

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Anastasiya Panasovskaya

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anastasiya Panasovskaya

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The company in a competitive environment

Cíle práce

Cílem zpracování BP je vyjádření základní charakteristiky ekonomického chování konkrétní firmy na trhu. V teoretické části se práce soustředí na popis daného konkurenčního prostředí, v praktické části pak na analýzu ukazatelů ekonomické výkonnosti sledované firmy i jejích konkurentů na trhu.

Metodika

Při zpracování teoretické části bude nejprve shromážděna potřebná literatura (odborné publikace včetně internetových zdrojů) a z ní pak vytvořen základní text stati, zejména obsahující teoretické poznatky vztahující se k tématu práce. Prakticky zaměřená část BP bude založena především na analýze shromážděných podkladů o vývoji ekonomických ukazatelů dané firmy. Syntézu poznatků z obou částí práce pak bude obsahovat závěrečné vyhodnocení. Za hlavní metody použité při tvorbě BP lze považovat metodu deskripce a v praktické části práce metodu komparativní analýzy dat.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

firma, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční strategie, trh, zisk, tržby

Doporučené zdroje informací

- BRČÁK, J. – SEKERKA, B. Mikroekonomie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.
- KUDERA, J. Moderní teorie firmy. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3.
- PORTER, M. E. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. Teorie firmy : (vybrané stati). Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.
- SOUKUPOVÁ J., SOUKUP J., HOŘEJŠÍ B., MACÁKOVÁ L. Mikroekonomie. 5. vyd. Praha: Management press, 2010.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 11. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šředlovi, CSc. za vedení bakalářské práce, jeho vstřícný přístup i odborné připomínky k textu práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Na oligopolním trhu potravin v Česku se nyní nachází jedenáct velkých obchodních řetězců (převážně zahraničních), které podle Evropské komise vytváří tři čtvrtiny obratu (tržeb) v daném sektoru. Ani jedna z těchto společností však, zejména díky jejich počtu, není v Česku v postavení dominantní firmy, schopné ovlivnit výši cen nabízených potravin. To však neznamená, že se v Česku na retailovém trhu nenachází lídr, ekonomicky nejúspěšnější společnost. Tou je v současnosti společnost Kaufland, která vystřídala v pozici lídra v posledním desetiletí - společnost Tesco či Albert. Do budoucna lze předpokládat, že dojde k dalším spojením či odchodu některých firem z českého retailového trhu. V Česku je totiž nejvyšší počet prodejen typu hypermarketu či supermarketu na jeden kilometr čtvereční v Evropě a některé další jsou ve výstavbě. Tento stav vytváří silné konkurenční prostředí na daném 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.

Klíčová slova: firma, konkurenční prostředí, nedokonalá konkurence, obchodní řetězec, oligopol, trh, tržby, zisk

The company in a competitive environment

Abstract

In oligopolistic food market in the Czech Republic there are eleven large retail chains (predominantly foreign), which, according to the European Commission, generate three quarters of turnover (sales) in the sector. However, neither of these companies is in the position of a dominant company in the Czech Republic. So neither of these companies is able to influence the level of prices of food offered. However, this does not mean that there is no leader in the Czech Republic on the retail market. The economically most successful company is currently Kaufland, which replaced a former leader in the last decade - Tesco or Albert. In the future, it can be assumed that some companies will join together or leave the Czech retail market. In the Czech Republic there is the highest number of hypermarkets or supermarkets per square kilometre in whole Europe and there are new hypermarkets and supermarkets under construction. This creates a strong competitive environment in the market. However, this does not change the fact that the purchase of food in retail chains is popular with the inhabitants of the Czech Republic for both favourable prices and their relatively accessible distance from their homes.

Keywords: company, competitive environment, imperfect competition, retail chain, oligopoly, market, sales, profit

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Trh a jeho vznik	13
3.1.1 Tržní subjekty	14
3.1.2 Územní členění trhů (trh místní, národní, světový)	16
3.2 Konkurence a zisk firmy	17
3.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	18
3.2.2 Konkurence na straně poptávky.....	18
3.2.3 Konkurence na straně nabídky.....	18
3.2.4 Firma a její zisk.....	19
3.3 Dokonalá konkurence.....	20
3.3.1 Předpoklady modelu dokonalé konkurence	20
3.3.2 Rozhodování firmy o velikosti produkce v krátkém a dlouhém období...	22
3.3.3 Maximalizace zisku v krátkém období	23
3.3.4 Rozhodování firmy o velikosti produkce v dlouhém období	25
3.4 Nedokonalá konkurence.....	26
3.4.1 Monopol.....	28
3.4.2 Oligopolní konkurence	33
4 Vlastní práce	40
4.1 Obchodní řetězce v Česku.....	40
4.1.1 Obrat obchodních řetězců v ČR.....	42
4.1.2 Obchodní řetězec Tesco: výkony a jeho perspektiva.....	45
4.1.3 Různorodost formátů řetězců Tesco a Albert	46
4.2 Zákon o významné tržní síle	47
4.2.1 Dominantní postavení obchodních řetězců vůči dodavatelům	47
4.2.2 Slevové akce v obchodních řetězcích	48
4.2.3 Zákaz podnákladových cen (novela Zákona o významné tržní síle).....	48
4.2.4 Ekonomické dopady novelizovaného zákona.....	50
4.3 Neformální řetězec vietnamských večerek	51
4.4 Významné kartelové dohody v podmínkách sektoru u potravinářských obchodních řetězců.....	51
4.5 Investice do prodejen obchodních řetězců	53
4.6 Hospodářské výsledky a dividendy obchodních řetězců	54

5 Výsledky a diskuse	56
6 Závěr.....	58
7 Seznam použitých zdrojů.....	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tržní mechanismus.....	16
Obrázek 2: Schéma konkurence.....	18
Obrázek 3: Souvislosti a struktura ekonomického a účetního zisku.....	19

Seznam grafů

Graf 1: Individuální poptávka na dokonale konkurenčním trhu	21
Graf 2: Grafické znázornění celkových příjmů (TR), mezních příjmů (MR) a průměrných příjmů (AR).....	23
Graf 3: Optimální výstup firmy při maximalizaci zisku v krátkém období.....	23
Graf 4: Odvození křivky nabídky v krátkém období	24
Graf 5: Nulový ekonomický zisk v dlouhém období.....	26
Graf 6: Demonstrace toho, jak nákladové podmínky ovlivňují charakter trhu.....	27
Graf 7: Společenská neefektivnost monopolu	32
Graf 8: Příjmy v podmínkách nedokonalé konkurence	33
Graf 9: Optimální výstup smluvního oligopolu.	35
Graf 10: Oligopol s dominantní firmou	37
Graf 11: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2008 (v mld. Kč).....	40
Graf 12: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mld. Kč).....	41
Graf 13: Meziroční změna tržeb osmi největších obchodních řetězců v ČR (v %).....	41
Graf 14: Zisk osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mil. Kč).....	44
Graf 15: Tržní podíl obchodních řetězců na celkovém trhu v daném státě (počet obchodních řetězců)	44
Graf 16: Dividendy vyplacené majitelů obchodních řetězců za deset let (v mld. Kč) ...	45

1 Úvod

Jako téma pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala typ firmy – obchodní řetězec. Nabízí se otázka, proč? Retailové obchodní řetězce se v současné České republice ale i ve světě zaměřují především na prodej potravin, tj. zejména zemědělských produktů. Jsou tedy významným, řekla bych téměř po výrobních firmách, hlavním článkem hodnotového řetězce většiny potravin v Česku.

Oligopolizace odvětví prodeje potravin totiž umožňuje firmám působícím v odvětví dosahovat výnosů (úspor) z rozsahu. Pro dosahování těchto úspor je rozhodující především velikost prodejen – zda se jedná např. o hypermarkety či supermarkety, či běžné menší prodejny. Významně s ní souvisí totiž i výše nákladů firem. Na druhé straně je však skutečností, že prodej potravin a jiného zboží „ve velkém“ umožňuje spotřebitelům nakupovat zboží či služby za mnohem výhodnějších podmínek, zejména nižších cen.

To nepochybně láká většinu spotřebitelů k větším nákupům právě do prodejen obchodních řetězců. Avšak vzhledem k jejich rozmístění (síti) je třeba si uvědomit, že určitou část poptávky po potravinách budou vždy uspokojovat menší prodejci, kteří se nacházejí poblíž bydliště spotřebitele, jako jsou např. „večerky“ či místní malé samoobsluhy, provozované nezřídka Vietnamci. Pro lepší přiblížení uvedené problematiky v praktické části práce využívám i výzkumy renomovaných společností či názory zástupců hlavních obchodních řetězců. Předložená práce obsahuje náhled na možný budoucí vývoj v oblasti maloobchodu s potravinami v následujících letech na základě zkušeností vyplývajících z obdobného vývoje tohoto odvětví v západoevropských zemích.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem zpracování BP je vyjádření základní charakteristiky ekonomického chování firmy na trhu, konkrétně obchodních řetězců. V teoretické části se práce soustředí na popis daného konkurenčního prostředí, v praktické části pak na analýzu ukazatelů ekonomické výkonnosti sledované firmy i jejích konkurentů na trhu.

2.2 Metodika

Při zpracování teoretické části bude nejprve shromážděna potřebná literatura (odborné publikace včetně internetových zdrojů) a z ní pak vytvořen základní text stati, zejména obsahující teoretické poznatky vztahující se k tématu práce. Prakticky zaměřená část BP bude založena především na analýze shromážděných podkladů o vývoji ekonomických ukazatelů dané firmy. Syntézu poznatků z obou částí práce pak bude obsahovat závěrečné vyhodnocení. Za hlavní metody použité při tvorbě BP lze považovat metodu deskripce a v praktické části práce metodu komparativní analýzy dat.

3 Teoretická východiska

3.1 Trh a jeho vznik

Dělba práce ve společnosti vede k nutnosti směny výsledků pracovních činností mezi lidmi; na určitém stupni jejího rozvoje dochází k situaci, že se tato výměna stává všeobecnou a jen málokdy výrobek či službu spotřebovává ten, kdo jej vytvořil. Na této úrovni dělby práce se prostředkem výměny produkčních činností stává trh (market). Lidé běžně chápou trh jako místo, kde se soustřeďují statky nabízené a statky poptávané (Vlček, 2016).

Zaslechneme-li slovo trh, nejčastěji se nám vybaví nějaké tržiště, náměstí, kde probíhají koupě a prodeje nejrůznějších výrobků. A to ať se nacházíme v Česku, Rusku či jiné zemi. Někteří lidé tam přicházejí, aby prodali to, co dříve vyrobili a utržili peníze, jiní naopak proto, aby nakoupili, co si sami nemohou vyrobit, ale chtějí spotřebovat.

„Jarmark se v Česku stal historicky prvním místem, kde tržní vztahy získaly všeobecný charakter. Prodávající byli na jarmarku obvykle existenčně závislí. Museli prodat vše, co vyrobili, aby se mohli uživit. Byli to řemeslníci, kteří se úzce specializovali, neboli pracovali v rámci vysokého stupně rozvoje dělby práce“ (Šrédli, 2006).

Pokud švec celé dny pouze šil boty a nedělal jiné produktivní činnosti, musel na jarmarku v neděli tyto boty prodat, aby si za získané peníze mohl koupit vše, co jeho rodina potřebovala v následujícím týdnu. Trh byl přirozenou součástí jeho života, završením jeho práce. Objížděl celý kraj od jarmarku k jarmarku.

Naopak pro vesničany, kteří přicházeli na jarmark ve své vesnici jednou za půl roku, byla účast na trhu okrajovou, i když podstatnou záležitostí. Rozhodující většinu svých potřeb si zabezpečovali sami (autarkně); byly to nejen potraviny, ale i bydlení, dřevěné nádoby atp. Na trhu hledali a nakupovali pouze to, co sami neuměli vyrobit, a toho bylo málo: například boty, hliněné nádoby, předměty ze železa včetně kování koní. Jejich specializace byla prostě nižší (Severová et al., 2016).

Zmíněný příklad, z něhož je zřejmé prolínání naturální výroby (pro vlastní potřebu) a výroby pro trh, umožňuje pochopit, jak úroveň dělby práce ovlivňuje charakter ekonomických vztahů ve společnosti a jak vysoký stupeň dělby práce vyvolává potřebu vzniku trhu.

Trh proto můžeme definovat jako oblast ekonomiky, v níž dochází k výměně činností (produkce) mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny

zboží; směnu obvykle zprostředkovávají peníze. Na trhu se setkávají nakupující a prodávající, aby prostřednictvím peněz směnili své výrobky a služby; takovéto výrobky a služby se označují jako zboží (Šrédli, 2006). V ekonomické teorii je trh vymežován jak uspořádání, v jehož rámci na sebe vzájemně působí prodávající a kupující, aby určili ceny a množství směňovaných statků (Vlček, 2016).

3.1.1 Tržní subjekty

Na trh přicházejí různé subjekty s odlišnými cíli. Ekonomická teorie rozlišuje tři základní subjekty trhu:

1. *Domácnosti (spotřebitele)* Domácnosti jsou považovány za rozhodující ekonomický subjekt na trhu. Z hlediska rozhodování je domácnost uvažována jako jedna jednotka, bez ohledu na počet jejích členů. Rozhodnutí domácností o nákupech jsou určující pro to, co firmy budou vyrábět.

Domácnosti jsou:

- vlastníky výrobních faktorů, tj. práce, půdy a kapitálových statků, které prodávají nebo pronajímají firmám, aby mohly produkovat statky. Z vlastnictví výrobních faktorů plynou domácnostem z firem důchody (mzdy, renty, zisky, dividendy atd.). Důchody domácností jsou využity na zaplacení daní, spotřební výdaje, tj. nákup výrobků a služeb (spotřebních statků) od podniků a k tvorbě osobních úspor.
- nakupujícími statků (zboží a služeb), za které platí firmám svými spotřebitelskými výdaji. Na trhu statků vystupují na straně poptávky a na trhu výrobních faktorů na straně nabídky. Domácnosti při rozhodování usilují o minimalizaci nákladů a maximalizaci užítku. Jejich cílem je výnos, který plyne z převahy užítku nad náklady (Brčák et al., 2013).

2. *Firmy (podniky)* Podniky jsou tržní subjekty (jednotky ekonomického rozhodování), které používají výrobní faktory (zejména práci a kapitál) zakoupené nebo pronajaté od domácností a ostatních subjektů k tvorbě statků (výrobků a služeb), které prodávají ostatním sektorům. Část statků obíhá v rámci podnikového sektoru (tzv. meziprodukty). Na trhu zboží a služeb vystupují jako prodávající; na trhu výrobních faktorů jako nakupující. Cílem jejich působení na trhu je maximalizace zisku.

Podniky získávají své důchody na základě výdajů ostatních sektorů na nákup jejich produkce. Jde o výdaje soukromé (peníze, které dostanou od domácností za zboží a

služby), na investiční statky, které jsou financovány úsporami všech sektorů a výdaje vládní. Kromě těchto důchodů získávají podniky též transferové důchody (zejména v podobě subvencí z vládního rozpočtu).

Důchody podniků jsou využity na úhradu nákladů za výrobní faktory (mzdy, renty, úroky, vyplacení dividend a podobných podílů na zisku) včetně nákladů na suroviny, energii apod. (tzv. meziprodukty) a na zaplacení daní.

