

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Oligopolní konkurence na trhu firem v ekonomice ČR

Markéta Pilousová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Markéta Pilousová

Provoz a ekonomika

Název práce

Oligopolní konkurence firem v ekonomice ČR

Název anglicky

Oligopolistic Competition among companies in the Czech Economy

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, zda na maloobchodním trhu potravin v ČR vzniká oligopol s dominantní firmou, v jakém rozsahu se tento typ konkurence vyskytuje v daném odvětví a zda může výrazně ovlivnit cenovou úroveň potravinářských produktů. První část stručně přiblíží tržní struktury a teorii oligopolu. Druhá část je věnována zkoumání oligopolních struktur a jejich charakteristik. Třetí závěrečná část se zaměřuje na obchodní řetězce v ČR.

Metodika

Metodika diplomové práce bude založena především na metodě deskripce, která bude využita k popisu a rozdělení trhu mezi jednotlivé řetězce, a dále na metodě matematické, která nám vyjadřuje procentní změny. K vypracování diplomové práce bude prostudována odborná literatura a využity výsledky pravidelného monitoringu společnosti Incoma Gfk a statistiky Českého statistického úřadu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

tržní prostředí, konkurence, oligopol s dominantní firmou, obchodní řetězce, vývoj trhu

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. *Makroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-245-5.

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.

BURIANOVÁ, J. a kol. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

NORDHAUS, W D. – SAMUELSON, P A. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

SCHILLER, B R. *Mikroekonomie dnes*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0109-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Oligopolní konkurence firem v ekonomice ČR" 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 použitých zdrojů 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 30.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za metodické i odborné vedení, čas, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě této diplomové práce.

Oligopolní konkurence firem v ekonomice ČR

Souhrn

Tato práce se zabývá oligopolní konkurencí významných maloobchodních řetězců působící na tuzemském trhu v oblasti prodeje potravin. Vyjma matematické predikce růstu tržeb z metrů čtverečních prodejní plochy u stávajících maloobchodních řetězců jsou v práci zmíněny i společnosti, které se v posledních dvanácti letech rozhodly trh v České republice opustit, a to z nejrůznějších důvodů, jako například špatné hospodářské výsledky a chybně stanovené podnikatelské cíle, změna strategie atd. Hlavní fokus této práce je zaměřen na vývoj trhu maloobchodního prodeje a zkoumání, zda na českém maloobchodním trhu nevzniká, případně již neexistuje oligopol s dominantní firmou. Vývoj trhu je analyzován na základě volně dostupných údajů (uveřejněné výsledky hospodaření a výroční zprávy). Celkové tržby jednotlivých maloobchodních řetězců jsou porovnávány s údaji o disponující prodejní ploše a jsou pro lepší představu zobrazeny formou grafů; v popisech jsou uvedeny i informace o jednotlivých akvizicích. Na základě tohoto vývoje jsou matematicky odvozeny předpoklady dalšího vývoje tržeb maloobchodních řetězců z metrů čtverečních prodejní plochy.

Klíčová slova: konkurence, oligopol, maloobchodní řetězce, tržby, prodejní plocha, vývoj trhu, postavení na trhu, tržní síla

Oligopolistic Competition among companies in the Czech Economy

Summary

This diploma thesis is about oligopolistic competition of major retail chain operating on czech market in the food retail sector. Except mathematical prediction of the current retailers' revenue-per-square meter growth, this work also mentions companies that decided to leave the Czech market for various reasons, like bad profits and wrongly determined business goals, change of strategy, etc. Main focus of this paper is the development of the retail sales market and examining if there is forming or already is, an oligopol with a dominant company. The market development is analysed based on freely available sources (published profits and annual reports). Total revenues of each retail chains are compared with details about disponsible sales area and are displayed in graphs for better image; in the notes there are also details about individual acquisitions. Based on this development, the possible future development of revenue-per-square meter of sales area is mathematically derived.

Keywords: competition, oligopoly, retail chain, revenues, sales area, market development, market position, market power

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Pojem konkurence a konkurenceschopnosti	14
3.2 Tržní struktury.....	14
3.2.1 Tržní síla	15
3.3 Dokonalá konkurence.....	17
3.4 Monopolistická konkurence	17
3.5 Monopol	18
3.6 Oligopol.....	19
3.6.1 Smluvní oligopoly (kartel).....	20
3.6.2 Duopoly a jejich konkurenční modely.....	21
3.6.3 Oligopol s dominantní firmou.....	24
3.7 Hospodářská soutěž.....	25
3.7.1 Ochrana hospodářské soutěže.....	26
3.7.2 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS).....	26
3.8 Oligopolní konkurence na trhu maloobchodních řetězců	28
3.8.1 Podstata, význam a funkce maloobchodu.....	28
3.8.2 Druhy maloobchodních činností.....	29
4 Praktická část	34
4.1 Vývoj oligopolní konkurence potravinářských maloobchodních řetězců v ČR ...	34
4.1.1 Nejznámější potravinářské maloobchodní řetězce již nevystupující na trhu ČR.....	34
4.1.2 Nejznámější potravinářské maloobchodní řetězce současně vystupující na trhu ČR.....	36
4.2 Vývoj postavení maloobchodních řetězců na českém trhu od roku 2005 do roku 2015 a jejich prognóza	40
4.2.1 Celkové tržby všech současných maloobchodních řetězců/mateřských společností za jednotlivá období.....	40
4.2.2 Celková prodejní plocha všech současných maloobchodních řetězců/mateřských společností za jednotlivá období.....	47
4.2.3 Jednotlivé maloobchodní řetězce a jejich tržby na metr čtvereční prodejní plochy	50
5 Výsledky a diskuse	70

5.1	Vývoj maloobchodního trhu v ČR	70
5.2	Přehled maloobchodních řetězců a jejich tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy dalšího vývoje.....	71
	Závěr	73
6	Seznam použitých zdrojů.....	74

Seznam obrázků

Graf 1	Vývoj tržeb maloobchodních řetězců (v mld. Kč)	42
Graf 2	Vývoj tržeb mateřských společností (v mld. Kč)	43
Graf 3	Tržní podíly mateřských společností v roce 2011	44
Graf 4	Tržní podíly mateřských společností v roce 2012	44
Graf 5	Tržní podíly mateřských společností v roce 2013	45
Graf 6	Tržní podíly mateřských společností v roce 2014	46
Graf 7	Tržní podíly mateřských společností v roce 2015	46
Graf 8	Vývoj prodejních ploch maloobchodních řetězců (v tis. m ²)	49
Graf 9	Vývoj prodejních ploch mateřských společností (v tis. m ²).....	50
Graf 10	COOP a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč).....	52
Graf 11	Albert a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)	54
Graf 12	Billa a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)	56
Graf 13	Tesco a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč).....	58
Graf 14	Norma a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč).....	60
Graf 15	Globus a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč).....	62
Graf 16	Penny Market a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)...	64
Graf 17	Kaufland a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)	66
Graf 18	Lidl a jeho vývoj tržeb na jeden metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč).....	68
Graf 19	Maloobchodní trh v ČR a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)	70
Graf 20	Maloobchodní řetězce a jejich vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)	71

Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristiky tržních struktur	16
Tabulka 2 Přehled modelů duopolu	21
Tabulka 3 Působení zahraničních maloobchodních řetězců na českém trhu v letech 1990 až 2016.....	39
Tabulka 4 Vývoj tržeb maloobchodních řetězců (v tis. Kč).....	41
Tabulka 5 Vývoj tržeb mateřských společností (v tis. Kč).....	41
Tabulka 6 Vývoj prodejní plochy maloobchodních řetězců (v tis. m ²).....	48
Tabulka 7 Vývoj prodejních ploch mateřských společností (v tis. m ²).....	48
Tabulka 8 Hodnota „x“ v časové řadě 2005 až 2018.....	51
Tabulka 9 COOP a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy	52
Tabulka 10 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti COOP.....	53
Tabulka 11 Albert a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy	54
Tabulka 12 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Albert	55
Tabulka 13 Billa a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy.....	56
Tabulka 14 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Billa....	57
Tabulka 15 Tesco a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy	58
Tabulka 16 Prognóza vývoje tržeb na jeden čtvereční prodejní plochy společnosti Tesco.....	59
Tabulka 17 Norma a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy	60
Tabulka 18 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Norma	61
Tabulka 19 Globus a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy	62
Tabulka 20 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Globus.....	63
Tabulka 21 Penny Market a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy	64
Tabulka 22 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Penny Market.....	65
Tabulka 23 Kaufland a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy.....	66
Tabulka 24 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Kaufland.....	67
Tabulka 25 Lidl a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy	68
Tabulka 26 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Lidl.....	69

1. Úvod

Konkurence jakožto vzájemné soupeření vystupujících subjektů za účelem dosáhnout určitého cíle se ve světě vyskytuje už od nepaměti. Pomocí nejrůznějších metod a fint se subjekty snaží vyhrát svůj boj a docílit tak svého plánu.

