stát tehdy, jestliže na trh vstoupí nový potravinářský řetězec se zcela novou exkluzivní produkcí od buď zcela nového dodavatele, nebo novou produkcí od již na trhu působícího dodavatele, vyrobenou výhradně pro dotyčný řetězec.

Možnost změny cen komplementů

Vliv ceny komplementárního zboží, tj. doplňujícího základní produkt (např. chléb a máslo), není až tak podstatný, pokud jsou uvažovány potravinářské řetězce, neboť změna ceny bude probíhat ve všech řetězcích převážně stejně a neohrozí to postavení žádného řetězce.

Státní regulace

Zásah státu může mít podstatnou úlohu ve fungování kteréhokoliv odvětví. V případě potravinářských řetězců lze hovořit zejména o zákonech, spojených s prodejem potravin a tabákových výrobků, o hygieně prodeje potravin apod. Dále se lze zmínit o zákonech o fungování obchodních korporací, o zákoníku práce, o daních z příjmů a DPH atd. Nezbytné je též připomenout ochranu hospodářské soutěže, která má silný vliv na podnikání v Česku a EU jako celku. O dalších státních regulacích se lze zmínit i ve spojení s pandemií Covid-19, kdy museli podnikatelé prakticky okamžitě reagovat na každé nařízení vlády (vláda.cz, 2021).

Závěry vyplývající z analýzy pro řetězce: Česko nabízí optimální prostředí pro působení potravinářských řetězců. V současnosti je dané odvětví obsazené především zahraničními řetězci a vstup nových firem do odvětví (vzhledem k silné konkurenci na daném trhu) pravděpodobně v budoucnu není reálný (ačkoliv ho nelze vyloučit). Spotřebitelé nemají významnou vyjednávací

sílu, a tak nemohou ovlivňovat ceny prodávaného zboží. Rovněž vznik substitutů či změna cen komplementů nemá podstatný vliv.

Jestliže řetězce nechtějí ztratit věrné zákazníky, musí pravidelně kontrolovat čerstvost výrobků a zlepšovat vzhled provozoven. Čistota prodejen a parkovišť před prodejny, nákupních vozíků a jednotlivých úseků, pečlivé uspořádání zboží a dodržování pravidel HACCP a FIFO (First In First Out) dokáží nejen přesvědčit zákazníky, ale i eliminovat možné problémy spojené s hygienou. (Dauhiniova, 2021)

Pokud budou sledované řetězce dodržovat a respektovat legislativu, hygienické normy, vládní opatření, budou včas reagovat na kroky stávajících i nových řetězců, budou sledovat nejnovější trendy v odvětví a změny ve spotřebitelských preferencích a budou zároveň v dobrých vztazích s dodavateli, neměly by nastat žádné potíže a překážky v jejich další expanzi a rozvoji.

Svět je v neustálém v pohybu, a tak vznikají i nové zákaznické zájmy a preference. Potravinářské řetězce musejí soustavně pracovat s různými segmenty zákazníků, snažit se poznat jejich přání a preference, předpokládat nové trendy a přizpůsobovat se každé změně. Avšak i přes tyto změny se obchodní řetězce nesmí odchýlit od svého poslání a vizí. Jak dokládají sledované ekonomické ukazatele, zejména řetězce Lidl a Kaufland se daly správným směrem a mají jasně určené cíle, jež také plní.

7. Závěr

Závěrem je třeba zdůraznit, že maloobchodní trh s potravinami je v soudobém Česku výrazně oligopolizován. Na daném oligopolním trhu potravin se v současnosti nachází 11 velkých obchodních řetězců (převážně zahraničních), které podle Evropské komise vytváří tři čtvrtiny obrátu (tržeb) v uvedeném sektoru. Ani jedna z těchto společností však, zejména vzhledem k jejich počtu, není v Česku v postavení dominantní firmy, která je schopna ovlivnit výši cen nabízených potravin. Je to dáno především jejich počtem v odvětví, jenž významně převyšuje shodné trhy v západní Evropě. Tam je obvyklé (Anglie, Německo apod.), že na daném segmentu trhu potravin působí nejvýše čtyři velké nadnárodní společnosti.

Větší počet firem v tuzemsku však neznamena, že se v Česku na retailovém trhu nenachází lídr, ekonomicky nejlépe fungující společnost. Tím byl donedávna maloobchodní řetězec Kaufland, který vystřídal v pozici lídra v posledním desetiletí - společnost Tesco či Albert. Nejnověji se však objevuje vzhledem k restrukturalizaci firem v souvislosti s přechodem na odlišné formáty prodeje v pozici lídra trhu obchodní řetězec Lidl. Do budoucna lze očekávat, že dojde k dalším spojením či odchodu některých firem z českého trhu s potravinami.

V Česku se nyní nachází nejvyšší počet prodejen typu hypermarketu či supermarketu na jeden kilometr čtvereční v Evropě a další prodejny jsou ve výstavbě. Uvedený stav tak vytváří silné konkurenční prostředí na daném segmentu trhu. To však nic nemění na skutečnosti, že nákup potravin v obchodních řetězcích je obyvateli Česka oblíben jak pro výhodné ceny, tak i jejich relativně dostupnou vzdálenost od bydlišť zákazníků (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2020). V této skutečnosti lze spatřit jednoznačně perspektivu dalšího rozvoje daného sektoru ekonomiky.

Pro určení modelu chování firmy na trhu je důležité specifikovat tržní prostředí, v němž se firma nachází. Jestliže se nebere v realitě v potaz model dokonalé konkurence, lze konstatovat, že z hlediska neoklasického modelu firmy maximalizující zisk je nezbytné, aby firma v dlouhém období byla v tržním prostředí buď:

- a) monopolem,
- b) kartelem,
- c) dominantní firmou v oligopolní konkurenci.

V těchto tržních situacích může firma dosahovat maximalizace zisku. Zkoumaný případ tržní konkurence obchodních řetězců v Česku tomuto modelu *nevyhovuje*. Z komparace postavení retailových řetězců ve světě vyplývá, že i tam se nachází více firem v sektoru a jsou mezi nimi silné konkurenční vztahy.

