

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Oligopolní konkurence v maloobchodě

Petra KLIMEŠOVÁ

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Klimešová

Provoz a ekonomika

Název práce

Oligopolní konkurence v maloobchodě

Název anglicky

Oligopolistic competition in retail

Cíle práce

Cílem práce je analýza oligopolní konkurence mezi maloobchodními řetězci na území Prahy. Na trhu potravin se pohybuje několik silných maloobchodních řetězců, kteří si vzájemně konkurují a jejich snahou je přilákat zákazníky od konkurence a tím zvyšovat svůj zisk. Pro získání těchto zákazníků využívají řetězce mnohé marketingové strategie jako akční letáky, soutěže o ceny, dárky za nákup, nebo poukázky k nákupu. Při tomto konkurenčním boji dochází k ovlivňování zisku i mezi řetězci, které patří pod stejnou obchodní společnost. I z tohoto důvodu je vhodné se ptát, zda zmíněné jednání není pro obchodní společnost kontraproduktivní.

Vzhledem k množství poboček po území České republiky, se práce omezí pouze na pobočky v Praze, kde jsou konkurenční bitvy mezi řetězci vnímány nejvíce.

Metodika

Rešeršní část práce se bude zabývat shromažďováním materiálů a studiem literatury. Postupně bude obecně charakterizován maloobchod, monopol, oligopol, nedokonalá konkurence a s nimi spojená témata, o která se práce opírá. Praktická část bude spojena s popisem jednotlivých maloobchodních řetězců působících na území Prahy, vztahů mezi nimi a jejich vzájemnou propojeností. Dále se zaměří na analýzu počtu a rozmístění jejich jednotlivých poboček, kdy dojde i ke zhodnocení, zda dochází ke konkurenčnímu jednání řetězců patřících pod stejnou společnost.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

maloobchod, oligopol, nedokonalá konkurence, trh potravin, maloobchodní řetězec

Doporučené zdroje informací

BURIANOVÁ, J., SEVEROVÁ, L., SOUKUP, A., SPIESOVÁ, D., SVOBODA, R., ŠRÉDL, K., URBÁNKOVÁ, E.

Vybrané kapitoly z teorie firmy. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

HOŘEJŠÍ, B. , SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. Mikroekonomie. Praha: Management press, 2011, 576s. ISBN 978-80-7261-218-5

SEVEROVÁ, L. , ŠRÉDL, K. Oligopolní konkurence nadnárodních obchodních řetězců v podmínkách integrující se Evropy. Auspicia, 2010, roč. VII, č. 1, s. 54 – 57. ISSN: 1214-4967.

SPIILKOVÁ, J. Geografie maloobchodu a spotřeby – věda o nakupování. Praha: Karolinum, 2012, 245s. ISBN 978-80-24619-51-4

SVOBODA, R. , ŠRÉDL, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2012, 236s. ISBN 978-80-87197-61-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šréd, CSc.

Elektronicky schváleno dne 3. 9. 2014

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Oligopolní konkurence v maloobchodě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a čas strávený při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za trpělivost, podporu a motivaci ke studiu i samotnému psaní diplomové práce.

Oligopolní konkurence v maloobchodě

--

Oligopolistic competition in retail

Souhrn

Cílem diplomové práce „Oligopolní konkurence v maloobchodě“ je popis jednotlivých maloobchodních řetězců na trhu potravin. V tomto odvětví se v České republice pohybuje několik velkých firem, které neustále rozšiřují svoji pobočkovou síť a vymýšlejí nové marketingové akce pro přilákání nových a udržení stávajících zákazníků. Mezi tyto společnosti se řadí Billa, Penny Market, Kaufland, Lidl, Tesco, Albert a Globus. Při konkurenčním boji proti sobě stojí i firmy, které patří pod jeden mezinárodní řetězec. Konkrétně pod skupinu Schwarz patří řetězce Kaufland a Lidl a pod skupinu Rewe pak řetězce Penny Market a Billa. Teoretická část je věnována tržním strukturám, mezi které se řadí monopol, monopolistická konkurence a oligopol, definici maloobchodu, jeho historii a v neposlední řadě nákupnímu chování kupujících, od kterého se společnosti při volbě strategie mohou odrazit. V praktické části dojde k popisu vzniku každé ze společností, jejich příchodu na český trh a vzájemné provázanosti.

Klíčová slova: maloobchod, oligopol, oligopolní trh, nedokonalá konkurence, trh potravin, maloobchodní řetězec, nákupní chování, monopolistická konkurence

Summary

The goal of this theses „Oligopolistic competition in retail“ is a description of individual retail chain on a market of food. In this sector in Czech Republic moves several large firms, which constantly amplify they a branch network and they create new marketing campaings to attract new and retain existing customers. Among these companies ranges Billa, Penny Market, Kaufland, Lidl, Tesco, Albert and Globus. When competing against each other stands and companies belonging to a particular international chain. Specifically, the group Schwarz includes chains Kaufland and Lidl and the group Rewe then chain Penny Market and Billa. The theoretical part is devoted to market structures, among which is a monopoly, monopolistic competition and oligopoly, the definition of retail, its history, and last but not least, buying behaviors buyin from which the company when selecting strategies may bounce. In the practical part will describe the creation of each company, their coming to the Czech market and an interdependence.

Keywords: retail, oligopoly, oligopolistic market, imperfect competition, food market, retail chain, buying behavior, monopolictic competition

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	5
1 ÚVOD.....	6
2 CÍL A METODIKA.....	7
3 PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	8
3.1 Monopol.....	8
3.1.1 Charakteristika monopolu.....	9
3.1.2 Monopolní zisk	11
3.1.3 Cenová diskriminace.....	13
3.2 Monopolistická konkurence.....	14
3.2.1 Charakteristika monopolistické konkurence.....	14
3.2.2 Maximalizace zisku i minimalizace ztráty.....	19
3.2.3 Modely monopolistické konkurence.....	20
3.3 Oligopolní konkurence	21
3.3.1 Modely oligopolního chování.....	24
3.3.2 Dominantní postavení obchodních řetězců vůči dodavatelům	32
3.3.3 Dominantní postavení firmy na trhu s potravinářskými výrobky v ČR	33
3.4 Maloobchod	35
3.4.1 Historie maloobchodu.....	36
3.4.2 Typy maloobchodních jednotek.....	37
3.5 Nákupní chování	39
3.5.1 Změny nákupního chování.....	40
3.5.2 Typologie nakupujících	41
3.5.3 Klasifikace nákupního chování.....	43
4 PRAKTICKÁ ČÁST	45
4.1 Billa.....	45
4.2 Penny Market.....	47

4.3	Kaufland.....	48
4.4	Lidl.....	50
4.5	Tesco.....	53
4.6	Albert	55
4.7	Globus.....	57
4.8	Marketingová komunikace	57
4.9	Billa vs. Penny Market.....	61
4.10	Kaufland vs. Lidl	62
4.11	Žebříček TOP 10 obchodních řetězců podle tržeb.....	63
4.12	Žebříček TOP 10 obchodních řetězců podle nákupního chování	64
ZÁVĚR		67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozmístění prodejen Billa ČR v Praze	46
Obrázek 2 - Rozmístění prodejen Penny Market v Praze	48
Obrázek 3 - Rozmístění prodejen Kaufland v Praze.....	50
Obrázek 4 - Rozmístění prodejen Lidl v Praze	52
Obrázek 5 - Rozmístění prodejen Tesco v Praze	55
Obrázek 6 - Rozmístění prodejen Albert v Praze	57
Obrázek 7 - TOP 10 obchodních řetězců podle tržeb	64
Obrázek 8 - TOP 10 obchodních řetězců na trhu s rychloobrátkovým zbožím.....	65

1 ÚVOD

Oligopolní konkurence, neboli situace na trhu s malým počtem firem a vysokou závislostí v rozhodování o cenách, je na trhu častým jevem. Objevuje se na trhu pohonných hmot, ve stavebnictví, telekomunikačních službách, u dodavatelů energie, nebo obchodních řetězců. A právě konkurencí na trhu potravinových řetězců se zabývá tato diplomová práce.

Vzhledem k tomu, že potraviny patří mezi nezbytné suroviny, které nejde z našeho života eliminovat, dochází k interakci mezi řetězci a zákazníky na denní bázi. Pod touto interakcí není myšlen jen samotný nákup potravin v obchodě, ale také billboard viděný cestou do práce, slevový leták ve schránce, reklama na internetu, nebo televizní spot během sledování filmu. Tyto všechny formy marketingové komunikace nám dávají potravinové řetězce do neustálého povědomí. Při výběru konkrétního obchodu zákazníci volí nejlepší variantu, která je kombinací dostupnosti prodejny, výběrem sortimentu, jeho kvalitou a cenou, prostředím prodejny, ochotou personálu a vlivem reklamy, kdy jednotlivé parametry výběru jsou řazeny podle důležitosti pro zákazníka. Právě z podmínky dostupnosti pobočky a také kvůli zvýšení svého zisku obchodní řetězce rozšiřují své působení po České republice a zvyšují počet otevřených poboček. Toho lze dosáhnout dvěma způsoby. Otevřením nových poboček nebo zkoupením již existující sítě prodejen, přičemž druhá varianta je pro kupující společnost výhodnější z důvodu úspory času, peněz i snadnějšího hledání zaměstnanců.

Právě proto, že u největších řetězců na trhu dochází k neustálému rozšiřování prodejní sítě a počty poboček často přesahují 200, se práce podívá pouze na počty poboček a jejich rozmístění na území hlavního města Prahy, kde je koncentrace poboček i obyvatel nejhustší.

Dalším zájmem práce je porovnání řetězců, které patří pod jednu obchodní značku a posouzení, zda vztah mezi nimi je opravdu konkurenční, jak na první pohled vypadá, nebo je to jistá forma spolupráce, díky které společnosti získají nejen více zákazníků, ale celkově i větší obrat.

2 CÍL A METODIKA

Cílem práce je popis oligopolní konkurence mezi maloobchodními řetězci. Na trhu potravin se pohybuje několik silných maloobchodních řetězců, mezi které patří Kaufland, Tesco, Albert, Penny Market, Lidl, Billa a Globus. Jednotlivé řetězce si vzájemně konkurují a jejich snahou je přilákat zákazníky od konkurence a tím zvyšovat svůj zisk. Pro získání těchto zákazníků využívají řetězce mnohé marketingové strategie jako akční letáky, věrnostní karty, soutěže o ceny, dárky za nákup, nebo poukázky k nákupu. Při tomto konkurenčním boji dochází k ovlivňování zisku i mezi řetězci, které patří pod stejnou obchodní společnost. Německá obchodní skupina Schwarz pod sebou zastřešuje obchodní řetězce Kaufland a Lidl a ze stejné země pocházející obchodní skupina REWE má pod sebou obchodní řetězce Billa a Penny Market. I z tohoto důvodu je vhodné se ptát, zda zmíněné jednání není pro obchodní společnost kontraproduktivní.

Vzhledem k množství poboček na území České republiky, se práce z hlediska lokace omezí pouze na pobočky v Praze, kde jsou konkurenční bitvy mezi řetězci vnímány nejvíce, a kde je koncentrace jednotlivých řetězců největší.

Teoretická část se zabývá popisem jednotlivých témat, o která se práce opírá. Jedná se o definování mikroekonomických okruhů, monopolu, oligopolu a jeho typů, dokonalé a nedokonalé konkurence. Dotýká se i popisu maloobchodu a jednotlivých maloobchodních jednotek, které se u nás vyskytují a v neposlední řadě se podívá na nákupní chování, změny v tomto chování a na typologii nakupujících.

Oproti tomu je praktická část spojena s popisem jednotlivých obchodních řetězců, kde v základní charakteristice jsou uvedeny údaje o vzniku společnosti, její historii, informace, jakým způsobem firma vstoupila na český trh a počty poboček nejen v České republice, ale hlavně v Praze. Dále jsou u každého řetězce popsány nabízené služby jako možnost přidané hodnoty pro zákazníky, platnosti akčních letáků doba a využití dalších marketingových akcí pro přilákání zákazníků od konkurence.

3 PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

3.1 Monopol

Monopol je protikladem dokonalé konkurence. Vznik monopolu je podmíněn dvěma základními předpoklady:

- monopol reprezentuje jediného prodávajícího v daném sektoru trhu
- monopol vyrábí jedinečný produkt, který nemá blízké substituty

Monopol je tedy tržní struktura, kde existuje jediný prodávající daného produktu a který svou nabídkou pokrývá celou tržní poptávku. Jinými slovy v monopolu neexistuje konkurence. Vzhledem k tomu, že je jediným prodávajícím, může rozhodovat o výši ceny, nebo o velikosti vyráběného produktu, nikoliv však o obou současně¹. Monopolista tedy buď zvolí cenu výrobku a nechá na spotřebitelích, kolik toho koupí, nebo se rozhodne pro určité množství výrobků a pak záleží na kupujících, jakou cenu budou ochotni za toto množství zaplatit.

Monopol vzniká jednak monopolním typem tržního chování, tak existencí určitých podmínek v odvětví. Mluví-li se o podmínkách v odvětví, bere se v úvahu pouze chování na straně poptávky, protože v odvětví nejsou konkurenční firmy. Uvedený typ chování je v zemědělsko-potravinářském komplexu možný za specifických podmínek:

- v odvětví působí jedna prodávající firma, což předpokládá nulovou konkurenci a monopolní firma kryje nabídkou celou tržní poptávku odvětví
- firma produkuje jedinečný potravinářský výrobek či službu, který nemá substituty
- v důsledku různých překážek je znemožněn vstup nových firem do odvětví.

Tyto předpoklady existence vzniku čistého monopolu se v důsledku nejistoty udržení stavu v budoucnu nebo vzniku substitučních statků stávají nereálnými. Pokud

¹ Brčák, J. – Sekerka, B. Mikroekonomie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2010. 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6

firma nemá úplnou legislativní ochranu, tedy není administrativním monopolem, není čistě monopolní chování delší dobu udržitelné².

Zdrojem monopolní síly se pak stávají již jednou zmíněné překážky (bariéry) vstupu na trh. Překážek vstupu do odvětví je celá řada. Mezi nejvýznamnější překážky patří:

- výlučné ovládnutí významných vstupů – ovládá vstupy z hlediska výroby (vlastnictví nezbytných surovin, vodních zdrojů, minerálních pramenů, úrodné půdy, technologií)
- úspory z rozsahu (přirozené monopoly) – jediná firma je schopna plně zabezpečit nabídku produktu s nižšími průměrnými náklady a je schopna kdykoliv zvýšit rozsah výroby
- patenty – firma má po určitou dobu výhradní právo na danou technologii
- státní licence a koncese – monopoly vzniklé díky opatřením státu (právo na těžbu určitých surovin udělené panovníkem, monopol České pošty v oblasti doručování zpráv – administrativní monopol)³
- ochrana receptury – příkladem může být jedinečné složení potravinářského produktu, např. likéru Becherovka
- reklama a diferenciací produktu – reklama přispívá ke znalosti produktu, zvětšuje loajalitu ke známým značkám⁴ a zdražuje vstup na trh novým výrobcům. Nový vstupující musí koupit výrobní prostředky i reklamní komunikaci⁵.

3.1.1 Charakteristika monopolu

Ať již monopol vzniká jakýmkoliv způsobem, existuje v ekonomické realitě, kterou je přímo či nepřímo ovlivňován. Jedná se o vliv spotřebitelských preferencí a o konkurenci ostatních firem ve výrobě substitutů. Je-li monopol v postavení čistého

² Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

³ Brčák, J. – Sekerka, B. Mikroekonomie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2010. 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6

⁴ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁵ Schiller, B. R. Mikroekonomie. Brno: Computer Press a.s., 2004. 390 s. ISBN 80-251-0109-6

monopolu, např. firma je jediný vyrábějící určitého módního výrobku, pak pouhá změna spotřebitelských preferencí způsobí výrazné snížení nebo dokonce zánik její monopolní síly. Firma má sice obvykle výsadní právo nad svým produktem, ale lze očekávat, že většina výrobků má substituty, které je mohou úplně, nebo částečně nahradit. Tato skutečnost také přispívá k oslabení monopolní síly firmy. Lze tedy očekávat, že není-li jediná firma v odvětví mimoekonomicky chráněna, potom o své výsadní postavení po určité době přijde⁶.

V důsledku shody produkce monopolu s výstupem celého odvětví je totožná individuální a tržní poptávková křivka. Podél křivky poptávky si monopol zvolí takovou kombinaci výstupu a ceny, kterou považuje za nejziskovější. Tato činnost je omezena poptávkou po jeho produkci⁷. Vzhledem k nepřítomnosti konkurentů je monopol ve svém rozhodování nezávislý. Zatímco dokonale konkureční firma je cenovým příjemcem, monopol je cenovým tvůrcem.

Cílem firmy v monopolním postavení je stejně jako v případě dokonalé konkurence maximalizace zisku. V tomto směru se monopol neliší od jiné tržní struktury a maximální zisk vychází z maximalizace rozdílu mezi celkovými příjmy a celkovými náklady, resp. z rovnosti mezních příjmů a mezních nákladů⁸.

Chce-li monopolista prodat více výrobků, musí snížit cenu. Snížení ceny znamená nižší cenu nejenom všech prodaných jednotek produkce, ale i nových výrobků⁹. Ačkoliv je monopol jediným nabízejícím na trhu určitého statku, na trhu výrobních faktorů je jen jednou z mnoha firem a ceny vstupů ovlivnit nemůže.

Chování monopolní firmy v krátkém a dlouhém období nevykazuje podstatné odlišnosti, i přesto, že v dlouhém období má monopol větší prostor a možnosti reagovat na existenci ztrát nebo zisků, než je tomu v krátkém období.

Po rozhodnutí o velikosti optimálního výstupu následuje volba výše ceny. Přes svou ekonomickou sílu si monopol nemůže určit libovolně vysokou cenu své produkce. Výše ceny, za kterou bude prodávat optimální výstup, je určena ochotou kupujících tuto cenu zaplatit. Jestliže by se firma rozhodla pro vysokou cenu, bude

⁶ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁷ Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

⁸ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁹ Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

prodávat jenom malé množství své produkce. Rozhodující vlastností, která odlišuje monopol od dokonale konkurenční firmy, je cenová elasticita poptávky, s níž se firma setkává. Z tohoto zjištění pro cenovou politiku monopolu vyplývají dva podstatné důsledky:

- monopol vyrábí pouze tak velký výstup, kterému odpovídá elastická část poptávkové křivky a znamená kladný mezní příjem
- čím elastičtější bude tržní poptávka, tím menší bude rozdíl ceny nad mezními náklady

3.1.2 Monopolní zisk

Velikost realizovaného zisku monopolu lze určit rozdílem mezi celkovými příjmy a celkovými náklady, nebo vynásobením jednotkového zisku a optimálního výstupu. V případě firmy v monopolním postavení neexistuje dlouhodobá nabídková křivka. Je tomu z důvodu, že firma v monopolním postavení není příjemce ceny a tedy se cena a mezní příjem při posouvání tržní poptávkové křivky neshodují.