V podnicích zůstávají tzv. hrubé úspory podniků, které mají podobu jednak důchodů ve výši opotřebení fixního kapitálu a jednak zadržovaných (nevyplacených) zisků, tzv. čistých úspor podniků (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013).

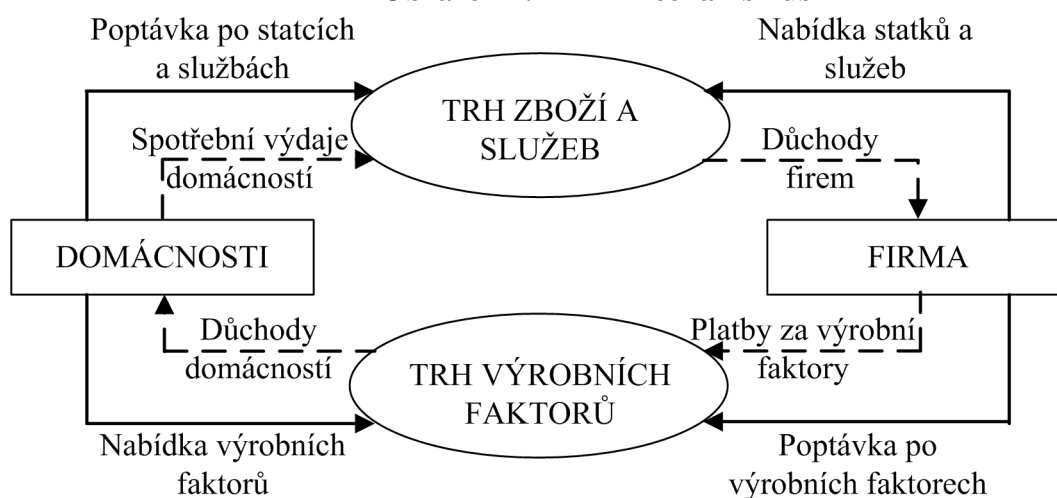
3. Specifickým ekonomickým subjektem trhu je *stát*. Čistě tržní ekonomika je nereálná, a proto současné ekonomiky jsou smíšené. Jsou to ekonomiky, ve kterých má stát určitou ekonomickou úlohu a je i významným ekonomickým subjektem všech rozvinutých ekonomik.

Stát vstupuje na trh s cílem:

- ovlivnit trh,
- odstranit některé jeho negativní dopady na ekonomiku,
- aktivně působit na trhu, významné jsou i státní nákupy statků (zboží a služeb) a zadávání státních zakázek.

Vláda jako národohospodářský sektor, zapojený do koloběhu statků (zboží a služeb), služeb výrobních faktorů, důchodů a výdajů je představována soustavou veřejných rozpočtů. Tato soustava je tvořena např. rozpočty ústředních a místních vlád (státní rozpočty, místní rozpočty), rozpočty fondů hospodařících s povinnými odvody (státní fondy, fondy zdravotního pojištění aj.) a dalšími (Brčák et al, 2013).

Obrázek 1: Tržní mechanismus



Zdroj: Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013

3.1.2 Územní členění trhů (trh místní, národní, světový)

V souvislosti s dělbou práce se uvádí fakt, že určitý stupeň specializace výrobců způsobuje, že směna činností mezi lidmi se stává všeobecnou, a tím vzniká trh.

Vliv dělby práce na trhu nekončí u jeho vzniku; s prohlubující se dělbou práce se trh rozšiřuje z hlediska věcného (tzn. z hlediska množství výrobků, které jím procházejí), tak i z hlediska územního (Macáková, 2010).

Jestliže první formou trhu z hlediska územního byl *trh místní* (případně oblastní, regionální), představovaný buď zmíněným jarmarkem nebo několika obchůdky v městečku, v současnosti je tato forma trhu spíše výjimečná. Nejčastěji se týká potravin s krátkou dobou skladování, případně některých krajových „specialit“ závislých na tradici nebo místních přírodních zdrojích (karlovarské oplatky, moravské sudové víno, ovčí sýr atp.).

Rozvojem dělby práce, ale také např. výrazným zvýšením dopravních možností, místní trhy postupně splynuly v *trh národní*. Národním trhem se rozumí trh v rámci státního celku. Národní trhy vedle sebe existují mnohá desetiletí. Přesto doposud u nich nedošlo k splynutí obdobnému jako v případě místních trhů. Příčinou určité autonomie národních trhů je ochranná funkce státu (tzv. protekcionismus) ve vztahu ke svým národním výrobcům (Šrédli, 2006).

Přesto se již dlouhou dobu hovoří o *světovém trhu*. Existence světového trhu je projevem skutečnosti, že autonomie národních trhů je jen částečná. Přirozený vývoj dělby

práce si vynutil specializaci nejen v rámci jednotlivých národních ekonomik, ale i v mezinárodním měřítku. Jejím výsledkem je mezinárodní obchod a světový trh.

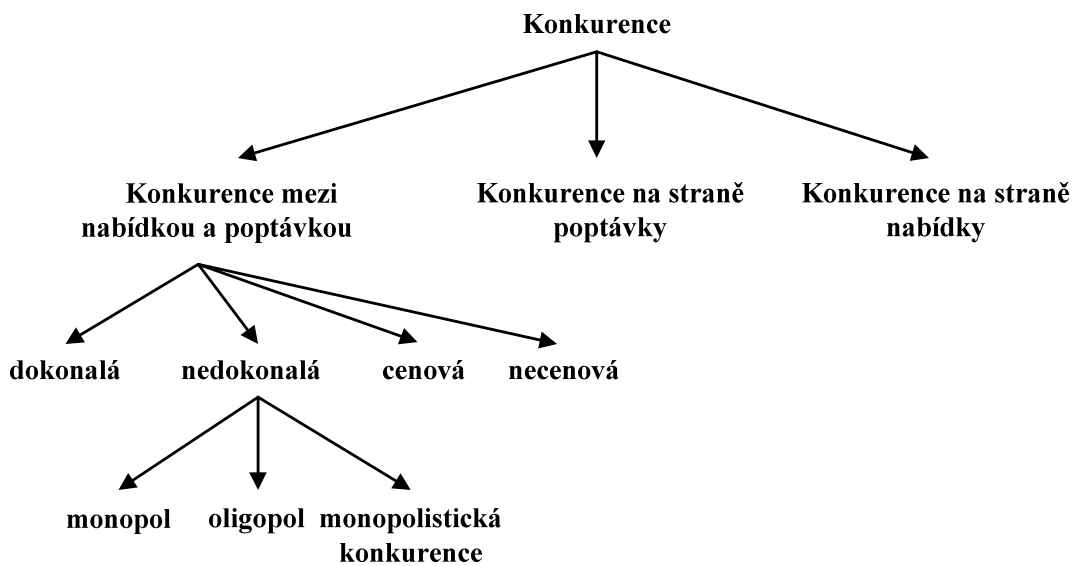
V podstatě každý výrobek vstupuje na světový trh; buď reálně tím, že je svým výrobcem prodáván po celém světě, nebo potenciálně tím, že zákazníci, kteří si jej mohou koupit na národním trhu, mohou lepší koupit v zahraničí. Stát se je může sice snažit odradit např. stanovením dovozního cla, ale nemůže jim v tom zabránit. Právě proto je autonomie národního trhu částečná (Šrédl, 2006).

Představa výrobců, kteří nabízejí své produkty pouze na národním trhu, že se jich podmínky mezinárodního obchodu netýkají, je nesprávná. Jestliže se domácí ekonomika otevře světu a vstoupí na světový trh, pak se to vztahuje i na českého vinaře. Zákazník si může vybrat mezi jeho vínem, vínem v našich obchodech nebo vínem, které se koupí ve Francii či Německu. Francouzský trh je zase ovlivněn trhem italským, španělským, portugalským atd.

3.2 Konkurence a zisk firmy

Cílem této subkapitoly je vysvětlit problematiku tržní struktury dokonale konkurenčního trhu. Tržní struktura je organizační charakteristika odvětví, jejíž jednotlivé typy se liší počtem firem v odvětví, podmínkami vstupu nebo výstupu firem do odvětví a z odvětví, charakterem vyráběného produktu apod. (Severová et al, 2016). Konkurence je pak proces, ve kterém se setkávají zájmy různých ekonomických subjektů. Neboť každý, kdo vstupuje na trh, chce docílit něčeho, co je pro něho výhodné. Zjednodušeně můžeme konstatovat, že konkurence představuje vzájemné soupeření mezi jednotlivými subjekty za účelem dosažení vytyčeného cíle.

Obrázek 2: Schéma konkurence



Zdroj: Severová et al., 2016

3.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Konkurenci mezi nabídkou a poptávkou můžeme charakterizovat jako konkurenci napříč trhem. V praxi to znamená skutečnost, že výrobci se přednostně snaží maximalizovat zisk při prodeji svých výrobků. Naopak spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby tím, že nakoupí za co nejnižší cenu. Tržní rovnováha (rovnovážná cena a rovnovážné množství) představují místo, kde se nabídka s poptávkou protnou. Obě skupiny, pokud chtějí uspokojit své cíle, musí se k tomuto bodu přiblížit.

3.2.2 Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky představuje soutěž mezi poptávajícími, kteří chtějí uspokojit své potřeby (nakoupit co nejlevněji) i na úkor ostatních spotřebitelů. Pokud je tato konkurence rostoucí, je to podnětem pro nabízející zvýšit cenu.

3.2.3 Konkurence na straně nabídky

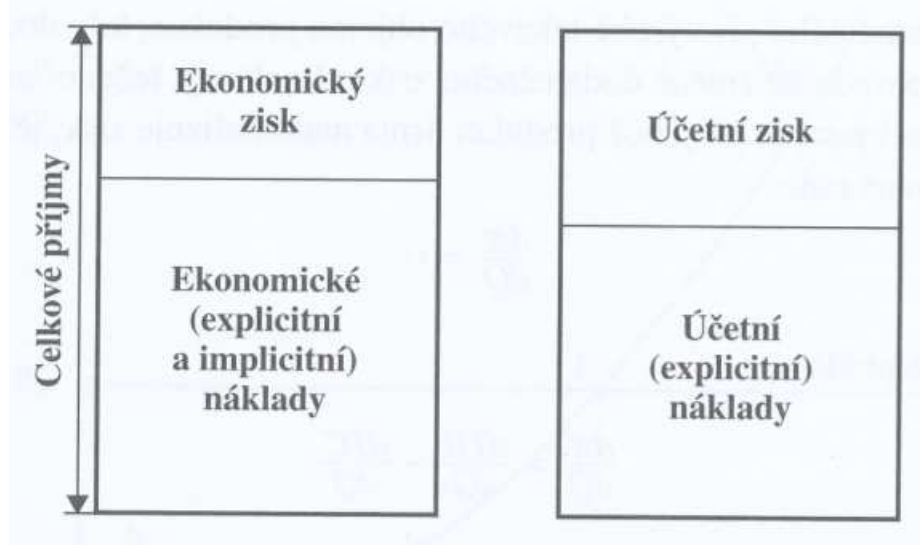
Konkurence na straně nabídky je protiklad předchozí konkurence. Týká se výrobců, kteří mezi sebou soupeří, aby prodali co největší množství svých produktů za co nejvýhodnějších podmínek; tím maximalizují zisk. Uvedenou konkurenci můžeme členit na cenovou (zlevňování výrobků s cílem získat konkurenční výhodu a omezit působnost jiných konkurujících si firem) či necenovou konkurenci (kam lze zařadit různé metody

k získání zákazníků, jako je kvalita, reklama, obalová technika, poskytování slev, apod. V praxi obvykle dochází ke spojení cenové a necenové konkurence.

3.2.4 Firma a její zisk

V ekonomické teorii je firma považována za instituci, která vykonává podnikatelské činnosti a jejím základním cílem je maximalizace zisku (Vlček, 2016). Zisk je vyjádřen jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. Z čistě ekonomického hlediska je nutno vzít v úvahu, že celkové náklady zahrnují explicitní i implicitní náklady. Při respektování tohoto faktu je pak nezbytné rozlišovat *účetní zisk* (accounting profit), vypočítaný na základě pouze explicitních, tj. v účetnictví zachycených nákladových údajů, a *ekonomický zisk* (economic profit), získaný po odečtení explicitních a implicitních nákladů od celkových příjmů. Souvislost ekonomického a účetního zisku a jejich struktury jsou vyjádřeny na obrázku 3 (Keřkovský, Luňáček, 2012).

Obrázek 3: Souvislosti a struktura ekonomického a účetního zisku



Zdroj: Keřkovský, Luňáček, 2012

Prioritním cílem pro firmy je maximalizace ekonomických zisků. Nejprve je nezbytné vyjádřit rozdíl mezi ekonomickým a účetním ziskem, který vzniká z rozdílného ekonomického a účetního pojetí nákladů.

Účetní náklady představují explicitní náklady, které firma musí reálně vynaložit v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů.

Ekonomické náklady jsou vždy vyšší než náklady účetní. Pro zjištění ekonomických nákladů je třeba k explicitním nákladům přičíst náklady implicitní. Implicitní náklady jsou náklady obětované příležitosti, nazývané také oportunitní náklady. Firma je reálně neplatí.

Jsou to alternativní náklady výrobních faktorů ve vlastnictví firmy; ušlý příjem z jiné alternativy. Podnikatel má vždy více možností, jak využít výrobní faktory. Jestliže se rozhodne pro jednu možnost, nemůže realizovat druhou, tudíž přišel o potencionální výnosy z druhé varianty. Podnikatel by se proto měl chovat tak, aby ekonomické náklady byly co nejnižší, tedy využil tu nejlepší možnou variantu (Kudera, 2000).

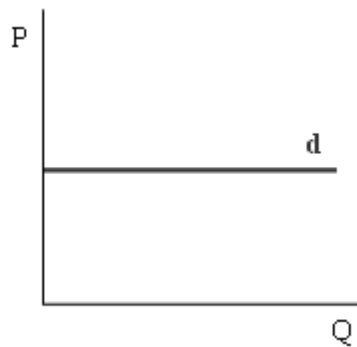
3.3 Dokonalá konkurence

S dokonalou konkurencí se v ekonomické praxi téměř nesečkáme; je to model uváděný v ekonomických teoriích. Hlavním předpokladem modelu jsou dokonalé (naprosto rovné) podmínky pro všechny účastníky na trhu. Konkurenční výhodu přináší především minimalizace nákladů, tudíž v tomto modelu se snaží firmy využívat náklady co nejvíce efektivně; tj. na nejnižší možné úrovni.

3.3.1 Předpoklady modelu dokonalé konkurence

Na jakémkoliv trhu při dokonalé konkurenci existuje velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný není natolik silný, aby mohl ovlivnit cenu nebo výstup daného odvětví. Proto je firma v dokonalé konkurenci označována také jako „price taker“, tj. jako cenový příjemce. Zároveň skutečnost, že se na trhu nachází velký počet malých firem, způsobuje, že žádná z nich nedosahuje rozhodujícího podílu na trhu. Naopak, každá z těchto firem se svým výstupem podílí na celkové produkci na daném trhu je velmi omezeně. Z toho plyne nejdůležitější rys dokonalé konkurence: nezávislost ceny na objemu produkce firmy. To lze graficky znázornit dokonale elastickou poptávkou křivkou, která má horizontální tvar; je rovnoběžná s osou x . Pokud je cena konstantou, jsou celkové příjmy závislé pouze na objemu vyrobené produkce a jsou mu přímo úměrné (Burianová et al., 2012).