Bylo uskutečněno *srovnání výsledků hospodaření a tržeb* mezi významnými oligopolními řetězci na českém trhu potravin. Po realizaci srovnání a výpočtech koeficientu koncentrace CR_n a indexu HHI bylo zjištěno, že se jedná o oligopolní model tržní konkurence, avšak nikoli o oligopolní konkurenci s dominantní firmou, neboť ani jedna z firem v odvětví nedosahuje 40% podílu na trhu (dle kritéria ÚOHS). Nepochybně zajímavou skutečností je také zjištění, že řetězec Lidl se dokázal během posledních pěti hospodářských období dostat na nejvyšší příčku TOP potravinářských řetězců (podle celkových tržeb) v Česku.

V rámci analýzy odvětví obchodních řetězců v Česku byly zkoumány i následující prvky daného segmentu trhu: současní i potenciální konkurenti, dodavatelé a jejich vyjednávací schopnost, zákazníci a jejich vyjednávací schopnost, substituční výrobky a služby. Byly rovněž krátce zmíněny možná ohrožení při změně cen komplementů a opatření ze strany státu. Podle výsledků výzkumu lze říci, že Česko nabízí optimální prostředí pro podnikání potravinářských řetězců. Vstup nových nadnárodních řetězců se v blízkém čase pravděpodobně neuskuteční. Zákazníci a dodavatelé nedisponují výraznou vyjednávací silou a nemohou tak ovlivňovat ceny nabízeného zboží a služeb. Vznik substitučních produktů a změna cen komplementů nemá podstatnou úlohu. Aby obchodní řetězce mohly prosperovat, musí dodržovat hygienické normy a zákonem stanovené náležitosti. Každý podnikatel, aby uspěl v konkurenci ostatních firem, musí pravidelně sledovat nejnovější trendy a zákaznické preference a rychle reagovat na každé rozhodnutí konkurence. Pouze tak se dokáže dále rozvíjet a expandovat.

Tvrzení, že se tedy bude jednat nejspíše o Baumolův model maximalizující obrat (tržby) firem, dokládá vysoký rozptyl velikosti zisků firem i jejich meziroční fluktuace, a naopak stabilní a dlouhodobý nárůst ukazatele tržby, resp. obrat firem.

Silné postavení managementu i jejich motivace na velikosti obratu (tržeb) včetně zaměstnaneckých výhod i členité struktury řízení mohou vést k přesvědčení, že by se mohlo jednat o variantu Galbraithova modelu doplněnou o prvky Rotchildsova modelu vzhledem k tomu, že se jedná u většiny firem o akciové společnosti, a tedy i o vlivu jednotlivých

zájmových skupin na ekonomickou výkonnost firem. Vzhledem k tomu, že však nebylo možné získat poznatky o výši mezd a odměn managementu, nelze toto tvrzení doložit.

8. Seznam použité literatury

1. ALBERT. *Tiskové zprávy* [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/pro-novinare/tiskove-zpravy>
2. ARLT, J., ARLTOVÁ, M. *Ekonomické časové řady*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-869-4685-6.
3. BARAN, P., SWEEZY, M. *Monopoly Capital*. New York: Penguin Books, 1967.
4. BAUMOL, W. J. *Business Behaviour, Value and Growth*. London: Macmillan, 1959.
5. BAUMOL, W. J. *Economic Theory and Operations Analysis*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1965.
6. BĚLOHLÁVKOVÁ, V. Řetězce ve vleku slev. Zákazníci jdou po ceně. *MF DNES*, 7. 1. 2023, s. 12.
7. BILLA. *Hlavní stránka*. [online]. [cit. 2022-04-05-2022]. Dostupné z: <https://www.billa.cz/>
8. BRČÁK, J., SEKERKA, B., SEVEROVÁ, L., SVOBODA, R. *Mikroekonomie - teorie a aplikace*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2020. 309 s. ISBN 978-80-7380-818-1.
9. BROHM, K.A., KLEIN, S. The Concept of Climate Smart Agriculture—A Classification in Sustainable Theories. *Int. J. Qual. Res.* 2020, roč. 14, s. 291–302.
10. BUKOVSKÝ, J. Lidl ladí pozici pro globální expanzi. *E15*. 11. 12. 2020, s. 4.
11. CYERT, R. M., MARCH J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall, 1963.
12. CZETWERTYNSKI, S. Reconstructing the Ontological Perspective of The New Institutional Economics on The Basis of Oliver E. Williamson's Hierarchical Model of Institutional Systems - An Attempt. 35th International-Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA). 1-2. duben 2020, Seville, Španělsko, s. 9959-9971.
13. Český statistický úřad (ČSÚ). Inflace, spotřebitelské ceny. [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
14. ČTK. Globus míří do center měst. *E15*, 11. 5. 2016b, s. 4.
15. ČTK. Globus nakonec vydělal více, než očekával. Zisk zvýšil o třetinu. *Hospodářské noviny*, 26. 2. 2015. [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-63598780-globus-nakonec-vydelal-vice-nez-ocekaval-zisk-zvysil-o-tretinu>

16. ČTK. Hypermarkety Albert čeká zmenšování. *Metro*, 18. 9. 2009a, s. 9.
17. ČTK. Makro zvedlo zisk na 1,3 miliardy. *E15*, 20. 9. 2016a, s. 8.
18. ČTK. Nejvíce Češi loni utratili v hypermarketech. *E15*, 28. 5. 2009b, s. 11.
19. ČTK. Obchodní řetězce Kaufland a Lidl zvýšily tržby. *E15*, 6. 3. 2014, s. 6.
20. ČTK. Privátní značky lákají cenami. *Metro*, 28. 1. 2019, s. 6.
21. DAUHINIOVA, T. *Firma v konkurenčním prostředí*. Praha: PEF ČZU v Praze, 2021.
22. DOHNALOVÁ, Z. *Mikroekonomie I: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-566-4.
23. DOYLE, P. Setting Business Performance and Measuring Performance. *European Management Journal*. 1994, roč. 12, č. 2, s. 123-132.
24. E15. Diskonty Penny Market. *E15*, 26. 6. 2018, s. 6.
25. E15. Makro v Česku otestuje supermoderní sklad. *E15*, 7. 9. 2016, s. 4.
26. E15. Penny klesl zisk. *E15*, 4. 6. 2010, s. 8.
27. E15. Řetězec Penny loni vydělal méně. *E15*, 19. 11. 2014, s. 6.
28. E15. Zisk Penny Marketů loni vzrostl nad půl miliardy. *E15*, 19. 9. 2015, s. 7.
29. EUROPEAN COMMISSION. *Paris Agreement*. [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_en
30. FRANK, R. H. *Mikroekonomie a chování*. 1. vyd. Svoboda, Praha. 1995. ISBN 80-205-0483-9.
31. GALBRAITH, J. K. *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*. New York: Penguin Books, 1963.
32. GALBRAITH, J. K. *The New Industrial State*. New York: Penguin Books, 1969.
33. GLOBUS. *Hlavní stránka* [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: www.globus.cz/
34. GRAVELLE, H., REES, R. *Microeconomics*. London: Longman, 1992. ISBN: 978-81-31716-55-7.
35. HANSON, E.D., SHERRICK, B.J., KUETHE, T.H. The Changing Roles of Urban Influence and Agricultural Productivity in Farmland Price Determination. *Land Econ*. 2018, roč. 94, s. 199–205.
36. HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISCHER, J. *Statistika pro ekonomy*. Professional Publishing; Praha, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.

37. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Krátké zprávy. *Hospodářské noviny*. [online]. [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-66316240-newsroom-29-10-2018>
38. INCOMA GFK. *Statistiky*. [online]. [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/>
39. JIP. *O společnosti*. [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <http://www.jip-potraviny.cz/o-spolecnosti>
40. KOUTSOYIANNIS, A. *Modern Microeconomics*. New York: The Macmillan Press Ltd., 1979.
41. KRACÍK, L. *Aktiva v účetních výkazech*. In: *Mesec.cz* [online]. 25. 3. 2016 [cit. 2022-13-5]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/naucte-se-cist-v-ucetnich-vykazech-co-jsou-aktiva-a-pasiva/>
42. KUČERA, P. *Kaufland, Penny, Albert. Známe nejvyšší pokuty pro řetězce, projděte si přehled*. In: *Zprávy.aktualne.cz* [online]. 20. 2. 2017 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kaufland-penny-albert-zname-nejvyssi-pokuty-pro-retezce-proj/r~77b99ce6f69411e6bc17002590604f2e/>
43. KURZY.CZ. *Kaufland ČR - obchodní rejstřík, účetní uzávěrky a VZZ*. *Rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022a-02-05]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25110161/kaufland-ceska-republika-vos/>
44. KURZY.CZ. *Lidl ČR - obchodní rejstřík, účetní uzávěrky a VZZ*. *Rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022b-02-05]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26178541/lidl-ceska-republika-vos/>.
45. KÜTNER, D. Privátní značky na trhu dál stagnují. *E15*. 7. 3. 2013, s. 8.
46. LAI, M.C., WU, P.I., LIOU, J.L., CHEN, Y., CHEN, H.H. The impact of promoting renewable energy in Taiwan—How much hail is added to snow in farmland prices? *J. Clean. Prod.* 2019, roč. 241, č. 118519.
47. LAIDLER, D., ESTRIN, S. *Introduction to Microeconomics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. ISBN: 978-086003190.
48. LEBEDEV, O. T. *Koncentrace firem*. In: *Window.edu.ru* [online]. 2010 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/387/69387/44046?p_page=8.
49. MACH J a kol. *Obecná ekonomie I. Mikroekonomie*. Praha: ČZU, 1999.

50. MAKRO. *O Makro*. [online]. 2022 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/o-makro>
51. MANKIWI, N. G. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-891-1.
52. MARRIS, R. L. *The Economics Theory of "Managerial" Capitalism*. London: Macmillan, 1964.
53. MARRIS, R. L., WOOD, A. *The Corporate Economy*. London: Macmillan, 1971.
54. MARUNELU, I. Research on the Small Peasant Individual Households in Romania within the Framework of Sustainable Agriculture. *Sci. Pap. Ser. Manag. Econ. Eng. Agric. Rural Dev.* 2020, roč. 20, s. 341–346.
55. MATĚJKA, M. Řetězce a sítě. *Ekonom*, 1998, č. 41, s. 34.
56. MERGER ASSESSMENT GUIDELINES, Horizontal Merger Guidelines U.S., Department of Justice and the Federal Trade Commission, USA 2010 [online], [cit. 2022-02-04] Dostupné z: < www.justice.gov >
57. METRO. Kaufland navýšil mzdy zaměstnancům až o 20 procent. *Metro*, 12. 12. 2016, s. 19.
58. MIKHALKINA, E. *Aplikace modelů dokonalé a nedokonalé konkurence na potravinářských trzích v ČR*, Praha: PEF ČZU v Praze, 2015.
59. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Pro slevové akce chci zavést pravidla* [online]. [cit. 2020-11-16]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/ministr/vystoupeni-a-clanky/pro-slevove-akce-chci-zavest-pravidla.html>
60. NIELSON. *Aktuality* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/aktuality>
61. NOSEK, M. Globus čelí rekordní pokutě za zneužití významné tržní síly. *E15*. 18. 12. 2017, s. 5.
62. NOVÁK, D. České supermarketý vynesly boháčovi z Německa miliardy. *E15*. 18. 9. 2017, s. 4.
63. NOVÁK, D. Globus otestuje nový typ hypermarketu. *E15*. 4. 2. 2016, s. 5.
64. NOVÁK, D. Řetězce investují miliardy do obnovy supermarketů. *E15*. 8. 6. 2018, s. 7.
65. NOVOTNÁ, D. Diskonty jsou stále na vzestupu. *E15*. 14. 1. 2008, s. 12-13.
66. PÁNKOVÁ, B. České Lidly a Kauflandy pomáhají matce s expanzí. *E15*. 9. 3. 2020b, s. 7.
67. PÁNKOVÁ, B. Češi ve slevách kupují stále více nápojů a potravin. *E15*. 17. 4. 2019d, s. 5.