„Neexistence vstupu nových firem do odvětví vede ke stírání rozdílů v chování monopolu v krátkém a dlouhém období. V určitém smyslu ani v dlouhém období, při dané poptávkové a nabídkové funkci, neexistuje dlouhodobá funkce nabídky“. Dosažená kombinace tržní ceny a množství nabídky je relativně stabilní. Změny v rovnováze monopolu, které vedou k opuštění stávající kombinace množství odbytu a tržní ceny vznikají rozšiřováním kapacity tržní poptávky, růstem počtu důchodů či jejich důchodů, nebo vlivem změn průměrných a mezních nákladů.

Vznikne-li přirozený monopol jako výsledek příznivých technických podmínek, bude vlivem růstu kapacity tržní poptávky a rostoucích výnosů z rozsahu spojen s existencí velké firmy. V důsledku dlouhodobé degresivní funkce celkových nákladů (tedy dlouhodobé progresivní produkční funkce) je pro přirozený monopol typické snižování průměrných a mezních nákladů.

Obvyklým rysem monopolního zisku je fakt, že jej monopol může realizovat i v dlouhém období. Na rozdíl od dokonalé konkurence se u monopolu neprojevuje tendence k nulovému ekonomickému zisku. Tato skutečnost je důsledkem existence

překážek vstupu do odvětví a nemožnosti příchodu konkurentů na určitý trh. Sám o sobě není monopolní zisk nezbytným důsledkem chování monopolu. Monopol totiž může realizovat i nulový ekonomický zisk nebo ztrátu. Skutečná výše monopolního zisku nemusí vždy být spolehlivým vodítkem při posuzování monopolní síly. Vykazuje-li monopol v krátkém období ztrátu, řídí se stejnými principy jako dokonale konkurenční firma: ztrátu minimalizuje pokračováním ve výrobě za předpokladu, že je cena vyšší než průměrné variabilní náklady. Je-li však cena výstupu nižší než průměrné variabilní náklady, udělají oba typy firem nejlépe, když v krátkém období produkci zastaví.

Negativní stránky monopolu se neprojevují ve vyšších cenách a v menších množstvích nabízené produkce, pokud monopol investováním dosáhne velkých zisků a vyšší úrovně techniky. Projeví se však v narušení podmínky dokonalé konkurence, tj. ve vyšších ziscích v poměru k průměrným a mezním nákladům existencí ekonomických zisků. To vede k návrhům v oblasti protimonopolních politik. Jedním z těchto návrhů je odčerpání vyšších zisků monopolu vyšší mírou zdanění, jestliže tyto zisky nebudou použity jako zdroj investic do technického rozvoje. Další návrhy vychází z diferencovaného zdanění zisků monopolu velkých oligopolních firem, které vykazují chování blízké monopolu: nižší míra zdanění části zisků investovaných do technického rozvoje a vyšší míra zdanění části neinvestovaných zisků¹⁰.

Opak platí pro administrativní monopol, který může vzniknout i při horších nákladových podmínkách, protože hledá administrativní ochranu svého trhu. Pokud u tohoto typu monopolu neexistuje určitá cenová regulace, tak zpravidla platí, že nabízí menší množství produktu při vyšší ceně¹¹.

„Monopolní potravinářská firma disponuje různými možnostmi, jak zvýšit monopolní zisk:

- snižováním nákladů na jednotku produkce, zejména u přirozeného monopolu
- zvyšováním množství odbytu a získáváním potencionálních kupců zejména reklamou

¹⁰ Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

¹¹ Mach, J. a kol. Obecná ekonomie I. Praha: ČZU, 1999. 253 s. ISBN 80-213-0531-2

- za určitých podmínek pak možností diferenciací cen potravin vůči různým skupinám poptávajících¹²

3.1.3 Cenová diskriminace

Při stanovení ceny výrobků má monopol dvě možnosti:

- stanoví cenu, která bude pro všechny kupující stejná
- stanoví cenu rozdílnou pro různé kategorie kupujících

V případě, že monopol využije druhou možnost, tedy rozdílnou cenu pro různé kategorie kupujících, mluví se o cenové diskriminaci. Cílem cenové diskriminace je zvýšení celkových příjmů a zisku. Z hlediska své finanční strategie stanoví monopol relativně vysokou cenu a těm skupinám obyvatel, které na daný produkt nemohou za těchto podmínek ve větší míře dosáhnout, poskytne slevu.

- 1) Cenová diskriminace prvního stupně – vyjadřuje pouze teoretickou možnost, kdy by prodávající každému kupujícímu stanovil maximální cenu, kterou by byl ochoten zaplatit
- 2) Cenová diskriminace druhého stupně – ceny jsou stanoveny podle objemů zboží, které si jednotliví zákazníci objednájí a pak platí, že zákazník, který si objedná větší množství, zaplatí nižší cenu za jednotku zboží než zákazník s menším odběrem
- 3) Cenová diskriminace třetího stupně – je založena na rozdělení spotřebitelů do skupin a pro každou skupinu platí různé ceny¹³

Příklady cenové diskriminace třetího stupně byly v minulosti častým jevem nejen v restauračních zařízeních, ale byly i prakticky legální v cenové nabídce hotelových služeb. Dodnes jsou známé u některých taxislužeb.

Závěrem lze konstatovat, že monopolní trhy jsou v reakci na množství nabídky a tržní ceny méně pružné než trhy blízké dokonalé konkurenci. Na růst

¹² Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurenci na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

¹³ Brčák, J. – Sekerka, B. Mikroekonomiie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2010. 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6

poptávky monopolní firma reaguje růstem tržní ceny při konstantním množství nabídky, nebo větším růstem tržní ceny a menším růstem množství nabídky. Jak v zemědělství, tak v potravinářství představuje monopol extrémní formu tržního chování. Dříve nebo později vznikne technickým rozvojem substituční statek a na trhu se objeví potencionální konkurence.

Teoretické poznatky, odvozené z tržních forem monopolu a dokonalé konkurence, mají důležitý význam pro analýzu ostatních forem konkurence:

- v ostatních tržních formách nedokonalé konkurence se objevují prvky jak dokonalé konkurenčního, tak i monopolního chování firem
- vymezení krajních mezí extrémního tržního chování firem umožňuje analýzu ostatních forem v podobě odchylek od krajních mezí

3.2 Monopolistická konkurence

„Monopolistická konkurence je formou konkurenčního trhu, v níž se spojují prvky dokonalé konkurence a monopolu. Vlivem tří určitých podmínek se více přibližuje k dokonalé konkurenci“:

- existuje mnoho nakupujících a prodávajících
- vstup na trhu a výstup z trhu je snadný
- každá firma považuje ceny ostatních firem za dané

„Rozdíl spočívá v tom, že výrobky při dokonalé konkurenci jsou totožné, zatímco při monopolistické konkurenci jsou diferencované“.

3.2.1 Charakteristika monopolistické konkurence

Důležitým rysem monopolistickým konkurence je odlišení produktu. To spočívá např. v umístění firmy, ve výši ceny, v kvalitě produktu, souvisejících službách, úvěrových podmínkách, obalu apod. Z této výrobkové diferenciaci

pramení monopolní síla výrobce v rámci jím vyráběného produktu. Ve velmi omezeném smyslu může být monopolistická konkurence cenovým tvůrcem¹⁴.

Velký počet firem na trhu způsobuje, že ani jedna z nich nemá na trhu velký podíl, a že diference mezi produkty jednotlivých společností je velmi malá. S tím souvisí i velmi malá cenová diference¹⁵.

Podmínky existence monopolistické konkurence:

- 1) heterogenní statky a služby
- 2) relativně velký počet nabízejících
- 3) volný vstup a výstup firem

3.2.1.1 Heterogenní statky a služby

První podmínkou existence monopolistické konkurence je vytvoření spotřebitelských preferencí ve vztahu k výrobku či službě jednotlivých firem. Preference spotřebitelů vycházejí z objektivních odlišností, které jsou věcné a prostorové, nebo ze subjektivního hodnocení výhod, tedy osobních a časových preferencí. Celková tržní poptávka a trh se dělí na segmenty podle jednotlivých firem. V důsledku tohoto rozdělení trhu se každá firma při nabídce svého produktu či služby setkává s charakteristickým jevem nedokonalé konkurence. Tím je míněno, že může ovlivňovat tržní cenu na svém segmentu změnami své nabídky.

Heterogenita se týká diference statku a služby či podmínek prodeje. Mezi odlišnými statky a službami existuje omezená substituce, což znamená, že v podmínkách nedokonalé konkurence nejsou statky a služby srovnatelné, ale více či méně rozdílné¹⁶.

Tento jev se nazývá výrobová diference. Každá firma odlišuje své výrobky od výrobků ostatních firem v odvětví. Čím je diference úspěšnější, tím

¹⁴ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

¹⁵ Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

¹⁶ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

větší má firma monopolní sílu a tím je menší elasticita křivky poptávky po výrobku¹⁷.

Diferencované produkty se liší hlavními vlastnostmi. Lze rozlišit prostorové, časové, věcné a osobní preference.

- Prostorová preference

Prostorové preference mají zdroj v rozdílné vzdálenosti místa prodeje od různých skupin spotřebitelů. Tržní cenu statku neovlivňují jen výrobní náklady, ale také dopravní náklady kupců. Prostorové diference mají velký význam v maloobchodu, pohostinství a opravárenských, řemeslných a jiných servisních služeb zákazníkům. Velké potravinářské řetězce je využívají pro budování rozsáhlejších sítí prodejen co nejbliže místu pobytu zákazníků¹⁸.

- Časová preference

Svůj zdroj mají v rychlosti prodeje zboží či vykonávané služby, ve vhodném časovém rozložení doby prodeje stánků, např. noční prodej obchodních řetězců, nebo ve vhodném časovém rozložení služeb¹⁹.

- Věcné preference

Mají svůj původ v odlišných vlastnostech statku či služby při uchování základních funkčních vlastností výrobku. Mezi věcné preference se řadí: preference vzhledu, tvaru, barvy, vůně a dále preference vlastností statků na úkor jiných. Tento typ preferencí má velký význam v automobilovém, elektrotechnickém, ale také v potravinářském průmyslu. Často bývají spojené s preferencemi známých značek jako výsledek reklamy, pověsti a zkušenosti²⁰.

- Osobní preference

¹⁷ Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

¹⁸ Mach, J. a kol. Obecná ekonomie I. Praha: ČZU, 1999. 253 s. ISBN 80-213-0531-2

¹⁹ Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

²⁰ Mach, J. a kol. Obecná ekonomie I. Praha: ČZU, 1999. 253 s. ISBN 80-213-0531-2

Jejich zdrojem je vztah spotřebitelů k majitelům a personálu, které firmu reprezentují. Vycházejí z chování těchto osob vůči zákazníkům, z jejich spolehlivosti, důvěryhodnosti a z osobních známostí. Každá z uvedených osobních preferencí dokáže vytvořit určitou zákaznickou věrnost. Díky této věrnosti může firma měnit své ceny, aniž by došlo k velké změně v odbytu²¹.

3.2.1.2 Relativně velký počet firem na trhu

“Druhou podmínkou monopolistické konkurence je relativně velký počet prodávajících, menších a středních firem, které mají jen velmi malý vliv na celkový trh odvětví. Typickou strukturální vlastností je existence mnoha firem ve výrobním odvětví. Značný počet firem způsobuje, že každá z nich předpokládá, že její rozhodování o velikosti produkce a ceně neberou ostatní firmy v úvahu, takže její činnost je na chování ostatních firem nezávislá”. Důsledkem toho nemají malé změny výstupu nebo ceny výrazný vliv na prodej jiné firmy.

Vzhledem k velikosti firem a značné diferenciaci firmy neovlivní celkovou tržní poptávku. Každá firma disponuje určitým vlastním segmentem celkové tržní poptávky odvětví, v němž má výsadní postavení a tím se liší od dokonalého konkurenta. Na rozdíl od monopolu není toto výsadní postavení neomezené. Diferencovaný produkt a služba jednotlivé firmy má relativně vysokou míru substituce, což umožňuje jeho záměnu produkty a službami jiných firem. V důsledku toho je dílčí segment trhu jednotlivé firmy ovlivňován podmínkami nabídky na ostatních konkurenčních segmentech trhu, aniž by firma ovlivnila celkovou tržní nabídku odvětví²².

Existují i modely monopolistické konkurence, ve kterých dochází k nadměrné diferenciaci výrobků. V takových modelech každá z firem přesvědčuje své zákazníky, že se její výrobky liší od výrobků jejich konkurentů, aby si vytvořila určitý stupeň tržní síly. Pokud firma přesvědčí zákazníky, že jejich výrobek nemá žádný blízký substitut, je schopna pro něj uplatnit vyšší cenu²³.

²¹ Schiller, B. R. Mikroekonomie. Brno: Computer Press a.s, 2004. 390 s. ISBN 80-251-0109-6

²² Svoboda, R. – Šréděl, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

²³ Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

Ve vztahu ke svým zákazníkům musí firma počítat s tím, že zvýšení množství nabídky vyžaduje nižší tržní cenu jí nabízeného statku, při vyšší tržní ceně naopak nižší množství nabídky. Podobně jako monopol tedy operuje buď s tržní cenou, nebo s tržním množstvím nabídky. Každá firma musí brát v úvahu tržní parametry alespoň nejbližších konkurentů, které ale nemůže ovlivňovat. Tržní množství odbytu konkurentů a tržní ceny jsou pro každou firmu neovlivnitelné konstanty²⁴. “V monopolistické konkurenci je koncentrace firem mnohem menší, kdy ostatní převyšuje několik firem, ale celkový podíl čtyř špičkových firem na trhu je v rozsahu 20 až 40 procent. Z toho v monopolistické konkurenci pramení nízká míra konkurence”²⁵.

3.2.1.3 Volný vstup a výstup firem

“Poslední významný rys monopolistické konkurence souvisí s možnostmi vstupu do odvětví, příp. výstupu z odvětví. Třetí podmínkou je příležitost volného vstupu nových firem do odvětví, pokud mohou konkurovat prohloubením diferenciací produktu a služeb, jako i možnost snazšího výstupu firem z odvětví”. S tím souvisí přítomnost nízkých bariér vstupu na trh. To připomíná dokonalou konkurenci, kde neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví²⁶. Vzhledem k diferenciaci produktu v monopolistickém odvětví se určité překážky tedy vyskytují. Nová firma se musí na trhu usadit a získat zákazníky. K tomu používá nejrůznější podpory prodeje, zejména reklamu, což vyžaduje výdaje. Právě tyto finanční a tržní okolnosti představují bariéry spojené se vstupem nové firmy na trh na monopolně konkurenční trh. Pro většinu firem však nejsou nepřekonatelné²⁷.

V dlouhém období pronikají do chování firem prvky blízké dokonalé konkurenci. Těmito prvky jsou tendence k redukci ekonomických zisků firem na

²⁴ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

²⁵ Schiller, B. R. Mikroekonomie. Brno: Computer Press a.s., 2004. 390 s. ISBN 80-251-0109-6

²⁶ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

²⁷ Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

úroveň normálních zisků vyvolaná tendencí snižování ceny na úroveň průměrných nákladů firem, nikoliv však k jejímu minimu²⁸.

3.2.2 Maximalizace zisku i minimalizace ztráty

Na monopolistickém trhu jsou minimální rozdíly mezi prodávanými výrobky a jejich cenami. Sníží-li jedna z firem cenu, je pravděpodobné, že to zvýší objem jejího prodeje. Pokud naopak zvýší cenu, její zákazníci půjdou nakupovat k firmám prodávajícím za cenu nezvýšenou a uvedená firma prodá výrazně menší objem své produkce. To a existence značného množství substitutů na monopolně konkurenčním trhu způsobuje, že individuální poptávková křivka je velmi elastická. Cenová elasticita poptávky po produkci firmy je ovlivněna diferenciací výrobků a počtem firem v odvětví. Čím více má produkt substitutů a čím více firem je na daném trhu, tím větší je cenová elasticita individuální poptávky²⁹.

“Pro maximalizaci zisku hledá firma takový objem výroby, při které se mezní příjem rovná mezním nákladům”³⁰. Krátkodobý zisk firma maximalizuje výrobou takového množství, kdy dosahuje největšího rozdílu mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. Při tomto množství je maximální i jednotkový zisk.

V krátkém období se firma může ocitnout v situaci, kdy její výrobky nejdou na odbyt a celkové příjmy poklesnou pod úroveň celkových nákladů. Výroba je tedy ztrátová a firma volí, jestli v ní pokračovat, nebo ji ukončit. Kritériem při tomto rozhodování je výše variabilních nákladů. Rozhoduje, zda jsou celkové příjmy vyšší než variabilní náklady. Částka celkových příjmů převyšující variabilní náklady může být použita k hrazení části fixních nákladů firmy³¹. Bude-li firma, která realizuje ztrátu, ve výrobě v krátkém období pokračovat, umožní ji to minimalizovat ztrátu,

²⁸ Mach, J. a kol. Obecná ekonomie I. Praha: ČZU, 1999. 253 s. ISBN 80-213-0531-2

²⁹ Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

³⁰ Schiller, B. R. Mikroekonomie. Brno: Computer Press a.s, 2004. 390 s. ISBN 80-251-0109-6

³¹ Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

ale předchází i eventuálním nákladům spojeným se zpětným návratem na trh v případě ukončení výroby a opuštění trhu³².

Pokud je však monopolistická firma ve ztrátě při výrobě jakéhokoliv množství produkce, je pro ni nejvýhodnějším rozhodnutím výrobu ukončit. Nejmenší rozsah ztráty firma realizuje při nulovém objemu produkce a pokračování ve výrobě by bylo spojeno pouze se zvyšováním ztráty. Firma ukončí výrobu a odvětví opouští, nebo v něm zůstává a vyčkává na zlepšení tržních podmínek.

Vznik optimálního výstupu firmy v dlouhém období v podmínkách monopolistické konkurence je obdobný v podmínkách dokonalé konkurence. Realizuje-li firma na monopolistickém trhu krátkodobý ekonomický zisk, pak se jeho existence stane motivem pro vstup řady jiných firem do odvětví. Bariéry vstupu do odvětví mohou nově přichodící firmy snadno překonat, a proto přichází k jejich přílivu bez problémů. Tržní poptávku po statku zabezpečuje větší počet firem. V důsledku zvýšení počtu firem vyrábějících velmi blízké substituty se poptávková křivka stává ještě elastičtější³³.

“Snadný vstup firem do monopolisticky konkurenčního odvětví, resp. jejich odchod z tohoto odvětví v dlouhém období, vede k prosazování tendence k nulovému ekonomickému zisku”. Jedná se o obdobný mechanismus jako v podmínkách dokonalé konkurence. Vzhledem k diferenciaci produktu a k odlišnosti firem nemusí být dlouhodobé optimum všech firem charakterizováno nulovým ekonomickým ziskem³⁴.