Graf 1: Individuální poptávka na dokonale konkurenčním trhu



Zdroj: Burianová et al., 2012

Na dokonale konkurenčním trhu platí, že (Severová et al., 2016):

- Všechny statky jsou homogenní (identické); nejsou diferencované ani z hlediska kvality, vzhledu, ceny apod. a výrobky jednotlivých firem jsou stejně dostupné.
- Všichni výrobci a spotřebitelé mají dokonalé informace o cenách a množstvích statků směňovaných na trhu. Pokud by jeden z výrobců zvýšil cenu, vzápětí se to ostatní účastníci na trhu dozvědí. Poptávající nebude chtít platit vyšší cenu za stejný produkt.
- Na trhu neexistuje riziko; vzhledem k vysokému počtu subjektů na trhu je při odchodu poptávajícího či nabízejícího z trhu nulové riziko nedostatečné nabídky či poptávky.
- Na všechny trhy je volný vstup a výstup; neexistují bariéry vstupu a výstupu do a z odvětví, ať již v podobě licencí, patentů, úspor z rozsahu či výlučného ovládnání vzácných zdrojů

Jak bylo již uvedeno, v praxi se dokonalá konkurence nevyskytuje. Nacházíme však odvětví, které se k tomuto ideálu blíží. Jedná se zejména o zemědělství, u produkce pšenice, rýže, kukuřice apod. Tyto plodiny splňují předpoklad homogenity, zároveň i podmínku o značném množství subjektů na trhu. Každý jednotlivý ekonomický subjekt (zemědělec nebo spotřebitel) je v celém systému tak malý, že nemůže ovlivnit tržní cenu. Pokud by zemědělec zvýšil cenu své vyráběné komodity, dochází automaticky k odlivu zákazníků. Na zemědělském trhu je i dokonalá informovanost, např. díky obchodování na plodinové burze. Poslední z podmínek je také splněna, i když jen částečně. Jednotlivé

subjekty mohou bez problémů odcházet z trhu, přicházet také, jen je třeba vzít v úvahu, že zemědělec musí mít k dispozici výrobní faktor půdu, což se v opačném případě může stát překážkou vstupu do odvětví (Severová et al., 2016).

3.3.2 Rozhodování firmy o velikosti produkce v krátkém a dlouhém období

Je třeba se také zabývat volbou výše výstupu firmy na dokonale konkurenčním trhu. Návazně i odvozením krátkodobé a dlouhodobé nabídky firmy.

Krátké období u firmy je období, ve kterém je alespoň jeden vstup fixní; existují zde fixní náklady. Současně v tomto období předpokládáme neměnný počet firem v odvětví. Firma v krátkém období ukončí svou činnost v případě, když celkové příjmy (TR) budou nižší než variabilní náklady (VC). Nejvyšší ztráta, kterou je firma v tomto období ochotna připustit je ve výši fixních nákladů (Burianová et al., 2012).

Dlouhé období u firmy je naopak období, ve kterém jsou všechny vstupy variabilní. Firma bude na trhu působit, alespoň pokud celkové příjmy pokryjí celkové náklady.

3.3.2.1 Příjmy v dokonalé konkurenci

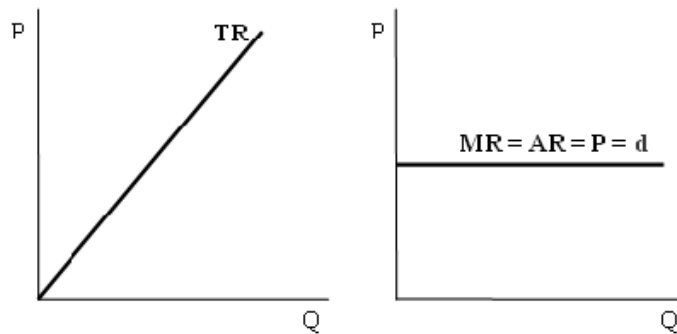
V dokonalé konkurenci se cena (P) rovná průměrným příjmům (AR). Pokud je konstantní cena, tak jsou zároveň konstantní i průměrné příjmy (horizontální křivka). Protože průměrné příjmy jsou konstantní, mezní příjmy se jim rovnají. Křivka MR je proto totožná s křivkou AR (Severová et al., 2016).

$$TR = P \cdot Q$$

$$AR = \frac{TR}{Q} = P$$

$$MR = \frac{dTR}{dQ}$$

Graf 2: Grafické znázornění celkových příjmů (TR), mezních příjmů (MR) a průměrných příjmů (AR)

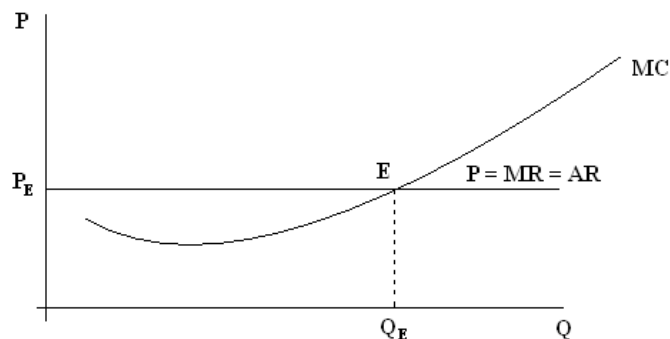


Zdroj: Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013

3.3.3 Maximalizace zisku v krátkém období

Zisk je maximální při takovém výstupu, kdy se rovnají mezní příjmy mezním nákladům. Firma by proto měla usilovat o co největší rozdíl mezi celkovými příjmy (TR) a celkovými náklady (TC). Vezmeme-li v úvahu skutečnost, že se $MR = P$, lze tuto podmínku upravit tak, že maximalizace zisku v dokonalé konkurenci v krátkém období je dána rovností $P = MC$. Mezní příjmy se rovnají mezním nákladům v bodě průsečíku křivek MR a MC, tj. optimální výstup firmy pak je Q_E . Je zde i dodržena podmínka rostoucí funkce mezních nákladů (od daného bodu optimální produkce). V bodě Q_E se rovnají směrnicí křivek TR a krátkodobé křivky TC. Směrnicí celkových příjmů je mezní příjem a směrnicí celkových nákladů je mezní náklad (Burianová et al., 2012).

Graf 3: Optimální výstup firmy při maximalizaci zisku v krátkém období



Zdroj: Burianová et al., 2012

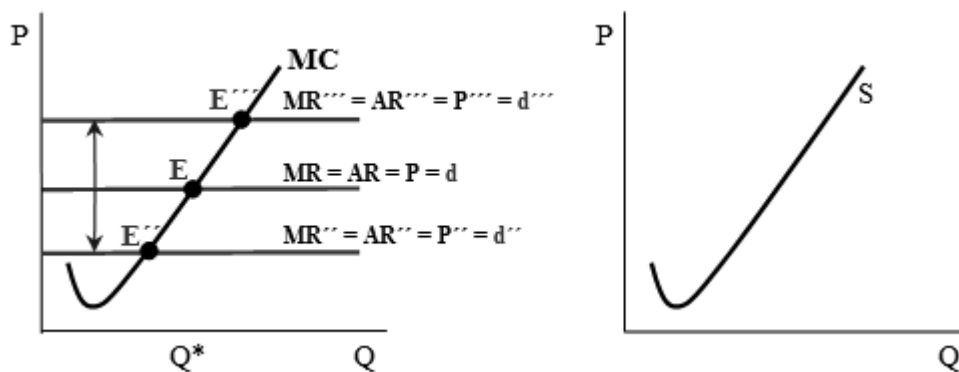
Velikost produkce vyšší než je Q_E je obecně ze ziskového hlediska nepřijatelná vzhledem k tomu, že každá z těchto jednotek má vyšší náklady, než je příjem z její realizace. Každý další výrobek je ztrátový a tím se snižuje zisk předchozí produkce, případně se zvyšuje ztráta.

3.3.3.1 Odvození krátkodobé nabídky

Jestliže se cena bude měnit bez možnosti působení firmy, bude se také měnit mezní příjem a bod optima se bude posouvat. Jestliže tržní cena poroste, bude to znamenat posun horizontální křivky (MR) směrem nahoru, čímž se posune bod rovnováhy doprava a zvýší se nabízené množství; platí zde zákon rostoucí nabídky. Pokud cena bude klesat, vznikne situace opačná.

Z toho lze vyvodit, že křivku nabídky v krátkém období tvoří rostoucí část křivky mezních nákladů.

Graf 4: Odvození křivky nabídky v krátkém období



Zdroj: Burianová et al., 2012

Jak již bylo zdůrazněno, nabídka firmy se formuje podle změny tržní ceny. Tato změna vyvolá posun po křivce nabídky a tím i změnu nabízeného množství. Intenzita reakce výrobců na změnu ceny je dána elasticitou nabídky v krátkém období, která je díky faktu, že roste cena a tím zároveň roste nabízené množství, vždy kladná (Burianová et al., 2012).

Je třeba uvést, že se může měnit i celá křivka, což je způsobeno faktory, jako je např. změna cen výrobních faktorů (poklesnou náklady a tedy i roste nabídka), technologický pokrok, očekávání výrobců a ostatní vlivy (počasí aj.).

3.3.3.2 Ukončení působení firmy na dokonale konkurenčním trhu v krátkém období

Pokud cena příliš klesne, i nabízené množství bude nízké. To firmě přinese snížení celkových příjmů a tudíž po odečtení celkových nákladů ekonomickou ztrátu ($TR < TC$). V krátkém období firma ukončí výrobu, pokud nepokryje variabilní náklady. Ztráta ve velikosti fixních nákladů je pro podnik krátkodobě přijatelná. Firma vyrábí do okamžiku, kdy se celkové příjmy rovnají variabilním nákladům neboli cena je rovna minimu průměrných variabilních nákladů ($P = AVC_{\min}$). Jakmile nastane situace $TR < VC$, firma ukončí výrobu. Tato podmínka se dá i vyjádřit pomocí průměrných variabilních nákladů, tj. $TR/Q < VC/Q \Rightarrow P < AVC$. Firmě se ale nevyplatí vyrábět a nabízet produkci, pokud je cena nižší než průměrné variabilní náklady (Severová et al., 2016).

Proto nyní lze upřesnit definici nabídky v případě dokonale konkurenční firmy: Nabídka této firmy je tvořena rostoucí částí křivky mezních nákladů, jejíž spodní hranicí je *min. AVC*.

3.3.4 Rozhodování firmy o velikosti produkce v dlouhém období

Je vhodné připomenout, že v dlouhém období u firmy neexistují fixní náklady (tzn. $TC = VC$) a mění se i počet firem v odvětví, díky jejich vstupu a výstupu.

3.3.4.1 Maximalizace zisku v dlouhém období

Chceme-li zjistit optimální výši produkce firmy v dlouhém období, aby byla splněna podmínka maximalizace zisku, vyjdeme ze „zlatého pravidla maximalizace zisku“, tj. rovnosti mezních nákladů s mezními příjmy ($MC = MR$). V dlouhém období však uvažujeme o dlouhodobých mezních nákladech LMC (long run – marginal – costs). Zároveň je zde dostatečný časový prostor pro vznik nových firem, popř. k opuštění odvětví (Fuchs, Tuleja, 2005).

Pokud bude ve sledovaném odvětví realizován kladný ekonomický zisk, ostatní firmy budou chtít rovněž využít příležitost a do tohoto odvětví vstoupí. Tím vzroste tržní nabídka (posun doprava) a to způsobí pokles ceny, tedy nižší příjmy a poklesne zisk. Některým firmám se již nevyplatí setrvávat v odvětví a vzhledem k absenci bariér z něho vystoupí. Nabídka se tím sníží a to způsobí zvýšení ceny. Proto platí v dlouhodobém

horizontu, že se ekonomický zisk ustálí na nule. Je to stav, kdy žádná firma nepřichází, ani neodchází z odvětví (protože jiná alternativa by jí přinesla stejný výnos); počet firem v odvětví je v rovnováze. Nulový ekonomický zisk se dá jinak nazvat bodem zvratu: celkové příjmy (TR) se rovnají celkovým nákladům (TC) (Severová et al, 2016).

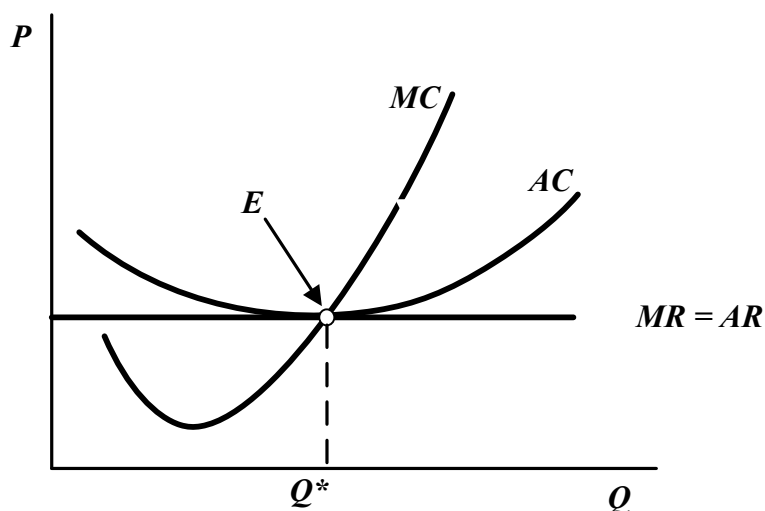
Pokud bychom brali v úvahu průměrné veličiny, lze bod zvratu napsat: $AR (=P) = LAC$. Zároveň platí výše zmíněná podmínka $MR = LMC$.

$$P = AC$$

$$MR = LMC$$

$$P = \min AC$$

Graf 5: Nulový ekonomický zisk v dlouhém období



Zdroj: Severová et al, 2016

3.4 Nedokonalá konkurence

Dosud jsem se zabývala v BP modelem dokonalé konkurence, který je založen na předpokladech existence velkého množství firem na trhu, kteří vyrábějí homogenní produkt. Zároveň zde nejsou žádné bariéry vstupu a výstupu z odvětví. Všechny tyto předpoklady vedly k závěru, že dané firmy jsou „price taker“ – tzn. příjemci ceny – firmy nemají možnost ovlivnit cenu, jen ji pasivně přebírají (Burianová et al., 2012).