68. PÁNKOVÁ, B. Globálnímu maloobchodu dál vládnu firmy z USA. *E15*. 20. 2. 2020a, s. 9.
69. PÁNKOVÁ, B. Konkurence tlačí řetězce k investicím do prodejen. *E15*. 23. 4. 2019a, s. 4.
70. PÁNKOVÁ, B. Makro rozjíždí zkušební provoz obřího skladu. *E15*. 10. 1. 2019b, s. 6.
71. PÁNKOVÁ, B. Ministr zemědělství brojí proti slevovým akcím. *E15*. 5. 10. 2018, s. 6.
72. PÁNKOVÁ, B. Obchody Tesco zdvojnásobily zisk. *E15*. 25. 10. 2019c, s. 6.
73. PÁNKOVÁ, B. Řetězce kvůli fresh byznysu mění prodejny. *E15*. 17. 2. 2020c, s. 5.
74. PATOČKOVÁ, M. Albert utratí za hlavní prodejny až 120 milionů. *MF DNES*. 5. 4. 2018a, s. 8.
75. PATOČKOVÁ, M. *Albert zmenší prodejny, za hlavní tržnice utratí až 120 milionů*. [online]. [cit. 30.11.2022]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/albert-koncept-trznice-obchod-budoucnosti.A180405_393324_ekoakcie_rts
76. PATOČKOVÁ, M. Boj o regály v obchodech. *MF DNES*. 24. 10. 2018c, s. 6.
77. PATOČKOVÁ, M. Kaufland má díry v regálech. *MF DNES*. 10. 3. 2018b, s. 11.
78. PATOČKOVÁ, M. Makro ztratilo, Lidl stoupá. *MF DNES*. 26. 10. 2019, s. 10.
79. PATOČKOVÁ, M. Nejlépe platilo Tesco, nejhůř se měli v Aholdu. *MF DNES*. 15. 4. 2017, s. 11.
80. PATOČKOVÁ, M. Rohlíková válka o tržby. *MF DNES*. 3. 2. 2020, s. 8.
81. PENNY. *Hlavní stránka*. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/>
82. PORTER, M. E. *Analýza pěti sil*. In: Managementmania.com [online]. 22. 5. 2016 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
83. PROCHÁZKOVÁ, M., ZAHRADNÍK, P. Zlikviduje síť supermarketů malé obchody. *Ekonom*. 1998, č. 38, s. 42.
84. ROHLÍK.CZ. *O firmě*. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/?hp=true>
85. ROTCHILDS, K. W. Price Theory and Oligopoly. In Boulding, K. E., Stigler, G. J.: *Readings in Price Theory*. Allen and Unwin, 1953.
86. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-247-3199-5.
87. SCITOVSKY, T. A Note on Profit Maximization, in Boulding K. E., Stigler, G. J. *Readings in Price Theory*. Crows Nest: Allen and Unwin, 1953.

88. SEEMAN, T., ŠRÉDL, K., PRÁŠILOVÁ, M., SVOBODA, R. The Price of Farmland as a Factor in the Sustainable Development of Czech Agriculture (A Case Study). *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 14, s. 1–17.
89. SERRANO, L., SIANES, A., ARIZA-MONTES, A. Using Bibliometric Methods to Shed Light on the Concept of Sustainable Tourism. *Sustainability*, 2019, roč. 11, 6964.
90. SEVEROVÁ, L. a kol. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.
91. SCHILLER, B. R. *Mikroekonomie*. Brno: Computer Press, a.s. 2004.
92. SCHWARZ GRUPPE. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <<https://de.wikipedia.org/wiki/Schwarz-Gruppe>>.
93. SIMON, H. A. Theories of Decision Making in Economics and Behavioural Science. *American Economic Review*. 1959, roč. 49.
94. SIMONIAN, A. Jistá už jen hokynářství. *Ekonom*, č. 51, 1998a, s. 14-17.
95. SIMONIAN, A. Zaplat' a odvez si. *Ekonom*, č. 31, 1998b, s. 14-17.
96. SOUKUP, J. *Mikroekonomická analýza*. Slaný: Melandrium, 2003. ISBN: 80-86175-30-8.
97. SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L. *Teorie firmy*. Slaný: Melandrium, 2009. ISBN: 978-80-86175-55-3.
98. SOUKUPOVÁ, J., SOUKUP, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie*. Praha: Management press, 2010. ISBN: 80-72611-50-8.
99. SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU ČR. *Zpravodajství* [online]. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/zpravodajstvi/>
100. SVOBODA, R., ŠRÉDL, K. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. Praha: Alfa nakladatelství, 2012. ISBN: 978-80-86175-55-3.
101. ŠRÉDL, K., RODONAIA, E., SEVEROVÁ, L., SVOBODA, R., SEEMAN, T., PRÁŠILOVÁ, M. Influence of Consumer Preferences and Climate Change on the Wine-Making and Viticulture Sector in the Czech Republic and Germany. Opportunities and Threats to Current Business Management in Crosss-border Comparison, 11.11.2021, Železná Ruda, Česká republika. s. 208-215.

102. TESCO. *Tiskové zprávy* [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/pro-novinare/tiskove-zpravy>
103. ÚOHS. *Obecná legislativa* [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/legislativa.html>
104. ÚOHS. *Zemědělství, informační list*. Brno: ÚOHS, 2008.
105. URBAN, P. Nákupy zcela pod kontrolou. Bez front a vyndávání z košíku. *Metro*. 15. 12. 2016, s. 7.
106. VALECKY, J. Baumol's model for cash management with random value of transactions. 8th International Scientific Conference on Managing and Modelling of Financial Risks. 5-6. září 2016, Ostrava, Česká republika, s. 1039-1046.
107. VARIAN H. R. *Mikroekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN: 80-85865-25-4.
108. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Důležité informace o epidemii koronaviru, nouzovém stavu a všech v té souvislosti vydaných opatřeních vlády a ministerstev na jednom místě*. Vlada.cz [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <[https:// www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/](https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/)>
109. WALL, F. Modeling managerial search behavior based on Simon's concept of satisficing. *Computational and Mathematical Organization Theory*, předběžný přístup.
110. WHITTINGTON, G. The Profitability of Retained Earnings. *Review of Economics and Statistics*. 1972, roč. 54, č. 2, s. 152-160.
111. WILDSMITH, J.R. *Managerial Theories of the Firm*. London: Robertson and co. Ltd., 1975.
112. WILLIAMSON, O. E. *The Economics of Discretionary Behaviour*. Chicago: Markham, 1967.
113. WINEMAN, A., JAYNE, T.S. Land Prices Heading Skyward? An Analysis of Farmland Values across Tanzania. *Appl. Econ. Perspect. Policy*. 2018, roč. 40, 187–214.
114. Zákon č. 143/2001 Sb. *Zákon o ochraně hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-143>
115. Zákon č. 395/2009 Sb. *Zákon o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití* [online]. [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-395>

116. ZBOZIAPRODEJ.CZ. *Potravinářské řetězce v ČR*. Zboziaprodej.cz [online]. 2016 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <<https://www.zboziaprodej.cz/top30/>>.
117. ZEMAN, D. Malí obchodníci to budou mít těžké. *Hospodářské noviny*. 21. 2. 1997, s. 2.