3.2.3 Modely monopolistické konkurence

Jejich charakteristiku lze omezit na některé jednoduché modely chování firem na monopolistickém trhu:

³² Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

³³ Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

³⁴ Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

- model, v němž se průměrná firma chová v krátkém období jako čistý monopol, aniž bere v úvahu existenci konkurentů a v dlouhém období se pak vlivem vstupu nových firem do odvětví její chování blíží dokonalé konkurenci
- model cenové konkurence bez vstupů a výstupů firem v krátkém období, který předpokládá cenové přizpůsobení s polygonním chováním, přičemž vlivem cenové konkurence vznikne tendence ke snižování ekonomických zisků a k přibližování cen k úrovni průměrných nákladů
- „prostorový model, který vymezuje cenové hranice monopolního prostoru, v jejichž rámci lze uplatnit vyšší cenu než průměrné náklady. Překročí-li cena horní hranici tohoto prostoru, dochází k odlivu zákazníků. V opačném případě, tedy dosáhne-li dolní hranice či klesne pod ní, dochází k přílivu nových zákazníků. I zde v dlouhém období vlivem vstupů nových firem do daného prostoru, vznikne tendence přibližování se tržní ceny k průměrným nákladům firem a k redukci ekonomických zisků na úroveň normálních“.

3.3 Oligopolní konkurence

Oligopol (řecky oligos = malý a poleiu = prodávající) je možné formulovat jako model trhu typu nedokonalé konkurence. Tento model je charakteristický malým počtem firem v odvětví a poměrně vysokým stupněm vzájemné závislosti jejich rozhodování (o cenách, množství, kvalitě produktu atd.)³⁵. “Tyto firmy vyrábějí veškerý výstup nebo aspoň jeho většinu. Pro oligopol je typické, že prodávající při svém rozhodování o cenách a výstupu vzájemně zvažují jednání ostatních firem v odvětví”³⁶.

V případě dokonalé či monopolistické konkurence se uvažuje velký počet (malých a středních) firem na trhu. Rozhodnutí jedné z nich neovlivňuje volbu optimálního výstupu a výši ceny ostatních společností. Naopak je tomu v oligopolní konkurenci. Ta předpokládá existenci pouze několika firem v odvětví, z nichž

³⁵ Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

³⁶ Frank, R. H. Mikroekonomie a chování. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0483-9

některé mají významný podíl na trhu a mohou tedy ovlivňovat cenu produkce na trhu. “Při oligopolním chování nabízející firma ovlivňuje tržní poptávku a nabídku celého odvětví. Proto musí při své volbě nabídky na trhu počítat kromě poptávky také s reakcí konkurenta na její volbu a sama musí reagovat na volbu nabídky konkurenta. Očekávanou reakci konkurenta včlení do funkce očekávané poptávky”³⁷.

Uvažuje-li oligopolní firma o změně ceny (množství) své produkce, musí brát v úvahu reakci poptávajících i reakci konkurenčních firem. Musí předvídat, jak konkurent v důsledku své volby změní cenu (množství) svého výstupu³⁸. Firmy v oligopolu navzájem reagují na změnu ceny produkce, na změnu jejího množství, kvality i reklamy u každé z konkurenčních společností. Při zkoumání oligopolních struktur lze najít řadu modelů oligopolů, které se odlišují především v charakteru chování konkurenčních firem. Přesto se tyto rozdílné modely shodují v několika předpokladech³⁹:

a) Relativně malý počet firem v odvětví

“Oligopol může existovat, jelikož jen málo firem vyrábí daný produkt, nebo protože jen málo společností zodpovídá za většinu, i když ne celou výrobu produktu”⁴⁰. Často se jedná o společnosti s rozhodujícím podílem na trhu v daném odvětví. Jsou modely, které popisují chování dvou firem na sledovaném trhu (duopol), jiné modely definují několik stejně silných firem (kartel), další uvažují, že jedna ze společností se nachází v dominantním postavení na trhu. Může vzniknout i neorganizovaná skupina velkých firem.

b) Charakter vyráběné produkce

“V oligopolních odvětvích firmy vyrábějí homogenní nebo heterogenní produkci. Vytvářejí-li statky blízké homogenním, jde o homogenní (čistý)

³⁷ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

³⁸ Mach, J. a kol. Obecná ekonomie I. Praha: ČZU, 1999. 253 s. ISBN 80-213-0531-2

³⁹ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁴⁰ Schiller, B. R. Mikroekonomie. Brno: Computer Press a.s., 2004. 390 s. ISBN 80-251-0109-6

oligopoly”. V takovém odvětví vytváří konkurence sklon k jednotné rovnovážné tržní ceně statku, neboť je zde silná vzájemná závislost firem. I sebemenší změna ceny výrazně ovlivní chování ostatních firem. Vytvářejí-li firmy v oligopolu diferencované statky a služby, navzájem substituční, jde o heterogenní oligopol s rozdílnými tržními cenami. Rozdíly mezi produkty nejsou obvykle podstatné, jedná se o blízké substituty.

- c) Možnost každé firmy v odvětví činit reálné odhady o reakcích a akcích konkurentů

V odvětví působí jen několik velkých firem a každá firma je schopna změnami své nabídky působit na změnu celkové nabídky odvětví. Také má možnost kontrolovat celou tržní poptávku prostřednictvím relativně vyššího podílu na celkové tržní nabídce statku. Chce-li konkurent reagovat na změnu tržní ceny firmy, musí změna působit na změnu tržní ceny a tržního množství⁴¹.

- d) Bariéry vstupu nových firem do odvětví

Umožňují v odvětví trvalejší existenci několika málo firem. Typickými formami omezení vstupu do odvětví jsou vysoké náklady kapitálu na zavedení nové firmy, patentová omezení, preference spotřebitelů k existujícím firmám a dohody mezi existujícími firmami⁴². Představují-li překážku vstupu do odvětví úspory z rozsahu, potom firma usilující o vstup do odvětví musí při produkci svých výrobků dosahovat stejně nízkých průměrných nákladů jako již existující firmy v odvětví. Část bariér však není nepřekonatelná, což může vést ke vstupu nové firmy do odvětví. V závislosti na jejich počtu by to vedlo k zániku oligopolní tržní struktury. Z tohoto hlediska je existence oligopolu ovlivněna vztahem mezi velikostí trhu a optimální velikostí firmy. V některých případech používají firmy v oligopolu jako překážku tzv. limitní cenu (Limit Price). Tato cena je stanovena na nižší úrovni než cena, při které firmy maximalizují zisk, pokud nejsou ohrožovány vstupem firem

⁴¹ Svoboda, R. – Šrédl, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁴² Mach, J. a kol. Obecná ekonomie I. Praha: ČZU, 1999. 253 s. ISBN 80-213-0531-2

z jiných odvětví. Podmínkou uplatnění limitních cen je společný postup oligopolních firem.

3.3.1 Modely oligopolního chování

Oligopolní tržní chování má mnoho forem. Při charakteristice jednotlivých modelů se předpokládá neměnný počet firem v odvětví. Dále je potřeba odlišit množství produkce jednotlivé firmy od produkce celého odvětví. Zjednodušujícím předpokladem je existence stejných firem v odvětví se stejnými náklady a totožnými objemy optimálních výstupů. Také se očekává dokonalá konkurence na straně poptávky, tzn., že žádný ze spotřebitelů není schopen ovlivnit tržní cenu daného výrobku či služby.

3.3.1.1 Smluvní (koluzivní) oligopol

“Smluvní (koluzivní) oligopol je tržní model s několika firmami produkující stejné či podobné výrobky (služby), vystupující na trhu jako monopol”⁴³. Důvodem je skutečnost, že se firmy v jednom odvětví domluví a omezí svou produkci, aby zvýšily ceny a dosáhly vyšších zisků⁴⁴. Mezi oligopolními firmami s významným podílem na trhu často dochází k uzavírání dohod. Tržní struktura vznikající těmito dohodami o spolupráci a společným postupem se nazývá kartel. “Kartelové dohody mohou být uzavírány:

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

Kartely vznikají jak mezi silnými firmami v odvětvích národních ekonomik, tak i na světovém trhu – příkladem lze uvést sdružení zemí vyvážejících ropu, organizaci OPEC, která je ukázkou tržní situace, kdy jako oligopolisté vystupují

⁴³ Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁴⁴ Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

národní ekonomiky, nikoliv firmy. Cílem kartelu na trhu potravin není maximalizace zisku jednotlivých společností, ale maximalizace ekonomického zisku jako celku. Kartel se tedy na trhu chová jako firma v monopolním postavení, která má více výrobních jednotek.

Při organizaci oligopolního odvětví formou kartelu vznikají jisté problémy. Postupují-li firmy kartelu ve shodě, vytvářejí tržní situaci blízkou monopolu. Firmy nasazují vysoké ceny, nezvyšují svoji produkci a nesnaží si vzájemně konkurovat snižováním cen. Všichni členové kartelu vytvářejí ekonomický zisk. Pokud se některá z firem kartelu rozhodne ostatním konkurovat snížením cen, dochází k tzv. „cenové válce“, kdy se podniky předstihují ve snižování cen a snaze odlákat spotřebitele od konkurenčních firem. Ze zvýšení cenové konkurence mají prospěch hlavně zákazníci, kteří nakupují zboží levněji. Může nastat i situace, kdy člen kartelu začne tajně zvyšovat velikost vyráběné produkce. Vzhledem k tomu, že jsou kartelové dohody ve většině států zakázány, nelze vymáhat jejich dodržování právními prostředky.

“Podle českého platného práva se za dohody narušující soutěž považují v Zákoně o ochraně hospodářské soutěže:

- dohody mezi soutěžiteli
- rozhodnutí o sdružení podnikatelů
- jednání podnikatelů ve vzájemné shodě, které vedou k narušení hospodářské soutěže na trhu zboží“

Aplikace modelu v podmínkách zemědělské produkce

Před analýzou dopadů kartelového chování firem je třeba se nejprve seznámit s konkrétními případy kartelových dohod. Příklady kartelového chování, které byly v České republice odhaleny a sankcionovány Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže:

- Pekárenské společnosti Delta Pekárny, Penam a Odkolek se domlouvaly na zdražení pečiva, chleba a cukrářského pečiva u svých odběratelů. Následně odběratelům odeslaly oznámení o zvýšení cen a snažili se vůči nim dosáhnout lepší vyjednávací pozice. Antimonopolní úřad rozhodl o uložení pokuty ve výši 52,8 milionu korun.

- Společnosti Billa a Omega Retail (dříve Julius Meinl) si vyměňovaly informace o svých nákupních cenách a systémů bonusů a slev. Poté po dodavatelích požadovaly vyrovnání dosavadních finančních podmínek pro nákup zboží na úroveň druhého účastníka řízení. Navíc žádali, tzv. alianční bonus, platbu za možnost dodávat stejný sortiment do obou obchodních sítí. Byla jim uložena pokuta v hodnotě 19,55 milionu korun.
- Likérka Stock Plzeň-Božkov vážala prodej nápoje Fernet Stock odběrem dalších druhů alkoholických nápojů. Původní návrh pokuty byl v dubnu 1996 snížen z 5 mil.Kč na 4 mil.Kč.
- V roce 2003 začal Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se šetřením cen v supermarketech a 8. prosince zahájil správní řízení se společnostmi Ahold Czech Republic, Billa, Carrefour ČR, Delvita, Globus ČR, Julius Meinl, Kaufland ČR, Plus-Discount, Spar Česká obchodní společnost a Tesco Stores ČR. Možné porušení zákona o ochraně hospodářské soutěže Úřad spatřoval v dohodě či jednání ve vzájemné shodě účastníků řízení při stanovení výše prodejních cen brambor pro konečné spotřebitele. Při ověřování výše prodejních cen Úřad zjistil, že prodejní cena se u dvoukilového balení brambor pohybovala v rozpětí od 29,50 Kč do 32, i 34 Kč, přičemž u sedmi účastníků byla zjištěna shodná výše prodejní ceny 29,90 Kč. Po vyhodnocení všech skutečností a důkazů získaných v průběhu správního řízení nebylo prokázáno, že by stanovení prodejních cen brambor účastníky řízení a jejich výše byla důsledkem porušení zákona.

Porovnává-li se výše uložených pokut firmám za kartelové dohody s jejich obraty, lze vyjádřit motivační charakter uložených sankcí. Jak připouští i Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, uložené sankce nemají mít pro postihované firmy likvidační charakter, ale spíše mají působit výchovně. I z toho důvodu má větší 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 a Omega Retail sankcionovány částkou 19,55 mil. Kč za společnou koordinaci a sladování nákupních cen zboží a obchodních podmínek. Pro porovnání společnost Billa dosáhla v roce 2008 v tržbě úhrnné

částky 18,5 mld. Kč a v roce 2009 dokonce částky 19 mld. Kč. Sankcionovaná částka je tedy řádově ve výši jedné tisícin ročního obratu této firmy.

Celková částka úřadem uložených pokut za sledované období let 1996 – 2009 dosáhla výše 129,4 mil. Kč. Bude-li se předpokládat, že veškerá produkce potravin se ke konečnému spotřebiteli dostává nákupem u nadnárodních obchodních řetězců, lze považovat za zajímavé srovnání úhrnu uložených sankcí v produkci potravin s ročním obratem těchto řetězců. Obrat rozhodujících obchodních řetězců dosáhl v roce 2008 částky 210 mld. Kč a v roce 2009 částky 219 mld. Kč. V sektoru potravinářské produkce byla ve sledovaném období v průměru ročně uložena částka pokut ve výši 9,25 mil. Kč. Tato analýza potvrzuje konstatování antimonopolního úřadu, že sankce nejsou likvidační, ale pouze výchovné.

V rámci Evropské unie došlo k právní úpravě pokut za kartelové dohody firem a rozhodující pro určení maximální výše pokuty je ukazatel obrat firmy. Pokuta za kartel může být uložena maximálně do výše 10% ročního obratu firmy. Ukazatel zisku firmy není pro určení výše pokuty relevantním ukazatelem. Je to z důvodu, že firmy dosahující dlouhodobé ztráty v důsledku vysokých investic by nebyly sankcionovány.

3.3.1.2 Duopol

Duopol popisuje situaci, kdy si na trhu konkurují dvě firmy. “Vztah dvou firem na jednom trhu má řadu podob, kterým odpovídají odlišné modely duopolu”. Prvním kritériem je, zda si firmy konkurují nebo spolupracují. “V případě spolupráce se jedná o typ kooperativních her, pokud si konkurují, rozlišují se hry simultánní a sekvenční”. Podstatou simultánních her je, že se jedna z firem rozhodne o optimální výši ceny nebo množství produkce a přitom nezná rozhodnutí druhé strany. Naopak smyslem sekvenčních her je, že se první firma rozhodne o objemu výstupu nebo o ceně, a zná současně rozhodnutí druhé firmy. První firma má výhodnější postavení,

neboť je lépe informována o situaci na trhu⁴⁵. Mimo uvedených dvou forem interakce existuje ještě tzv. nekalá kooperace (koluze). V takovém případě obě firmy stanovují ceny i objem produkce, aby maximalizovaly součet svých zisků. Tento druh tajné spolupráce se nazývá kooperativní hra⁴⁶.

Tím, že na trhu fungují pouze dvě firmy lze předpokládat, že firmy mají určitou monopolní sílu a mohou změnou výše ceny ovlivňovat objem realizované produkce. Cena a objem výstupu jsou závislé veličiny. Z optimální výše ceny plyne optimální výše výstupu a naopak. Ze závislosti ceny a množství neplyne, že se firmy chovají stejně, pokud zvolí jako výchozí veličinu cenu nebo objem výstupu. Kritériem pro členění modelů duopolu bude výchozí veličina, jejíž velikost firma optimalizuje.

“Každá firma v oligopolu má svou funkci očekávané poptávky, která zahrnuje jak očekávanou reakci kupujících na volbu firmy, tak i očekávanou reakci konkurenčních firem na její tržní cenu a množství realizované nabídky”.

Tržní rovnováha na duopolním trhu se utváří v rámci vzájemného přizpůsobování se tržních cen a realizovaných množství. To se uskutečňuje na základě porovnání očekávání firem se skutečností. Dojde-li vlivem korekcí ke shodě mezi očekávanými a skutečnými u obou firem, budou firmy ochotny setrvat při tomto rozdělení oligopolního trhu. Tento stav je charakterizován jako rovnováha na duopolním trhu, která se projevuje stabilitou cen a množství produkce. Vzhledem k omezenému vstupu firem do odvětví, je rovnováha relativně stabilní. Vstoupí-li v dlouhém období do odvětví nové firmy v omezeném počtu, vyvolá to sklon k přibližování se tržních cen firem k jejich průměrným nákladům.

Modely duopolistické konkurence v odvětví potravinářské produkce

Tyto modely můžeme vysvětlit na příkladech tržní situace, kdy na trhu vystupují dva obchodníci s homogenním produktem⁴⁷.

⁴⁵ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁴⁶ Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

⁴⁷ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

Cournotův model

Nejjednodušším příkladem je tzv. Cournotův model, ve kterém firma předpokládá, že její soupeř bude pokračovat ve výrobě dosavadních úrovních vstupu. Model je pojmenován podle francouzského ekonoma Augusta Cournota, který jej vytvořil v roce 1838⁴⁸. Jedná se o model, který je definován pro jedno časové období, a ve kterém každá z firem předpovídá úroveň produkce druhé firmy. Po uskutečnění odhadu produkce druhé firmy, zvolí firma svou produkci s cílem maximalizovat svůj zisk. Ve chvíli, kdy se potvrdí předpověď o chování druhé firmy, snaží se firma najít rovnováhu⁴⁹.

V Cournotově modelu mají firmy stejné nákladové křivky, znají své tržní poptávkové křivky⁵⁰ a obě firmy maximalizují svůj zisk. Předpokladem je, že první firma při rozhodování o velikosti svého výstupu považuje výstup konkurenční firmy za konstantní. Firma plánuje konkrétní množství odbytu za určitou tržní cenu a přitom očekává, že konkurent nebude reagovat na změnu jejího množství odbytu.

Stackelbergův model

Při zkoumání Cournotova modelu se vychází z předpokladu, že konkurent nereaguje na změnu velikosti odbytu první firmy. Uvedený předpoklad ale neodpovídá skutečnému ekonomickému životu, protože firma nemůže nebrat v úvahu chování svých konkurentů.

Stackelbergův model definoval v roce 1934 Heinrich von Stackelberg. Model vychází ze stejných předpokladů jako Cournotův model s výjimkou vzájemné reakce firem. První firma plánuje množství odbytu při očekávání určité úrovně tržní ceny a čeká, jak bude konkurent reagovat na změnu jejího množství odbytu. Firma pak sama bude reagovat na změnu množství odbytu konkurenta. Firma, které se podaří zjistit, jakým způsobem bude konkurenční firma reagovat, bude mít výhodu v podobě vyššího zisku.