Ve skutečnosti se však s dokonalou konkurenčním trhem setkáváme jen výjimečně. Naprostá většina trhů je charakteristická tím, že alespoň jeden prodávající nebo nakupující může ovlivnit tržní cenu, počet výrobců je však omezený a existují diferencované produkty - i když mohou mít blízké substituty. Současně jsou na těchto trzích menší či větší bariéry

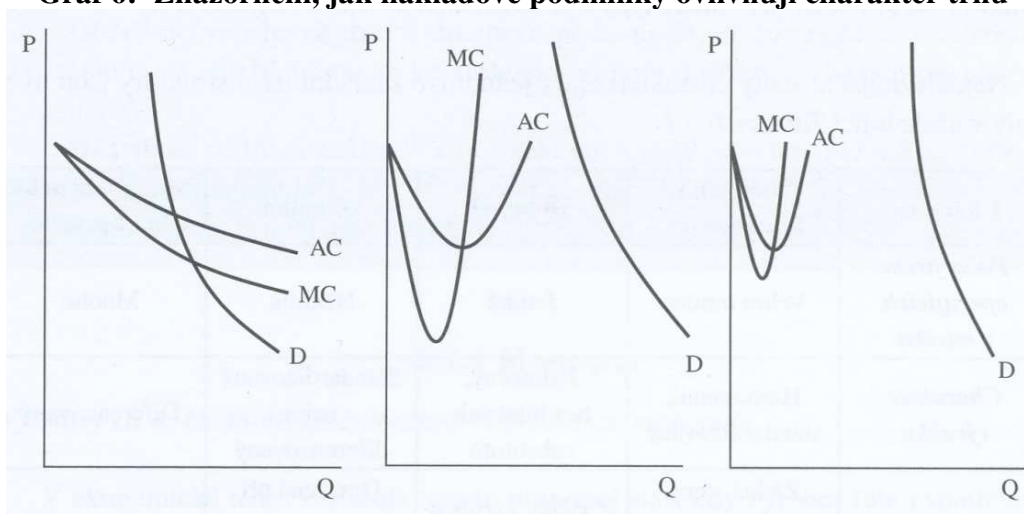
vstupu firem do odvětví a vyskytuje se zde nestejný přístup tržních subjektů k informacím. Proto hovoříme o tzv. nedokonalé konkurenci (Severová et al., 2016).

Nedokonalá konkurence může vznikat jak ze strany výrobců (na straně nabídky), tak i ze strany kupujících (na straně poptávky). Při nedokonalé konkurenci na straně nabídky se lze setkat se třemi formami tržních struktur: monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

Jedním z velmi významných předpokladů vzniku nedokonalé konkurenčního prostředí je rozdílná ekonomická síla jednotlivých výrobců v důsledku koncentrace. Sama rozdílnost jednotlivých subjektů není s ohledem na všeobecné poměry a zákonitosti existující v přírodě a ve společnosti a priori považována za negativní jev. Negativní aspekty této rozdílnosti vznikají až jako důsledek chování jednotlivých ekonomických subjektů působících na trhu. V tržní ekonomice to totiž většinou znamená, že silnější subjekty, operující v podmínkách nedokonalé konkurence, se snaží získat nejružnější výhody na úkor svých konkurentů a spotřebitelů. Především se snaží ovlivňovat ve svůj prospěch ceny, v důsledku čehož se zpravidla snižuje efektivnost fungování ekonomiky. S touto situací není spokojen stát jako hlavní zastávce společenských zájmů. Snaží se proto svými zásahy do fungování nedokonalé konkurenčního trhu odstranit jeho negativní aspekty, čím však často situaci ještě zhoršuje (Keřkovský, Luňáček, 2012).

Za jednu z hlavních příčin vzniku specifických tržních struktur v jednotlivých odvětvích (bližších buď dokonalé, či nedokonalé konkurenci) jsou považovány odlišné nákladové a poptávkové podmínky jednotlivých odvětví, jak ukazuje Graf 6.

Graf 6: Znázornění, jak nákladové podmínky ovlivňují charakter trhu



Zdroj: Macáková, 2010

V levé části obrázku je znázorněna situace firmy operující v určitém odvětví za podmínek, kdy její dlouhodobé náklady (křivky AC, MC) s růstem objemu výroby v reálném rozsahu poptávky klesají. Firma tak může postupným zvyšováním objemu své produkce a zároveň využíváním „economies of scale“ získávat stále významnější postavení na daném trhu, až do okamžiku, kdy bude dodávat veškeré poptávané množství (určené křivkou tržní poptávky daného trhu, D), tj. stane se na tomto trhu *monopolem*.

Situace příznivá pro vznik *oligopolu*, tj. tržní struktury, v níž na daném trhu existuje několik málo výrobců nabízejících rozhodující objem zboží, je charakterizována na obrázku uprostřed. V tomto případě se náklady firem snažících se zvětšováním objemu produkce o získání monopolního postavení (až do bodu uspokojení celé tržní poptávky) zvyšují, čímž je vytvořena přirozená bariéra proti vzniku monopolu.

V pravé části obrázku je znázorněna situace odpovídající podmínkám *dokonalé konkurence*. V tomto případě se nachází v daném odvětví celá řada malých firem, jejichž náklady při zvyšování objemu výroby se záměrem dosáhnout objemu výroby blízkého tržní poptávce prudce stoupají. Tím se vytváří přirozená bariéra jejich expanze (Keřkovský, Luňáček, 2012).

3.4.1 Monopol

3.4.1.1 Příčiny vzniku monopolu

Monopol pochází z řeckých slov monos (jeden) a polein (prodávat), což se dá přeložit jako jeden prodávající, a tudíž je produkce tvořena pouze jedinou firmou (k daným produktům neexistují blízké substituty). Tento jediný nabízející může v daném okamžiku rozhodovat o výši ceny (ne zcela libovolně: musí zohlednit koupěschopnou poptávku), velikosti výstupu a jeho kvalitě. Tato tržní struktura je protiklad dokonalé konkurence. V podstatě existence monopolu znamená, že neexistuje konkurence (Šrédli, 2006).

Když se opravdu vyskytne tržní struktura s pouze jedním producentem, bez jakékoli konkurence, hovoříme o „čistém monopolu“ případně o „absolutním monopolu“. V současné době bychom mohli uvést příklad absolutního monopolu Českou národní banku (emise peněz).

Proč vůbec monopol vzniká? Odpověď je jednoduchá: buď jiné firmy vstoupit na daný trh nechtějí nebo nemohou. Monopolní struktura se vyznačuje tzv. překážkami

(bariérami) vstupu do odvětví, které se stávají zdrojem monopolní síly. Těchto překážek může být celá řada, ale mezi hlavní patří (Severová et al., 2016):

3.4.1.2 Úspory z rozsahu

Skutečnost, že jedna firma plně zabezpečí nabídku daného produktu, způsobí, že průměrné náklady dané firmy jsou nízké. Čím vyšší výstup, tím se průměrné náklady blíží ke svému minimu, přičemž cena je vyšší a díky tomu firma realizuje zisk. K nízkým nákladům přispívá i moderní výrobní technologie a průběh koncentrace výroby. Kdyby danou tržní poptávku zabezpečovalo více firem, měly by vyšší náklady, které by se snažily kompenzovat vyšším objemem a nižší cenou produkce. Vítězem této cenové strategie by byl s nejvyšší pravděpodobností jeden producent – monopol – konkrétně „přirozený monopol“ (Vlček, 2016). Je tak nazýván proto, že k jeho vzniku vedou „přirozené“ síly konkurence = *tržní poptávku uspokojuje jedna firma s nižšími průměrnými náklady, než kdyby bylo v odvětví firem více*. Za autora tohoto pojmu je považován Robert Malthus, který v roce 1815 vydal esej „The Nature of Rent“. Přesto prvním ekonomem, který detailně popsal ve svém díle takovou situaci, která vede k tvorbě přirozeného monopolu, byl Adam Smith (dílo: Pojednání o podstatě a původu bohatství, kniha I., kapitola VII, str. 56). Přesnou definici však stanovil až John Stuart Mill, který chápal přirozený monopol jako „takový, který vznikl díky okolnostem, nikoliv ze zákona...“ (The Principles of Political Economy, 1848) (Severová et al., 2016).

Přirozený monopol však nemusí být trvalá záležitost. Vzhledem k tomu, že dochází k rozvoji nových technologií a ke globalizaci výroby, existuje možnost, že i menší firmy mohou vstoupit na zahraniční trh a stát se rovnocennými konkurenty gigantických monopolů, kteří mají úspory z rozsahu. Je třeba také zdůraznit, že přirozený monopol má velmi vysoké a specifické počáteční investice do fixního kapitálu.

Přirozeným monopolem je například trh rozvodů vody. Pokud však jedna společnost v obci vytvoří vodovodní síť, pro jinou společnost už zde není příliš příležitostí ke stejné činnosti (k zavádění paralelní vodovodní linky). Spotřebitelům by možná vyhovovalo, kdyby měli do domu zavedena dvě nebo tři vodovodní potrubí od dvou nebo tří vodárenských společností a podle ceny vody a její kvality si volit daného dodavatele, pro vysoké fixní náklady je však tato možnost nerealizovatelná. Lze tedy říci, že v rámci České republiky objem produkce pitné a užitkové vody není monopolem, avšak v konkrétním

městě (obci) může místní vodárna pokrýt veškerou poptávku, mít úspory z rozsahu a je tudíž přirozeným monopolem (Burianová et al., 2012).

3.4.1.3 *Kontrola (ovládání) významných zdrojů*

Podstatou této bariéry je, že daný monopol ovládá vstupy nezbytné pro určitou výrobu či službu. Ať už to jsou nezbytné suroviny, technologie, úrodné půdy, know-how apod. Tato kontrola vlastnění vzácných zdrojů v podstatě znemožňuje vstup dalšího účastníka na trh, což je další příčina vzniku monopolu. Pokud jediná firma kontroluje přírodní zdroje potřebné pro výrobu daného produktu, jedná se o „*přírodní monopol*“ (Vlček, 2016).

3.4.1.4 *Státní koncese a licence*

Monopol může vzniknout i na základě zásahu státu do ekonomiky. Stát udělí firmě výsadní právo vyrábět a prodávat daný statek s ohledem na souhlas firmy s regulačními opatřeními. Tato forma překážky patří k nejstarším způsobům vzniku monopolu, konkrétně se používá pojem „*administrativní monopol*“. Z historie může být příkladem získání od panovníka práva na těžbu určitých surovin apod. V současnosti bychom mohli jako příklad uvést Českou poštu (doručování písemných zpráv). Stát uplatňuje svůj vliv jako regulační orgán, neboť dohlíží na způsob uspokojování veřejných potřeb. Nedostatek konkurence však nemotivuje státní monopol (Českou poštu) ani ke zlepšování služeb, ani k hospodárnosti (ke snižování nákladů) a podnikavosti (Burianová et al., 2012).

3.4.1.5 *Patenty, ochranná práva a jiné právní restrikce*

Na základě patentů má firma výhradní právo po určitou dobu na danou technologii, pomocí níž může vyrábět dané produkty (léčiva, kosmetika, sportovní zboží, práva filmových společností apod.). Avšak v současnosti dochází často k porušování práv spojených s ochrannou známkou – vznik napodobenin značkových výrobků.

Avšak i tato bariéra vedoucí k monopolu není trvalá, patentová ochrana se uděluje na několik let od přihlášky vynálezu (v České republice ji poskytuje Úřad průmyslového vlastnictví). Firma proto musí, chce-li i nadále uplatňovat monopolní postavení, usilovat o významnou roli v oblasti vědy a výzkumu (Severová et al., 2016).

3.4.1.6 Monopolní moc firmy

Termín monopolní moc vyjadřuje v širším smyslu stupeň monopolizace určitého trhu, v užším pak schopnost firmy nebo skupiny firem ovlivňovat tržní cenu zboží. V praxi se často vyskytuje potřeba kvantifikace monopolní moci. To se děje například pomocí míry koncentrace nebo pomocí Lernerova indexu (Keřkovský, Luňáček, 2012):

- *Lernerův index* (LI) je ukazatel monopolní moci definovaný poměrem rozdílu ceny a mezních nákladů k ceně. Pro podmínky dokonalé konkurence a rovnováhy se rovná nule (v tomto případě $P = MC$). Pro ostatní případy nabývá hodnoty od 0 do 1. Čím vyšší je monopolní moc, tím větší je hodnota koeficientu.

$$LI = \frac{P - MC}{P}$$

- *Míra koncentrace* (concentration ratio) vyjadřuje procentuální podíl nejsilnějších firem na trhu. Například v ČR v roce 2018 jedenáct obchodních řetězců představovalo tři čtvrtiny trhu retailového zboží.

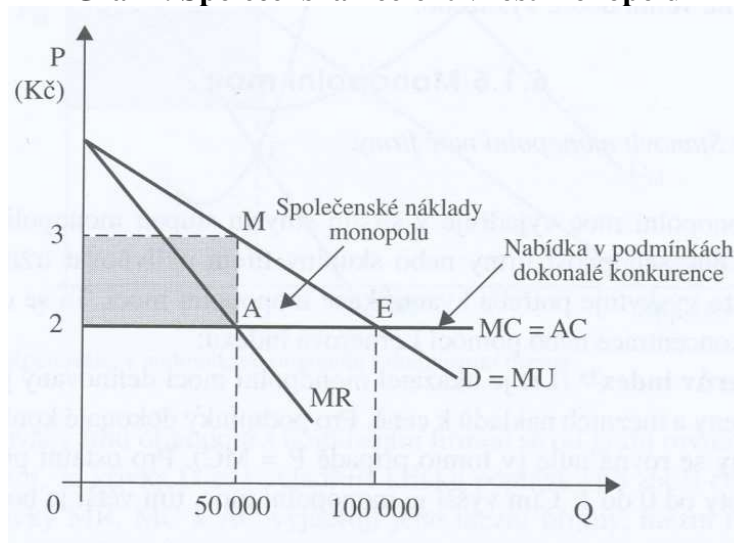
3.4.1.7 Společenská neefektivnost monopolu

Na základě analýzy rovnováhy monopolu uskutečněné v předchozí části BP lze vyjádřit následující závěry, charakterizující neefektivnost monopolu a jemu blízkých tržních struktur (Keřkovský, Luňáček, 2012):

- Monopolní cena je vyšší než cena, která by se za jinak stejných podmínek utvořila na trhu s dokonalou konkurencí.
- Monopol v rovnováze nabízí menší množství, než by tomu bylo v podmínkách dokonalé konkurence.
- Monopol má tendenci nevyrábět s nejnižšími možnými náklady.

Všechny tyto skutečnosti jsou demonstrovány příkladem na Grafu 7, kde je vyjádřeno porovnání tržní situace v prostředí dokonalé konkurence a odpovídající tržní situace v podmínkách monopolu.

Graf 7: Společenská neefektivnost monopolu



Zdroj: Keřkovský, Luňáček, 2012

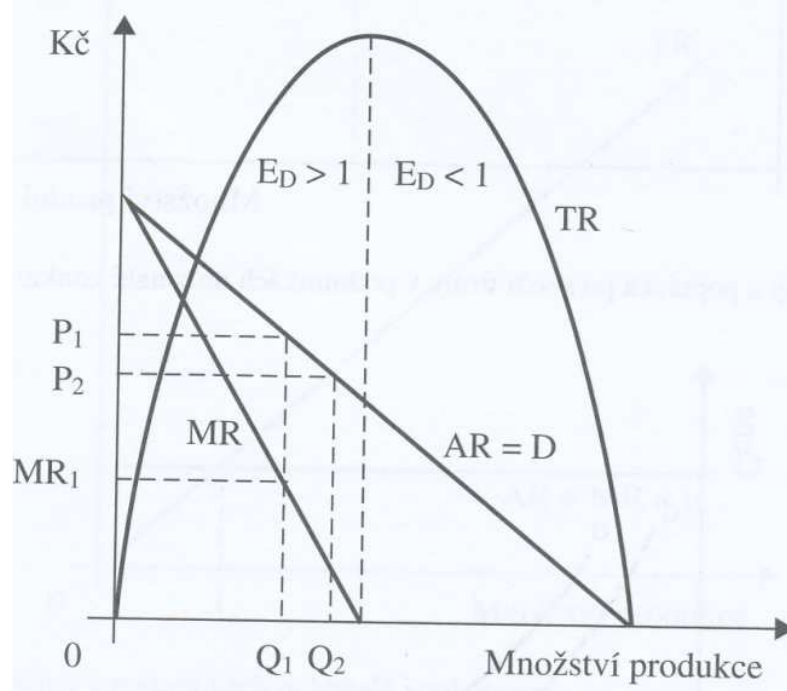
Uvažujeme nejprve, že je poptávka na daném trhu uspokojována velkým počtem přibližně stejně silných nezávislých firem (např. 1 000), operujících v podmínkách blízkých dokonalé konkurenci. Za této situace bude mít křivka tržní nabídky těchto firem v dlouhém časovém období tvar vodorovné přímky zakreslené na ose „y“ ve výši jednotkové ceny, tj. v daném případě 2 Kč. Křivka tržní nabídky je za této situace totožná s křivkami MC a AC. Rovnováha (E) daného trhu je dána průsečíkem E křivek tržní nabídky a tržní poptávky (D), což v daném případě představuje 100 000 ks prodaných po 2 Kč. Jednotková cena se současně rovná jak mezním, tak průměrným nákladům. Jestliže by cena z určitých důvodů krátkodobě vzrostla nad 2 Kč, snížila by se v delším časovém období opět na 2 Kč vlivem vstupu nových firem do odvětví. Shodným způsobem by se cena vyrovnala, pokud by klesla pod 2Kč, tj. pod úroveň průměrných nákladů (Keřkovský, Luňáček, 2012).