Ani v případě maloobchodního trhu tomu není jinak. Zde se vystupující subjekty v roli maloobchodních řetězců předhánějí v nabídkách na různé druhy slev s vidinou, že právě ty jejich osloví nejvíce zákazníků a oni si tak s jejich pomocí budou moct vydobýt své místo na trhu.

Takové soupeření má vliv na spoustu oblastí, mezi ty nejdůležitější patří ekonomika země a životní úroveň občanů.

Skrze své prodejní sítě, až už ve formě specializovaných prodejen nebo obchodních domů, vytváří ve společnosti tvář našich obydlí, které se z velké části podílejí na jejich atraktivitě. Zároveň úroveň jejich obchodní vybavenosti pomáhá zákazníkům uspokojit potřeby, jak jejich vlastní, tak jejich domácností, a přispívá tak k pohodlí života. Rovněž prostřednictvím domácností a jejich spotřeby se odvětví maloobchodu v české ekonomice významně podílí na tvorbě hrubého domácího produktu.

Tržní prostředí maloobchodu v České republice prošlo za posledních 20 let dynamickým vývojem, v němž došlo k rozsáhlým kvantitativním i kvalitativním proměnám tohoto odvětví. V případě maloobchodního trhu potravin, na kterém v době největšího početního zastoupení vystupovalo až 15 maloobchodních řetězců, se v současnosti vyskytuje 9 hráčů, kteří svádějí nelítostný boj o každou příležitost, jak si zajistit své postavení na trhu.

Oligopolní tržní struktura, představující jednu z forem nedokonalé konkurence, v níž se současný český maloobchodní trh potravin nachází, patří mezi často kontrolovaná odvětví Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, který dohlíží a chrání hospodářskou soutěž, jelikož je za této situace velice snadné ze strany maloobchodních řetězců, ať už jednoho nebo více zúčastněných, stanovená opatření pro ochranu hospodářské soutěže porušit a nechat tak vzniknout nové tržní podmínky, které mohou mít dopad i na samotného spotřebitele.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat tržní prostředí maloobchodu na základě dostupných informací a s pomocí matematických výpočtů a statistických výsledků zachytit na českém trhu vývoj potravinářských maloobchodních řetězců, určit jejich postavení a tržní sílu, a zjistit, zda v současnosti na tomto trhu vzniká oligopol s dominantní firmou. Rovněž analyzuje, v jakém rozsahu se tento typ konkurence vyskytuje v daném odvětví a zda může do budoucna výrazně ovlivnit cenovou úroveň spotřebitelských cen.

2.2 Metodika

Metodika této práce je založena na metodě deskripce, která je rozdělena do tří částí. V první části je popsán pojem konkurence a tržní struktury, které mají čtenáře obeznámit s jejich charakteristickými prvky. Větší pozornost je zde věnována především oligopolu, který je detailněji popsán včetně jeho modelů. Rovněž je zde i uvedený státní orgán, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, jehož jedním z důležitých úkolů je dohlížet na hospodářskou soutěž. Druhá část se zabývá maloobchodem; níže je popsán jeho pojem, struktura, rozdělení a nejvýznamnější typy maloobchodních jednotek. Třetí část popisuje potravinářské maloobchodní řetězce, které jsou zde rozdělené do dvou skupin. První skupina představuje maloobchodní řetězce, které již na českém trhu nevystupují a druhá skupina uvádí maloobchodní řetězce působící v současnosti na českém trhu včetně dat s jejich výší celoročních tržeb a celkovým počtem metrů čtvereční prodejní plochy.

Dále je tato práce založena na matematické metodě, která byla použita pro výpočet výše tržby na metr čtvereční prodejní plochy jednotlivých společností za období v letech 2005 až 2015, na jejichž základě je zanalyzován a vyobrazen současný vývoj trhu. Tento výpočet probíhal formou dělení, kdy se získané údaje celkových tržeb jednotlivých společností podělily s daty jejich celkové prodejní plochy. Rovněž byla tato metoda použita k vyjádření procentuálních i reálných meziročních změn těchto tržeb. Dále je tato metoda použita k měření a stanovení tržních podílů jednotlivých společností na celkovém obratu maloobchodních firem v České republice.

Jako poslední jsou zde použity časové řady, které prostřednictvím trendových funkcí, v této práci v podobě kvadratických rovnic, sestavených na základě předešlých zjištěných hodnot, ukazují vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy jednotlivých společností i v blízké budoucnosti, a to až do roku 2018.

Závěrná část práce se zabývá konečnými výsledky z výše uvedených částí, pomocí nichž lze vyvodit tržní postavení jednotlivých maloobchodních řetězců, a predikuje, zda na maloobchodním trhu potravin v České republice v současnosti vzniká oligopolní prostředí s dominantní firmou, což je cílem této práce.

Hlavním zdrojem dat pro zpracování této diplomové práce byly zveřejněné účetní závěrky jednotlivých maloobchodních společností, které obsahují data o výši ročních tržeb, a časové řady a publikace společnosti Gfk Czech, s.r.o. (dříve společnost INCOMA Gfk), které poskytly data o počtu metrů čtverečních prodejní plochy jednotlivých maloobchodních řetězců. Prostudovaná literatura včetně internetových dokumentů a článků z tisku je uvedena v Seznamu použitých zdrojů, v textu i u tabulek a grafů se na ni odkazuje formou Harvardského systému.

3. Teoretická východiska

3.1 Pojem konkurence a konkurenceschopnosti

Konkurence představuje vzájemné soupeření jednotlivých firem za účelem dosáhnout určitého cíle, např. postavení na trhu, zvýšení obrátu, nejčastěji však zvýšení zisku. V konkurenčním prostředí se snaží každý výrobce/ dodavatel odlišit od ostatních a dosáhnout tak konkurenční výhody.

Považovat firmu za plně konkurenceschopnou můžeme ve chvíli, jestliže je schopna:

- udržet se na trhu, a pokud je to možné, zvyšovat svůj tržní podíl.
- plnit své finanční závazky, jako jsou mzdy, dividendy, daně a jiné druhy závazků, které jsou spjaté s podnikáním.

Firmu, kterou naopak považujeme za konkurenceneschopnou, se vykazuje těmito znaky:

- nedokáže nabídnout trhu takové zboží a služby, aby jej zákazníci měli zájem kupovat.
- neplní své finanční závazky vůči svému okolí.

Firma svoji konkurenceschopnost může zakládat především na:

- nižších nákladech, než mají stanovené ostatní firmy v daném odvětví
- vyšší kvalitě.

Tyto dvě konkurence, cenová a kvalitní, jsou považovány jako základní zdroje konkurenceschopnosti firmy. Dalším zdrojem konkurenceschopnosti lze považovat postavení firmy na trhu a schopnost ho ovlivňovat.

Naopak ve chvíli, kdy o výrobky a služby dané firmy zákazníci neprojeví zájem nebo firma nedokáže dostát svých závazkům, přichází o svoji konkurenceschopnost a musí opustit trh. (Brčák, Sekerka, 2010)

3.2 Tržní struktury

Ne všechna odvětví mají stejnou možnost dosáhnout ekonomického zisku. Proto z hlediska tržních struktur existují dva základní protipóly, dokonalá konkurence, kde jedno zboží dodává velké množství firem a nedokonalá konkurence, v níž naopak jen jediná firma produkuje celou nabídku zboží. Dokonalá konkurence představuje celou řadu firem,

z nichž žádná není schopná svým postavením na trhu ovlivnit tržní cenu, cenu trhu pouze pasivně přebírá, a kde poptávající neupřednostňují produkty žádné z nabízejících firem. Naopak v nedokonalé konkurenci vystupuje omezený počet firem a tyto firmy mohou svým postavením ovlivnit cenu. (Schiller, 2004)

Nedokonalá konkurence představuje trh, kde firmy nabízejí diferencovaný produkt, díky kterému mohou ovlivňovat cenu svých výrobků. Také poptávající začínají uplatňovat své preference, tím pádem vytvářejí určitý tlak na nabízející. Tento tlak nutí producenty k ovlivňování ceny své produkce. Z toho rovněž vyplývá, že z firem jako cenových příjemců, jak tomu bylo v dokonalé konkurenci, se stávají cenoví tvůrci.