9. Přílohy

Příloha 1: Parametry síťového vyhledávání v případě Kauflandu

Model Number	Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in kaufland) Model: Linear trend, no season ; S0=32,32 T0=2,208 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)							
	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
77	0,900000	0,500000	-0,132017	1,355371	37,25551	3,104626	-0,172843	2,807747
78	0,900000	0,600000	-0,074862	1,348727	37,25646	3,104705	-0,078604	2,812257
79	0,900000	0,700000	-0,024351	1,335634	37,38069	3,115058	0,005253	2,802940
76	0,900000	0,400000	-0,192408	1,346103	37,45099	3,120916	-0,271115	2,772555
80	0,900000	0,800000	0,018738	1,361474	37,56564	3,130470	0,077127	2,863828
81	0,900000	0,900000	0,054727	1,386443	37,76730	3,147275	0,137420	2,922354
75	0,900000	0,300000	-0,247296	1,379472	37,88305	3,156921	-0,357455	2,836232
73	0,900000	0,100000	-0,251804	1,468837	38,30439	3,192033	-0,333947	3,032714
74	0,900000	0,200000	-0,278363	1,427808	38,39933	3,199945	-0,398695	2,940171
70	0,800000	0,700000	-0,081825	1,400602	39,60598	3,300498	-0,091652	2,905922

Příloha 2: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Kauflandu

Exp. smoothing: S0=32,32 T0=2,208 (List1 in kaufland) Lin.trend,no season; Alpha= ,900 Gamma=,400 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	
Summary of error	Error
Mean error	-0,1924078285617
Mean absolute error	1,3461027634337
Sums of squares	37,4509947212046
Mean square	3,1209162267671
Mean percentage error	-0,2711153634034
Mean abs. perc. error	2,7725552380077

Příloha 3: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Kauflandu

Case	Exp. smoothing: S0=32,32 T0=2,208 (List1 in kaufland) Lin.trend,no season; Alpha= ,900 Gamma=,400 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)		
	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
1	33,42300	34,52682	-1,10382
2	36,40200	35,34364	1,05836
3	41,30100	38,48742	2,81357
4	44,14900	44,22380	-0,07480
5	47,21200	47,33371	-0,12171
6	50,37000	50,35752	0,01247
7	53,27500	53,50664	-0,23164
8	54,48700	56,35262	-1,86562
9	55,70500	57,05642	-1,35142
10	54,36800	57,73642	-3,36842
11	54,27500	55,38854	-1,11354
12	57,70700	54,66917	3,03783
13		58,77962	
14		60,15602	
15		61,53252	
16		62,90892	
17		64,28532	
18		65,66182	
19		67,03822	
20		68,41462	
21		69,79112	
22		71,16752	

Příloha 4: Parametry síťového vyhledávání v případě Lidlu

Model Number	Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in lidl) Model: Expon. trend, no season ; S0=18,70 T0=1,021 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld.)							
	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
77	0,900000	0,500000	0,335420	1,437499	37,22365	3,101970	1,725053	3,763221
78	0,900000	0,600000	0,257430	1,432736	37,36955	3,114129	1,431248	3,653129
70	0,800000	0,700000	0,190943	1,477560	38,09322	3,174435	1,314236	3,787328
69	0,800000	0,600000	0,237884	1,487387	38,23133	3,185945	1,540258	3,904773
76	0,900000	0,400000	0,489561	1,442621	38,27403	3,189503	2,185042	3,888136
79	0,900000	0,700000	0,220076	1,416487	38,42575	3,202146	1,236854	3,523765
62	0,700000	0,800000	0,133221	1,516507	38,59118	3,215931	1,241289	3,953483
63	0,700000	0,900000	0,120689	1,521591	38,87785	3,239821	1,108151	3,894514
71	0,800000	0,800000	0,169419	1,475776	38,94344	3,245287	1,158150	3,701036
61	0,700000	0,700000	0,160557	1,532270	39,42805	3,285671	1,424286	4,075982

Příloha 5: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Lidlu

	Exp. smoothing: S0=18,70 T0=1,021 (List1 in lidl) Expon.trend,no season; Alpha= ,900 Gamma=,700 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld.)	
Summary of error	Error	
Mean error	0,220076356249	
Mean absolute error	1,416487022026	
Sums of squares	38,425749936726	
Mean square	3,202145828060	
Mean percentage error	1,236854248330	
Mean abs. perc. error	3,523764611305	

Příloha 6: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Lidlu

	Exp. smoothing: S0=18,70 T0=1,021 (List1 in lidl) Expon.trend,no season; Alpha= ,900 Gamma=,700 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld.)		
Case	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld.)	Smoothed Series	Resids
1	18,90000	19,0990	-0,1989
2	19,30000	19,193	0,1064
3	21,50000	19,6367	1,8632
4	24,70000	22,994	1,7054
5	29,00000	27,700	1,2995
6	33,60000	33,565	0,0342
7	38,30000	39,0862	-0,78617
8	43,70000	44,083	-0,38380
9	52,31000	49,964	2,34524
10	57,60600	61,247	-3,64181
11	63,45900	65,6267	-2,1677
12	73,05100	70,585	2,4651
13		82,480	
14		93,4434	
15		105,862	
16		119,9330	
17		135,873	
18		153,9321	
19		174,3911	
20		197,5694	
21		223,8282	
22		253,5771	