Následně na daném trhu došlo k radikální změně tržní struktury spočívající v záměně tisíce drobných dodavatelů jediným monopolním dodavatelem. Vlivem této změny musí dojít i k výrazné změně tržní rovnováhy čili stavu odpovídajícímu podmínkám existence monopolu. Nová tržní rovnováha bude určena bodem A, a monopol bude tudíž nabízet místo původních 100 000ks pouze 50 000ks za novou monopolní cenu z intervalu A - M, tj. maximálně 3 Kč/ks. Jeho monopolní zisk bude činit při ceně dané bodem M - 1 Kč na jeden kus.

Z výše uvedeného je zřejmé, že monopol stanovením monopolní ceny snižuje poptávku a omezuje spotřebu. Za omezené množství zboží ale utrží relativně více prostředků od spotřebitelů, než by odpovídalo podmínkám dokonalé konkurence. Monopol

tak způsobuje celospolečenské ztráty, ozn. v odborné literatuře jako společenské náklady monopolu (na obrázku vymezeno body A, M, E, social cost of monopoly). Tyto náklady se projevují kromě jiného snižováním národního důchodu. Samuelson (2007) například uvádí, že se tento pokles národního důchodu v USA pohybuje v rozmezí od půl do dvou procent.

Graf 8: Příjmy v podmínkách nedokonalé konkurence



Zdroj: Keřkovský, Luňáček, 2012

3.4.2 Oligopolní konkurence

Analýza trhů rozvinutých tržních ekonomik dokládá, že tržní struktura je členěna podle odvětví, ale převládající a charakteristická je převaha několika málo firem, dodávajících rozhodující část produkce. Výjimku z oligopolních struktur představují obvykle nové, progresivní výroby, ve kterých probíhá rychlý technický rozvoj, formují se nové trhy a firemní strategie je založena na pružném přizpůsobování se proměnlivé poptávce. Výjimkou mohou být i některé druhy služeb, ve kterých se nevytváří podmínky pro vysoký stupeň koncentrace (monopolistická konkurence).

Vznik oligopolních struktur je odrazem vývoje výrobních podmínek. Především vztahu mezi náklady na podnikání a rozměrem produkce nutným k efektivnímu fungování kapitálu. Jejich vznik je možno odvodit i ze vztahu nákladových a poptávkové křivky

odvětví. Vztah mezních nákladů a příjmů určuje, kde jsou optima fungování. Má-li firma fungovat efektivně, pak se volba rozsahu produkce pohybuje v určitém omezeném rozpětí. Jestliže je poptávka dostatečně vysoká (tj. vpravo), otevírá se prostor pro další firmy i menší producenty (Fuchs, Tuleja, 2005).

Oligopolní trhy existují v rozsáhlé škále konkrétních podob, v závislosti na vlivu nejrůznějších faktorů. Jsou jimi technologické podmínky, úroveň techniky, stupeň koncentrace odvětví, charakter poptávky a její stabilita atd. Pro objasnění základních souvislostí utváření rovnováhy na oligopolních trzích zvolíme situaci, která je zobrazena na obrázku X. Jedná se o zjednodušenou podobu, kdy na straně nabídky stojí jediná dominantní firma. Lze si pod ní představit i uskupení několika hlavních firem, které jsou samostatné, ale provádí jednotnou tržní politiku na základě např. kartelové dohody o kvótách a cenách.

3.4.2.1 Smluvní oligopol (kartel)

Smluvní (koluzivní) oligopol je oligopolní tržní model s několika firmami produkujícími stejné či podobné výrobky (služby), vystupující na trhu jako monopol. Mezi oligopolními firmami s významným podílem na trhu dochází často k uzavírání dohod; těmito dohodami o spolupráci a společném postupu pak vzniká tržní struktura nazývaná *kartel*.

Kartelové dohody mohou být uzavírány (Burianová et al., 2012):

- o stejných (monopolních) cenách produkce
- o velikosti produkce (množstevní kvóty)
- o teritoriálním rozdělení trhu

Kartely často vznikají zejména mezi silnými firmami v některých oligopolizovaných odvětvích národních ekonomik, tak i na světovém trhu (např. sdružení zemí vyvážejících ropu, organizace OPEC, který je příkladem tržní situace, kdy jako oligopolisté vystupují národní ekonomiky, nikoliv firmy). Cílem kartelu je snaha maximalizovat celkový zisk daného odvětví. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Společný zisk kartelu lze vyjádřit jako rozdíl mezi celkovými příjmy kartelu (TR_k) a součtem celkových nákladů všech jeho členů (Soukupová et al., 2010):

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

Podmínku maximalizace společného zisku kartelu lze vyjádřit pomocí rovnice:

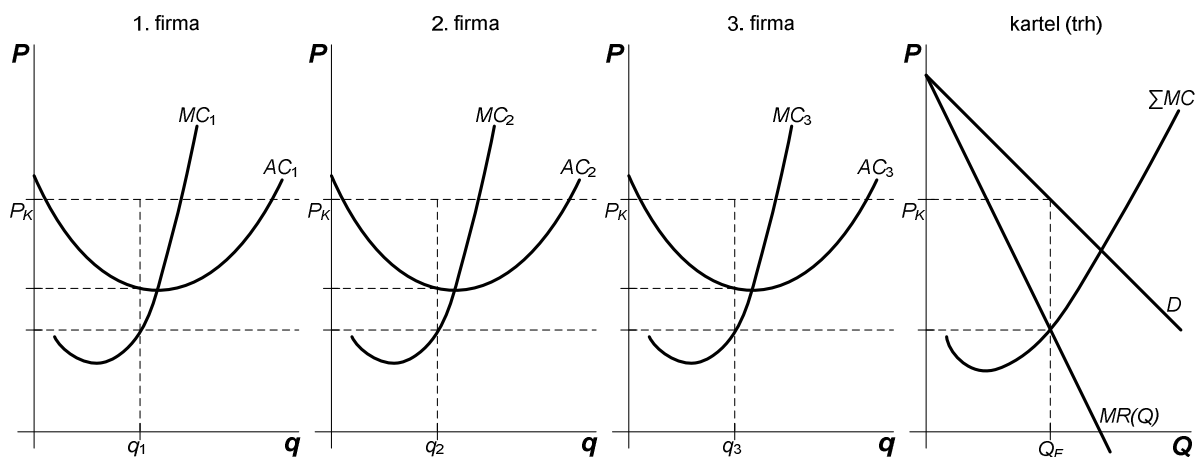
$$\frac{\delta \pi_k}{\delta q_i} = MR(Q) - MC_i(q_i) = 0$$

pak platí:

$$MR(Q) = MC_i(q_i)$$

V modelu smluvního oligopolu se předpokládá, že v odvětví se nacházejí firmy, které mají stejné nákladové křivky a shodnou cenovou strategii. Optimální výstup smluvního oligopolu ve zjednodušeném případě pouze tří firem v odvětví znázorňuje Graf 9:

Graf 9: Optimální výstup smluvního oligopolu.



Zdroj: Brčák, Sekerka, Svoboda, 2009

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 tří firem kartelu. V průsečíku křivky MC a křivky $MR(Q)$ platí rovnost:

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

a tedy optimální výstup kartelu bude Q_E .

Zisk kartelu bude maximální při výrobě takové produkce (Q), u které je přírůstek celkového příjmu kartelu [mezní příjem $MR(Q)$] stejně velký jako přírůstek celkových nákladů každé ze tří firem kartelu [mezní náklady ($MC_i(q_i)$)] (Soukupová et al., 2010).

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

Při organizaci oligopolního odvětví formou kartelu mohou vznikat určité problémy. Pokud firmy kartelu postupují ve shodě, pak vytvářejí tržní situaci blízkou monopolu. Firmy nasazují vysoké ceny, nezvyšují svoji produkci a nesnaží se vzájemně si konkurovat snižováním cen. Všechny firmy kartelu v této situaci vytvářejí - na úkor spotřebitelů - čistý ekonomický zisk (Severová et al., 2016).

Někdy se však některá z firem kartelu rozhodne ostatním konkurovat snížením cen, např. ve snaze o přerozdělení trhu (v důsledku jeho nasycenosti) ve svůj prospěch. Dochází pak k „**cenové válce**“, kdy se firmy vzájemně předstihují ve snižování cen ve snaze odlákat spotřebitele od konkurenčních firem. Ze zvýšení cenové konkurence mají prospěch především zákazníci, kteří nakupují zboží levněji (v minulosti tak např. došlo k výraznému poklesu cen osobních počítačů) (Soukupová et al., 2010). Nastávají i situace, kdy členské firmy kartelu mají snahu velikost vyráběného výstupu (své kvóty) tajně zvyšovat (příkladem mohou být některé státy OPEC u těžby ropy). Vzhledem k tomu, že kartelové dohody jsou ve většině států zakázány, nelze vymáhat jejich dodržování právními prostředky. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Podle našeho platného práva 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 (Severová et al., 2016).

3.4.2.2 *Oligopol s dominantní firmou*

Oligopol s dominantní firmou je modelem oligopolního trhu, kde se nachází silná (dominantní) firma, pro niž je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na tzv.

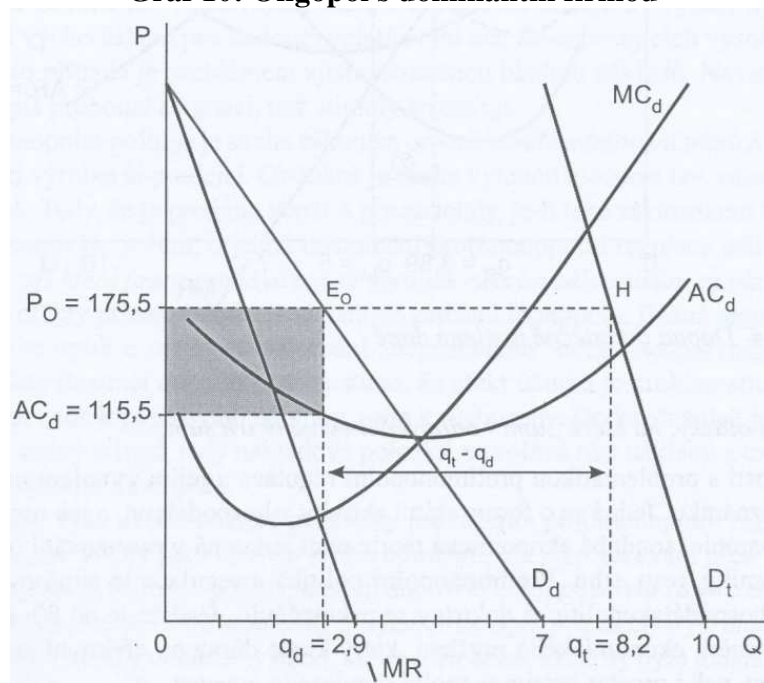
konkurenčním lemu (okraji). Na větší části trhu, který si ponechá, se potom dominantní oligopolní firma chová jako monopol (Vlček, 2016).

Dominantní firma je zpravidla v odvětví obklopena mnoha menšími firmami; někdy se v odvětví i vedle malých firem nachází několik středních firem. Tyto malé a střední firmy na konkurenčním lemu však nejsou schopné svými rozhodnutími o množství produkce či ceně zásadním způsobem ovlivnit trh (Burianová et al., 2016).

Předpokládáme, že firmy nalézající se na konkurenčním lemu, se chovají stejně jako dokonale konkurenční firmy; za cenu určenou dominantní firmou mohou prodat jakýkoliv objem produkce a poptávková křivka po jejich výstupu je proto při dané ceně horizontální.

Určení optimálního výstupu (Q_d) a ceny (P_0) dominantní firmy vyjadřuje následující Graf 10:

Graf 10: Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: Fuchs, Tuleja, 2005

Na obrázku jsou dvě poptávkové křivky. D_t je tržní poptávka a D_d ta část, kterou tvoří poptávka po výrobcích dominantní firmy. Množství produkce, které dominantní firma nabízí trhu je q_d (v tomto případě je dáno průsečíkem křivek MC_d a MR). Při dané poptávce D_d může dominantní firma realizovat za cenu P_0 . Bod E_0 je bodem rovnováhy dominantní firmy.

Koupěschopná poptávka při ceně P_0 je vyšší. V našem případě je rozdíl $q_t - q_d$ tržním prostorem, který zůstává otevřený dalším firmám. Ovšem pouze těm, které jsou schopny prostřednictvím tržní ceny P_0 efektivně fungovat (Fuchs, Tuleja, 2005).

V případě oligopolu nemůže vedoucí firma volit cenu vyšší než P_0 a už vůbec ne na úrovni odpovídající bodu E_M , který by odpovídal rovnováze monopolu. Důvodem je přítomnost konkurujících firem, které jsou v našem případě sice méně významné, ale jsou schopny efektivně fungovat při ceně P_0 . Trvale je na ně vázána část poptávky, a kdyby dominantní firma chtěla realizovat za cenu vyšší, vyvolala by tím přesun části své poptávky ve prospěch malých firem (Fuchs, Tuleja, 2005).

Nabídka firem konkurenčního lemu je tvořena horizontální vzdáleností mezi tržní poptávkovou křivkou (D_t) a křivkou poptávky po produkci dominantní firmy (D_d). Poptávkovou křivku po výstupu dominantní firmy získáme odečtením nabídky menších (event. středních) firem od celkové tržní poptávky (Severová et al., 2016).

Bod rovnováhy dominantní firmy (H) se nachází v průsečíku jejích křivek mezních nákladů (MC_d) a mezních příjmů (MR); na základě „zlatého pravidla maximalizace zisku“ odvozuje dominantní firma svůj optimální výstup (q_d) a optimální cenu (P_0). Při této ceně nabízejí firmy na konkurenčním lemu výstup, vzniklý jako rozdíl mezi celkovým výstupem odvětví (q_t) a nabízeným množstvím produkce dominantní firmy (q_d). Velká firma stanoví cenu na trhu a firmy v konkurenčním lemu tuto cenu přijímají. Proto velký výrobce stanoví svou cenu tak, aby maximalizoval zisk podle zbytkové křivky poptávky (Tasnádi 2010).