Náklady, které jsou spojené s pořizováním kapitálových statků při vstupu do odvětví s dokonalou nebo nedokonalou konkurencí se zásadně liší. Zatímco v dokonalé konkurenci jsou náklady pro vstup do odvětví minimální, až zanedbatelné, v případě nedokonalé konkurence tomu už tak není. V nedokonalé konkurenci jsou již tyto náklady podstatné, neboť vytvářejí určité bariéry vstupu do odvětví.

Nedokonalou konkurenci lze rozdělit do dalších tří podskupin, a to v závislosti na tržní situaci v daném odvětví, jedná se o monopolistickou konkurenci, monopol a oligopol. (Brčák, Sekerka, 2010)

3.2.1 Tržní síla

Tržní síla představuje stupeň, v jakém má firma možnost ovlivňovat cenu. Na jedné straně se nachází struktura dokonalé konkurence a na druhé je dokonalý monopol. Mezi extrémy dokonalé konkurence a monopolů existuje několik odstupňování tržní síly. Lze je rozlišit na základě čtyř specifických tržních struktur, založených na počtu a relativní velikosti firem v odvětví.

Mezi určující faktory tržní síly lze zařadit:

- počet firem
Pokud se na trhu vyskytuje jen jeden nebo několik výrobců či dodavatelů, je tržní síla přiřazena automaticky.
- velikost každé firmy
Rovněž velikost firmy je důležitým faktorem, neboť stupeň tržní síly roste s firemním podílem na trhu.

- bariéry vstupu
Záleží také na rozsahu překážek vstupu. Vysoce úspěšný monopol nebo oligopol vzbuzuje v ostatních firmách žárlivost z hlediska maximalizujících zisků. Za předpokladu, že je trh napadnutelný (nedokonale konkurenční odvětví vystavené potencialem vstupu, pokud ceny nebo zisky stoupnou), pokusí se potencialem konkurenti vniknout na trh a sdílet výtěžek. V případě, že uspějí, bude síla monopolu nebo oligopolu zredukována. Lehký vstup do odvětví představuje omezené schopnosti silné firmy diktovat ceny a tok výrobků.
- dostupnost substitučního zboží
Ve chvíli kdy monopolista nebo jiný magnát nastaví ceny příliš vysoko, je pravděpodobné, že se spotřebitelé rozhodnou pro blízký substitut. (Schiller, 2004)

Tržní sílu lze měřit pomocí:

- koncentračního podílu (CR-concentration ratio), kdy míra koncentrace měří podíl celkového výstupu produkovaného čtyřmi (CR-4) nebo osmi (CR-8) největšími firmami na daném trhu.
- Lernerova indexu, který je založený na měření relativní odchylky ceny od MC, neboť firmy s velkou tržní silou mají schopnost dosahovat ceny, která je vyšší než MC (mezní náklady). (Schiller, 2004)

Tabulka 1 Charakteristiky tržních struktur

Kritérium \ Typ	Dokonalá konkurence	Nedokonalá konkurence		
		Monopolistická konkurence	Oligopol	Monopol
Počet subjektů	velmi mnoho	Mnoho	málo	jeden
Produkt	homogenní	Heterogenní	heterogenní	heterogenní
Bariéry vstupu	žádné	Žádné	velké/malé	velmi velké
Ovlivnění ceny	žádné	Omezené	značné	vysoké
Vztah ceny a MC	$P = MC$	$P > MC$	$P > MC$	$P > MC$

Zdroj: Soukupová a kol., 1998

3.3 Dokonalá konkurence

Dokonale konkurenční trh nastává tehdy, když žádná z firem daného odvětví není schopná ovlivnit tržní cenu produktu. Firma má tedy pouze možnost rozhodovat o tom, jaké množství vyprodukuje a prodá při ceně, kterou stanovuje trh. (Schiller, 2004)

Předpoklady modelu dokonalé konkurence:

- Produkty, které jsou firmami na trhu nabízeny, jsou homogenní. To znamená, že tyto produkty se od sebe navzájem neliší a na trhu jsou stejně dostupné. Poptávající tak nepreferují produkty žádné z nabízejících firem, jelikož jsou považovány za dokonalé substituty.
- Subjektů na trhu, jak prodávajících, tak i nakupujících, je tolik, že žádný z nich nedokáže ovlivnit tržní cenu. Tato velká koncentrace způsobuje, že ekonomické subjekty na trhu dosahují pouze nepatrného podílu na celkové nabídce či poptávce, v důsledku čehož se stávají cenovými příjemci. Poptávka po produkci jedné firmy je na dokonale konkurenčním trhu dokonale elastická.
- Na trhu existuje dokonalá informovanost. To znamená, že jakmile by nějaká firma zdražila, hned to ostatní zjistí. Firmy mají přístup k aktuálním informacím, znají a dokáží předpovědět jak ceny, tak alokaci produktů.
- Firmy mohou volně na trh vstupovat i odcházet, nejsou žádné bariéry.
- Na trhu neexistuje riziko vyplývající z odbytu. (Brčák, Sekerka, 2010)

3.4 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence spadá do nedokonalé konkurence, je jednou z jejích tří forem.

Předpoklady modelu:

- Produkty, které jsou firmami na trhu nabízeny, jsou diferencované. Nicméně jsou si velice podobné, jedná se o blízké substituty. Tato diferenciací se vztahuje nejen na produkt samotný, ale i na řadu dalších aspektů jako je umístění firmy nebo úroveň obsluhy ve službách.
- Na trhu se vyskytuje větší počet subjektů, jak nakupujících, tak i prodávajících, takže zde jeden výrobce může ovlivnit tržní cenu jen nepatrně, jsou jimi zpravidla malé a střední firmy.

- Na trhu existuje dobrá informovanost. V případě, že by jeden výrobce zdražil, ve velmi krátké době by se to zákazníci dozvěděli.
- Při vstupu na trh a odchodu firmy musejí překonávat jen malé bariéry.
- Na trhu existuje riziko. (Brčák, Sekerka, 2010)

V praxi neexistuje dokonalá konkurence, pouze monopolistická konkurence, která se jí podobá. Někdy je monopolistická konkurence označovaná jako dokonalá konkurence tohoto století. (Schiller, 2004)

3.5 Monopol

Monopol je tržní struktura nedokonalé konkurence, která je nejvíce vzdálená od podmínek dokonalé konkurence.

Vznik monopolu je spjat se dvěma základními předpoklady:

- monopol představuje jediného prodávající v daném sektoru, což znamená, že na trhu v dané oblasti neexistuje žádný jiný dodavatel.
- z hlediska produkce vyrábí zboží nebo dodává služby, které nemají blízké substituty. Monopol svou nabídkou pokrývá celou tržní poptávku.

Jelikož je monopol jediným prodávajícím, má tu možnost v určité době rozhodovat o:

- výši ceny;
- množství vyráběného produktu.

Prioritou většinou bývá stanovení množství vyráběného produktu a až potom je stanovena cena.

Hlavní podstatou existence monopolů jsou ztížené podmínky vstupu dalších firem na trh. Ve chvíli kdy na trhu existuje určitá firma jako jediný výrobce, mají ostatní firmy nemalé překážky se prosadit.

Jako překážky vstupu do tohoto odvětví se uvádí čtyři zdroje tržní síly:

- výlučné ovládání významných vstupů;
- úspory z rozsahu (přirozené monopoly);
- patenty;
- státní licence a koncese. (Brčák, Sekerka, 2010)

3.6 Oligopol

Oligopol lze charakterizovat jako třetí formu nedokonalé konkurence, jejíž předpoklady jsou:

- malý počet firem v odvětví;
- poměrně vysoký stupeň vzájemné závislosti jejich rozhodování (o cenách, množství a kvalitě produktu apod.)

V tomto odvětví firmy vyrábějí takové výrobky, jež jsou zákazníci považováni za blízké substituty.