Příloha 7: Parametry síťového vyhledávání v případě Albertu

Model Number	Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in Tabulka Albert – kopie) Model: Linear trend, no season ; S0=38,05 T0=1,957 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)							
	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
1	0,050000	0,050000	0,079004	7,933037	2574,006	214,5005	-4,88818	13,19262
2	0,050000	0,100000	0,096606	7,937610	2584,531	215,3776	-4,85361	13,18104
3	0,050000	0,150000	0,111290	7,944937	2595,246	216,2705	-4,82433	13,17457
4	0,050000	0,200000	0,123151	7,954925	2606,154	217,1795	-4,80017	13,17306
5	0,050000	0,250000	0,132283	7,967479	2617,253	218,1044	-4,78096	13,17633
6	0,050000	0,300000	0,138779	7,982509	2628,547	219,0456	-4,76655	13,18423
7	0,050000	0,350000	0,142727	7,999924	2640,038	220,0031	-4,75678	13,19660
8	0,050000	0,400000	0,144218	8,019637	2651,728	220,9773	-4,75149	13,21328
9	0,050000	0,450000	0,143338	8,041561	2663,620	221,9684	-4,75053	13,23414
10	0,050000	0,500000	0,140173	8,065612	2675,719	222,9766	-4,75375	13,25901

Příloha 8: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Albertu

Exp. smoothing: S0=38,05 T0=1,957 (List1 in Tabulka Albert – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,050 Gamma=,200 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	
Summary of error	Error
Mean error	0,12315139897
Mean absolute error	7,95492476895
Sums of squares	2606,15358423263
Mean square	217,17946535272
Mean percentage error	-4,80017030446
Mean abs. perc. error	13,17305576961

Příloha 9: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Albertu

Exp. smoothing: S0=38,05 T0=1,957 (List1 in Tabulka Albert – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,050 Gamma=,200 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)			
Case	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
1	39,03000	40,00873	-0,97873
2	38,07400	41,90746	-3,83346
3	39,09700	43,62512	-4,52812
4	38,72700	45,26276	-6,53576
5	38,02100	46,73467	-8,71367
6	96,47900	48,01054	48,46846
7	47,51800	52,63021	-5,11221
8	48,69500	54,51972	-5,82472
9	51,50000	56,31535	-4,81535
10	54,23400	58,11330	-3,87930
11	58,41700	59,91927	-1,50227
12	60,56200	61,82906	-1,26706
13		63,73794	
14		65,71017	
15		67,68240	
16		69,65463	
17		71,62687	
18		73,59910	
19		75,57133	
20		77,54356	
21		79,51580	
22		81,48803	

Příloha 10: Parametry síťového vyhledávání v případě Tesca

Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in Tabulka Tesco – kopie) Model: Linear trend, no season ; S0=39,83 T0=,1707 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)								
Model Number	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
73	0,850000	0,050000	-0,085780	1,508161	38,89195	3,240996	-0,267085	3,489904
64	0,750000	0,050000	-0,071775	1,552403	40,97583	3,414653	-0,244621	3,594800
74	0,850000	0,150000	-0,190947	1,564861	41,89881	3,491568	-0,506867	3,623779
55	0,650000	0,050000	-0,046502	1,568864	42,77616	3,564680	-0,195038	3,634918
46	0,550000	0,050000	-0,004166	1,571398	44,20407	3,683672	-0,104259	3,641176
65	0,750000	0,150000	-0,194351	1,628016	44,30759	3,692299	-0,526529	3,773658
75	0,850000	0,250000	-0,228980	1,598531	44,54676	3,712230	-0,590487	3,701028
37	0,450000	0,050000	0,065362	1,607929	45,26610	3,772175	0,051610	3,721774
28	0,350000	0,050000	0,182374	1,619758	46,12771	3,843976	0,319472	3,742323
56	0,650000	0,150000	-0,190393	1,656390	46,31328	3,859440	-0,527840	3,842813

Příloha 11: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Tesca

	Exp. smoothing: S0=39,83 T0=,1707 (List1 in Tabulka Tesco – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,050 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	
Summary of error	Error	
Mean error	-0,0857799051190	
Mean absolute error	1,5081614792765	
Sums of squares	38,8919518599241	
Mean square	3,2409959883270	
Mean percentage error	-0,2670852200315	
Mean abs. perc. error	3,4899041051260	

Příloha 12: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Tesca

	Exp. smoothing: S0=39,83 T0=,1707 (List1 in Tabulka Tesco – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,050 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)		
	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
Case			
1	39,92000	40,00536	-0,08536
2	42,06700	40,09990	1,96710
3	45,32800	42,02264	3,30536
4	44,01200	45,22337	-1,21137
5	41,30100	44,53340	-3,23240
6	41,76800	41,98816	-0,22016
7	43,59000	41,99399	1,59601
8	44,52300	43,61139	0,91161
9	45,44000	44,68579	0,75421
10	44,56100	45,65846	-1,09746
11	42,97000	45,01057	-2,04057
12	41,79800	43,47431	-1,67631
13		42,17643	
14		42,30341	
15		42,43038	
16		42,55736	
17		42,68434	
18		42,81132	
19		42,93830	
20		43,06528	
21		43,19226	
22		43,31924	

Příloha 13: Parametry síťového vyhledávání v případě Penny

Model Number	Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in Tabulka Penny – kopie) Model: Linear trend, no season ; S0=25,77 T0=1,269 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)							
	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
76	0,850000	0,350000	0,126378	0,869286	15,46749	1,189807	0,232378	2,577038
75	0,850000	0,250000	0,150825	0,875023	15,55888	1,196837	0,249894	2,587463
73	0,850000	0,050000	0,057602	0,921704	15,57007	1,197698	-0,153354	2,778933
77	0,850000	0,450000	0,092902	0,869514	15,61073	1,200826	0,177833	2,591370
74	0,850000	0,150000	0,144575	0,903117	15,79411	1,214931	0,167441	2,689058
78	0,850000	0,550000	0,059120	0,869817	15,91411	1,224162	0,113539	2,606940
68	0,750000	0,450000	0,138260	0,875554	16,07414	1,236472	0,275227	2,592138
69	0,750000	0,550000	0,102119	0,879925	16,18588	1,245068	0,208150	2,620943
67	0,750000	0,350000	0,172174	0,884642	16,21936	1,247643	0,326554	2,613764
79	0,850000	0,650000	0,028237	0,868362	16,29444	1,253418	0,050784	2,616639