Firmy ve Stackelbergově modelu vyrábějí homogenní produkt a navzájem si konkurují, ale na trhu existuje asymetrie informací, kdy první firma vystupuje v

⁴⁸ Frank, R. H. Mikroekonomie a chování. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0483-9

⁴⁹ Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

⁵⁰ Frank, R. H. Mikroekonomie a chování. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0483-9

postavení vůdce a druhá v postavení následovníka a chová se pasivně. Následovník považuje stávající cenu a objem výstupu vůdce vždy za daný⁵¹.

Porovnává-li se chování potravinářských firem v obou modelech, tak v Cournotově modelu obě firmy vyrábějí stejný výstup, zatímco ve Stackelbergově modelu vůdce získává informační výhodu a vyrábí větší množství výstupu než následovník. Duopolní odvětví, které lze vyjádřit Stackelbergovým modelem, celkově nabízí větší objem produkce než odvětví, které se popisuje Cournotovým modelem⁵².

Množstevní kartel duopolu

Množstevní kartel duopolu je tržní situace, kde se opět vychází z podmínek Cournotova modelu a změní se pouze vzorec chování obou firem. Firmy nahradí konkurenci na trhu vzájemnou kooperací s cílem maximalizace společného zisku⁵³. Obě firmy při snaze o maximalizaci svého zisku volí takovou úroveň produkce, aby maximalizovaly celkový zisk daného odvětví⁵⁴. Po zvolení optimálního objemu produkce a optimální ceny se členové kartelu musí dohodnout, jak velký podíl na tržní nabídce případně jednotlivým firmám⁵⁵. Každá z firem musí být schopná monitorovat, zda druhý člen kartelu dohodu dodržuje a nedodává na trh větší objem výstupu.

V množstevním kartelu figurují dvě firmy, které vytvořily kartel a na trhu vystupují jako jedna firma. Rozdíl mezi monopolem a kartelem není, protože se v obou situacích na trh dodává stejný objem výstupu za stejnou cenu⁵⁶. Monopol tedy vykazuje stejné celkové příjmy jako jsou celkové příjmy v rámci kartelu. Vzhledem k tomu, že dvě firmy mají dvakrát větší fixní náklady, má monopol vyšší zisk.

⁵¹ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁵² Frank, R. H. Mikroekonomie a chování. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0483-9

⁵³ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁵⁴ Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

⁵⁵ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁵⁶ Frank, R. H. Mikroekonomie a chování. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0483-9

3.3.1.3 Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou je modelem oligopolního trhu, ve kterém se nachází silná firma, pro niž je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na tzv. konkurenčním lemu. “Na větší části trhu, který si ponechá, se chová jako monopol”. Dominantní firma je zpravidla obklopena menšími firmami, někdy se vedle malých firem nachází i několik středních firem. “Tyto malé a střední firmy nejsou schopné svými rozhodnutími o množství produkce nebo ceně zásadním způsobem ovlivnit trh”. Firmy na konkurenčním lemu se chovají jako dokonale konkurenční firmy, tzn., že za cenu určenou dominantní firmou mohou prodat jakýkoliv objem produkce⁵⁷.

Firmy nacházející se na konkurenčním okraji uznávají cenu, kterou určila dominantní firma. U menších a středních firem nevznikají vzhledem k jejich velikosti výnosy z rozsahu výroby a jejich nákladové podmínky jsou ve srovnání s dominantní firmou horší. Proto nemohou nabízet produkci za nižší cenu, než ji prodává dominantní firma. Prodávali by produkci za cenu vyšší, riskovaly by snížení odbytu u značné části svých zákazníků⁵⁸.

“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, kdy cena výstupu zůstává vyšší než průměrné náklady, takže oligopol realizuje vyšší než normální zisk, tj. čistý ekonomický zisk”. Jestliže cena určená dominantní firmou umožňuje firmám na konkurenčním lemu vytvářet čistý ekonomický zisk, může ji některá z nich postupně vystřídat v postavení cenového vůdce. Tím je obvykle společnost, která je největší v odvětví, má nejnižší náklady, dlouhou tradici, nebo známou značku⁵⁹.

“Model s barometrickou firmou předpokládá měnící se firmu v pozici cenového vůdce. Taková firma jako první realizuje cenové změny a pro ostatní firmy plní úlohu barometru tržních podmínek”. Tento typ cenového vůdcovství vzniká jako

⁵⁷ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

⁵⁸ Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

⁵⁹ Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

reakce na problémy v odvětví spojené s kolísáním cen, nebo bezohlednou konkurencí⁶⁰.

3.3.2 Dominantní postavení obchodních řetězců vůči dodavatelům

Příkladem společensky nežádoucího chování obchodních řetězců na trhu potravin je využívání dominantního postavení vůči dodavatelům. “Na ochranu trhu před oligopolním chováním potravinářských firem byl v roce 2009 schválen Zákon o významné tržní síle a jejím zneužití”. Zákon jednotlivě uvádí, které praktiky jsou zneužitím tržní síly. “Obchodníkům, kteří dodavateli zboží nezaplatí do třiceti dnů od dodání, prodají ho levněji, než nakoupili, nebo od dodavatelů požadují zaplacení tzv. listovného, bez něž se zboží nesmí v regálech vůbec objevit, či jinak zneužijí svou tržní sílu, hrozí pokuta až deset miliónů korun či sankce ve výši deset procent z obratu”. Kontrola řetězců se týká výlučně prodeje potravinářských a zemědělských produktů. Pokuty uděluje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

Společnost Kaufland ČR dostala v roce 2010 od Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže pokutu 13,6 milionu korun. Podle úřadu firma porušila zákon tím, že znevýhodňovala dodavatele, když s nadpoloviční většinou svých dodavatelů dojednávala lhůty splatnosti faktur delší než třicet dní a s více než 95 procenty dodavatelů sjednávala ustanovení, na jehož základě měli dodavatelé hradit poplatek čtyři procenta hodnoty pohledávky, pokud by ji vůči Kauflandu postoupili třetím osobám. Kaufland také současně sjednával ustanovení o dodatečném skontu, kdy v případě dřívějšího zaplacení faktury požadoval slevu ve výši půl procenta za každý započatý týden, o který byla faktura uhrazena dříve. Jednalo se o uplatňování praktiky, která podřizovala povinností, jež nevytvářejí rovnováhu mezi smluvními stranami, čímž byl porušen zákon zneužití tržní síly.

⁶⁰ Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

3.3.3 Dominantní postavení firmy na trhu s potravinářskými výrobky v ČR

“Úkolem analýzy je zjistit, zda se v odvětví prodeje potravinářských výrobků vyskytuje typ oligopolní konkurence s dominantní firmou, nebo se jedná o jiný typ konkurence. To předpokládá vyjádření tržní situace pomocí analýzy tržního podílu jednotlivých firem v odvětví”. V první řadě je nezbytné stanovit ukazatel, který bude nejlépe charakterizovat tržní podíly firem. Vzhledem k různorodosti produktů v potravinářství je vhodné pro vyjádření tržní síly použít peněžní agregát tržby (v mil. Kč)

“Tržby deseti největších tuzemských obchodních řetězců v roce 2010 po předchozím poklesu mírně vzrostly z 308 miliard korun v roce 2009 na 309 miliard korun. První pozici si v roce 2010 udržela německá obchodní skupina Schwarz, do které patří hypermarkety Kaufland a diskontní prodejny Lidl. V roce 2009 se celkové tržby největších obchodníků meziročně snížily o zhruba čtyři miliardy korun”.

V meziročním srovnání jde o stagnaci či jen velmi malý nárůst, což odpovídá celkové situaci v maloobchodě. Češi jsou při nakupování opatrnější, častěji využívají akční nabídky, tedy nakupují méně a za nižší ceny⁶¹.

Pořadí prvních deseti největších obchodních řetězců:

1. Kaufland ČR (1. 3. 2011 – 28. 2. 2012)
2. Tesco Stores ČR (1. 10. 2012 – 30. 9. 2013)
3. Ahold ČR (1. 1. 2011 – 31. 12. 2011)
4. Makro Cash & Carry ČR (1. 1. 2011 – 31. 12. 2011)
5. Penny Market (1. 1. 2012 – 31. 12. 2012)
6. Globus ČR (1. 7. 2011 – 30. 6. 2012)
7. Lidl ČR (1. 3. 2011 – 28. 2. 2012)
8. Billa (1. 1. 2012 – 31. 12. 2012)
9. Geco (1. 1. 2012 – 31. 12. 2012)
10. Spar ČOS (1. 1. 2012 – 31. 12. 2012)

⁶¹ Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

Pořadí je založeno na dostupných účetních uzávěrkách (tržby celkem v mld. Kč bez DPH; období se liší, pořadí je proto orientační).

Maloobchodním prodejem se zabývá jen část uvedených obchodních řetězců. Jedná se o firmy Kaufland, Tesco Stores, Ahold, Penny Market, Globus, Lidl, Billa a Spar. Společnost Makro se orientuje na velkoobchodní odběratele. Na trhu se ale vyskytují i menší obchodní řetězce s nabídkou potravin, které se nenachází mezi největšími deseti obchodníky. Jedná se o řetězce Norma, COOP a jiné. Konkurenci na trhu zdůrazňuje nástup malovýrobců a farmářů, často specializovaných na bioprodukty na trzích ve velkoměstech, kteří regionálně konkurují čerstvostí a kvalitou potravin a ubírají obchodním řetězcům zákazníky.

Podnikání obchodních řetězců je zaměřeno zejména na prodej potravinářského zboží, kapitálově je především ve vlastnictví německých firem. Převahu německých firem narušuje obchodní řetězec Tesco, který je vlastněný britským kapitálem a Ahold s holandských vlastníkem.

Tržní odvětví obchodních řetězců je definováno relativní tržní stabilitou. Z hlediska podílu firem na trhu došlo k posílení pozice společnosti Rewe (supermarkety Billa a diskontní prodejny Penny Market), která převzala obchodní řetězce Plus od společnosti Tengelmann. Oproti tomu skupina Tesco posilovala své místo na trhu hlavně v oblasti menších obchodních formátů (Tesco Express, Tesco supermarket a převzetím prodejen Žabka a Koruna). Nejrozsáhlejší remodelací na trhu proběhla ve společnosti Ahold, kde došlo ke sjednocení hypermarketů a supermarketů pod jednotnou značkou Albert. Současně společnost uzavřela méně výkonné a koncepčně nevyhovující prodejny, změnila sortiment a omezila velikost řady prodejen s cílem vyšší provozní efektivity. V roce 2014 společnost Ahold koupila skupinu Spar, kdy v průběhu podzimu 2014 remodelovala prodejny Spar do formátu Albert supermarket. Ukončení procesu integrace je očekáváno v první polovině roku 2015. Obchodní řetězec Makro Cash & Carry je součástí německého gigantu Metro, kdy v Česku provozuje síť patnácti velkoobchodních prodejen. Společnost Globus má na českém trhu osmnáct poboček⁶².

⁶² Svoboda, R. – Šréd, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

3.4 Maloobchod

Maloobchod je podnik nebo činnosti podniku, které se zakládají na nákupu produktů od velkoobchodu a jejich dalšímu prodeji konečnému spotřebiteli, aniž by došlo k dalšímu zpracování produktů. Maloobchod je tvořen prodejním sortimentem, cenovými polohami, pohotovou prodejní zásobou, vhodnou formou prodeje, marketingovými činnostmi apod⁶³.

V minulosti patřil maloobchod mezi drobné podnikání. Bylo to dáno tím, že téměř každá maloobchodní provozovna byla samostatným podnikatelským subjektem. Jak se vyvíjela lidská populace, vyvíjel se i maloobchod. Zlepšování životní úrovně obyvatel a postupný růst příjmů vedl ke zvýšení mobilizace obyvatel, migraci obyvatel do měst a růstu jejich potřeb, čímž docházelo k výraznému zvyšování a rozlišování poptávky po zboží a službách. Konečný zákazník se stává tím, kdo rozhoduje o tom, co se bude vyrábět.

Maloobchod na tento trend vývoje populace reagoval tzv. koncentrací maloobchodu. Podnikatelé zvětšovali počty vlastních prodejních provozoven včetně velikosti jejich formátů. V rámci koncentrace maloobchodu byly využívány techniky expanze prodejen vlastními silami, odkoupením jiných prodejen, či celých firem, fúzí mezi firmami, případně rozšířením kapitálu vstupem bankovních institucí do firem. Vývojový trend koncentrace trvá i v současnosti. Maloobchod získal v procesu koncentrace přímý vliv na konečného zákazníka a spolu s ním i možnost ovlivňovat konečnou cenu a rozsah výroby. Obchodníci získali kontrolu nad distribučními cestami, zřizují vlastní velkoobchod, příp. dopravu, zahraniční zastoupení a aplikují moderní metody řízení, které spočívají v zajišťování velkých nákupů, optimální logistiky a aplikaci moderních informačních technologií. Maloobchodní firmy rostou do úrovně velkých společností, které umí zákazníkovi nabídnout ve své síti velkoformátových prodejen kvalitní, široký sortiment s možností pohodlného, komplexního a rychlého nákupu za výhodné ceny. Právě tato oblast spojená s velkými společnostmi vlastnící sítí prodejen, s optimálním a komplexním způsobem řízení pohybu zboží a moderními prvky řízení, se nově nazývá retail.

⁶³ Pražská, L. – Jindra, J. Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-7261-059-7

Jako definice retailu se uvádí: „mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem“⁶⁴.

“Z definice vyplývá, že retailové společnosti jsou často kapitálově velmi silné a provádějí celou řadu činností spojených s maloobchodem”. Odborníci rozdělují retail na store retail a non-store retail. Rozlišují tak maloobchod podle místa realizace. Maloobchod realizovaný v síti prodejen je nazván pojmem store retail a non-store retail je maloobchod realizovaný mimo prodejní síť⁶⁵.

3.4.1 Historie maloobchodu

Největší rozvoj maloobchodních prodejen přichází v období první republiky. Tento rozvoj byl přerušen druhou světovou válkou a poté převzetím moci komunistickou stranou, což bylo spojeno se zestátňováním soukromých obchodních živností. Maloobchodní jednotky byly řízeny ministerstvem obchodu či jinými ministerstvy. Centrální a územní řízení maloobchodních jednotek se značilo redukcí obchodní sítě, likvidací konkurenčních jednotek, oddělením obchodu od výroby, ztrátou společenského postavení obchodníků a narušením racionálního pohybu zboží, kdy docházelo ke stálému nedostatku zboží. V roce 1990 došlo ke změně politického režimu a projevila se řada ekonomických reforem. Soukromý sektor se měl rozvíjet dvěma způsoby: vstupem soukromých podnikatelských subjektů do ekonomiky a privatizací státních podniků soukromým subjektům – hlavně formou prodeje. Tyto předpoklady se staly základem pro vznik trendů na maloobchodním trhu v ČR a to konkrétně: atomizace a internacionalizace.

Atomizaci lze charakterizovat kvantitativními a kvalitativními změnami. Došlo k rozdělení stávajících velkých obchodních struktur a vzniku nových obchodních jednotek. Tím částečně došlo ke snížení vlivu maloobchodu na výrobu. Výstavba nových či renovace původních obchodních jednotek spolu s novým sortimentním rozsahem oživily centra měst a rušné ulice.

⁶⁴ Szczyrba, Z. Geografie obchodu. Olomouc: Univerzita Palackého. 2006. 92 s. ISBN 80-244-1453-8

⁶⁵ Pražská, L. – Jindra, J. Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-7261-059-7

Dalším vývojovým trendem je internacionalizace. Na český trh vstupují první nadnárodní retailové řetězce, které mění současnou nedostačující formu a strukturu prodeje. Díky nim se na trhu prosazuje koncentrace. V potravinářském obchodě vytvářejí nezávislí maloobchodníci aliance, dochází k expanzi potravinářských, ale i nepotravinářských řetězců na český trh. Vznikají nové obchodní domy a nákupní centra. Zvyšovala se náročnost zákazníků v přímé souvislosti s růstem reálné mzdy⁶⁶.

3.4.2 Typy maloobchodních jednotek

“Členění maloobchodních jednotek na českém trhu vychází z evropských standardů. Pro členění se využívají smíšená kritéria jako sortimentní specializace, velikost prodejny, provozní charakter apod”. Jedná se o specializované prodejny, úzce specializované prodejny, smíšené prodejny, plno sortimentní obchodní domy, specializované obchodní domy, superety, supermarkety, hypermarkety, odborné velkoobchodní prodejny a diskontní prodejny.

Specializované a úzce specializované prodejny

Specializované prodejny se vyznačují úzkým a velmi hlubokým sortimentem většinou nepotravinářského zboží a nabízející širokou škálu potřebných služeb. Ceny jsou vyšší než u jiných prodejen a je zde kladen velký důraz na odbornost personálu. Nacházejí se v centrech měst a regionálních nákupních centrech.

Smíšené prodejny

Nabízejí široký ale mělký potravinářský i nepotravinářský sortiment v okrajových částech měst nebo na venkově. Většinou se jedná o zboží denní potřeby, ceny jsou vyšší⁶⁷.

⁶⁶ Szczyrba, Z. Maloobchod v ČR po roce 1989. Olomouc: Univerzita Palackého. 2005. 128 s. ISBN 80-244-1274-8

⁶⁷ Szczyrba, Z. Geografie obchodu. Olomouc: Univerzita Palackého. 2006. 92 s. ISBN 80-244-1453-8

Superety

“Superety jsou menší prodejny širokého sortimentu potravin a nepotravinářského zboží denní spotřeby se samoobsluhou. Prodejní plocha je 200 – 400m². Často jsou umístěny jako samostatné prodejny v sídlištní zástavbě nebo jako oddělení větších nákupních jednotek. Dnes se tyto jednotky uplatňují v podchodech měst, na nádražích a na venkově”.

Supermarkety

Prodejny komplexního sortimentu potravin (5 až 10 tisíc druhů zboží) včetně doplňkového sortimentu nepotravinářského zboží (do 20% prodejní plochy). Velikost prodejní plochy je 400 – 2500 m². V České republice je velikost prodejní plochy standardně mezi 1200 – 1500 m². Supermarkety se umísťují v obytných zónách s okruhem dostupností 400 – 700 m podle hustoty zástavby, v centrech měst a čtvrtí a v regionálních nákupních střediscích.

Hypermarkety

Hypermarkety jsou velké prodejní jednotky se samoobsluhou, plným potravinářským sortimentem a širokým výběrem nepotravinářského zboží denní, časté i občasně potřeby. Počet druhů zboží se pohybuje od 15 do 100 tisíc. Vždy je zajištěno občerstvení pro zákazníky za nízké ceny. Rozlišujeme mezi tzv. malým hypermarketem, jehož prodejní plocha je 2500 – 5000 m² a nabídkou sortimentních položek 15 až 30 tisíc (Kaufland) a větším hypermarketem s prodejní plochou nad 5000 m² s nabídkou obvykle kolem 30 až 50 tisíc položek (Tesco, Globus).