U oligopolní tržní struktury se předpokládá, že:

- Existuje několik firem v odvětví, z nichž některé mají významný podíl na trhu, a mohou tedy ovlivňovat tržní cenu produkce.
- Jedná se většinou o velké firmy s rozhodujícím podílem v daném odvětví. Někdy jsou na trhu pouze dvě firmy s tímto rozhodujícím podnikem (duopol), někdy se jich sejde několik (kartel) a někdy existuje pouze jedna firma, které se tak nachází v dominantním postavení.
- Firmy mohou vyrábět nebo dodávat buď homogenní, nebo heterogenní, ale substituční produkty.

U homogenních produktů jde o čistý oligopol. V takovémto případě konkurence tíhne k jednotné rovnovážné tržní ceně statku, neboť je zde zvláště silná vzájemná závislost firem, kde by i sebemenší změna ceny výrazně ovlivnila chování ostatních firem na trhu.

U heterogenní produkce firmy vytvářejí diferencované produkty, navzájem substituční, jde o heterogenní oligopol s diferencovanými tržními cenami. Rozdíly mezi produkty jednotlivých firem nejsou zpravidla podstatné, jedná se o blízké substituty.

- Nabízející firma ovlivňuje tržní poptávku a nabídku celého odvětví změnou nabízeného množství nebo změnou ceny.

Jednání nabízející firmy je ovlivněno nejen tím, jak jedná konkurence, ale také tím, co žádají poptávající – zákazníci. Firmy v oligopolu navzájem reagují nejenom na změny produkce, ale i na změnu množství produkce, kvalitu, reklamu aj. u každé z konkurenčních firem. Firmy musí při volbě své nabídky brát ohled též na očekávanou reakci konkurentů a začlenit ji do své očekávané poptávky.

- Firmy v odvětví mohou předvídat reakce a akce svých konkurentů.
Každá firma je schopna svojí nabídkou změnit působení celkové nabídky v odvětví. Prostřednictvím svého relativně vysokého podílu na celkové tržní nabídce má možnost ovlivňovat celou tržní poptávku v odvětví. Má-li konkurent reagovat na změnu tržní ceny nebo tržního množství firmy, musí tato změna působit na změnu jeho tržní ceny a tržního množství. To nutí firmu k odvetné akci.
- Existují bariéry vstupu nových firem do odvětví.
Typickými bariérami pro vstup nových firem jsou relativně vysoké náklady kapitálu na zavedení nové firmy, patentová omezení, preference spotřebitelů v relaci k existujícím firmám, úmluvy a dohody mezi existujícími firmami a také tzv. limitní cena, která představuje cenu stanovenou na nižší úroveň, než je cena, při které by oligopolní firmy maximalizovaly zisk, kdyby nebyly ohrožovány vstupem jiných firem z jiných odvětví. Předpokladem uplatnění těchto limitních cen je společný postup oligopolních firem. (Brčák, Sekerka, 2010)
Vstup většího počtu nových firem do odvětví může vést k zániku oligopolní struktury.

3.6.1 Smluvní oligopoly (kartel)

Smluvní (koluzivní) oligopol patří mezi oligopolní tržní modely, kde vystupuje několik firem s výrazným podílem na trhu, produkující stejné či podobné výrobky (služby), a které vystupují společně na trhu jako monopol. Mezi těmito firmami totiž dochází k uzavírání dohod. Na základě těchto dohod o spolupráci a společném postupu tak vzniká tržní struktura nazývaná kartel.

Kartelové dohody mohou být uzavírány o:

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

Kartely často vznikají především mezi firmami s vysokým podílem na trhu, a to jak na úrovni národních ekonomik, tak i na světovém trhu. Cílem kartelu je maximalizovat celkový zisk v daném odvětví. (Burianová a kol., 2012)

Avšak tyto dohody jsou zakázané, protože mají už ze své podstaty (pro svůj cíl, objekt) negativní dopad na hospodářskou soutěž na trhu, neboť jejich předmětem je narušení

hospodářské soutěže, proto jsou považovány za protisoutěžní a trestají se pokutou. V České republice tyto pokuty uděluje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

Příklad: Billa a Julius Meinl

V letech 2001 a 2002 měly obchodní řetězce Billa a Julius Meinl uzavřít kartelovou dohodu. Tyto řetězce mezi sebou podle antimonopolního úřadu sladily nákupní ceny a obchodní podmínky pro dodavatele. Vyměňovaly si informace o cenách a bonusech od dodavatelů, porovnávaly je a požadovaly pak shodné podmínky. Navíc chtěly po distributorech i kompenzace a vyrovnání vzniklých rozdílů.

Původně měly firmy zaplatit pokutu ve výši 51 milionů, ale ÚOHS (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže) musel na popud brněnského krajského soudu tuto sankci přehodnotit. Koncem března roku 2013 nejvyšší správní soud potvrdil pokutu v konečné výši 43,35 milionu korun, z nichž větší část pokuty dostala Billa a to 23,8 milionů korun.

V té době měly řetězce dohromady asi třináctiprocentní podíl na trhu. Meinl měl 90 prodejen a Billa kolem 70. Pokutu ale úřad počítal podle finanční síly firem a aktivity v rámci kartelu.

V roce 2005 se ztrátový Julius Meinl rozhodl opustit český trh a svých téměř 60 zdejších obchodů prodal konkurenční společnosti Ahold Czech Republic. (ČTK, iDNES.cz, 2012)

3.6.2 Duopoly a jejich konkurenční modely

Duopol vzniká ve chvíli, kdy si na trhu konkurující dvě firmy. Vztah dvou firem na jednom trhu může několik podob, kterým odpovídají odlišné modely duopolu.

Tabulka 2 Přehled modelů duopolu

Vztah mezi firmami	Typ vztahu	Určující proměnná	Model
Konkurují si	Strategická	Současně množství (Q)	Cournotův
		Současně cenu (P)	Bertrandův
	Tahová	Vůdce Q	Stackelbergův
		Vůdce P	Cenového vůdce
Spolupracují	Kooperativní	Společně Q	Kartel množství
		Společně P	Kartel cenový

Zdroj: Moravcová, 2013

Utváření tržní rovnováhy na duopolním trhu

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

Na duopolním trhu se tržní rovnováha utváří v procesu vzájemného přizpůsobování se tržních cen a realizovaných tržních množství. Toto přizpůsobování probíhá na základě porovnání očekávání firem (dle funkcí očekávané poptávky a očekávaných reakcí konkurenta) se skutečností. Tato konfrontace očekávání a skutečnosti vede k úpravě očekávání (očekávané funkce poptávky). Vzájemná korekce očekávaných poptávek firem se uskutečňuje postupně, až se docílí shoda očekávání se skutečností. Ve chvíli kdy bude vlivem korekcí dosažena shoda mezi očekáváním a skutečností u obou firem, budou firmy ochotny, za jinak stejných podmínek, setrvat při tomto rozdělení oligopolního trhu. Tento stav lze popsat jako vytvoření rovnováhy na duopolním trhu, která se projeví v určité stabilitě cen na trhu i stabilitě množství dodávané produkce.

Vzhledem k omezenému počtu firem v odvětví bude u duopolu vytvořená rovnováha na trhu relativně stabilní. V případě, že by v dlouhém období do daného odvětví vstoupily nové firmy v omezeném počtu, vyvolalo by to tendenci přibližování se tržních cen firem k jejich průměrným nákladům, aniž by muselo dojít k úplné redukci ekonomických zisků, neboť vstup firem bude vyžadovat jistou výši kapitálu. (Burianová a kol., 2012)

Cournotův model

Cournotův model je založen na předpokladu, že v daném odvětví trhu existují pouze dvě konkurenční firmy (duopol), které nabízejí homogenní produkt, jsou stejně silné, tedy jejich nákladové křivky jsou stejné a znají poptávkovou křivku, a kde jedinou určující proměnnou je objem produkce. Obě firmy maximalizují svůj zisk.

Firma při přijímání svých rozhodnutí nebere v potaz, že by její konkurent mohl určitým způsobem reagovat na změnu velikosti jejího množství. Obě firmy totiž přijímají rozhodnutí současně a každá z nich považuje výstup svého konkurenta za fixní.

Tento úsudek však neodpovídá skutečnému ekonomickému chodu, neboť v případě malého počtu firem na trhu si nemůže žádná z firem dovolit nepředpokládat chování svých konkurentů. (Burianová a kol., 2012)

Stackelbergův model

Stackelbergův model vychází ze stejných předpokladů jako Cournotův model až na vzájemné reakce firem. Zatímco Cournotův model nebere v potaz reakci první firmy na změnu výstupu druhé firmy a naopak, Stackelbergův model s touto reakcí počítá.