Firmy nacházející se v konkurenčním okraji respektují cenu, kterou stanovila dominantní firma. Protože u těchto menších (event. středních) firem vzhledem k jejich velikosti nevznikají výnosy z rozsahu výroby, jejich nákladové podmínky jsou ve srovnání s dominantní firmou horší, a proto nemohou nabízet produkci za nižší cenu, než ji prodává dominantní firma (Vlček, 2016). Pokud by prodávaly produkci za cenu vyšší než dominantní firma, vzhledem k zastupitelnosti svých výrobků, by firmy konkurenčního lemu riskovaly snížení odbytu u značné části svých zákazníků (ve prospěch výrobků dominantní firmy) (Soukupová et al., 2010).

V modelu oligopolu s dominantní firmou je cena produkce určena na nižší úrovni a objem výstupu je větší než u monopolu. Je to důsledek oligopolní konkurence, byť omezené; proto i v tomto případě zůstává cena výstupu vyšší než průměrné náklady

($P = AR > AC$), takže oligopol realizuje vyšší než normální zisk, tj. čistý ekonomický zisk. Jestliže cena, za kterou prodává dominantní firma, umožňuje firmám v konkurenčním lemu vytvářet čistý ekonomický zisk, rozšiřovat svoji produkci na úkor dominantní firmy, může ji později některá z nich i vystřídat v postavení cenového vůdce. Tím je zpravidla firma, která je největší v odvětví, má nejnižší náklady, má dlouholetou tradici, známou značku aj. (Severová et al., 2016).

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

Uvedený model oligopolu s dominantní firmou lze aplikovat pouze na určitý konkrétní produkt, jehož odbyt resp. výroba je dána hodnotou Q v tomto modelu. Platí, že (Severová et al., 2016):

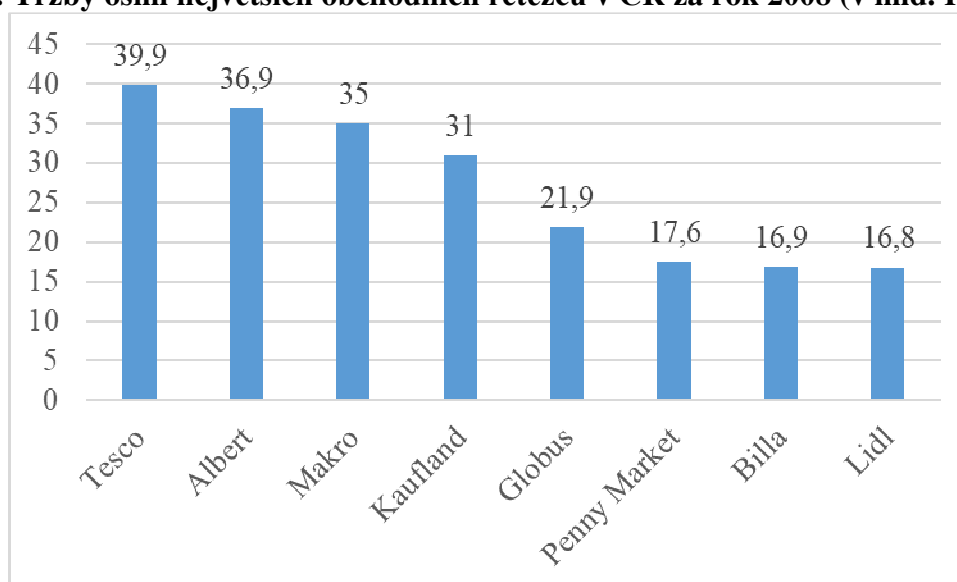
- a) Vzhledem k diferenciaci komodit maloobchodních řetězců (tisíce druhů položek) lze uvedený model použít pouze pro výpočet rozdělení poptávaného množství po určité komoditě (např. banány) a ceny komodity za předpokladu odhadu poptávkové křivky a mezních nákladů firem.
- b) Pro určení dominantního postavení firmy na trhu ÚOHS používá z praktických důvodů jako kritérium 40% podíl firem na relevantním trhu; v našem případě maloobchodních řetězců ve vztahu k tržbám jako souhrnnému ukazateli finančního vyjádření produkce.

4 Vlastní práce

4.1 Obchodní řetězce v Česku

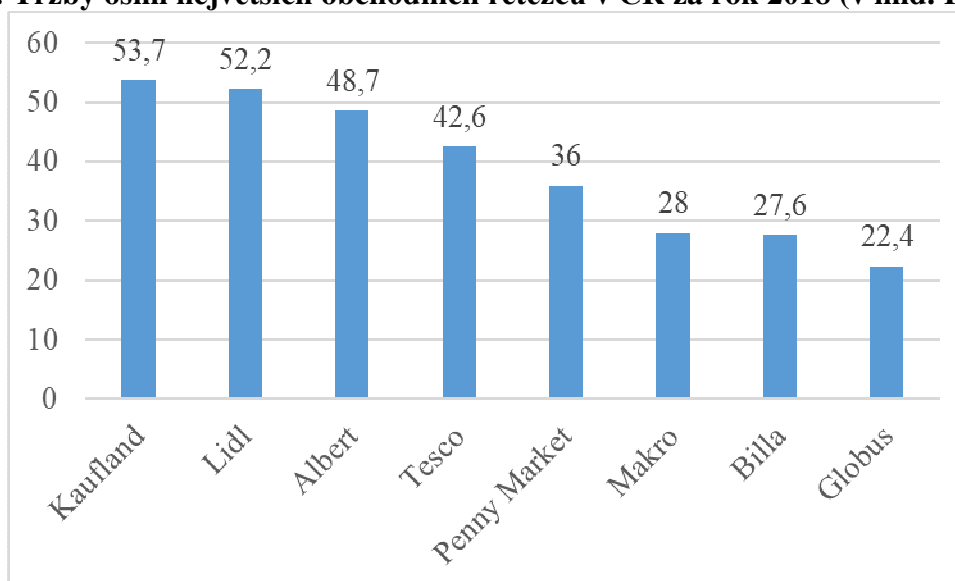
Žebříček obchodních řetězců, významných prodejců potravin, se za posledních deset let výrazně proměnil. Nejvíce si v Česku ekonomicky polepšily obchodní řetězce Lidl a Penny Market. Před deseti lety obsazovaly první příčky žebříčku největších zahraničních obchodních řetězců v Česku z hlediska tržeb prodejny Tesco, Makro a Albert. Po uplynulém desetiletí se udržel v první trojici jen Albert a o první místa se dělí Kaufland a Lidl z německé skupiny Schwarz.

Graf 11: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2008 (v mld. Kč)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

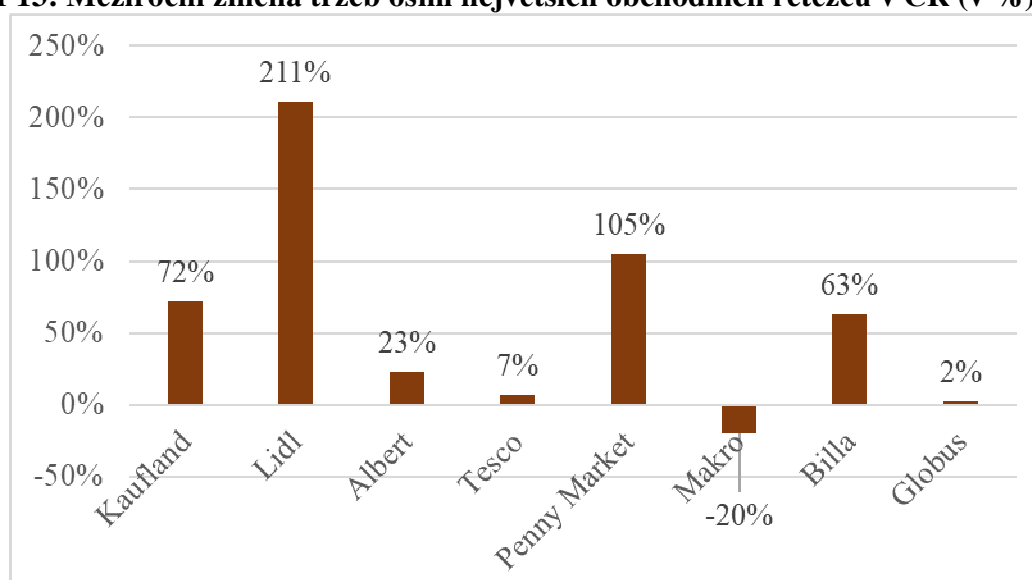
Graf 12: Tržby osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mld. Kč)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

Lidl zároveň patří k největším skokanům. Za uplynulých deset let vzrostly jeho tržby o více než 200 %. Na druhé místo se co do růstu prosadil Penny Market a za ním následuje Kaufland.

Graf 13: Meziroční změna tržeb osmi největších obchodních řetězců v ČR (v %)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

První dva řetězce spolu s Billou také náležejí více méně k posledním obchodníkům, kteří ještě ve větší míře expandují. Lze tak očekávat, že Lidl po zveřejnění výsledků za rok 2019 předstihne Kaufland a stane na vrcholu.

„Lidl patří všude na světě mezi maloobchodníky, kteří chápou, co od nich zákazníci očekávají. Je proto velmi úspěšný v Británii, Nizozemsku, ale třeba i v Srbsku. U nás a na Slovensku je tomu také tak a asi se to hned tak nezmění,“ potvrzuje Tomáš Krásný z agentury Blue Events pořádající konference.

Radim Pařík, jenž několik let šéfoval polskému Kauflandu, zdůrazňuje také 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, dodává. Poukazuje přitom na to, že Lidl jako jediný skutečně reaguje na změnu na trhu a přicházející digitální generaci.

„Lidl bude nadále pod palbou 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,“ dodává Krásný. Je tak jen otázkou času, kdy tyto novinky, pokud se osvědčí jinde, dorazí do Česka.

Lidl už také v jedenácti evropských zemích spustil online prodej, v tuzemsku funguje zatím jen jeho e-shop s nepotravinářským zbožím. K rozjezdu 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, jenž 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, 2019b).

4.1.1 Obrat obchodních řetězců v ČR

Pokud jde o nárůst tržeb, na opačné straně žebříčku retailových obrů v Česku stojí řetězce Makro, Globus a Tesco. Zatímco u Makra došlo za posledních deset let dokonce k

poklesu tržeb o pětinu, další dva řetězce si udržely jen mírný růst. Jak Makro, tak Globus jsou ale trochu specifické případy.

Makro se zaměřuje především na velkoobchod. Hlavní zákazníci se rekrutují z řad restaurací, malých prodejců a živnostníků. Za posledních deset let se výrazně zahustila prodejní síť a zvýšila se maloobchodní konkurence.

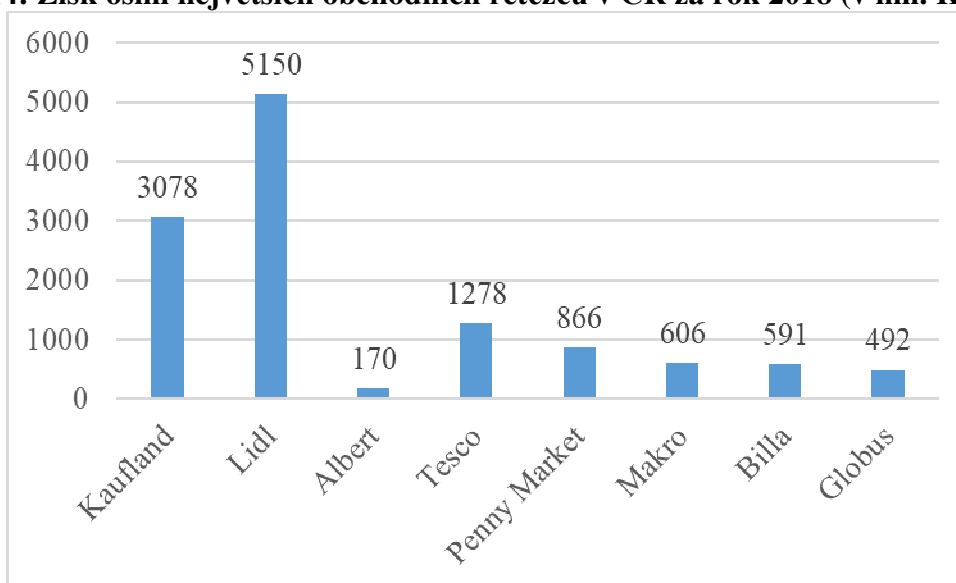
„Zákazníci, kteří jezdili do Makra dělat nákupy pro soukromou spotřebu, ačkoliv jsme na ně řádně necílili, odešli do maloobchodu, který jim nabídl vhodnější alternativu,“ vysvětluje pokles Romana Nýdrle, mluvčí řetězce. Lidé také více tíhnou k menším nákupům a preferují čerstvé zboží. Navíc některé kategorie, jako je elektro, Makro opustilo zcela.

S poklesem zájmu ze strany spotřebitelů nejvíce bojují hypermarkety. I ty ale mohou na dnešním měnícím se trhu, kdy zákazník chce všechno rychle, po ruce a nejlépe čerstvé, dobře žít a *Globus* je toho příkladem.

Expanze do gastronomie a vlastní výroby čerstvých potravin funguje. Obrat není jediný ukazatel, rodinné firmy typu *Globus* se spíše zajímají o to, zda dosahují dlouhodobě udržitelného zisku a dodávají všem zúčastněným to, co chtějí. Cílem není jen zisk pro majitele, ale také třeba příjmy zaměstnanců a stabilní přízeň.

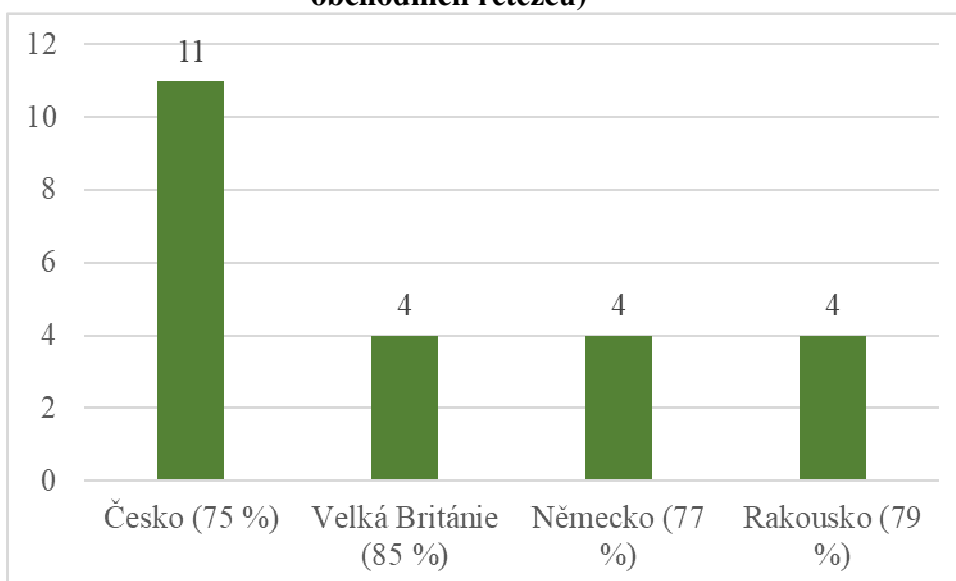
Globus je po deseti letech s tržbami zhruba nastejno, ale zároveň si drží také bezmála půlmiliardový zisk. Jde o jeden z nejmenších řetězců co do počtu prodejen, ale ty naopak patří k těm největším. Až donedávna měl *Globus* jen tyto obří prodejny, ale v roce 2018 přibyla jedna malá v Pardubicích. V roce 2019 chystá otevření další v Praze na Pankráci a v trendu chce pokračovat (Patočková, 2019b).