Odborné velkoobchody

“Sortiment zahrnuje velké ucelené soubory nepotravinářského zboží zaměřené zejména na druhy s rychlou obrátkou. Jedná se o samoobslužné prodejny, kdy se velikost prodejní plochy pohybuje mezi 3000 – 10000 m² v závislosti na charakteru prodáváného sortimentu. Příkladem jsou prodejny pro stavebníky, kutily – Hobby markety, prodejny pro zahrádkáře, prodejny nábytku (IKEA), velké prodejny elektro (ElektroWorld, Datart, Okay) či sportovních potřeb (Gigasport)”.

Diskontní prodejny

Diskontní prodejny mají omezený sortiment, obvykle na 800 – 2500 druhů zboží s velmi rychlou obrátkou a s vysokou frekvencí poptávky. Prodejní plocha je zpravidla 400 – 1000 m². Prodejny jsou charakteristické nenáročným vybavením, kdy prodej většinou probíhá přímo z přepravních obalů, palet nebo stohů, minimálními službami pro zákazníky, avšak nabízí prodlouženou otevírací dobu. Typické jsou nízkými cenami. Příkladem diskontních prodejen jsou společnosti Penny Market a Lidl.

3.5 Nákupní chování

Spotřebitelská aktivita a to, kde spotřebitel nakupuje, má úzký vztah k organizaci maloobchodního systému a lokalizací jednotlivých obchodních jednotek. “K hlavním zkoumaným tématům v této oblasti patří sledování věrnosti zákazníků určitým obchodům či maloobchodním formátům a zejména zjišťování motivace zákazníků k návštěvě určitého maloobchodního zařízení. Tyto motivace a zvyky v nakupování se odlišují podle charakteristik jednotlivých zákazníků, jejich sociálního postavení, věku, rodinného stavu či etnické příslušnosti”.

Mimo čistě racionálních a ekonomických aspektů nakupování se prokázalo, že se spotřebitelé podřizují i subjektivním faktorům, jako je kvalita obsluhy, poskytované služby, důvěrnost, přátelské prostředí, image centra, apod. Ke slovu se pak dostává i klasická Maslowova teorie, ve které je navržena hierarchie potřeb od nezákladnějších až po ty vyspělejší. Z tohoto pohledu je spotřebitelské chování vysoce komplexní činností, neboť uspokojuje fyziologické potřeby, potřebu někam patřit, potřebu seberealizace, či potřebu klást si cíle a dosahovat jich. Klíčem k úspěchu obchodníka je správně rozpoznat potřeby jednotlivých zákazníků, nabídnout jim odpovídající produkty a doprovodné služby⁶⁸.

⁶⁸ Spilková, J. Geografie maloobchodu a spotřeby. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2012. 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4

3.5.1 Změny nákupního chování

Češi přijímají západní modely chování rychleji než ostatní národy střední Evropy. Více využívají auto při nakupování, kladou větší důraz na čtení letáků maloobchodních jednotek a jsou více citliví na reklamní kampaně a reklamu obecně. Česko je navíc zemí s nejvyšším počtem hypermarketů na milion obyvatel ve střední Evropě. Mění se chování českých nakupujících se sleduje díky monitorování preferencí maloobchodních formátů. Tento průzkum je periodicky organizován společností Incoma Research a GfK v Praze.

Do roku 2000 převládaly menší typy formátů jako např. supermarket, které od roku 2000 začaly podléhat nátlakům hypermarketů. “V tomto období vzrostla preference pro hypermarkety z 20% na 29% v roce 2001, přičemž ke kulminaci došlo v roce 2003, kdy je jako hlavní nákupní místo své domácnosti uvedlo 37% nakupujících”. Ve stejné době vstupuje na trh i další významný maloobchodní formát a to diskontní prodejna. “Rok 2003 byl prvním rokem, kdy diskontní prodejna a supermarket přitahovaly stejné procento zákazníků. Od roku 2003 je již supermarket poražen diskontní prodejnou, která nabývá na významu z hlediska zákaznických preferencí. Na konci roku 2005 byla diskontní prodejna hlavním nákupním místem pro 24% českých domácností”.

Tento trend velkých obchodních jednotek pokračuje i v dalších letech. “V roce 2008 byl hlavním nákupním místem pro 43% českých domácností hypermarket, 23% uvedlo diskontní prodejnu, dalších 16% menší prodejnu, 16% supermarket a 2% jiný typ prodejny”. Preference jednotlivých maloobchodních formátů souvisí se sociálním a demografickým zařazením nakupujících. “Hypermarkety nadprůměrně preferují lidé vzdělanější a nakupující z rodin s dětmi. Největší obliby dosahují ve velkých městech, naopak nejméně v menších městech, kde je zastupují diskonty”. Nejvíce nakupují v hypermarketech ti, kdo pro nákupy využívají automobil. “Diskonty jsou navštěvované především obyvateli střední velkých obcí (5 – 20 tisíc obyvatel). Příjmy nakupujících preference diskontů sice ovlivňují, ale jen slabě. Silnou pozici mají hlavně ve středních, západních a východních Čechách. Z hlediska typologie nakupujících jsou diskonty upřednostňovány zejména šetrivými a nemobilními nákupními typy”. Supermarkety

vyhledávají obyvatelé velkých měst. “Lze říci, že supermarkety slouží spíše jako doplňkové nákupní místo pro každodenní nákupy a často jsou takto využívány díky blízkosti místa bydliště. Menší samoobsluhy si vybírají především lidé s nižším vzděláním, s nižšími příjmy a obyvatelé obcí do 5 tisíc obyvatel”.

“Výběr hlavního nákupního místa je ovlivněn strukturou a charakteristikami maloobchodní sítě v daném regionu. Hypermarkety uvádí jako hlavní nákupní místo nakupující v osmi českých krajích a jejich pozice je nadprůměrná v Ústeckém a Moravskoslezském kraji. Ve Středočeském, Plzeňském, Králověhradeckém a Libereckém kraji jsou pro většinu domácností hlavním nákupním místem diskonty. V Pardubickém kraji a na Vysočině má stále převládající postavení menší samoobsluha”. Obecně pro volbu hlavního nákupního místa platí souslednost: příhodná poloha, příznivé ceny, široký sortiment a případné akční slevy.

!Rozvoj velkoplošných maloobchodních prodejen je spojen právě se změnou nákupního chování. Obecně klesá frekvence nakupování, kdy dochází ke zřetelnému posunu k tzv. týdenním nákupům”. Cca 60% populace využívá ke svým nákupům automobil. Podle dalších šetření Češi nakupují rádi, nevdají jim čas strávený v obchodech a prodejny si pečlivě vybírají. “Některé zahraniční výzkumy tvrdí, že Češi mají nadprůměrně vysoké tzv. nákupní IQ, tzn., že jsou šetrní, umí se při nakupování ovládat a jsou schopni získat si informace o zboží ještě před nákupem”⁶⁹.

3.5.2 Typologie nakupujících

Podle rozdílného chování se zákazníci dělí na určité skupiny. “Na základě zkoumání životního stylu a nákupního chování definovali Lesser a Hughes sedm typů nakupujících. Pasivní nakupující mají omezené zájmy v nakupování, nakupování je nebaví a nezajímá. Aktivní nakupující mají naopak náročnější životní styl, nakupují rádi a zajímají se o slevy. Nakupující orientovaní na služby se zajímají o kvalitu obsluhy a vyhledávají obchody s příjemným a ochotným personálem, za což jsou ochotni platit vyšší ceny a bývají také vysoce loajální. Tradicionalističtí nakupující jsou zpravidla kutilové s aktivním životním stylem, ale v nakupování

⁶⁹ Spilková, J. Geografie maloobchodu a spotřeby. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2012. 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4

nevidí až tak příjemnou aktivitu. Nadšení „ledničkoví“ nakupující se snaží za každou cenu lišit, rádi zkoušejí nové zboží a vyhledávají informace o novinkách. Zákazníci orientovaní na cenu vyvíjejí velkou aktivitu, dokud nenajdou nejvýhodnější koupi, a aby ušetřili, tolerují i horší prostředí, nižší kvalitu a rozsah výběru. Přechodní nakupující jsou většinou na začátku rodinného cyklu, takže ještě stále dbají na životní styl a rádi zkoušejí novinky, ale zároveň si již utvářejí specifické nákupní zvyky. Konvenční nakupující chtějí především jednoduše nakoupit a nezajímají se tolik o cenu a služby. Nakupující sbírající kupony na slevu jsou závislí na reklamě a slevových akcích, podle kterých plánují svoje nákupy. Inovativní nakupující rádi kupují nové produkty a podnikají více impulzivních nákupů. Nezařazení nakupující pak nespádají ani do jedné z těchto skupin”.

Společnost Incoma Research a GfK Praha vyvinuly v rámci studie Shopper typology vlastní typologii českých nakupujících. Data pro členění českých zákazníků byla získána osobním dotazováním v reprezentativním vzorku 2097 českých domácností. Z každé domácnosti byla vybrána osoba, která zajišťovala nejvíce nákupů rychloobrátkového zboží. “Celkově bylo sledováno několik desítek parametrů od důležitosti jednotlivých faktorů při nakupování, přes spokojenost zákazníků, obecné nákupní postoje, rozhodovací proces při volbě prodejny, preferenci řetězců a formátů až po vztah k promočním letákům. Současně byla zjišťována řada sociálních a demografických charakteristik. Výsledkem je identifikování následujících typů nakupujících:

- Ekonom – je typ mobilního, náročného a cenově citlivého zákazníka, který vykazuje nízkou konzervativnost. Tento jeho postoj je spojen s nutností nakupovat méně často a ve větším objemu. To zřetelně souvisí s větším počtem dětí v rodině. Současně však ekonomové preferují kvalitní prodejny se širokou nabídkou.
- Mobilní pragmatik – je typ mobilního, nenáročného a cenově citlivého zákazníka s jasnou prioritou a to nakupovat ve velkém a za rozumné ceny. Tendence nakupovat autem je u něj nejvýraznější ze všech typů.
- Náročný nakupující – je typ mobilního, náročného a cenově neorientovaného zákazníka, který je charakterizován nízkou konzervativností při výběru nejkvalitnější prodejny a celkového dojmu z nakupování. Dávají přednost

velkoplošným prodejnám a raději jedou do vzdálenější prodejny, pokud jde o výběr té nejlepší. Jsou silně impulzivní, kupují často neplánované výrobky i ty, bez kterých by se obešli. Rádi zkoušejí nové výrobky a značky. Kladou vysoký důraz na možnost platby kartou a jsou mimořádně nedůvěřiví ke zlevněnému a akčnímu zboží.

- Velkorysý – je mobilní nakupující s nízkou cenovou citlivostí, ale i nízkou náročností. Je definován vysokou impulzivitou. Příliš nevěří zlevněnému zboží.
- Komunikativní hospodyně – je nemobilní, cenově citlivý a současně náročný typ. Vyšší nároky se projevují důrazem na věrnostní systém, obsluhující personál a dostupnost prodejen veřejnou dopravou. Je to typ málo impulzivní.
- Šetřivý – je typ nemobilního, cenově citlivého a nenáročného zákazníka, u kterého se projevuje jednoznačná orientace na cenu a využívání různých cenových akcí. Dokáže pak koupit i větší objem zlevněného zboží.
- Pohodlný oportunist – je typ nemobilního, cenově necitlivého, ale náročného zákazníka. Nejméně ze všech typů věří reklamě a inzerci řetězců. Z nemobilních typů nejspíše občas koupí neplánovaný výrobek.
- Nenáročný konzervativce – nemobilní, cenově necitlivý a nenáročný zákazník, který dává přednost menším prodejnám, necestuje za nákupy a nakupuje v menších objemech. Nakupování věnuje co nejméně času a reklamě a inzerci nevěří⁷⁰.

3.5.3 Klasifikace nákupního chování

Při výzkumech spotřebitelského chování se uplatňuje také klasifikace podle účelu nákupu. Podle účelu se dělí nakupování na účelové, rekreační a víceúčelové. Účelové nakupování je většinou naplánované a orientované na cenu a dostupnost zboží. Velmi se tento styl nakupování liší mezi muži a ženami. Účelové nakupování může být zdrojem frustrace v případě, že nakupující nemá dostatek informací, v nákupu mu brání nějaké překážky, nebo se při rutinním nakupování nudí. Zábavu

⁷⁰ Spilková, J. Geografie maloobchodu a spotřeby. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2012. 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4

naopak přináší rekreační nakupování, kdy cílem není pouze sehnat určitý produkt, ale uspokojit i jiné potřeby jako sociální interakci, zábavu a další stimuly. Rekreační nakupující vidí v nakupování formu trávení volného času. Nakupování je baví a často nepřicházejí s jasnou představou, co chtějí. Nezabývají se vzdáleností do nákupního centra, ale jsou citliví na prostředí, doplňující služby a designové prvky. Rádi nakupují ve skupinkách s blízkými či přáteli. Důležitou součástí rekreačního nakupování jsou impulzivní nákupy, které jsou definovány jako rozhodnutí o nákupu komodity až co nakupující vstoupil do obchodu.

“Jistým druhem diferenciací nákupního chování může být také samotné pohlaví nakupujícího. Rozdíly mezi chováním mužů a žen je častěji sledováno u žen, přičemž byly popsány i tři hlavní stereotypy spojené s nakupováním u mužů:

- a) tzv. popadni a běž – mužům je na nákupech vlastní vstoupit do obchodu, koupit jednu či pár věcí a rychle odejít
- b) tzv. fňukat nebo čekat – typický muž nemá rád nakupování a nerad nakupuje se svou ženou, trvá to déle, stěžuje si, chce odejít, popř. si sedne na lavičku a čeká
- c) tzv. strach ze ženského – muži neradi nakupují věci, které s sebou nese ženské konotace (prádlo, parfémy, kuchyňské potřeby)“

Ženy tráví nakupováním více času a obstarávají základní produkty, zatímco muži jednají rychle a účelově s jasným cílem. Rozdílné přístupy jsou i ve výběru nákupního místa, kdy ženy vyhledávají obchody s atmosférou centra, kvalitou obsluhy a produktů, čistotou a pocitem prosvětleného a volného prostoru. Muži naopak oceňují kvalitu obchodu – osvětlení, zastřešený prostor, rozvržení centra, parkování⁷¹.

⁷¹ Spilková, J. Geografie maloobchodu a spotřeby. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2012. 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Na českém maloobchodním trhu působí několik velkých obchodních řetězců. Mezi největší společnosti patří: Billa, Penny Market, Kaufland, Lidl, Tesco, Albert a Globus.

4.1 Billa

Billa ČR je součástí skupiny REWE International AG. Zakladatelem firmy se stal 7. prosince Rakušan s českými kořeny Karl Wlashek z Vídně, který otevřel první diskontní obchod s drogistickým zbožím. Díky širokému výběru zboží a nízkým cenám se jeho firma začala rychle zvětšovat a rozšiřovat do dalších měst v Rakousku. Na počátku 60. let bylo v provozu již 45 filiálek. Úspěch revoluční myšlenky diskontního prodeje drogistického zboží vedl zakladatele pana Wlasheka k přenesení aktivit i do oblasti prodeje potravin. V roce 1961 byl zaveden pro všechny prodejny název BILLA („Billiger Laden“ – „Levný obchod“). Ve stejném roce došlo ve všech prodejnách k zavedení na svou dobu revolučního samoobslužného systému prodeje. V roce 1966 byl otevřen první supermarket s prodejní plochou 1000 m² a o tři roky později došlo k přesunu centrály do Wiener Neudorf, kde je sídlo firmy do dnes. V 70. letech pokračuje expanze firmy a supermarkety BILLA byly jako první prezentovány prostřednictvím televize. Na konci 70. let začal koncern BILLA expandovat i do nových oblastí prodeje. Byla vytvořena firma LIBRO, která představuje specializovaný papírnický obchod, kde je možné zakoupit vše od psacích potřeb až po obrazy a knihy. BILLA se navíc s téměř 2000 pracovníky stala největším soukromým zaměstnavatelem. V 80. letech byly zakládány další koncernové firmy. BIPA (diskontní prodejna parfumerie), MONDO (diskontní prodejna v oblasti potravin), EMMA (prodej zboží denní spotřeby). V roce 1988 vzniká firma BILLA-Real, která převzala správu veškerých nemovitostí.

Na počátku 90. let začala expanze firmy do dalších evropských zemí. Do dnešního dne byly otevřeny prodejny v Itálii, České republice, Slovensku, Rusku, Chorvatsku, Rumunsku, Ukrajině a Bulharsku. Všechny zahraniční aktivity byly sdruženy pod firmu EUROBILLA. V roce 1996 se stala novým majitelem koncernu

(s výjimkou firem BILLA-real a LIBRO) německá skupina REWE, která je největším obchodním řetězcem v oblasti prodeje potravin v Evropě. Na konci 90. let byla otevřena 800. filiálka rakouské BILLY a aktivity se rozšířily i do oblasti cestovního ruchu. V roce 1999 došlo k převzetí cca 40% aktivit firmy Julius Meinl v Rakousku, což vedlo k nárůstu podílu na rakouském trhu na 34% a k dalšímu nárůstu před konkurencí.

První supermarket BILLA v ČR byl otevřen v Brně, ul. Stránského v roce 1991. Další filiálky v Praze a Prostějově následovaly s ročním odstupem. V dalších letech pokračovala expanze v rozsahu 5 – 8 prodejen za rok. K výraznému zrychlení tempa došlo od podzimu 1997⁷². Do konce roku 2014 společnost BILLA v České republice otevřela již 195 prodejen, kdy v Praze je celkem 43 filiálek. Otvírací doba poboček v Praze se liší podle dopravní dostupnosti, zda je pobočka v centru, nebo na okraji Prahy a pohybuje se od 6:00 do 23:00⁷³. Firma se zaměřila na prodej zboží od českých dodavatelů, kteří tvoří 93,5% všech tržeb společnosti. Na druhém místě jsou výrobky od slovenských dodavatelů (1,6%), následované Německem (1%) a Rakouskem a Itálií (0,9%)⁷⁴.

Obrázek 1 - Rozmístění prodejen Billa ČR v Praze



⁷²Billa. O nás. 2015. Dostupný z [www](http://www.billa.cz):

https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx

⁷³ Billa. Seznam prodejen. 2015. Dostupný z www:

https://www.billa.cz/Prodejny/Seznam_prodejen/Filialfinder_Start1/dd_bi_subpage.aspx

⁷⁴ Billa. O nás. 2015. Dostupný z www:

https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx

4.2 Penny Market

Společnost Penny Market s.r.o. je původem německá firma, která expandovala do velké části Evropy. Je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE, který je jednou z největších světových obchodních společností⁷⁵. Od svého založení v roce 1927 se REWE Group vyvinul z družstevního nákupního sdružení k multinacionálnímu sdružení. V současné době zaměstnává 320 000 zaměstnanců v 16 evropských zemích a má obrat kolem 50 miliard eur. Jedním ze základních bodů úspěchu je skutečnost, že společnost zahájila proces zásadních změn. Plně využívá výzev, které trh přináší, přizpůsobuje se spotřebitelským trendům. Více než 30% z celkového obratu REWE Group vygenerovala na zahraničních trzích. Zisky v jiných zemích pomáhají posilovat pozici společnosti na domácím trhu. V každé zemi, kde působí, se snaží prosadit mezi nejlepší tři obchodní řetězce. Společnost vykazuje externí obrat více než 15 miliard eur⁷⁶.