Podaří-li se firmě zjistit, jakým způsobem bude reagovat konkurenční firma, bude mít výhodu v podobě vyššího zisku.

Ve Stackelbergově modelu firmy vyrábějí homogenní produkt a navzájem si konkurují, rovněž na trhu existuje asymetrie informací, což vede k asymetrickému chování firem, kdy první firma vystupuje jako vůdce a druhá firma je v postavení následovníka. Firma v postavení vůdce tedy ví, jak se bude druhá firma chovat na změny v objemu produkce a ceny. Firma v postavení následovníka se bude i nadále chovat pasivně (tak, jak se chovaly firmy v Cournotově modelu); proto považuje stávající cenu a objem výstupu vůdce vždy za daný. (Burianová a kol., 2012)

Bertrandův model

Bertrandův model předpokládá, stejně jako v Cournotově modelu, že v odvětví existují pouze dvě firmy, které nabízejí homogenní produkt a jsou stejně silné, takže jsou jejich nákladové křivky stejné. Ale na rozdíl od Cournotova modelu firma v Bertrandově modelu plánuje určitou tržní cenu s očekávaným množstvím odbytu a předpokládá, že konkurent nebude reagovat svou tržní cenou na změnu její tržní ceny. Totéž chování uplatňuje i ve své reakci na změnu tržní ceny konkurenta.

Konkurence firem v tomto modelu probíhá tak, že obě firmy vyhlásí v danou chvíli ceny své produkce. Pokud je cena 1. firmy nižší, než je cena 2. firmy, bude celý trh obsazen 1. firmou. V opačném případě by byl trh obsazen 2. firmou. Ve chvíli kdy se obě firmy rozhodnou pro shodnou cenu, případně každé z firem přesně polovina tržní poptávky. Stabilní rovnováhy na trhu dosáhnou firmy v případě, kdy obě stanoví svoji cenu ve výši mezních nákladů. (Brčák, Sekerka, 2010)

Model cenového vůdce

Na rozdíl od Bertrandova modelu, který předpokládá, že firma při přijímání svých rozhodnutí neočekává, že by její konkurent určitým způsobem reagoval na změnu výše

ceny její produkce, model cenového vůdce vychází z předpokladu, že konkurent na změnu ceny bude reagovat.

V podstatě lze rozlišit tři případy možné cenové reakce firem:

- Se shodnou reakcí

Změna ceny druhé firmy může být shodná se změnou ceny první firmy. Na růst/snížení ceny první firmy, reaguje druhá firma růstem/snížením své ceny a na opak, první firma odpoví na změnu ceny druhé firmy.

- Chamberlinův model

Chamberlinův model vychází z předpokladu, že konkurující firmy budou kopírovat tržní ceny konkurenta a dosazovat je do funkcí své očekávané poptávky. Jedna z firem se může stát cenovým vůdcem za okolností, že druhá firma se bude pouze pasivně přizpůsobovat cenou volbě cenového vůdce.

V případě, že první firma se nachází v postavení cenového vůdce, má informační výhodu a zná funkci nabídky druhé firmy. První firma tak maximalizuje svůj zisk s ohledem na možnou reakci druhé firmy a druhá firma přijímá cenu první firmy a přizpůsobuje se jí.

Řešení je obdobné jako řešení Stackelbergova modelu.

- Sweezyho model (model se zalomenou poptávkovou křivkou)

V tomto modelu dochází k zalomení poptávkové křivky, které je způsobeno její elasticitou, která odpovídá stavu na trhu. Tento model předpokládá, že pokud jedna z firem oligopolu sníží cenu, učiní tak i ostatní firmy. Pokud ale jedna z firem oligopolu cenu zvýší, ostatní firmy jí už nenásledují. Výsledkem takového chování je zalomená poptávková křivka, která je složená ze dvou částí, kde první část představuje reakci konkurentů a snížení ceny jednou firmou a druhá část vyjadřuje absenci reakce konkurentů na zvýšení ceny jednou firmou. (Soukupová a kol., 1998)

3.6.3 Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou nastává za situace, kdy se na trhu nachází jedna silná (dominantní) firma. Tato firma, pro niž je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na tzv. konkurenčním lemu (okraji), se na větší části trhu, kterou si ponechává, chová jako monopol.

Dominantní firma je zpravidla obklopena mnoha menšími, popřípadě středními firmami. Tyto malé či střední firmy však nejsou v roli, kde by svými rozhodnutími o množství či ceně mohly zásadním způsobem ovlivnit trh.

Očekává se, že firmy nacházející se na konkurenčním lemu, se chovají stejně jako v dokonalé konkurenci, tedy přijímají tržní cenu, v tomto případě stanovenou dominantní firmou, za kterou mohou prodat jakýkoliv objem produkce. Cena určená dominantní firmou je stanovena tak, aby jí přinášela maximální zisk. Ostatní firmy tuto cenu respektují, protože u těchto firem vzhledem k jejich velikosti nevznikají výnosy z rozsahu výroby, takže jejich nákladové podmínky jsou ve srovnání s dominantní firmou horší, a proto svojí produkci nemohou prodávat za nižší cenu, než ji nabízí dominantní firma. V případě, že by firmy na konkurenčním lemu nabízely svou produkci za vyšší cenu, než má dominantní firma, mohly by, vzhledem k zastupitelnosti svých výrobků, ztratit značnou část svých zákazníků.

V situaci, kdy cena stanovená dominantní firmou umožňuje ostatním firmám čistý ekonomický zisk, rozlišovat svoji produkci na úkor dominantní firmy, se může stát, že časem tato dominantní firma bude vystřídána jednou z oněch firem z konkurenčního lemu v postavení cenového vůdce. Zpravidla se v tomto postavení cenového vůdce nalézá firma, která je největší v odvětví, má nejnižší náklady, známou značku, dlouholetou tradici aj. (Burianová a kol., 2012)

3.7 Hospodářská soutěž

Hospodářská soutěž (obecněji konkurence) je souběžná snaha firem působících na trhu určitého odvětví, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, které ovlivňují jejich hospodářskou činnost.

Jelikož vzájemnou motivací konkurentů na trhu je generování zisku, který je přímo úměrný vyšším výnosům a menším nákladům, snaží se tyto firmy snižovat své náklady a vybrat takovou strategii, která povede k větší poptávce po jejich zboží. Z tohoto vzájemného soupeření pak většinou těží zákazník, protože v prostředí hospodářské soutěže si žádný z konkurentů nemůže dovolit stanovit vysoké ceny, aniž by vzápětí neztratil svůj podíl na trhu, jelikož by ho jiný soupeř o něj připravil díky jeho výhodnějším cenám. (Stará, 2012)

3.7.1 Ochrana hospodářské soutěže

Není nic neobvyklého, že každý stát provádí vlastní antimonopolní politiku, tj. má k dispozici soubor zákonných opatření proti zneužití dominantního postavení firem na trhu. Aby mohl stát tato zneužití výsadního postavení regulovat, a mohl spravedlivě posoudit, nakolik a jak je jednáním některých firem poškozován, musí být trh vymezen. Tzv. relevantní (určující) trh, je trh se zbožím, které je stejné nebo si podobné z hlediska charakteristiky, použití a ceny. Pro zjištění, které statky se na tomto společném trhu vyskytují, se používá křížová elasticita. Při určení takového trhu jsou brány v potaz i podmínky prodeje, geografické podmínky atd. Teprve po hlubším zkoumání a vymezení trhu lze určit, zda má některá firma dominantní či monopolní postavení. V postavení dominantní firmy, je často označována ta firma, která zaujímá více jak 40% podíl na trhu. Ovšem nemusí tomu vždy tak být, záleží i na ostatních konkrétních faktorech. (Stará, 2013)

Podnikání na volném trhu je konkurenční hra. Někdy se může stát, že se společnosti dostanou do situace, kdy se snaží této vzájemné soutěži vyhnout a pokusit se o stanovení svých vlastních pravidel hry, například se jedna velká firma snaží vytlačit konkurenty z trhu. V tu chvíli by již ale měl zasáhnout ze strany státu jím zřízený správní orgán, jehož úkolem je dohlížet na trh, aby nedocházelo k poškození konkurenčního prostředí. V České republice tuto funkci zastává Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS). (uohs.cz)

3.7.2 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS)

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže je ústředním orgánem státní správy České republiky s pravomocemi v oblasti ochrany hospodářské soutěže. Rovněž má také dohled nad zadáváním veřejných zakázek, kontroly zneužití významné tržní síly, monitoringu a koordinace veřejné podpory a vykonává působnost vyplývající ze zákona č. 284/2009 Sb., o platebním styku.