Graf 14: Zisk osmi největších obchodních řetězců v ČR za rok 2018 (v mil. Kč)



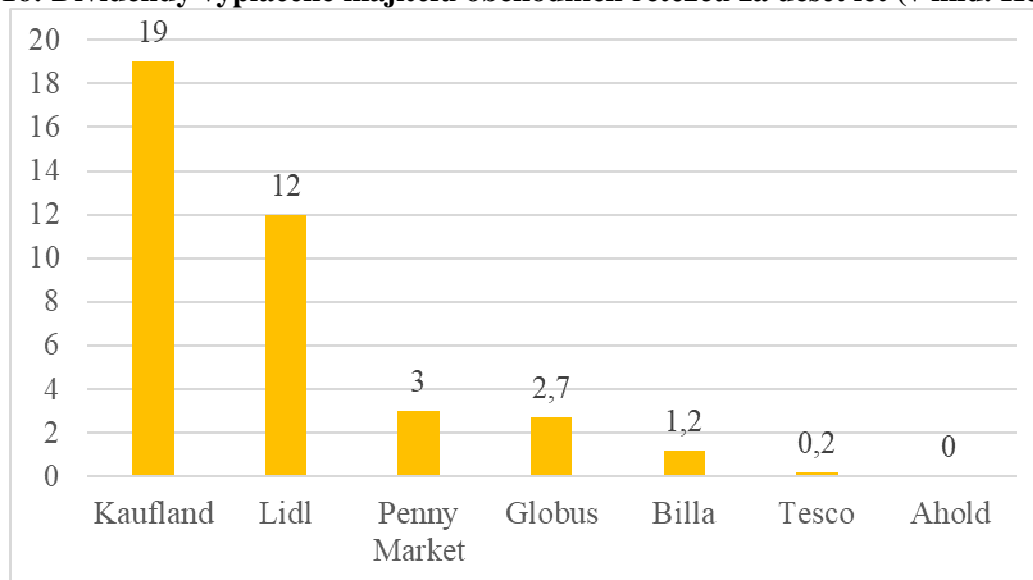
Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

Graf 15: Tržní podíl obchodních řetězců na celkovém trhu v daném státě (počet obchodních řetězců)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

Graf 16: Dividendy vyplacené majitelům obchodních řetězců za deset let (v mld. Kč)



Zdroj: výroční zprávy obchodních řetězců

4.1.2 Obchodní řetězec Tesco: výkony a jeho perspektiva

K nepříliš výkonným obchodním řetězcům, co se týče růstu za uplynulé desetiletí, patří také britské Tesco. Přesto se mu na českém trhu v porovnání s jinými vcelku daří. Před několika týdny řetězec ohlásil ekonomické výsledky; ve střední Evropě Tesco poklesly tržby o tři procenta, především kvůli situaci v Polsku.

„Po zavření 62 neziskových prodejen v Polsku v uplynulém finančním roce se Tesco nyní přesunuje k dvouformátovému modelu. Ten zahrnuje kompaktní hypermarkety a supermarkety s menší šíří zboží, nižšími náklady,“ popisuje Wright.

„Tesco už mělo několikrát chuť odejít, bohužel se nenašel nikdo, kdo by mohl koupit obchody v celé zemi nebo regionu, všichni by měli potíže s antimonopolním úřadem. V Polsku tedy zvolili strategii postupného prodeje jednotlivým zájemcům. To je ta nejbolestivější varianta - destabilizujete personál, management, dodavatele. Ti nejlepší zaměstnanci odejdou pryč,“ dodává k dění v Polsku Radim Pařík.

V Česku se tak velké změny nedějí. Tesco se zatím snaží dlouhodobě zbavit velkých hypermarketů buď jejich prodejem, zavřením, nebo zmenšením (Patočková, 2019b).

České pobočky britské skupiny Tesco Stores - maloobchodnímu řetězci Tesco Stores ČR se v roce 2018 dařilo. Za účetní rok končící únorem 2019 vykázal téměř dvakrát vyšší zisk než v roce 2017, a to 2,5 miliardy korun. Na pozitivním hospodářském výsledku se

podílely realizované změny jako 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.

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,“ uvedl mluvčí řetězce Václav Koukolíček. Plány na otevření dalších obchodů nesdělil. Pod Tesco spadá přes sto poboček franšízové sítě Žabka, ke kterým v roce 2018 přibylo dalších osm. Řetězec vlastní také osmnáct čerpacích stanic.

Česká pobočka britské skupiny Tesco Stores patří k pěti tuzemským největším obchodním řetězcům. Lídrem je Kaufland, který v roce 2017 utržil 58 miliard korun a dosáhl třímiliardového zisku. K velkým řetězcům se řadí také Lidl, Albert, Geco, Penny Market, Makro, Coop, Billa nebo Globus (Pánková, 2019b).

4.1.3 Různorodost formátů řetězců Tesco a Albert

Tesku i Albertu, který je v podobné situaci, komplikuje dosažení lepších výsledků také přílišná různorodost formátů, které mají a musí obsluhovat a zásobovat. To je dáno tím, že oba řetězce začínaly na českém trhu hned zkraje 90. let a přebíraly nejrůznější „staré“ prodejny či celé řetězce. Albert se rozšířil o rakouskou síť Julius Meinl a později Spar, Tesco naopak koupilo prodejny řetězců Carrefour a Edeka.

Své největší prodejny se dnes Tesco i Albert snaží zmenšovat, první jmenovaný navíc prodává své obchodní domy. To vše jde ale velmi pomalu, protože jejich velké prodejny většinou v centrech měst jsou vázány smlouvami, jež musí doběhnout, a podobně.

„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 Krásný (Patočková, 2019b).

Tři čtvrtiny tuzemského trhu náleží podle Evropské komise jedenácti obchodním řetězcům. Ve Velké Británii zabírají čtyři řetězce 85 procent trhu a v Německu si stejný počet řetězců dělí 77 procent 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, 2019b).

4.2 Zákon o významné tržní síle

4.2.1 Dominantní postavení obchodních řetězců vůči dodavatelům

Příkladem společensky nežádoucího chování obchodních řetězců na trhu potravin, byť ojediněle sankcionovaného, může být také 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 třiceti 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 deset milionů korun nebo sankce ve výši deseti procent 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. Zákon je vhodným regulačním zásahem do vztahů mezi dodavateli a odběrateli na maloobchodním trhu.

Společnost Kaufland ČR v současnosti je jednička 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. Jednalo 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 čtyři procenta 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 půl procenta 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. (Kütner, 2011)

Úřad tak potvrdil existenci pokřivených vztahů a nestandardních praktik, na které Potravinářská komora ČR soustavně poukazovala.

4.2.2 Slevové akce v obchodních řetězcích

Národní fenomén nákupu v akcích dosáhl takového rozsahu, že potraviny pořízené se slevami v obchodních řetězcích se v roce 2017 na celkových tržbách podílely 55 %. Řešení tohoto neudržitelného stavu spočívá podle ministra zemědělství Miroslava Tomana v zákazu prodeje zboží se ztrátou. „Jedním z největších problémů je prodej za podnákladové ceny," uvedl ministr. Za vhodná protiopatření považuje 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.

„Nechci slevové akce zakázat, ale vnést do nich řád. Sami zástupci řetězců přiznávají, že je to problém, který je třeba řešit," uvedl Toman. Konkrétní postup bude záviset na diskuzi s obchodními řetězci, výsledky by se mohly objevit na začátku příštího roku.

Prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR Tomáš Prouza na Žofínském fóru ocenil „korektní přístup ministerstva zemědělství". Zásadní je podle něj vyjasnit obecně institut slev, výši slev nebo objem a intenzitu využívání slev.

Studie společnosti Nielsen z června 2018 uvádí, že ve slevových akcích se v roce 2017 prodalo 55 % potravin, zatímco před deseti lety to byla pouhá třetina (Pánková, 2018).

4.2.3 Zákaz podnákladových cen (novela Zákona o významné tržní síle)

Ministrem zemědělství ČR avizovaný zákaz podnákladových cen sice zatím není platný, ale pokud by prošel tímto úřadem schválený návrh, bude pro velké obchodní řetězce mnohem obtížnější pořádat slevové akce. Novela zákona o významné tržní síle, kterou ministerstvo zemědělství schválilo a poslalo k připomínkám, sice na jedné straně některá omezující ustanovení pro řetězce uvolnila, ale na straně druhé přidala sérii nových.

„Sice na papíře zrušili tříprocentní limit na marketingové výdaje, ale zároveň zakazují společné marketingové aktivity. Minimálně to bude znamenat pro všechny změnit smlouvy, úplně jinak stavět marketing, přepsat procesy, na obou stranách to bude stát miliony korun," uvádí za Svaz obchodu a cestovního ruchu Tomáš Prouza s tím, že to

postihne nejen řetězce, ale i dodavatele. Nejvíce na to podle něj doplatí ti malí, které by měl naopak stát chránit. „Úplně to ignoruje to, na čem je shoda v celé Evropě, že se mají chránit malí zemědělci, tenhle chrání velké české potravinářské koncerny,“ dodává šéf Svazu obchodu.

K čemu došlo konkrétně? Před nyní platným zákonem bylo rozšířenou praxí, že řetězce využívaly celé řady poplatků, které platili za nejrůznější protislužby dodavatelé. Mezi nimi a velkými obchodníky je léta letoucí spor o to, kdo žije více v područí toho druhého. Veřejné mínění, i to politické, se zatím vždy přiklonilo na stranu dodavatelů. Zákon o významné tržní síle platný od roku 2010 a v roce 2016 novelizovaný jim měl ulevit.

Obě strany se vesměs shodují na tom, že dobrým počinem bylo hlavně zavedení třicetidenní splatnosti. Pak byl dán limit tří procent obratu na marketingové výdaje. A většina více i méně oprávněných poplatků zmizela, respektive, jak připouští dodavatelé i obchodníci, promítla se do cen. „Nikdo na tom nic neušetřil, peníze jsou jen jinde schované,“ říká jeden z větších dodavatelů (Patočková, 2019a).

Obě strany, jak obchodníci, tak dodavatelé proto nyní pohlížejí s nedůvěrou na to, co na ministerstvu zemědělství vzniklo. „Tři procenta na marketingové účely byla ze zákona úplně odstraněna. Při nákupu výrobků ze strany řetězců bude tedy rozhodovat pouze cena, nikoliv kvalita nebo historie značky,“ uvádí za Nestlé mluvčí Robert Kičina s tím, že kvůli tomu dojde k posilování výrobců, kteří vyrábějí a dodávají privátní značky řetězců, a dojde k významnému posílení privátních značek na úkor tradičních českých nebo mezinárodních výrobců. Své vlastní značky si totiž řetězec propaguje sám.

„Omezí to šanci propagovat inovativní potraviny. Podle novely bude zakázáno dělit se o náklady na marketing, reklamu, ministr zemědělství chce zrušit slevové akce. Nová pravidla jsou hodně nejasná a nikdo nebude chtít riskovat pokutu až deset procent obratu,“ dodává Prouza.

„Na jednání s nákupčími padlo, že pokud to takto projde, pak je to konec vyjednávání o cenách ve prospěch zákazníků pro firmy nad pět miliard korun obratu,“ uvádí zástupce jednoho z velkých řetězců. Obchodníci by přišli například o možnost sjednat si množstevní slevy. Ty jsou teď podle nich využívány k oboustrannému prospěchu, kdy dodavatel ušetří na logistice, manipulaci a obchodník je motivován prodat co nejvíce. Obdobně hlavně obchody považují za komplikaci i to, že by se muselo dopředu sjednat množství zboží, které jde do mimořádné prodejní akce. „Předem odhadnout

množství zboží, co jde do akce, je nereálné. Zároveň to jde proti požadavku zákona na ochranu spotřebitele, aby zboží v akci bylo dostupné po většinu délky jejího trvání,“ míní jeden z obchodníků.

Zakázáno má být také vyžadování poplatků za lepší vystavení zboží. To jsou všechny ty pyramidy zboží, které vás zaskočí hned při vstupu do obchodu, čela regálů či místa u pokladen, která patří k nejatraktivnějším.

Tyto a další nová nařízení se přitom týkají jenom potravin. Podobně, jako je tomu ve Francii, kde už platí nová regulace od letošního roku, lze proto očekávat jednak vynalézavost na straně obchodníků, pokud jde o legální se vyhnutí přesným formulacím v zákoně, a jednak přesun akcí a slev do drogerie a dalšího nepotravinářského zboží. Výsledkem francouzské regulace je, že na jedné straně se mírně snížily prodeje potravin v prodejních akcích, na druhé straně narostly slevy v drogerii. A místo akcí jedna plus jedna zdarma, které jsou zakázané, využívají obchody nabídky typu Kupte jednu čokoládu a dostanete dárek (Patočková, 2019a).

4.2.4 Ekonomické dopady novelizovaného zákona

Kromě faktických překážek by celá změna přišla velké obchodníky s tržbami nad pět miliard, což jsou prakticky všechny zahraniční řetězce u nás, a dodavatele na celkem velké peníze. Přepsat totiž bude nutné všechny smlouvy a obchodní podmínky.

„Změna smluv bude představovat náklady navíc, a to v řádu desetitisíců až statisíců korun v závislosti na počtu odběratelů,“ potvrzuje Kičina za Nestlé. Celkově za celý trh tak může jít o stovky milionů korun, odhaduje Prouza za Svaz obchodu.

Je ale pravděpodobné, že v tomto znění novela schválena nebude, protože řadu připomínek nabere už nyní od dalších úřadů či Svazu obchodu a další boj lze čekat ve Sněmovně. Spokojeno s ní není ani ministerstvo průmyslu a obchodu, které se přípravy účastnilo, ale nebylo u poslední verze. „Cílem MPO je v souladu s evropskou směrnicí ochrana menších podnikatelských subjektů před většími s významnou tržní silou. To znamená, preferujeme rozšíření novely i na ochranu malých zemědělců či regionálních obchodníků,“ uvádí za úřad David Hlušík z tiskového oddělení (Patočková, 2019a).

4.3 Neformální řetězec vietnamských večerek

Nevoli vietnamské komunity vyvolala slova o údajném neformálním řetězci vietnamských večerek, která vyřkl prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu Tomáš Prouza. Provozovatelé večerek se podle něho organizují a jednají ve shodě, i když zvenčí působí jako malé nezávislé jednotky. To odmítá zástupce Vietnamců ve vládní radě pro národnostní menšiny Huu Uyen Pham. „Vietnamské večerky jsou většinou rodinné firmy, které fungují samostatně a někdy si konkurují docela nezdravě,“ uvedl. Připustil ale, že některé rodiny mají více prodejen nebo že se jejich provozovatelé sdružují, aby mohli nakupovat ve velkoobchodech, které prodávají jen velká balení. O řetězci ale podle něj mluvit nelze; podnikají samostatně a neexistuje společné řízení.