Na českém trhu působí Penny Market od roku 1997 a zaměstnává přes 6000 zaměstnanců. Rozhodující pozici na českém diskontním trhu získala společnost díky koupi maloobchodního řetězce PLUS, který měl 121 prodejen. Tímto převzetím zdvojnásobil Penny Market svou síť prodejen na více než 340 prodejen v celé České republice. V Praze je aktuálně otevřeno 25 provozoven⁷⁷.

Jako diskont garantuje vždy nízké ceny, ale také čerstvé, inovativní výrobky, atraktivní nabídky a nejvyšší kvalitu produktů. To platí rovněž pro výrobky vlastních značek, u kterých klade vysoké nároky na výrobu a kvalitu. Jsou proto schopni nabídnout výrobky, které splňují přísné standardy a mají stejně vysokou úroveň kvality jako ostatní značkové výrobky. Z vlastních značek nabízejí např.: bio výrobky – Bio style, mléčné výrobky – Boni, uzeniny a masné výrobky - Řezníkův talíř a Dobré maso, lahůdky - Delipo, nealkoholické nápoje – Solfruta a Tanja, konzervované potraviny – Garden fruit a Fresci, nebo cukroviny – Penízek, Salty a

⁷⁵ Penny. O nás. 2015. Dostupný z [www](http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s___/pe_DefaultContent1.aspx):

http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s___/pe_DefaultContent1.aspx

⁷⁶ REWE Group. About us. 2015. Dostupný z [www](http://www.rewe-group.com/en/company/about-us/):

⁷⁷ Penny. O nás. 2015. Dostupný z [www](http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s___/pe_DefaultContent1.aspx):

http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s___/pe_DefaultContent1.aspx

Derby. I díky vlastních výrobkům má Penny ve srovnání s konkurencí nejvíce českých výrobků a je jedničkou v širokém výběru českých výrobků a výrobků s národním oceněním kvality Klasa⁷⁸.

Obrázek 2 - Rozmístění prodejen Penny Market v Praze



4.3 Kaufland

Historie společnosti Kaufland se začala psát v roce 1930 v Německu, kdy Josef Schwarz vstupuje jako společník do velkoobchodu s jižním ovocem Lidl & Co. v Heilbronn. Společnost byla následně přejmenována na Lidl & Schwarz KG a přeměněna v potravinářský velkoobchod. Výstavbu firmy přerušila druhá světová válka, kdy po jejím ukončení následovala obnova válečnými událostmi zničené společnosti. V roce 1968 došlo k otevření prvního spotřebitelského obchodu pod názvem „Handelshof“ v Backnangu s prodejní plochou 1200m². K otevření první velkoplošné samoobslužné prodejny Kaufland o rozloze 15000m² došlo v roce 1984 v Neckarsulmu, ve kterém byla od roku 1972 centrála společnosti. V 90. letech byly otevřeny další prodejny i v nových spolkových zemích, v Míšni, Hoyerwerdu, Pirně nebo Freibergu. V roce 2001 se Kaufland stává ve východním Německu vedoucím řetězcem trhu. V následujících letech společnost nadále expanduje a to jak doma, tak

⁷⁸ Penny. Sortiment. 2015. Dostupný z [www](http://www.penny.cz/Sortiment/VLZN/Vlastn%C3%AD_zna_ky/pe_DefaultContent1.aspx):

i v zahraničí. K již otevřeným prodejnám v České republice, Slovensku, Chorvatsku a Polsku přibývají prodejny v Rumunsku a Bulharsku⁷⁹.

První prodejna Kaufland v České republice byla otevřena v Ostravě 28. 1. 1998. Vznikla přestavbou někdejších skladů a měla 28 pokladen. Jednotlivá prodejní místa jsou pojmenována filiálkami. Již rok před otevřením první prodejny vybudovala společnost svůj první centrální sklad nedaleko Prahy, v Líbeznicích. Během roku byly otevřeny další prodejny: České Budějovice, Chomutov I, Mladá Boleslav, Ostrava – Mariánské hory, Cheb, Kladno, Most a Zlín. Ze začátku byly hypermarkety poměrně velké, měly rozlohu až 7000 m² zvláště ve velkých městech. Postupně se však zmenšovaly na současnou plochu 4200 – 4800 m² (kromě Prahy) s prodejní plochou okolo 3000m²⁸⁰.

Kaufland je známý poměrně nízkými cenami, kdy v minulosti to bylo na úkor kvality. Obchodní inspekce evidovala stížnosti na porušení hygieny hned v několika obchodech, např. dovoz červivých vajec z Polska v roce 2006, prodej paštik s červy v únoru 2007, nebo prodej slaniny s přemnoženou listérií (tyčinkovité bakterie). V následujících letech se kvalita prodávaných výrobků podstatně zlepšila. V roce 2009 Kaufland zavedl výrobky špičkové kvality z vlastního masozávodu v Modleticích, značka Purland. O rok později zahájil v České republice prodej výrobků vlastní značky, K-Classic, u níž garantuje vysokou kvalitu za nejnižší cenu. V současné době jsou nároky společnosti na kvalitu ještě vyšší⁸¹. Doposud společnost otevřela 94 poboček, kdy 8 jich je v Praze, 2 centrální sklady a vlastní masozávod.

⁷⁹ Kaufland. Kronika. 2015. Dostupný z www:

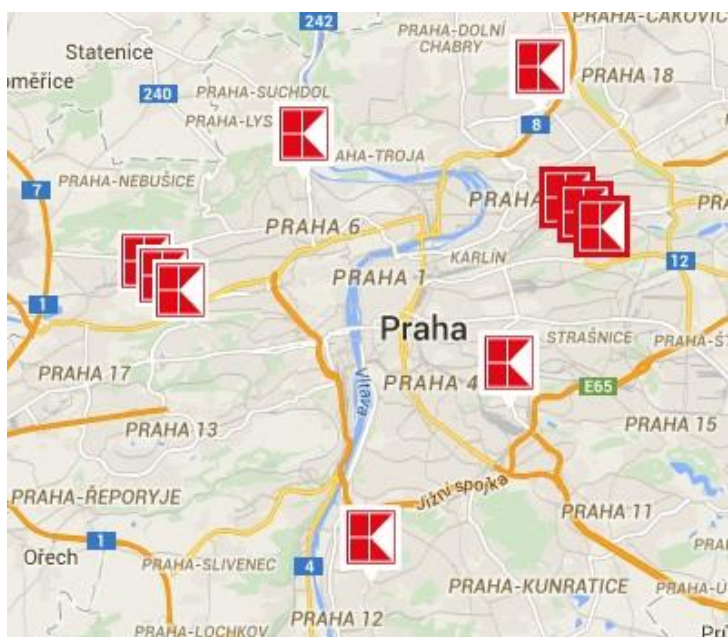
http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Kronika/index.jsp

⁸⁰ Wikipedia. Kaufland. 2015. Dostupný z www: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kaufland>

⁸¹ Kaufland. Sortiment. 2015. Dostupný z www:

http://www.kaufland.cz/Home/02_Sortiment/index.jsp

Obrázek 3 - Rozmístění prodejen Kaufland v Praze



4.4 Lidl

Lidl je obchodní značka řetězce diskontních prodejen společnosti Lidl & Schwarz-Gruppe, které patří též síť hypermarketů Kaufland. Vlastníkem je německý obchodník Dieter Schwarz. Prodejny sítě Lidl jsou ve více než 26 státech Evropy. Nabízí potraviny a také spotřební zboží pro domácnost, zahradu, sport, kancelář, zábavu a kutilství⁸².

Začátky firmy Lidl sahají až do 30.tých let minulého století, kdy byl podnik ve Švábsku založen, a to jako velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. Po otevření prvních prodejen firmy Lidl v okolí Ludwigshafenu v 70. tých letech, po expanzi v rámci Německa probíhající až do pozdních 80. tých let a po mezinárodním angažování se od počátku 90. let, najdeme dnes prodejny téměř ve všech evropských zemích. Lidl vlastní největší síť diskontních prodejen potravin v Evropě⁸³.

Na český trh vstoupila společnost Lidl v červnu 2003, kdy vstup na trh provázely opakované aféry s kácením a poškozováním stromů v blízkosti

⁸² Wikipedia. Lidl. 2015. Dostupný z [www: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidl](https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidl)

⁸³ Lidl. Historie. 2015. Dostupný z [www: http://www.lidl.cz/cs/geschichte-lidl-oesterreich.htm](http://www.lidl.cz/cs/geschichte-lidl-oesterreich.htm)

budovaných prodejen. Mediální aféra propukla ohledně 102 stromů poblíž 9 stavenišť prodejen firmy Lidl, které by bránily výhledu na prodejnu nebo na její poutače. Nakonec se společnost Lidl zavázala ke kompenzační výsadbě a odpovědnějšímu postoji. Od té doby otevřela 230 prodejen, které zásobují čtyři logistická centra v Brandýse nad Labem, Cerhovicích, Měříně a Olomouci. V Praze je otevřeno již 26 prodejen⁸⁴. V současnosti společnost Lidl zaměstnává více než 5000 lidí v oblasti obchodu, nákupu, administrativy a expanze. Základem úspěchu společnosti je blízkost prodejen k zákazníkům a jednoduchost prodeje. Prodejny Lidl jsou charakteristické vysokou funkčností, účelovostí, příjemným a čistým prostředím. Jasně a přehledně rozdělení jednotlivých uliček umožňuje zákazníkovi rychlou a jednoduchou orientaci. Na prvním místě společnosti vždy stojí zákazník⁸⁵.

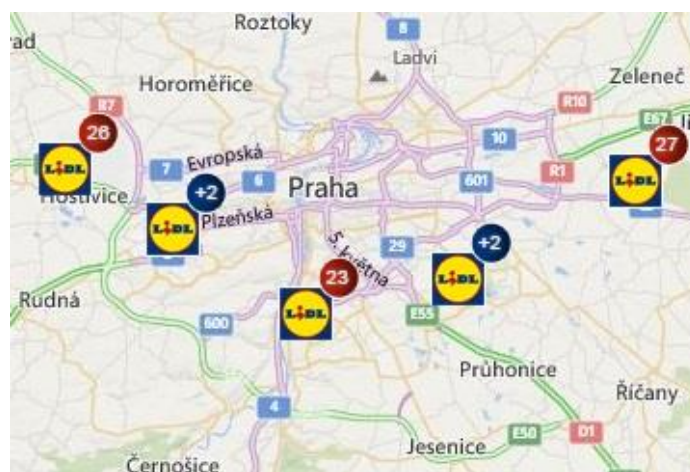
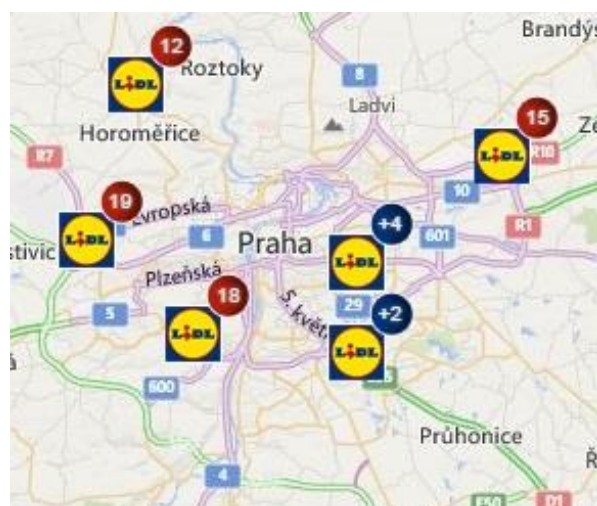
V sortimentu prodejen jsou kromě značkových výrobků také vynikající produkty prodávané pod vlastní značkou. Do vlastního sortimentu patří široký výběr mléčných a chlazených výrobků, uzenin, ryb a drůbežího masa. Společnost má certifikaci Marine Stewardship Council (MSC), která zaručuje, že ryby a produkty z ryb pocházejí z rybolovu probíhajícího v souladu s principy ochrany životního prostředí. Veškerý sortiment podléhá přísné kontrole kvality a pouze dodavatelé, kteří splňují vysoké normy, mohou do společnosti zboží dodávat. Vysoká kvalita zboží je potvrzována i nezávislými organizacemi jako jsou Nadace kontroly zboží, nebo Ökotest. Důležitou zárukou čerstvosti je krátká dodací cesta a okamžitá překládka zboží. Společnost Lidl pro své zákazníky pravidelně připravuje slevové akce a speciální tematické týdny. Kromě potravinářského sortimentu jsou v rámci těchto akcí v nabídce také potřeby pro domácnost, kancelář, sport, zábavu a kulinářství. Zákazníci krátce po vstupu Lidlu na český trh ocenili jedinečnou filozofii společnosti a zvolili Lidl již čtyřikrát Obchodníkem roku⁸⁶.

⁸⁴ Lidl. Prodejny. 2015. Dostupný z [www: http://www.lidl.cz/cs/2868.htm](http://www.lidl.cz/cs/2868.htm)

⁸⁵ Lidl. Lidl v České republice. 2015. Dostupný z [www: http://www.lidl.cz/cs/2646.htm](http://www.lidl.cz/cs/2646.htm)

⁸⁶ Lidl. Sortiment. 2015. Dostupný z [www: http://www.lidl.cz/cs/sortiment.htm](http://www.lidl.cz/cs/sortiment.htm)

Obrázek 4 - Rozmístění prodejen Lidl v Praze



4.5 Tesco

Tesco je britský maloobchodní řetězec, který má v nabídce potravinové a nepotravinové zboží, pohonné hmoty a finanční a telekomunikační služby. Společnost je v současné době největším obchodním řetězcem ve Velké Británii a Irsku a čtvrtým největším maloobchodním řetězcem na světě.

Tesco založil ve Velké Británii židovský obchodník Jack Cohen, syn židovských imigrantů z Polska, který za první světové války sloužil u královského letectva. Ten si po návratu z války v roce 1919 otevřel malý stánkový prodej v londýnském East Endu, kde prodával potraviny z přebytečných válečných zásob. O pět let později uvedl na trh první výrobek vlastní značky – čaj Tesco tea, jehož název vznikl z iniciál jmen společníků T. E. Stockwell a Jack Cohen. V roce 1929 Jack Cohen otevírá svůj první kamenný obchod v severním Londýně ve čtvrti Edgware a tři roky poté se firma stává komanditní společností. V roce 1934 kupuje Cohen v severním Londýně pozemek, na němž staví potravinový sklad a zahajuje nový systém centrální kontroly zásob a zajišťuje provoz padesáti obchodních jednotek. Po vypuknutí druhé světové války zavedl Cohen přidělový systém, který měl zaručit rovný přístup k potravinám. Pro zajištění dostatku čerstvé zeleniny koupil Cohen tři akry pozemků se skleníky a devět akrů polí, na kterých pěstoval okurky, rajčata a ovocné stromy. První samoobslužný obchod se otevřel v St. Albans v roce 1956 a první supermarket Tesco v Essexu v roce 1961. Otevření tohoto supermarketu bylo zapsáno do Guinnessovy knihy rekordů jako největší obchod v Evropě. První čerpací stanici pohonných hmot společnost otevřela v roce 1974 a v roce 1975 první hypermarket. V roce 1995 Tesco uvedlo klubové karty, tzv. Clubcards, jako systém věrnostního programu pro zákazníky. O něco později spustila společnost prodej přes internet. První hypermarket s přívlastkem Extra byl otevřen v roce 1997. V průběhu 90. let společnost expandovala mimo Velkou Británii do střední Evropy: Maďarska, Polska, České republiky, Slovenska a Irska a do východní Asie: Thajska, Jižní Korey, Tchaj-wanu, Malajsie a Japonska. V roce 1992 otevřelo svůj jediný obchod ve francouzském Calais, orientovaný na prodej vín. V roce 2003 vstoupila společnost prostřednictvím koupě maloobchodní sítě Kipa do Turecka, v roce 2004 pak do Číny. Koncem roku 2005 společnost oznámila své stažení z Tchaj-wanu a vzájemnou

výměnu a přenechání obchodů s francouzskou společností Carrefour, která naopak oznámila stažení z Česka a Slovenska⁸⁷.

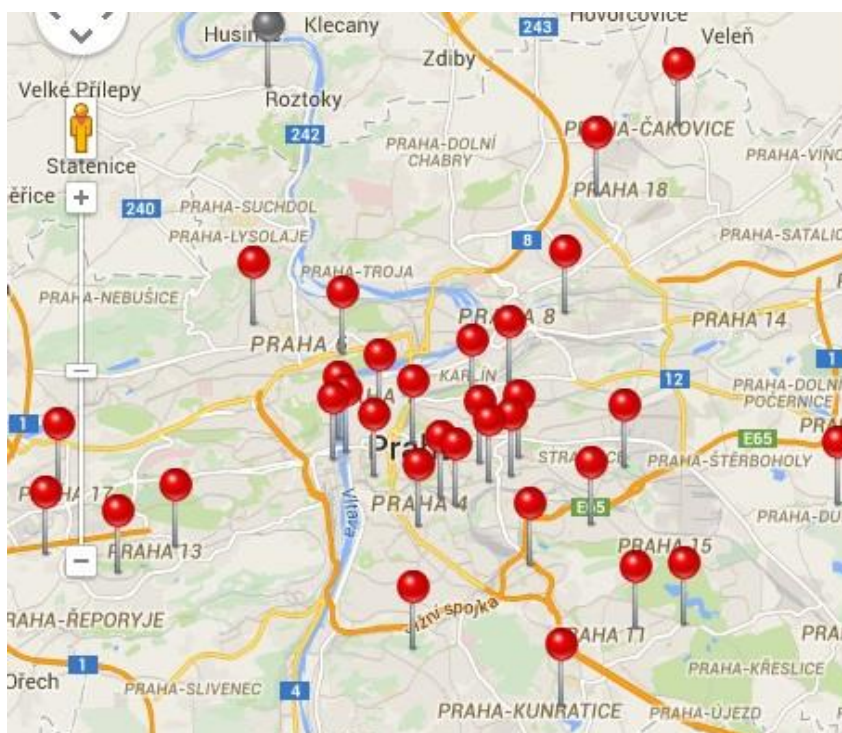
Na český trh společnost vstoupila v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů americké společnosti K-mark v Česku a na Slovenku. V té době také rozšiřuje své působení v Maďarsku. V roce 1998 společnost otevřela první hypermarket v Praze na Zličíně a jen o rok později v Praze v Letňanech, dnes jeden z největších hypermarketů v České republice. Od roku 2002 se na prodejních pultech objevují první výrobky vlastní značky - Tesco. Vlastní distribuční centrum společnost spouští v roce 2005 v Postřižíně a v témže roce je také otevřena první čerpací stanice v Karlových Varech. V roce 2006 Tesco výrazně rozšiřuje svou síť prodejen, kdy přebírá 27 obchodů Edeky a 11 obchodů od Carfouru. V následujícím roce je v Žatci otevřen první energeticky úsporný obchod a o další rok později je v Praze zákazníkům představen nový formát prodejny Tesco Express. Svůj první obchodní dům pod značkou My se otevřel v Liberci v roce 2009. V září roku 2010 mohou i čeští zákazníci využívat ojedinělý věrnostní program Tesco Clubcard. K dalšímu rozšíření prodejen Tesco v České republice probíhá v roce 2011, kdy společnost kupuje od investiční společnosti Penta síť 129 obchodů Žabka a 47 prodejen Koruna. Obchody Žabka pak Tesco provozuje na bázi franšizingu a prodejny Koruna byly přeměněny na Tesco Express nebo supermarketů Tesco. Jako první v České republice společnost spouští v roce 2012 jedinečnou službu Potraviny on-line, která umožňuje nákupy potravin přes internet. S dalším způsobem nakupování přichází ještě v témže roce. Jedná se o nakupování „Klikni & Vyzvedni“, kdy si zákazníci vyberou svůj nákup přes internet a sami si je vyzvednou v čase, který jim vyhovuje. V květnu 2013 Tesco spustilo nového mobilního operátora Tesco Mobile. Partnerem v České republice je společnost Telefónica⁸⁸. V současné době má společnost více než 200 obchodů, které zahrnují hypermarkety i menší lokální formáty prodejen, 19 čerpacích stanic, 7 obchodních center a franšízovou síť Žabka, která má přes 100 obchodů. V Praze má společnost otevřeno 32 prodejen: 3 hypermarkety EXTRA, 3 hypermarkety, 1 obchodní dům My, 5 supermarketů a 20 prodejen Tesco Express⁸⁹.