ÚOHS sídlí v Brně a je řízen předsedou, jmenovaným prezidentem republiky na šestileté funkční období.

ÚOHS funguje jako rozhodčí, který dohlíží na to, aby všechny společnosti hrály podle stejných pravidel. ÚOHS může zakázat dohody omezující hospodářskou soutěž a uložit pokutu firmám, jež se dopustily porušení soutěžního práva.

ÚOHS je složen z několika oborů, které zasahují proti praktikám, jež omezují soutěž, a to:

- oddělení dominance a vertikálních dohod (výroba/služby)
- odbor kartelů
- oddělení fúzí
- oddělení hlavního ekonomů

Oddělení dominance a vertikálních dohod – výroba/služby

Oddělení dominance a vertikálních dohod vykonává činnost a rozhoduje ve věcech narušujících dohod soutěže (kromě horizontální dohody, v případě že je již předmětem šetření Odboru kartelů) a zneužití dominantního postavení v prvním stupni řízení, a to jak podle zákona o ochraně hospodářské soutěže (ZOHS), tak podle čl. 101 a 102 Smlouvy o fungování Evropské unie. Oddělení má rovněž svou agendu rozdělenou podle sektorů – na výrobu a služby.

Z hlediska šetření a vedení správních řízení jsou zde podrobeni soustavnému monitoringu tržní odvětví jako je energetika, zemědělská výroba, dodávky elektřiny, plynu i tepla, trhy týkající se spotřebního zboží, zdravotnictví či farmacie, telekomunikace a médií, bankovníctví a pojišťovnictví, dopravy, apod. Také jsou zde kontrolovány orgány veřejné správy dle § 19a. Mezi další činnosti lze také zařadit podílení se na zpracování koncepčních materiálů či připomínek k legislativním návrhům a na mezinárodní spolupráci s odvětvovými regulátory, především ERÚ a ČTÚ.

Odbor kartelů

Tento odbor se zabývá výhradně odhalováním horizontální dohod uzavíraných mezi konkurenty na trhu (kartelové dohody), a to jak z hlediska ZOHS, tak podle čl. 101 Smlouvy o fungování Evropské unie. Mezi další činnosti patří rovněž mezinárodní spolupráce, kontrola plnění povinností soutěžitelů plynoucích z rozhodnutí ÚOHS, zpracování koncepčních materiálů a připomínek k legislativním návrhům. (uohs.cz)

Oddělení fúzí

Oddělení fúzí posuzuje dopady spojením konkurentů v daném odvětví a kontroluje plnění závazků a podmínek stanovených v rozhodnutích ÚOHS. Toto oddělení současně kontroluje, zda nedochází k uskutečňování spojení konkurentů ještě před podáním návrhu na povolení spojení a také před nabytím první moci rozhodnutí, kterým se spojení konkurentů povoluje, popř. uděluje výjimky ze zákazu zmiňovaného předčasného uskutečňování spojení konkurentů. V souladu s příslušným Nařízením Rady ES posuzuje potřebu případných přesunů pravomocí k posuzování dopadů spojení konkurentů v daném odvětví mezi Úřadem a Evropskou komisí a podílí se na poradních výborech pro fúze, jež v rámci významných případů spojení soutěžitelů Evropská komise svolává.

Oddělení hlavního ekonoma

Oddělení hlavního ekonoma šetří nejnáročnější případy (případy, ve kterých jsou prováděny ekonomické nebo ekonometrické analýzy) ve věcech zneužití dominantního postavení, zakázaných dohod a fúzí společně s ostatními útvary ÚOHS. Také poskytuje nezávislá ekonomická stanoviska ohledně Úřadem šetřených případů, v těchto případech oddělení hlavního ekonoma řeší otázky týkající se především analytického přístupu k šetření, analytické zpracování dat a jejich interpretace a identifikace vhodných ekonomických metod/testů a požadovaných dat. Další činností tohoto oddělení je příprava metodických materiálů či prezentací a formulace odborných stanovisek ÚOHS směrem k odborné i širší veřejnosti. (uohs.cz)

3.8 Oligopolní konkurence na trhu maloobchodních řetězců

3.8.1 Podstata, význam a funkce maloobchodu

Maloobchod je podnik nebo činnost zabývající se nákupem zboží od velkoobchodů nebo od výrobců a následně, bez dalšího zpracování, prodejem zákazníkovi, v tomto případě konečnému spotřebiteli. Maloobchod prodává zboží nebo služby zákazníkům a uspokojuje tak jejich vlastní potřeby nebo potřeby jejich domácností. Maloobchod zahrnuje všechny činnosti, které musí být vykonány, aby maloobchodníci mohli prodávat konkrétní výrobky nebo služby.

Každá maloobchodní transakce představuje směnu mezi spotřebitelem a maloobchodníkem. Rovněž má maloobchod zcela zřetelný vliv na zdraví ekonomiky.

Prostřednictvím maloobchodu se uskutečňuje střet poptávky a nabídky mezi zákazníky a obchodníky. (Cimler, Zadražilová, 2007)

Mezi specifické funkce maloobchodu lze zařadit:

- nákup zboží za účelem dalšího prodeje spotřebitelům,
- prodej a podpora prodeje zboží,
- přeprava zboží,
- převzetí podnikatelského rizika,
- finanční operace,
- sběr informací pro rozhodovací proces,
- poskytování informací zákazníkům.

3.8.2 Druhy maloobchodních činností

Z hlediska realizace maloobchodní činnosti lze ji rozdělit do dvou skupin, a to na:

- maloobchodní činnost realizovanou v síti prodejen (store retail),
- maloobchodní činnost realizovanou mimo prodejní síť (non-store retail). (Burstiner, 1994)

Maloobchodní činnost realizovaná v síti prodejen

Tato skupina představuje většinový rozsah maloobchodních činností. Po 2. světové válce v ekonomicky vyspělých zemích vykazuje 90 % všech maloobchodních tržeb.

Existuje mnoho kritérií členění prodejních jednotek, ale nejpoužívanějších je rozdělení maloobchodu na potravinářský a nepotravinářský.

Potravinářský maloobchod

Představuje obchodování převážně s potravinami. Běžně se však vyskytují i prodejní jednotky, které disponují i značným rozsahem nepotravinového zboží.

Potravinářský maloobchod je tradičně nejvíce koncentrován, má nejmodernější logistické a informační systémy a rovněž největší průměrnou velikost prodejen. Důvodem

jsou velké objemy zboží, které zprostředkovávají, pravidelnost odbytu a také rostoucí zájem o hromadné nákupy. (Kotler, 2004)

Nepotravinářský maloobchod

Do této skupiny maloobchodu spadá nespočet druhů sortimentu i provozních typů, neboť v nepotravinářském maloobchodě se neustále vyvíjejí nové druhy zboží a vznikají nové provozní typy. V nepotravinářském sortimentu najde větší uplatnění maloobchod výrobních firem. Prodejní jednotky lze členit na specializovaný a univerzální (despecializovaný) maloobchod, přičemž ve vyspělých zemích má vývoj tendenci k univerzálním formám maloobchodu a jim odpovídajícím prodejním jednotkám. Užší sortiment, typický pro specializovaný obchod, dává příležitost pro vznik a existenci menších prodejen, včetně filiálových firem. (Pražská, 2002)

Maloobchodní činnost realizovaná mimo prodejní síť

Tato maloobchodní činnost prozatím vykazuje svým objemem malý podíl maloobchodních tržeb. Nicméně díky se měnícímu charakteru trhu, má velký potenciál pro další rozvoj. Tuto skupinu tvoří hlavní složky:

- prodejní automaty,
- přímý (osobní) prodej,
- přímý marketing neboli zásilkový (elektronický) obchod.

Prodejní automaty

Jedná se o doplňkový prodej, především o doplňkové stravování, nicméně není překvapením, když se v prodejních automatech objeví i zboží nepotravinářského charakteru.

Základní nevýhodou tohoto prodeje je jeho technická a zejména ekonomická náročnost a malá výkonost. Na druhou stranu je zde výhoda v jeho nepřetržitém fungování (24 hodin denně) a to i bez účasti stále nákladnější pracovní síly.