Prouza argumentuje tím, že vietnamští provozovatelé nakupují u stejného velkoobchodního dodavatele nebo používají tytéž informační systémy. „Zmapujte si, jaký software se používá na pokladnách vietnamských večerek. Podívejte se na ceny v obchodech blízko sebe,“ uvádí šéf svazu obchodu. Tento typ obchodů podle něho ovládá pětinu trhu v Česku.

„Nápad posoudit alianci obchodníků tím, že mají téhož velkoobchodního dodavatele nebo užívali týž informační systém, je naprosto revoluční. Obávám se, že je to míněno jako zbraň na vietnamské večerky,“ uvedl Huu.

Na tyto obchody jako na významnou tržní sílu by podle Prouzy mohla nahlížet novela chystaná rezortem zemědělství. Prokázání vazeb mezi obchody by pak záleželo na „odvaze a schopnosti antimonopolního úřadu“. Novela zákona o významné tržní síle navazuje na směrnici EU a podle ministerstva má řešit vztah odběratele a dodavatele (Pánková, 2019c).

4.4 Významné kartelové dohody v podmínkách sektoru u potravinářských obchodních řetězců

V oblasti potravinářské produkce se lze seznámit s konkrétními případy významných kartelových dohod, které byly odhaleny a sankcionovány ÚOHS v ČR.

Jednalo se zejména o:

- *Obchodní řetězce*

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 28 mil. Kč resp. 23 mil. Kč. Krajský soud v létě 2006 existenci kartelu potvrdil, avšak vrátil k projednání část týkající se výše pokut. Pokuty byly nově vyčísleny v březnu 2007 a sníženy oproti původním o 15 procent na 23,80 mil. Kč resp. 19,55 mil. Kč. 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. 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.

Úřad uložil uvedenou 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 toto 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 předemtných regionech. Rozklad podaný proti rozhodnutí byl zamítnut a pokuta potvrzena.

Jak sám ÚOHS připouští ve své studii (ÚOHS, 2011), uložené sankce nemají mít likvidační charakter pro postihované firmy v odvětví, ale mají spíše působit výchovně.

Proto má především význam určit poměr velikosti uložené pokuty ve vztahu k výši ročního obratu firmy.

- 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, což je zřejmé při srovnání výše pokuty s obratem zmíněných obchodních řetězců v daném roce (ÚOHS, 2011).
- 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.

4.5 Investice do prodejen obchodních řetězců

Každoročně přibližně deset miliard korun; takovým tempem velcí hráči tuzemského trhu – obchodní řetězce obměňují a modernizují své prodejny. Jen v letech 2015 až 2018 proinvestovali 46,2 miliardy korun (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2019). Silnou motivací k investicím představuje pro řetězce vzájemná soutěž. „V Evropě neexistuje konkurenčnější retailový trh než Česká republika,“ uvádí prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu Tomáš Prouza. Jedná se o dědictví 90. let, kdy byla střední Evropa vnímána jako zajímavý růstový trh. Vstupní investice tehdy nebyly tak výrazné.

Podle údajů Evropské komise v Česku připadají na jedenáct obchodních řetězců tři čtvrtiny trhu. Ve Velké Británii zabírají čtyři řetězce 85 procent trhu a v Německu si stejný počet řetězců dělí 77 procent trhu.

Řetězec *Albert* z nizozemské skupiny Ahold Delhaize za poslední dva roky zevrubně modernizoval polovinu prodejen. Stálo ho to přibližně dvě miliardy korun. V Česku provozuje kolem tří set obchodů.

Rekonstrukce prodejen zahrnují nejen prodejní plochu, ale také zázemí, technologie chlazení, nábytek, osvětlení a infrastrukturu (Albert, 2019).

Všechny své prodejny postupně vylepšuje také německý řetězec Globus. Například v Českých Budějovicích zavede nové značení i koncepci regálů. Půjde o celkové provzdušnění prostoru snížení regálů, uspořádání sortimentu do příbuzných tematických celků a také nově o prostor pro seniory. Globus provozuje v Česku patnáct hypermarketů (Globus, 2019).

Kromě prodejen směřují investice do logistiky, vylepšování skladových prostor a modernějších informačních technologií. V Albertu postupně vyměnili pokladny a také infrastrukturu informačních technologií ve vše prodejních, což si v letech 2017 a 2018 vyžádalo investice přes tři sta milionů korun (Pánková, 2019a).

4.6 Hospodářské výsledky a dividendy obchodních řetězců

Přebírání neúspěšných řetězců zatížilo v posledních deseti letech výsledky většiny tuzemských řetězců. Ekonomicky nejúspěšnější z obchodních řetězců v ČR jsou Kaufland a Lidl ze skupiny německého retailového magnáta Dietera Schwarze.

Největší sumu dividend z tuzemského maloobchodu za posledních deset let získal nejbohatší Němec Dieter Schwarz. Řetězce Kaufland a Lidl mu z Česka odvedly dohromady 31 miliard korun. Dividendy, jež mateřským koncernům posílá konkurence, jsou podle informací z výročních zpráv výrazně nižší.

V případě ziskových marží se přes deset procent dostal jen Lidl. Vývoj ziskovosti u řetězců podle prezidentky Svazu obchodu a cestovního ruchu Marty Novákové závisí na tom, jak dokážou investovat tam, kde se tvoří 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“, uvedla šéfka svazu obchodu. Většímu růstu marží v maloobchodu však podle ní brání silná konkurence.

Velké rozdíly v dividendách mimo jiné ovlivnily různé expanzní strategie řetězců. Lidl a Kaufland v Česku oproti konkurenci rostly přirozeně. Na rozdíl od jiných řetězců se nepustily do akvizic supermarketů od konkurence, která tuzemský trh opustila. Netíží je proto dluhy a další náklady spojené s akvizičním růstem. Výdělky potom mohou bez problémů posílat majitelům. Nemusejí řešit splácení minulých ztrát nebo akvizičních úvěrů.

Akvizice daly hodně zabrat například Aholdu. Po převzetí tuzemské sítě Intersparu se podle posledních zveřejněných výsledků propadl do ztráty přes 1,2 miliardy korun. Nizozemci přitom v Česku dlouhé roky v podobném řádu umazávali ze zisků kumulovanou ztrátu. Již v roce 2005 Ahold koupil tuzemskou část sítě Julius Meinl.

Dvojitá akviziční zářez, který si vyžádal velký investiční vklad, udělala v Česku německá skupina Rewe se svými řetězci Billa a Penny Markét. Ani jeden nepatří mezi dividendové premianty. Koncern Rewe na českém trhu nejdříve v roce 2007 pohltil Delvitu a o rok později také supermarkety Plus Discount. Po dlouhých letech poslala Billa dividendu do Německa, až v roce 2017, a to hned 1,2 miliardy korun.

Malé podíly na zisku odvádí matce *Tesco*. To v minulých letech vykazovalo miliardové ztráty. Pokles zastavilo až v roce 2016. Se ziskovou marží přes 7 % se zařadilo na druhé místo v ziskovosti hned za Lidl. Zlepšení ziskovosti je dáno dvěma hlavními faktory. Snížením nákladů v řetězci, nikoli však na úkor kvality, a nabídkou služeb s vysokou přidanou hodnotou (Tesco, 2019).

Problémům původně čelilo mateřské *Tesco* ve Velké Británii. Zvažovalo dokonce, že ve střední a východní Evropě skončí úplně. *Tesco* přitom před jedenácti lety přebralo v Česku hypermarkety neúspěšného francouzského *Carrefouru* (Novák, 2017).

5 Výsledky a diskuse

Oligopol jako převažující typ nedokonalé konkurence v sektoru obchodu s potravinami (tedy u obchodních řetězců) lze charakterizovat jako tržní strukturu, pro kterou je charakteristický malý počet firem v odvětví a poměrně vysoký stupeň vzájemné závislosti jejich rozhodování. Jedná se o konkurenční prostředí, v němž se nachází velké firmy s rozhodujícím podílem v nabídce odvětví. Jedenáct největších obchodních řetězců v Česku v současnosti pokrývá tři čtvrtiny poptávky po potravinářské produkce v maloobchodě.

Odpovídá to v zásadě trendu posledních let v koncentraci trhu potravin několika velkými společnostmi. V odvětví dochází v současnosti k několika základním tendencím:

- Na trhu potravin prodávaných obchodními řetězci v Česku se v současnosti nevyskytuje tržní konkurence typu oligopolu s dominantní firmou. Podle v současnosti platného Zákona na ochranu hospodářské soutěže ani jeden z obchodních řetězců svými tržbami nepřevyšuje hranici 40% podílu na daném segmentu trhu. Z předchozí analýzy vývoje tržeb obchodních řetězců mezi roky 2008 a 2018 je zřejmé, že ani ty nejsilnější řetězce, které se střídají ve vedení v žebříčku ekonomické výkonnosti firem, nedosahují této 40% hranice ve sledovaném období.
- Uvedený stav výrazné konkurence mezi jednotlivými obchodními řetězci na trhu je dán zejména relativně značným počtem firem na českém trhu, kde zatím nedošlo k jeho konsolidaci, jako tomu bylo u západoevropských zemí. V Česku tak v současnosti (2019) působí na maloobchodním trhu s potravinami jedenáct relativně silných firem, zatímco v Anglii či Německu jsou to pouze čtyři silné oligopolní firmy.
- Tato situace však nebrání vzniku kartelových dohod o cenách apod. mezi obchodními řetězci. Spíše naopak, jak dokládají čísla uvedená v BP. Firmy v tom vidí možnost zlepšení svých tržeb a zisků v prostředí silné vzájemné konkurence, ale také vlivem snahy českých spotřebitelů nakupovat co nejlevněji výrobky, velmi často v rámci slevových akcí. Tržby z nich dosahují v současnosti až 55 procent celkových tržeb obchodních společností.

O oligopolizaci odvětví prodeje potravin nejlépe svědčí skutečnost, že tři čtvrtiny tuzemského trhu náleží podle Evropské komise jedenácti obchodním řetězcům. Ve Velké Británii zabírají čtyři řetězce 85 procent trhu a v Německu si stejný počet řetězců dělí 77 procent trhu. Je to dědictví 90. let 20. stol., kdy byla střední Evropa vnímána jako zajímavý růstový trh a vstupní investice tehdy nebyly tak výrazné.

Současná situace je však jiná – mnoho retailových společností by rádo odešlo z českého trhu, avšak nenachází se zde žádný zájemce o jejich koupi. Odprodávají proto pouze některé nejméně efektivní segmenty majetku, zejména budovy a nyní i velikost jednotlivých formátů prodejen.

6 Závěr

Závěrem je vhodné zdůraznit, že trh s potravinami je v současném Česku výrazně oligopolizován. Na tomto oligopolním trhu potravin se nyní nachází jedenáct velkých obchodních řetězců (převážně zahraničních), které podle Evropské komise vytváří tři čtvrtiny obrátu (tržeb) v daném sektoru. Ani jedna z těchto společností však, zejména díky jejich počtu, není v Česku v postavení dominantní firmy, schopné ovlivnit výši cen nabízených potravin. Je to dáno zejména jejich počtem, který tak významně převyšuje obdobné trhy v západní Evropě. Tam je obvyklé (Anglie, Německo apod.), že na uvedeném trhu působí nejvýše čtyři velké nadnárodní společnosti. To však neznamená, že se v Česku na retailovém trhu nenachází lídr, nejefektivněji fungující společnost. Tou je v současnosti společnost Kaufland, která vystřídala v pozici lídra v posledním desetiletí - společnost Tesco či Albert. V současnosti se však objevuje díky restrukturalizaci firem v souvislosti s přechodem na jiné formáty prodeje v pozici lídra trhu obchodní řetězec Lidl. Do budoucna lze předpokládat, že dojde k dalším spojeníům či odchodu některých firem z českého retailového trhu. V Česku je totiž nejvyšší počet prodejen typu hypermarketu či supermarketu na jeden kilometr čtvereční v Evropě a některé další jsou ve výstavbě. Tento stav vytváří silné konkurenční prostředí na daném 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. V této skutečnosti vidím jednoznačně perspektivu dalšího rozvoje tohoto sektoru ekonomiky.

7 Seznam použitých zdrojů

1. Albert [online]. [cit. 2019-10-18]. Dostupné z www: <https://www.albert.cz/pro-novinare/tiskove-zpravy>
2. BRČÁK, J., SEKERKA, B., SVOBODA, R. *Mikroekonomie – teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN: 978-80-7380-280-6.
3. BURIANOVÁ, J. a kolektiv. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN: 978-80-213-2268-4.
4. FUCHS, K., TULEJA, P. *Základy ekonomie*. Havlíčkův Brod: Ekopress, 2005. ISBN: 80-86119-74-2.
5. Globus [online]. [cit. 2019-10-18]. Dostupné z www: <https://www.globus.cz/>
6. KÜTNER, D. Kaufland dostal pokutu, znevýhodňoval dodavatele. *E15*, 20.7. 2011, s. 7.
7. KEŘKOVSKÝ, M., LUŇÁČEK, J. *Úvod do mikroekonomie*. Havlíčkův Brod: C.H. Beck, 2012. ISBN: 978-80-7179-365-6.
8. KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000. ISBN: 80-7169-954-3.
9. MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie - základní kurs*. Slaný: Melandrium, 2010. ISBN: 978-80-86175-70-6.
10. NOVÁK, D. České supermarketů vynesly boháčovi z Německa miliardy. *E15*. 18.9. 2017, s. 4.
11. PÁNKOVÁ, B. Ministr zemědělství brojí proti slevovým akcím. *E15*. 5.10.2018, s. 6.
12. PÁNKOVÁ, B. Konkurence tlačí řetězce k investicím do prodejen. *E15*. 23.4.2019a, s. 4.
13. PÁNKOVÁ, B. Obchody Tesco zdvojnásobily zisk. *E15*. 25.10.2019b, s. 6.
14. PÁNKOVÁ, B. Stát chystá zbraň na večerky, míní Vietnamci. *E15*. 14.10.2019c, s. 5.
15. PATOČKOVÁ, M. Zákon má zkrotit velké obchodní řetězce. *MF DNES*. 26.9.2019a, s. 10.
16. PATOČKOVÁ, M. Makro ztratilo, Lidl stoupá. *MF DNES*. 26.10.2019b, s. 10.
17. SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 2007. ISBN: 978-80-205-0629-0.
18. SEVEROVÁ, L. a kolektiv. *Teorie firmy (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN: 978-80-213-2643-9.

19. SOUKUPOVÁ J., SOUKUP J., HOŘEJŠÍ B., MACÁKOVÁ L. *Mikroekonomie*. Praha: Management press, 2010. ISBN: 80-72611-50-8.
20. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z www: <http://www.socr.cz/zpravodajstvi/>
21. ŠRÉDL, K. *Ekonomie a teolog*. Brno: L. Marek, 2006. ISBN: 80-86263-91-6.
22. TASNÁDI, A. Quantity-setting games with a dominant firm. *Journal of Economics*, roč. 99, 2010, s. 251-266.
23. Tesco [online]. [cit. 2019-10-18]. Dostupné z www: <http://www.tescocr.cz/cs/pro-novinare/tiskove-zpravy>
24. ÚOHS. *Zemědělství, informační list*, 1/2008, Brno: ÚOHS, 2011.
25. VLČEK, J. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN: 978-80-7552-190-3.