Příloha 14: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Penny

Exp. smoothing: S0=25,77 T0=1,269 (List1 in Tabulka Penny – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma= ,350 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	
Summary of error	Error
Mean error	0,1263779190470
Mean absolute error	0,8692855305332
Sums of squares	15,4674881851527
Mean square	1,1898067834733
Mean percentage error	0,2323775966348
Mean abs. perc. error	2,5770384353278

Příloha 15: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Penny

Exp. smoothing: S0=25,77 T0=1,269 (List1 in Tabulka Penny – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,350 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)			
Case	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
1	26,4030	27,0376	-0,6346
2	26,1450	27,5786	-1,4336
3	27,1560	27,0139	0,1420
4	28,7500	27,8308	0,9191
5	29,2220	29,5817	-0,3597
6	30,0200	30,1385	-0,1185
7	30,7370	30,8651	-0,1281
8	31,3720	31,5454	-0,1734
9	33,3490	32,1356	1,2133
10	35,9830	34,2655	1,7174
11	38,0580	37,3349	0,7230
12	41,5310	39,7741	1,7568
13	41,6340	43,6147	-1,9807
14		43,6891	
15		45,4471	
16		47,2051	
17		48,9631	
18		50,7212	
19		52,4792	
20		54,2372	
21		55,9952	
22		57,7532	
23		59,5112	

Příloha 16: Parametry síťového vyhledávání v případě Billy

Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in Tabulka Billa – kopie) Model: Linear trend, no season ; S0=19,15 T0=,9327 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)								
Model Number	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
81	0,850000	0,850000	-0,091855	0,677974	12,95192	0,996301	-0,224455	2,700687
80	0,850000	0,750000	-0,076550	0,703239	13,55621	1,042785	-0,178105	2,799158
79	0,850000	0,650000	-0,055171	0,722532	14,24196	1,095535	-0,116374	2,878529
72	0,750000	0,850000	-0,082627	0,752925	14,55524	1,119634	-0,186851	2,978716
78	0,850000	0,550000	-0,026292	0,732425	14,95441	1,150339	-0,037234	2,927143
71	0,750000	0,750000	-0,062308	0,771668	15,41879	1,186061	-0,126413	3,055197
77	0,850000	0,450000	0,010667	0,728084	15,62869	1,202207	0,057192	2,928129
76	0,850000	0,350000	0,053738	0,787420	16,20784	1,246757	0,154424	3,154578
70	0,750000	0,650000	-0,034471	0,783922	16,31045	1,254650	-0,047151	3,112885
73	0,850000	0,050000	0,058147	0,983735	16,43283	1,264064	-0,175992	4,001555

Příloha 17: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Billy

	Exp. smoothing: S0=19,15 T0=,9327 (List1 in Tabulka Billa – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,850 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)
Summary of error	Error
Mean error	-0,0918553731756
Mean absolute error	0,6779743766538
Sums of squares	12,9519163779791
Mean square	0,9963012598445
Mean percentage error	-0,2244546056384
Mean abs. perc. error	2,7006866489824

Příloha 18: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Billy

	Exp. smoothing: S0=19,15 T0=,9327 (List1 in Tabulka Billa – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,850 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)		
Case	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
1	19,61600	20,08230	-0,46630
2	20,16500	20,28170	-0,11670
3	20,17100	20,69390	-0,52290
4	20,11700	20,38300	-0,26600
5	20,42900	20,09820	0,33070
6	20,92000	20,55970	0,36020
7	21,13900	21,30650	-0,16750
8	22,45300	21,48360	0,96930
9	25,34700	23,32740	2,01950
10	27,65300	27,52300	0,12990
11	29,44300	30,20630	-0,76330
12	31,42100	31,57880	-0,15780
13	30,80900	33,35190	-2,54290
14		31,26040	
15		31,33040	
16		31,40040	
17		31,47040	
18		31,54040	
19		31,61040	
20		31,68040	
21		31,75040	
22		31,82040	
23		31,89040	

Příloha 19: Parametry síťového vyhledávání v případě Makra

Model Number	Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in Tabulka Makro – kopie) Model: Linear trend, no season ; S0=29,66 T0=-,353 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)							
	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
1	0,050000	0,050000	0,005494	1,706650	88,1949	7,349572	-1,01442	7,163663
2	0,050000	0,150000	0,102466	1,801909	91,3329	7,611075	-0,66017	7,509385
10	0,150000	0,050000	0,231220	1,905308	94,1206	7,843382	-0,20240	7,839095
3	0,050000	0,250000	0,192118	1,889846	94,5773	7,881438	-0,33328	7,827743
19	0,250000	0,050000	0,262382	1,988051	96,8499	8,070827	-0,09403	8,119809
4	0,050000	0,350000	0,274730	1,970741	97,8598	8,154980	-0,03268	8,119802
28	0,350000	0,050000	0,221920	2,019312	99,0376	8,253132	-0,23686	8,223430
11	0,150000	0,150000	0,369348	2,036931	100,2997	8,358308	0,29544	8,306159
5	0,050000	0,450000	0,350576	2,044868	101,1256	8,427136	0,24266	8,386599
37	0,450000	0,050000	0,166449	2,020595	101,5932	8,466104	-0,42616	8,222024

Příloha 20: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Makra

Exp. smoothing: S0=29,66 T0=-,353 (List1 in Tabulka Makro – kopie) Lin.trend,no season; Alpha=,050 Gamma=,050 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	
Summary of error	Error
Mean error	0,0054935513981
Mean absolute error	1,7066500013036
Sums of squares	88,1948684976283
Mean square	7,3495723748024
Mean percentage error	-1,0144188204344
Mean abs. perc. error	7,1636633292219