Přímý (osobní) prodej

Přímý prodej vykonávají prodejci, kteří přicházejí za zákazníky do domácností. Prodejce představuje adresnou osobu, která vyřizuje i reklamace a se zákazníky udržuje

pravidelný kontakt. Předmětem obchodu je nejčastěji specializovaný sortiment. Podniky disponující širším sortimentem jsou zaměřeny především na potřeby do domácností a většinou začínají základním drogistickým sortimentem. (Pražská, 2002)

Přímý marketing

Přímý marketing se původně vyvinul z osobního prodeje jako výrazně levnější alternativa. Obchodní zástupci totiž již nemuseli navštěvovat každého potencionálního zákazníka osobně, stačilo zaslat nabídku poštou, a tím radikálně snížit náklady. Přímý marketing se však od té doby dost změnil. Dnes je ho možné definovat jako komunikační disciplínu, která umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny, a vyvolání okamžité reakce daných jedinců. Nástroje přímého marketingu je možné rozdělit do tří skupin. Jsou jimi marketingová sdělení zasílaná poštou či kurýrní službou (přímé maily, katalogy a neadresná roznáška), sdělení předávaná telefonicky (telemarketing a mobilní marketing) a sdělení využívající internet (e-mailly a e-mailové letáky). (Karlíček, Král, 2011)

Provozní typy maloobchodních jednotek

Třídít provozní typy maloobchodních jednotek podle jednoho kritéria je nepraktické, a tak se používá kombinace kritérií, která se týkají úrovně sortimentu, velikosti prodejen, případně provozního charakteru. Za hlavní typy maloobchodních jednotek se v evropských poměrech považují:

- specializované prodejny,
- úzce specializované prodejny,
- smíšené prodejny,
- superety,
- supermarkety,
- diskonty,
- hypermarkety,
- specializované (odborné) velkoobchodní prodejny,
- specializované obchodní domy,
- plnosortimentní obchodní domy.

Specializované a úzce specializované prodejny

Jejich charakteristickými prvky jsou především hloubka sortimentu, vyšší ceny, orientace převážně na nepotravinářské zboží, velký rozsah poskytovaných služeb a odbornost personálu. Rovněž je typické pro tyto prodejny umístění v centrech měst nebo v nákupních centrech.

Smíšené prodejny

Tyto prodejny je nejčastěji nacházejí na venkově a na okraji měst. Jejich sortiment je vcelku široký, ale za to velmi mělký. Zboží je potravinářského i nepotravinářského charakteru a jsou prodávány za vyšší ceny.

Superety

Představují samoobslužné širokosortimentní prodejny potravin nabízející často i základní druhy nepotravinářského zboží. Nejčastěji disponují prodejní plochou mezi 200 a 400 m² a mohou stát samostatně nebo být součástí větších jednotek. Určující je pro ně blízkost spotřebiteli, např. na letištích, nádražích, nebo jako součást čerpacích stanic.

Supermarkety

Supermarket je charakterem svého sortimentu podobný superetě, dokonce na ní navazuje i svou prodejní plochou s dolní hranicí 400 m² a horní hranicí 2500 m² v České republice. Avšak jeho nabídka zboží je v porovnání se superetou mnohem větší, zahrnuje totiž 5000 - 12 000 položek, které jsou tvořeny převážně potravinami.

Diskonty

Diskont se vyznačuje snahou zaujmout zákazníka především svou nízkou cenou, jelikož se jedná o samoobsluhu potravin s omezenou nabídkou výrobků (většinou do 1500 položek) s vysokou obrátkovostí, menší hloubkou sortimentu, omezenou nabídkou čerstvého zboží a nižší kvalitou služeb a nákupního prostředí. Často je nabídka rozšířena i o nepotravinářské zboží.

Hypermarkety

Hypermarket se jeví jako velkoplošná širokosortimentální samoobslužná prodejna s prodejní plochou od 2500 m² (do 5000 m² se jedná o malé hypermarkety, od 5000 m² výše velké hypermarkety). Prodejní plocha představuje souvislý celek a jednotlivá oddělení hypermarketu sdílí jednu inkasní zónu. Nabídka hypermarketu je tvořena, jak velkou škálou potravin, tak i nepotravinářským zbožím, který může i převažovat, avšak v tržbách vede sortiment potravin. Počet položek může vzhledem k prodejní ploše dosahovat až 60 000. Hypermarkety se kvůli vysoké náročnosti na zastavěnou plochu vyskytují na krajích měst, poblíž důležitých silničních a dálničních tahů, ovšem nejsou ani výjimkou hypermarkety umístěné v centrech měst.

Specializované (odborné) velkoprodejny

Představují samoobslužné prodejny zaměřené na úzce vymezený sortiment nepotravinářského zboží, např. nábytek. Nabízený sortiment je široký a za relativně nízké ceny. Prodejní plocha se pohybuje v rozmezí 2000 až 6000 m². Poskytované služby jsou v menším rozsahu, než je tomu u specializovaných a úzce specializovaných prodejen.

Specializované obchodní domy

Nabízejí nepotravinářské zboží, nejčastěji oděvy a s nimi spojené služby. Velikost prodejní plochy je minimálně 1500 m². Je zde více možností formy prodeje – pultový prodej, volný výběr či samoobsluha. Působišťem specializovaných obchodních domů mohou být, jak centra, tak i kraje měst.

Plnosortimentní obchodní dům

Velikost prodejní plochy se pohybuje okolo 10 000 až 20 000 m² (minimum je 5000 m²). Nabízí široký a vcelku hluboký sortiment zboží, jehož počet může dosahovat až 200 000 položek. Ceny zboží patří spíše mezi ty vyšší, nicméně poskytují maximální rozsah služeb. Plnosortimentní obchodní domy se nacházejí v centrech měst. (Cimler, Zadražilová, 2007)

4. Praktická část

4.1 Vývoj oligopolní konkurence potravinářských maloobchodních řetězců v ČR

Především po roce 1989, kdy došlo k pádu komunistického režimu, se v ČR začala struktura maloobchodu dynamicky měnit, jelikož došlo ke značné liberalizaci obchodu následkem rozpadu státních obchodních podniků v důsledku rychlých změn vlastnické formy. Této situace na trhu využily obchodní řetězce v čele se zahraničním vedením, jejichž know-how a následný rychlý rozvoj ovlivnili směr českého maloobchodu až po současnost.

4.1.1 Nejznámější potravinářské maloobchodní řetězce již nevystupující na trhu ČR

Jak již bylo výše poznamenáno, struktura maloobchodu v ČR se dynamicky měnila, proto není žádným překvapením, že ne všechny řetězce, které vstoupily na český trh, se zde rovněž udržely. I ty největší maloobchodní řetězce, které se tvářily jako stálice, byly nuceny po několika letech opustit trh, jelikož jejich tržby neodpovídaly jejich představám.

Mezi takové maloobchodní řetězce se řadí např. Julius Meinl, Carrefour, Delvita či prozatím poslední maloobchodní řetězec Spar, který opustil český trh v roce 2014.

Následující seznam potravinářských maloobchodních řetězců je seřazen podle ukončení působnosti na českém trhu.

Julius Meinl

Rakouská společnost Julius Meinl, která vstoupila na český trh v roce 1992, se stala prvním maloobchodním řetězcem, který opustil v roce 2005 český trh kvůli silnému konkurenčnímu boji. Svých 88 prodejen tehdy prodal společnosti Ahold.

V roce 2013 se společnost pokusila o návrat na český trh v transformované podobě jako specializovaný obchod s delikatesami. Obchodní záměr nebyl dostatečně promyšlený a po necelém roce byl Julius Meinl opět nucen zrušit svůj obchod s lahůdkami a stáhnout se z českého trhu, protože se nenašel dostatečný počet zákazníků, kteří by měli o prémiové potraviny zájem. (Brož, 2014)

Carrefour

Francouzské společnosti Carrefour, jakožto druhému největšímu maloobchodnímu řetězci na světě (první je Wal-Mart), se v České republice taktéž nedařilo. Působil zde od roku 1998 až do roku 2006, kdy svých 11 hypermarketů přenechal řetězci Tesco, jelikož se mu nepodařilo se dostat mezi špičku na českém trhu – strategií Carrefouru je totiž mít na trzích, kde účinkuje, co nejsilnější pozici. Této situaci navíc nepomohlo, že zde v letech 2001 až 2003 prodělal 1,1 miliardy korun. (Fatureová, 2005)

Edeka

Německá firma Edeka je maloobchodní řetězec supermarketů, který vstoupil na český trh v roce 1992, ale stejně jako společnosti Julius Meinl a Carrefour, byla i Edeka nucena český trh opustit. V zemi měla 38 prodejen, z nichž převážnou většinu opět přebíral řetězec Tesco.