⁸⁷ Wikipedia. Tesco. 2015. Dostupný z [www: https://cs.wikipedia.org/wiki/Tesco](https://cs.wikipedia.org/wiki/Tesco)

⁸⁸ Tesco. Tesco v ČR. 2015. Dostupný z <http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/tesco-v-%C4%8Dr>

⁸⁹ Tesco. Prodejny. 2015. Dostupný z <http://www.itesco.cz/cs/>

Obrázek 5 - Rozmístění prodejen Tesco v Praze



4.6 Albert

Společnost Ahold vstoupila na český trh v roce 1990 jako Euronova a.s. a v roce 1991 otevřela svůj první supermarket Mana v Jihlavě. V roce 1999 již provozovala hypermarkety Hypernova a supermarkety, které se přejmenovaly na Albert. V roce 2005 převzal Ahold 57 prodejen společnosti Julius Meinl a tím upevnil své postavení na českém trhu. Pro jednotnou prezentaci společnosti a sjednocení značky došlo k přejmenování prodejen na Albert supermarket a Albert hypermarket. V loňském roce, konkrétně 1. srpna 2014, byla uzavřena akvizice, kdy obchodní řetězec Albert převzal SPAR ČOS. Tímto krokem se stal jedním z lídrů maloobchodního trhu v České republice. Aktuálně společnost provozuje přes 280 prodejen, kdy 77 poboček je v Praze.

V současné době společnost AHOLD Czech Republic, a.s. zaměstnává více než 17 500 zaměstnanců. Tímto se řadí mezi největší zaměstnavatele v zemi. Provozuje prodejny Albert a Interspar po celé České republice. Řetězec Albert se zaměřuje především na kvalitu a čerstvost potravin a na spolupráci s regionálními dodavateli. Zákazníkům je navíc nabízeno široké spektrum výrobků vlastních

značek. Jedná se o 4 řady výrobků: Albert Excellent – speciální sortiment nejlepší kvality, Albert Bio – sortiment výrobků v bio kvalitě, Albert Quality – atraktivní a široká nabídka kvality srovnatelná se značkovými výrobky, Basic – levné a přesto kvalitní výrobky do každé domácnosti. V roce 2011 společnost odstartovala projekt ONE, který zákazníkům hypermarketů Albert přinesl hned několik novinek. Mezi tyto novinky patří otevřené tržiště s pestrou nabídkou ovoce a zeleniny, úsek čerstvých ryb a nově použité materiály pro zpříjemnění prostředí⁹⁰.

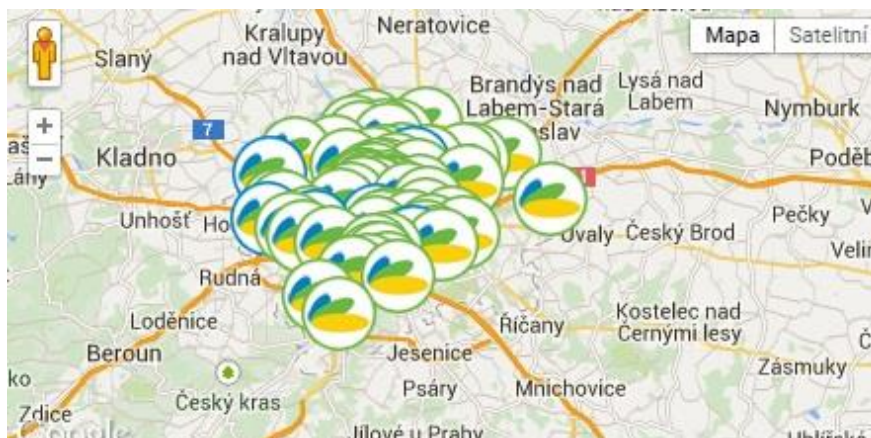
Jak již bylo zmíněno výše, Albert v loňském roce převzal prodejny Spar. Spar je maloobchodní řetězec založený ve 30. letech Adriaanem van Wellem v holandském Zoetermeeru. Firma poměrně brzy expandovala do zahraničí. V roce 1947 zahájila provoz v Belgii, v roce 1963 otevřela první obchod mimo evropský kontinent v JAR a v 90. letech 20. století vstoupila i na maloobchodní trh tehdejší Československé federativní republiky. Abychom byli přesní, tak historii firmy Spar v České republice začal psát rakouský koncern Spar. Své aktivity u nás zahájil v březnu 1992. Firma pod původním názvem Spar Partner získala licenci na užívání ochranné známky Spar v České republice. Firma Spar Partner zahájila své aktivity v Českých Budějovicích. V roce 1996 byla firma přičleněna ke skupině ASPIAG (Austria Spar International AG) a došlo k zásadní změně v podnikatelském záměru, konkrétně se společnost začala zaměřovat na střední vrstvy zákazníků. Již pod novým názvem Spar Česká obchodní společnost s.r.o. začíná budovat hypermarkety Interspar. První byl otevřen v dubnu 1997 v Českých Budějovicích. V roce 2006 byl na český trh uveden nový koncept supermarketů Spar, kdy první byl otevřen v Třebíči. Před převzetím společnosti bylo v České republice 35 hypermarketů, 14 supermarketů, 9 restaurací, 8 kaváren Cafe Cappuccino To Go a 7 kaváren Tutto Bene⁹¹. Ukončení procesu integrace, tedy začlenění poboček Spar do sítě Albert, je očekáváno v první polovině roku 2015. Cílem společnosti je zachovat z obou značek to nejlepší⁹².

⁹⁰ Albert. O nás. 2015. Dostupný z [www: http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti](http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti)

⁹¹ Wikipedia. Spar. 2015. Dostupný z [www: https://cs.wikipedia.org/wiki/Spar](https://cs.wikipedia.org/wiki/Spar)

⁹² Albert. Spojení prodejen Albert s prodejny Spar a Interspar. Dostupný z [www: http://www.albert.cz/spojeni](http://www.albert.cz/spojeni)

Obrázek 6 - Rozmístění prodejen Albert v Praze



4.7 Globus

Globus je německý maloobchodní řetězec podnikající v Německu i zahraničí. Historie společnosti sahá až do roku 1828, kdy si v sárském St. Wendelu otevřel pan Franz Bruch malý obchod s potravinami. Podnik prosperoval a v 60. letech minulého století začal jako jeden z prvních se samoobslužným prodejem. Na český trh vstoupil Globus s historicky prvním hypermarketem v roce 1996 v Brně-Ivanovicích. V současné době Globus provozuje 18 prodejen, kdy 3 pobočky jsou v Praze – na Černém mostě, na Zličíně a v Čakovcích⁹³.

4.8 Marketingová komunikace

Billa

Mezi marketingové nástroje užívané společností patří slevové letáky, věrnostní program Bonus club, časově omezené podpory prodeje a reklama v televizi. Slevové letáky vycházejí jednou týdně a jsou platné vždy od středy do úterý. Nedělní prodej firma podporuje tzv. Nedělním jackpotem, kdy mají zákazníci možnost zakoupit vybrané produkty až s 50% slevou. Věrnostní program Bonus club je podmíněn vlastnictvím věrnostní karty, kterou zákazníci obdrží na vyžádání

⁹³ Globus. O Globusu. 2014. Dostupný z [www: https://www.globus.cz/ostrava/o-globusu/historie-a-soucasnost.html](https://www.globus.cz/ostrava/o-globusu/historie-a-soucasnost.html)

zdarma. Členům umožňuje získání slevy až 60% na zvýhodněné produkty a navíc získávají body na nákup extra výhodného zboží⁹⁴.

Penny Market

Společnost Penny Market stejně jako Billa na trhu využívá slevové letáky, věrnostní karty Penny, podpory prodeje v podobě dárků k nákupu zdarma, nebo za zvýhodněnou cenu a propagaci v médiích. Slevové letáky společnost vydává dvakrát v týdnu, kdy jeden platí od čtvrtka do středy a druhý je platný od pondělí do středy. Firma tedy od pondělí do středy využívá dva různé slevové letáky. Věrnostní karta Penny slouží zákazníkům k nákupu vybraných produktů za levnější cenu, kdy se jim sleva odečítá přímo z nákupu. Výrobky, na které lze uplatnit slevu na Penny kartu jsou vyznačeny přímo na prodejnách a jejich seznam je i na internetových stránkách společnosti. Podporu prodeje firma využívá v tržebně slabších dnech, konkrétně o sobotách a nedělích, kdy zákazníci získávají přidanou hodnotu v podobě produktu zdarma za nákup nad určitou hodnotu, nebo možnost zakoupení výrobků s až 50% slevou⁹⁵.

Kaufland

Kaufland dlouhodobě používá stejné formy marketingové komunikace, na které jsou její zákazníci zvyklí. Nejvíce jsou jako u ostatních firem využívány slevové letáky, které jsou platné od čtvrtka do středy. Letáky jsou doručovány přímo do schránek, jsou dostupné na prodejnách a uveřejněné i na internetových stránkách společnosti. Jako podporu prodeje dlouhodobě firma využívá možnost získat kuchyňské nádobí a spotřebiče za zvýhodněnou cenu. To spočívá ve sbírání samolek, které zákazník obdrží za každých 200 Kč v Kauflandu utracených. Společnost nevyužívá žádných věrnostních karet. Oproti svým konkurentům má Kaufland výhodu v hloubce a šířce sortimentu⁹⁶.

⁹⁴ Billa. Akce. 2015. Dostupný z www: https://www.billa.cz/Akce/Akce/dd_bi_channelpage.aspx

⁹⁵ Penny Market. Služby. 2015. Dostupný z www: http://www.penny.cz/Slu_by/Slu_by/pe_DefaultContent1.aspx

⁹⁶ Kaufland. Akční nabídka. 2015. Dostupný z www: http://www.kaufland.cz/Home/01_Aktualni_nabidka/index.jsp

Lidl

V Lidlu na zákazníky čekají slevové letáky, které jsou tématicky zaměřené, čímž jsou pro zákazníky zajímavé a liší se tím od ostatních řetězců na trhu. Platnost letáku začíná v pondělí a končí v neděli. Vzhledem k nižším víkendovým tržbám využívá společnost tzv. Víkendový tip, což je příležitost zakoupit některé výrobky s výraznější slevou. Stejně jako druhý člen skupiny Schwarz Kaufland nevyužívá Lidl na podporu prodeje žádné věrnostní karty. V reklamních spotech se společnost zaměřuje na kvalitu surovin, kterou umocňuje přítomností předních kuchařů, Paulusem a Ihnačákem⁹⁷.

Tesco

Tesco v Čechách, stejně jako v zahraničí, využívá věrnostní kartu Tesco Clubcard. Podstata této věrnostní karty spočívá v tom, že zákazník získává za každých 10 Kč nákupu 1 Clubcard bod. Clubcard body lze sbírat nejen z nákupů na prodejnách, ale také placením záloh u E.onu, využíváním Clubcard kreditní karty a při dobíjení kreditu u Tesco mobile. Při nasbírání 300 bodů jsou body převedeny na tzv. Clubcard poukázky, za které lze nakoupit cokoli. Slevové letáky jsou vydávány jednou týdně a platí vždy od středy do úterý. Mimo těchto marketingových akcí je využívána i reklama v médiích a další akce na podporu prodeje, kde se opět jedná buď o obdržení dárku k nákupu zdarma, nebo jeho získání za zlevněnou cenu. Tesco oproti svým konkurentům nabízí svým zákazníkům i další doplňkové služby jako hotovostní půjčku, Clubcard kreditní kartu, nákup na splátky, nebo pojištění⁹⁸.

Albert

Společnost Albert disponuje 2 druhy slevových letáků, kdy jeden je platný pro supermarkety a druhý je jeho rozšířením a je platný pro hypermarkety. Letáky začínají vždy ve středu a končí v úterý. Firma nevyužívá věrnostní karty. Jejím

⁹⁷ Lidl. Akce. 2015. Dostupný z [www: http://www.lidl.cz/cs/akcni_nabidka.htm](http://www.lidl.cz/cs/akcni_nabidka.htm)

⁹⁸ Tesco. Akční nabídky. 2015. Dostupný z [www: http://www.itesco.cz/cs/novinky-a-nabidky/akcni-nabidky/](http://www.itesco.cz/cs/novinky-a-nabidky/akcni-nabidky/)

velkým zaměřením je domácnost a vaření, kdy vydává magazín Albert, ve kterém zákazníci najdou informace o receptech ze surovin dostupných na prodejních společnostech, kuchyňském vybavení a jednotlivých surovinách. Pro podporu prodeje se Albert orientuje stejným směrem jako ostatní řetězce, kdy zákazníci dostávají dárky k nákupu nad určitou hodnotu zdarma. Většinou se jedná o sběratelské sady určené dětem⁹⁹.

Globus

I když má společnost nejmenší počet poboček v Čechách, dokáže zákazníkům nabídnout hned několik doplňkových služeb. K pobočkám patří čerpací stanice, myčky a restaurace. Využití těchto součástí není podmíněno nákupem na prodejně. Slevové letáky firma využívá také. Jsou platné vždy od čtvrtka do středy. Jejich distribuce jako distribuce ostatních je do poštovních stránek a tedy cílené zaměření na zákazníka¹⁰⁰.

Pro srovnání nákladů, které jednotlivé společnosti vkládají do reklamy a inzerce, slouží následující žebříček deseti největších inzerentů. Pod společným názvem inzerce jsou myšleny masová televizní a hlasová média, billboardy a média tištěná – letáky, zákaznické noviny, časopisy a internet.

1. Lidl	(804,7 mil. Kč)
2. Tesco	(406,5 mil. Kč)
3. Ahold	(294,7 mil. Kč)
4. Penny Market	(204,5 mil. Kč)
5. Spar	(164,1 mil. Kč)
6. Billa	(údaj není k dispozici)
7. COOP	(údaj není k dispozici)
8. Kaufland	(97,2 mil. Kč)
9. Globus	(údaj není k dispozici)

⁹⁹ Albert. Akční leták. 2015. Dostupný z [www: http://www.albert.cz/aktualni-letaky](http://www.albert.cz/aktualni-letaky)

¹⁰⁰ Globus. Akce. 2015. Dostupný z [www: https://www.globus.cz](https://www.globus.cz)

4.9 Billa vs. Penny Market

Jak již bylo zmíněno výše, společnost Billa a Penny Market patří do německé obchodní skupiny REWE Group. Zde se naskytá otázka, zda tento konkurenční boj mezi společnostmi není pro skupinu REWE kontraproduktivní.

Pro zodpovězení této otázky je nutné shrnout základní fakta o společnostech. Billa je na českém trhu od roku 1991, kdy po České republice má otevřeno 195 poboček a v Praze jich je 43. V sortimentu mají kromě výrobků známých značek také vlastní řadu produktů s názvem Billa, výrobky pod značkou Naše Bio, což je privátní a chráněná značka pro bio sortiment, uzeniny Vocílka, u které je garance původu z českých chovů, ovoce a zeleninu značky Česká farma, tzv. Chef menu, což je rychlé, kvalitní a výjimečné chutné jídlo, kterému k přípravě stačí cca 10 minut, za diskontní ceny dostupné a kvalitní produkty značky Clever a široký sortiment značky MY zahrnující produkty základní osobní péče. Slevový leták vychází jednou týdně a je platný od středy do úterý¹⁰².

Oproti Bille je Penny Market na českém trhu od roku 1997, má po republice přes 340 prodejen, kdy po Praze jich je 25. Nižší počet prodejen Penny Market v Praze je dán tím, že výstavba každé prodejny je podmíněna přítomností parkoviště. Penny Market je prodejna diskontního typu. V sortimentu prodejen je několik vlastních značek – Penny, Karlova Koruna, Tanja, Dobré maso, Boni, BabyTime a Řezníkův talíř a řada Dia a Bio výrobků. Velkým zaměřením společnosti je prodej výrobků českého původu. Slevové letáky vycházejí dvakrát týdně, kdy hlavní leták je platný od čtvrtka do středy a druhý od pondělí do středy¹⁰³.

Cenově výhodnější pro zákazníky jsou prodejny Penny Market. Je to dáno tím, že jde o prodejny diskontního typu, které jsou charakteristické omezeným sortimentem s nízkými cenami. Z tohoto důvodu slouží prodejny většinou pro větší

¹⁰¹ <http://mam.ihned.cz/c1-51388940-nejvic-na-reklamu-dal-lidl-tesco-a-albert>

¹⁰² Billa. Sortiment. 2015. Dostupný z [www:](http://www.billa.cz/Sortiment/Sortiment/dd_bi_channelpage.aspx)
https://www.billa.cz/Sortiment/Sortiment/dd_bi_channelpage.aspx

¹⁰³ Penny Market. Sortiment. 2015. Dostupný z [www:](http://www.penny.cz/Sortiment/Sortiment/pe_DefaultContent1.aspx)
http://www.penny.cz/Sortiment/Sortiment/pe_DefaultContent1.aspx

nákupy a tím je vysvětlena i podmínka parkoviště při výstavbě prodejen. Oproti tomu prodejny Billa využívají zákazníci pro malé, rychlé nákupy. Umístění prodejen je v blízkosti jejich zaměstnání, nebo bydliště. Z toho lze konstatovat, že prodejny Penny Market a Billa nejdou proti sobě, ale vzájemně se doplňují. To, co nemohou nabídnout prodejny Billa, najdou zákazníci na pobočkách společnosti Penny Market a naopak. Vzhledem k tomuto poznání je možné říct, že skupina REWE vhodně využila dva typy prodejních jednotek a tím širěji obsáhla český trh.