Příloha 21: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Makra

Case	Exp. smoothing: S0=29,66 T0=-,353 (List1 in Tabulka Makro – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,050 Gamma=,050 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)		
	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
1	29,48400	29,30750	0,17650
2	28,30400	28,96390	-0,65990
3	27,44500	28,57670	-1,13170
4	19,74800	28,16320	-8,41520
5	27,81100	27,36450	0,44650
6	28,29800	27,00990	1,28800
7	28,19400	26,70070	1,49320
8	27,95500	26,40540	1,54950
9	27,94800	26,11690	1,83110
10	28,00000	25,84690	2,15300
11	26,62800	25,59850	1,02940
12	25,60200	25,29650	0,30540
13		24,95900	
14		24,60630	
15		24,25350	
16		23,90080	
17		23,54800	
18		23,19530	
19		22,84250	
20		22,48980	
21		22,13710	
22		21,78430	

Příloha 22: Parametry síťového vyhledávání v případě Globusu

Model Number	Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in Tabulka Globus – kopie) Model: Linear trend, no season ; S0=23,32 T0=-,058 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)							
	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
73	0,850000	0,050000	0,027853	0,402427	2,975707	0,247976	0,104198	1,773087
74	0,850000	0,150000	0,039323	0,425314	3,183682	0,265307	0,160856	1,877469
64	0,750000	0,050000	0,037234	0,424337	3,209378	0,267448	0,141650	1,870808
75	0,850000	0,250000	0,033659	0,430868	3,324382	0,277032	0,141478	1,904772
76	0,850000	0,350000	0,020179	0,439149	3,424938	0,285411	0,086773	1,945314
65	0,750000	0,150000	0,054070	0,447971	3,442352	0,286863	0,222074	1,977811
77	0,850000	0,450000	0,004534	0,439182	3,494525	0,291210	0,021523	1,948415
55	0,650000	0,050000	0,046370	0,450338	3,511640	0,292637	0,177129	1,987176
78	0,850000	0,550000	-0,010293	0,438279	3,538634	0,294886	-0,041089	1,945702
79	0,850000	0,650000	-0,023068	0,440712	3,565763	0,297147	-0,095481	1,955895

Příloha 23: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě Globusu

	Exp. smoothing: S0=23,32 T0=-,058 (List1 in Tabulka Globus – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,050 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	
Summary of error	Error	
Mean error	0,02785336210804	
Mean absolute error	0,40242691029517	
Sums of squares	2,97570659822917	
Mean square	0,24797554985243	
Mean percentage error	0,10419782801541	
Mean abs. perc. error	1,77308726929840	

Příloha 24: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě Globusu

	Exp. smoothing: S0=23,32 T0=-,058 (List1 in Tabulka Globus – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,050 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)		
	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
Case			
1	23,28900	23,2601€	0,02881€
2	23,61800	23,22827	0,38973€
3	23,04100	23,5196€	-0,47869€
4	22,11200	23,05261	-0,94061€
5	21,96500	22,1529€	-0,18792€
6	21,89800	21,8850€	0,01296€
7	21,78600	21,7884€	-0,00245€
8	22,14300	21,6786€	0,46434€
9	22,36200	21,9853€	0,37662€
10	23,05000	22,2335€	0,81646€
11	23,38300	22,8902€	0,49273€
12	22,65500	23,2927€	-0,63776€
13		22,7072€	
14		22,6638€	
15		22,62037	
16		22,5769€	
17		22,53351	
18		22,4900€	
19		22,4466€	
20		22,4032€	
21		22,3597€	
22		22,3163€	

Příloha 25: Parametry síťového vyhledávání v případě JIP

Model Number	Parameter grid search (Smallest abs. errors are highlighted) (List1 in Tabulka JIP – kopie) Model: Linear trend, no season ; S0=3,290 T0=,7819 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)							
	Alpha	Gamma	Mean Error	Mean Abs Error	Sums of Squares	Mean Squares	Mean % Error	Mean Abs % Error
73	0,850000	0,050000	-0,025610	0,664227	9,76716	0,751320	-2,16513	9,25052
64	0,750000	0,050000	-0,030782	0,673110	10,52088	0,809298	-2,45942	9,61260
74	0,850000	0,150000	-0,023803	0,707763	10,63916	0,818397	-1,69812	9,41268
75	0,850000	0,250000	-0,030373	0,751757	11,29739	0,869030	-1,40787	9,68591
55	0,650000	0,050000	-0,034004	0,700054	11,40983	0,877679	-2,79034	10,19734
65	0,750000	0,150000	-0,030130	0,714707	11,57129	0,890099	-1,98074	9,65609
76	0,850000	0,350000	-0,031677	0,774785	11,74448	0,903422	-1,15340	9,75346
77	0,850000	0,450000	-0,026388	0,776556	12,03262	0,925586	-0,90309	9,62141
78	0,850000	0,550000	-0,017080	0,761205	12,21788	0,939837	-0,66357	9,33306
79	0,850000	0,650000	-0,006539	0,734450	12,34615	0,949704	-0,44758	8,94380

Příloha 26: Parametry exponenciálního vyrovnávání v případě JIP

Exp. smoothing: S0=3,290 T0=,7819 (List1 in Tabulka JIP – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,650 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	
Summary of error	Error
Mean error	-0,0065391985870
Mean absolute error	0,7344496698037
Sums of squares	12,3461503416050
Mean square	0,9497038724312
Mean percentage error	-0,4475771367146
Mean abs. perc. error	8,9438043010916

Příloha 27: Hodnoty exponenciálního vyrovnávání v případě JIP

Exp. smoothing: S0=3,290 T0=,7819 (List1 in Tabulka JIP – kopie) Lin.trend,no season; Alpha= ,850 Gamma=,650 Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)			
Case	Celkové tržby z hlavní činnosti (v mld. Kč)	Smoothed Series	Resids
1	3,68100	4,07190	-0,39090
2	3,84300	4,30550	-0,46250
3	4,18500	4,22270	-0,03770
4	4,42000	4,48010	-0,06010
5	5,11300	4,68520	0,42770
6	7,56500	5,54140	2,02350
7	10,01000	8,87200	1,13790
8	10,21000	12,07860	-1,86860
9	10,74200	11,69710	-0,95510
10	11,39500	11,56440	-0,16940
11	11,94700	12,00590	-0,05890
12	11,69600	12,50880	-0,81280
13	13,06400	11,92180	1,14210
14		13,62760	
15		14,36250	
16		15,09750	
17		15,83240	
18		16,56740	
19		17,30230	
20		18,03730	
21		18,77220	
22		19,50720	
23		20,24210	