4.10 Kaufland vs. Lidl

Stejně jako prodejní řetězce Penny Market a Billa patří pod jednu obchodní skupinu, tak je tomu i u společností Kaufland a Lidl. Ty jsou pod záštitou německé skupiny Schwarz Group.

Společnost Kaufland je na českém trhu od roku 1998, disponuje 94 pobočkami, kdy 8 jich je v Praze. Vzhledem k velikosti prodejen má velmi široký a hluboký sortiment produktů, takže zákazníkům přináší možnost velkého výběru. V nabídce mají výrobky značky K-Classic, které jsou synonymem kontrolované a značkové kvality za diskontní cenu a výrobky K-Purland, což jsou kvalitní masné speciality, které Kaufland vyrábí ve vlastním masozávodě. Slevové letáky jsou platné od čtvrtka do středy¹⁰⁴.

První prodejna Lidl byla na českém trhu otevřena v roce 2003. Nyní je otevřeno přes 230 poboček diskontního typu, kdy 26 jich je v Praze. Sortiment je oproti ostatním obchodním řetězcům rozdílný. Lidl nabízí širokou paletu výrobků mnoha vlastních značek, které byly vyvinuty a vyrobeny na zakázku – Argus, Combino, Goody, Pilos, Saguaro, Toppo, Pikok, Toujours, Dizzy, atd. Mezi těmito produktovými řadami je i řada vlastních bio produktů. Platnost letáků začíná vždy v pondělí a končí v neděli¹⁰⁵.

Jak u řetězců Kaufland, tak u řetězců Lidl se při výstavbě prodejen počítá s nutnou přítomností parkoviště. Obě prodejny slouží spíše pro větší nákupy jednou až dvakrát týdně. Zákazníci, kteří bydlí v okolí, využívají prodejny i pro menší,

¹⁰⁴ Kaufland. Sortiment. 2015. Dostupný z [www](http://www.kaufland.cz/Home/02_Sortiment/index.jsp): http://www.kaufland.cz/Home/02_Sortiment/index.jsp

¹⁰⁵ Lidl. Sortiment. 2015. Dostupný z [www](http://www.lidl.cz/cs/sortiment.htm): <http://www.lidl.cz/cs/sortiment.htm>

rychlé nákupy. Nejkratší vzdálenost je mezi Kauflandem a Lidle na ulici Lhotecká v Praze 4. Vzdálenost mezi nimi činí pouhých 695m. Na trhu sice společnosti na první pohled stojí proti sobě, ale ve skutečnosti se také vzájemně doplňují. Nejsilnější tržby mají prodejny v prvních dvou dnech platnosti slevového letáku, pobočky Kaufland tedy ve čtvrtek a v pátek, zatímco prodejny Lidl v pondělí a úterý. I tímto rozdílným přístupem společně pokrývají trh a snižují tržby dalších obchodních řetězců, kterým se začátky platnosti slevových letáků kryjí se společnostmi Kaufland, nebo Lidl. I v tomto případě lze konstatovat, že skupina Schwarz vhodně využívá své dva zástupce na českém trhu pro umocnění tržeb.

4.11 Žebříček TOP 10 obchodních řetězců podle tržeb

Každý rok společnost Incoma GfK přináší aktuální přehled vývoje obchodu v České republice. Vliv na vývoj má ekonomická krize, vývoj obchodu samotného (dostupnost prodejen, nové formáty, propagace), technologický rozvoj a také změny v životním stylu a demografii populace. Jedním z rozhodujících faktorů vývoje maloobchodu je ochota domácností nakupovat. Rostoucí výdaje domácností vždy neznamenají růst maloobchodních tržeb, ale spotřebitelé se mohou obrátit k výdajům do vzdělání, cestování, služeb, zdraví, pojištění. Vzhledem ke změnám v chování nakupujících je třeba hledat nové nástroje k jejich oslovení. Jde o rozvoj nových subkategorií a jasnější a přímočarejší komunikaci hodnoty značek a produktů na jedné straně a na druhé straně je jasná strategie komunikačních kanálů včetně nových a netradičních. Celkově musí výrazně posílit oblast inovací a práce s kategoriemi.

Žebříček největších obchodníků za rok 2012 se opírá výhradně o oficiální výsledky, tj. o zveřejněné účetní závěrky, kde se uvádějí tržby bez DPH. To zajišťuje věrohodnost a srovnatelnost údajů. Současnost přináší i změny v distribučních kanálech.

Na špici žebříčku dominují mezinárodní širokosortimentní řetězce, kdy pořadí vede Kaufland Česká republika těsně následovaný společnostmi Tesco Stores ČR a Ahold ČR. Na dalších místech jsou Makro, Penny Market, Globus, Lidl a Billa. Do TOP 10 patří jako každoročně také Spar ČOS a Geco. Velmi silná je na trhu také pozice spotřebních družstev sdružených do skupiny Coop. Úhrnné tržby celé

skupiny, která provozuje necelé tři tisíce maloobchodních prodejen, činí přes 27 mld. Kč, takže z tohoto pohledu patří mezi TOP 10 obchodníků a k největším obchodním systémům na trhu.

Pro všechny firmy na trhu se díky změnám v poptávce i ekonomickém prostředí otvírají jak nové možnosti, tak rizika. V této situaci platí pro obchodníky i výrobce, že se nepočítá jen velikost a síla, ale ještě víc rychlost, s jakou dokáží reagovat na nové výzvy¹⁰⁶.

Obrázek 7 - TOP 10 obchodních řetězců podle tržeb

Pořadí	Společnost	Tržby celkem v mld. Kč bez DPH
1.	Kaufland Česká republika	45,4
2.	Tesco Stores ČR	44,0
3.	Ahold Czech Republic	40,5
4.	Makro Cash & Carry ČR	30,4
5.	Penny Market	29,9
6.	Globus ČR	24,2
7.	Lidl Česká republika	23,4
8.	Billa	20,5
9.	Geco	17,3
10.	SPAR ČOS	13,2

4.12 Žebříček TOP 10 obchodních řetězců podle nákupního chování

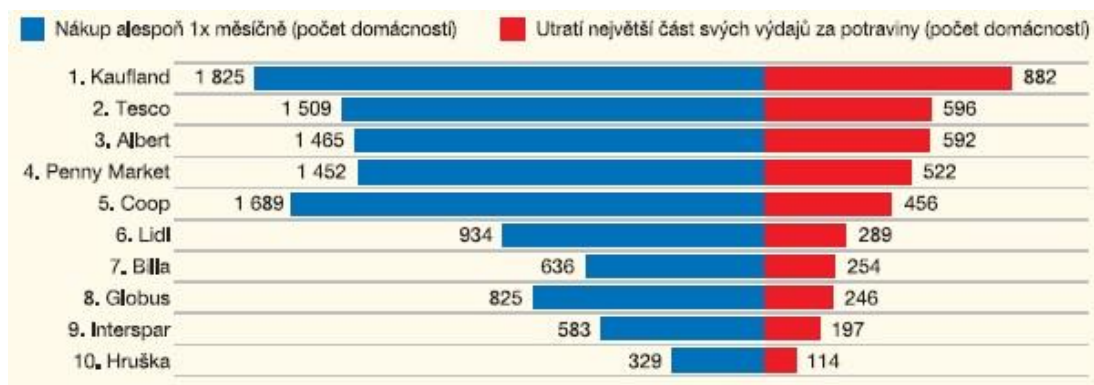
Pravidelné měření nákupního chování Incoma Shopping Monitor 2014 ukázalo, že koncentrace českého trhu v roce 2013 zůstala velmi podobná roku loňskému. Pět největších obchodních řetězců s rychloobrátkovým zbožím získalo 70 procent českých domácností jako svých věrných zákazníků. Nejvěrnější jsou čeští nakupující řetězci Kaufland, následují Penny Market a Albert, dále Tesco a Lidl.

¹⁰⁶ TOP 10 (Incoma GfK, Zboží & Prodej). Žebříček TOP 10: Maloobchod se mění i pod tlakem zákazníků. 2013. Dostupný z [www: http://www.marketingovenoviny.cz/zebricek-top-10-maloobchod-se-meni-i-pod-tlakem-zakazniku/](http://www.marketingovenoviny.cz/zebricek-top-10-maloobchod-se-meni-i-pod-tlakem-zakazniku/)

Vývoj maloobchodu z pohledu nákupního chování souvisí s vývojem maloobchodních tržeb řetězců.

Nasyčenost trhu se měří tržním podílem a jeho vývojem. Tržní podíl TOP řetězců byl v předcházejícím roce 66% a meziroční nárůst koncentrace byl minimální. V roce 2013 přibýlo 10 nových hypermarketů a ke konci roku maloobchodní síť čítala již 1612 jednotek. Kromě nasycenosti trhu ovlivňují situaci na trhu i změny nákupního chování. Nákupní chování je ovlivňováno vyvrcholením dlouhodobých trendů (nasyčenost obchodní sítě, změny životního stylu a sociodemografické struktury populace) a krátkodobými změnami (vývoj ekonomiky, směnný kurz koruny).

Obrázek 8 - TOP 10 obchodních řetězců na trhu s rychloobrátkovým zbožím
(počet českých domácností nakupujících v řetězcích v roce 2013, v tis.)



Při stále houstnoucí obchodní síti je hlavní, jak se nakupující budou rozhodovat. Průměrný nakupující má na výběr osm širokosortimentních prodejen potravin, ale pravidelně navštěvuje jen tři z nich. Stále důležitějším ukazatelem je proto věrnost zákazníků. Ukazatelem věrnosti je procento domácností, které mají řetězec jako své hlavní nákupní místo. Nejvyšší podíl věrných nakupujících má řetězec Kaufland (20%), druhé až třetí místo obsadily řetězce Penny Market a Albert (14%), na čtvrtém místě následuje Tesco (12%), pátý je Lidl (10%), šestý je systém spotřebních družstev Coop (7%), na sedmém až osmém místě je shodně Globus a Billa (6%), devátý je Interspar (5%) a na posledním místě český obchodník Hruška (3%).

Z uvedených procent je zřejmé, že domácnosti velkou část svých výdajů za potraviny nechávají jinde, než v hlavním nákupním místě, a že silnou roli mají i různé další prodejny. Sílí tedy tendence drobit nákupní koš a dělat více menších nákupů v různých typech prodejen. Roste pozice menších prodejních formátů (malé samoobsluhy, večerky, apod.) a také specializovaných prodejen (pekárny, řeznictví, vinotéky, atd.). Vzhledem k těmto změnám roste frekvence nákupů, které připadají na jednu domácnost. Nejvyšší návštěvnost má řetězec Kaufland (42%), druhý je řetězec Lidl (39%), třetí místo patří společnosti Penny Market (34%), na čtvrtém až pátém místě jsou shodně Albert a Tesco (33%). Na dalších místech následuje systém Coop (21%), Billa (19%), Globus (15%), Interspar (13%) a desítku uzavírá řetězec Hruška (8%)¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Shopping Monitor, Incoma GfK. 2014. TOP 10 řetězců 2013. 2013. Dostupný z [www: http://www.mistoprodeje.cz/instore-v-mediich/tematicke-clanky/top-10-retezcu-2013.html](http://www.mistoprodeje.cz/instore-v-mediich/tematicke-clanky/top-10-retezcu-2013.html)

ZÁVĚR

Po teoretickém popisu tržních struktur, které se na českém trhu vyskytují, lze potvrdit, že mezi obchodními řetězci je vztah oligopolní konkurence. Potravinové řetězce splňují základní předpoklady oligopolu a to, že jich je na trhu jen několik a také, že vstup nové společnosti do odvětví je spojen s vysokými vstupními náklady.

Díky popisu jednotlivých společností, jejich historií a počtu poboček došlo k nastínění jejich tržní síly a rozmachu na českém trhu. Každá z firem i nadále usiluje o rozšíření pobočkové sítě. Nejsnadnější a nejrychlejší cesta k růstu počtu prodejen je zkoupení slabší konkurenční obchodní sítě, čehož společnosti v minulosti nejednou využili.

Mezi největšími potravinovými lídry je silně konkurenční vztah, kdy se každý z nich snaží marketingovými nástroji uzmout zákazníky ostatním. Nejsilnější formou marketingové komunikace se zákazníky jsou slevové letáky, které využívají všechny společnosti. Při tvorbě každého slevového letáku musí zvážit hlavně atraktivitu zlevněných výrobků. Cílem totiž není prodat, co nejvíc zlevněných produktů, ale dostat zákazníky na pobočku, a aby mimo zlevněného zboží zakoupili i zboží standardní nabídky.

Již bylo zmíněno, že mezi společnostmi na trhu je silně konkurenční vztah. Přesto se vyskytují společnosti, které našly způsob, jak se více prosadit na českém trhu a i když to na první pohled nevypadá, dochází mezi nimi ke zvláštnímu způsobu spolupráce. Jedná se o společnost REWE, která pod sebou zastřešuje řetězce Billa a Penny Market a společnost Schwarz, jejíž dceřiné společnosti jsou Kaufland a Lidl. Firma REWE i Schwarz vhodně využila dva potravinové řetězce pro dvě různá spektra klientů.

Tržebně největším obchodním řetězcem je společnost Kaufland. Jeho vůdčí postavení je dáno hlavně šířkou a hloubkou sortimentu. V tomto směru nemá Kaufland na maloobchodním trhu konkurenci. Předností poboček Penny Market a Lidl, které za Kauflandem následují je množství poboček a jejich diskotní ceny.

Je jisté, že dobré umístění prodejen je víc než polovina úspěchu. Vzhledem ke změnám nákupního chování roste četnost malých a rychlých nákupů, a proto

zákazníci využívají prodejny, které mají v blízkosti zaměstnání, škol dětí, popř. bydliště. U těchto nákupů se odklánějí od oblíbeného potravinového řetězce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

Brčák, J. – Sekerka, B. Mikroekonomie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2010. 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6

Frank, R. H. Mikroekonomie a chování. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0483-9

Mach, J. a kol. Obecná ekonomie I. Praha: ČZU, 1999. 253 s. ISBN 80-213-0531-2

Pražská, L. – Jindra, J. Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-7261-059-7

Schiller, B. R. Mikroekonomie. Brno: Computer Press a.s, 2004. 390 s. ISBN 80-251-0109-6

Soukupová, J. – Hořejší, B., - Macáková, L., - Soukup, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2006. 576 s. ISBN 80-7261-150-X

Spilková, J. Geografie maloobchodu a spotřeby. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2012. 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4

Svoboda, R. – Šrédli, K. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5

Szczyrba, Z. Geografie obchodu. Olomouc: Univerzita Palackého. 2006. 92 s. ISBN 80-244-1453-8

Szczyrba, Z. Maloobchod v ČR po roce 1989. Olomouc: Univerzita Palackého. 2005. 128 s. ISBN 80-244-1274-8

Varian, H. R. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-25-4

Internetové zdroje

Albert. Akční leták. 2015. Dostupný z www: <http://www.albert.cz/aktualni-letaky>

Albert. O nás. 2015. Dostupný z www: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

Albert. Spojení prodejen Albert s prodejny Spar a Interspar. Dostupný z www: <http://www.albert.cz/spojeni>

Billa. Akce. 2015. Dostupný z www: https://www.billa.cz/Akce/Akce/dd_bi_channelpage.aspx

Billa. O nás. 2015. Dostupný z www: https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx

Billa. Seznam prodejen. 2015. Dostupný z www: https://www.billa.cz/Prodejny/Seznam_prodejen/Filialfinder_Start1/dd_bi_subpage.aspx

Billa. Sortiment. 2015. Dostupný z www: https://www.billa.cz/Sortiment/Sortiment/dd_bi_channelpage.aspx

Globus. Akce. 2015. Dostupný z www: <https://www.globus.cz>

Globus. O Globusu. 2014. Dostupný z www: <https://www.globus.cz/ostrava/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>

Kaufland. Akční nabídka. 2015. Dostupný z www: http://www.kaufland.cz/Home/01_Aktualni_nabidka/index.jsp

Kaufland. Kronika. 2015. Dostupný z www:

http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Kronika/index.jsp

Kaufland. Sortiment. 2015. Dostupný z www:

http://www.kaufland.cz/Home/02_Sortiment/index.jsp

Lidl. Akce. 2015. Dostupný z www: http://www.lidl.cz/cs/akcni_nabidka.htm

Lidl. Historie. 2015. Dostupný z www: <http://www.lidl.cz/cs/geschichte-lidl-oesterreich.htm>

Lidl. Lidl v České republice. 2015. Dostupný z www: <http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>

Lidl. Prodejny. 2015. Dostupný z www: <http://www.lidl.cz/cs/2868.htm>

Lidl. Sortiment. 2015. Dostupný z www: <http://www.lidl.cz/cs/sortiment.htm>

Penny Market. Služby. 2015. Dostupný z www:

http://www.penny.cz/Slu_by/Slu_by/pe_DefaultContent1.aspx

Penny. O nás. 2015. Dostupný z www:

http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s_/pe_DefaultContent1.aspx

Penny. Sortiment. 2015. Dostupný z www:

http://www.penny.cz/Sortiment/VLZN/Vlastn%C3%AD_zna_ky/pe_DefaultContent1.aspx

REWE Group. About us. 2015. Dostupný z www: <http://www.rewe-group.com/en/company/about-us/>

Shopping Monitor, Incoma GfK. 2014. TOP 10 řetězců 2013. 2013. Dostupný z www: <http://www.mistoprodeje.cz/instore-v-mediich/tematicke-clanky/top-10-retezcu-2013.html>

Společnost Kantar Media, časopis Moderní obchod. Nejvíce na reklamu dal. 2011. Dostupné z www: <http://mam.ihned.cz/c1-51388940-nejvic-na-reklamu-dal-lidl-tesco-a-albert>

Tesco. Akční nabídky. 2015. Dostupný z www: <http://www.itesco.cz/cs/novinky-a-nabidky/akcni-nabidky/>

Tesco. Prodejny. 2015. Dostupný z www: <http://www.itesco.cz/cs/>

Tesco. Tesco v ČR. 2015. Dostupný z www: <http://www.tescocr.cz/cs/on%C3%A1s/tesco-v-%C4%8Dr>

TOP 10 (Incoma GfK, Zboží & Prodej). Žebříček TOP 10: Maloobchod se mění i pod tlakem zákazníků. 2013. Dostupný z www: <http://www.marketingovenoviny.cz/zebricek-top-10-maloobchod-se-meni-i-pod-tlakem-zakazniku/>

Wikipedia. Kaufland. 2015. Dostupný z www: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kaufland>

Wikipedia. Lidl. 2015. Dostupný z www: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidl>

Wikipedia. Spar. 2015. Dostupný z www: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Spar>

Wikipedia. Tesco. 2015. Dostupný z www: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Tesco>