Oficiálním důvodem pro odchod společnosti Edeka z českého trhu je její rozhodnutí se soustředit pouze na Německo. Taktéž se stáhla i z ostatních zahraničních trhů. (Fatureová, 2005)

Delvita

Belgická společnost Delvita a.s. byla jednou z prvních maloobchodních řetězců, které vstoupily na český trh, přesněji byla založená 8. března 1991 a registrována v České republice. Její mateřskou společností je DELHAIZE Group. Svou obchodní činnost byla nucena ukončit v roce 2007, jelikož její tržby dlouhodobě klesaly a nabíraly tak stále větších záporných hodnot.

Za dobu své působnosti na českém trhu si vybudovala prodejní síť supermarketů o počtu 97 prodejen, které na podzim roku 2006 převzala německá skupina REWE Group a předělala je na obchody Billa. Delvita byla již čtvrtým maloobchodním řetězcem, který se rozhodl opustit český trh. (novinky.cz)

Plus

Německá společnost Plus Discount byla v České republice aktivní od roku 1992 do roku 2008, kdy se vlastník mateřské společnosti Tengelman pan Erivan Haub rozhodl nepokračovat v diskontním prodeji potravin a prodal všechny obchody. Celkem 146

diskontních prodejen s oranžovo-modrým logem odkoupila společnost REWE Group za účelem proměny obchodů na Penny Market. (Vlková, 2008)

Spar

Do České republiky vstoupila společnost Spar č.o.s. v roce 1996, jako dceřiná společnost rakouského Sparu, kdy začala budovat síť hypermarketů Interspar a následně síť supermarketů Spar. V roce 2012 tvořilo obchodní síť celkem 51 prodejen. V roce 2014 společnost Spar uzavřela akvizici se společností Albert, jelikož už několikátým rokem se její hospodářský výsledek pohyboval v mínusu. Je tak prozatím posledním maloobchodním řetězcem, který opustil český trh. (Horáček, 2014)

4.1.2 Nejznámější potravinářské maloobchodní řetězce současně vystupující na trhu ČR

I přes všechny proměny českého trhu, se zde nachází i maloobchodní řetězce, které nijak nebyly ohroženy na své existenci a některé z nich už překročily druhou dekádu let. Tyto řetězce udávaly, a i nadále udávají směr českého maloobchodu.

Následující seznam potravinářských maloobchodních řetězců je seřazen podle vstupu na český trh.

COOP

Skupina COOP představující Svaz českých a moravských spotřebních družstev provozuje síť prodejen COOP TUTY, COOP TIP, COOP TERNO, COOP DISKONT a COOP STAVEBNINY, která zásobuje především venkovské obyvatelstvo. V ČR je jediným ryze českým maloobchodním řetězcem. Jeho zápis do obchodního rejstříku je datován ke dni 5. listopadu 1956, což z něho rovněž činí nejstarší maloobchodní řetězec v ČR. V současnosti tento svaz zastřešující organizace COOP Centrum družstvo, působící převážně v Čechách, a COOP Morava s.r.o. působící na Moravě. Tento svaz sdružuje 48 družstev, z toho 46 spotřebních. Rovněž provozuje 10 středních odborných škol po celé České republice a Manažerský institut COOP v Klánovicích. (coop.cz)

Albert

Holandská společnost Ahold, vlastníci AHOLD Czech Republic, a.s. provozující v České republice maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů Albert, byla prvním zahraničním maloobchodním řetězcem, který na českém území začal podnikat, a to roku 1990 jako Euronova, a.s. V roce 1991 otevřela svůj první supermarket jménem Mana a již v roce 1999 již provozovala hypermarkety Hypernova a supermarkety, které se z Many přejmenovaly na Albert. V roce 2005 odkoupil od končící společnosti Julius Meinl prodejny, aby si upevnil své postavení na trhu, a v roce 2009 se rozhodl pro sjednocení značky, a to na Albert supermarket a Albert hypermarket.

Dne 1. srpna 2014 byla uzavřena akvizice, při které Ahold převzal společnost Spar, č.o.s. vlastníci prodejny Spar a Interspar, jeho obchodní síť se tak rozrostla o 49 prodejen. (albert.cz)

Billa

Společnost BILLA ČR spadá do skupiny REWE Group a na českém trhu působí od roku 1990. V roce 1991 otevřela svůj první supermarket v Brně. Na podzim roku 2006 společnost REWE Group odkoupila prodejny maloobchodního řetězce Delvita, které převážně proměnila v prodejny Billa. Na českém trhu patří Billa mezi lídry supermarketů. (ČTK, iDNES.cz, 2016)

Tesco

Společnost Tesco je britský maloobchodní řetězec, který na českém území působí od roku 1992. Společnost Tesco Stores ČR provozuje síť prodejen Tesco Expres, Tesco Hypermarket, Tesco Supermarket, Tesco Obchodní dům a Tesco Extra. V roce 2006 odkoupila společnost Tesco síť prodejen dvou společností, a to společnosti Carrefour a společností Edeka. U některých hypermarketů provozuje Tesco také vlastní síť čerpacích stanic. (Faturová, 2005)

Norma

Německá společnost Norma se rozhodla pro vstup na český trh koncem roku 1992. Od té doby se za pomoci svého konceptu, sortimentu a vystupování na trhu vypracovala na jeden z největších diskontů na potraviny. (norma.cz)

Globus

Německý maloobchodní řetězec Globus vstoupil na území České republiky v roce 1996 a otevřel zde historicky první hypermarket. V současnosti počet hypermarketů Globus vzrostl na 15 poboček. Kromě samotného hypermarketu prodejny často zahrnují samoobslužnou restauraci Globus, dětský koutek a také vlastní čerpací stanici včetně mycí linky. Hypermarkety Globus rovněž provozují vlastní řeznictví a uzenářství a vlastní pekárnu. (globus.cz)

Penny Market

Diskontní síť prodejen Penny Market je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE Group a na českém trhu působí již od roku 1997. V roce 2008 společnost REWE Group odkoupila prodejny společnosti Plus Discount za účelem proměnit je v Penny Market, nicméně za tuto fúzi v roce 2013 dostala společnost pokutu ve výši 23,89 milionu korun, jelikož nedodržela závazky z roku 2008, které obdržela od Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. (ČTK, iDNES.cz, 2016)

Kaufland

Německý maloobchodní řetězec Kaufland, provozovaný společností Lidl&Schwarz-Gruppe, je na českém trhu od roku 1998, kdy otevřel svůj první hypermarket v Ostravě. Dnes má Kaufland po České republice celkem 126 prodejen. V roce 2002 byl postaven u Prahy vlastní masozávod, který dodává maso a masné výrobky na všechny vlastní prodejny. Kaufland se pravidelně od roku 2006 v žebříčku Top Retailer umísťuje jako nejnavštěvovanější obchodní řetězec, v roce 2016 získal Národní cenu kvality a je držitelem mnoha dalších ocenění. (kaufland.cz)

Lidl

Na český trh vstoupila společnost Lidl v roce 2003, což z ní prozatím dělá nejmladší maloobchodní řetězec v ČR. Tuto společnost vlastní německá skupina Lidl&Schwarz-Gruppe. Z pozice původně diskontního řetězce se postupně stal konkurentem na poli supermarketů, kdy se snaží nabízet kvalitní zboží za obecně přijatelné ceny. Společnost Lidl v současnosti provozuje přes 230 prodejen a za svou jedinečnou prodejní filosofii byl již čtyřikrát zvolen zákazníky jako Obchodník roku. (lidl.cz)

Tabulka 3 Působení zahraničních maloobchodních řetězců na českém trhu v letech 1990 až 2016

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Julius Meinl																											
Carrefour																											
Edeka																											
Delvita																											
Plus																											
Spar																											
Albert																											
Billa																											
Tesco																											
Norma																											
Globus																											
Penny Market																											
Kaufland																											
Lidl																											

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vývoj postavení maloobchodních řetězců na českém trhu od roku 2005 do roku 2015 a jejich prognóza

Na českém trhu působilo v rozmezí let 1990 až 2015 až patnáct (včetně společnosti COOP) maloobchodních řetězců s potravinami. Vztaheno na rok 2015 se devíti z nich podařilo udržet a zároveň tak posílit i své postavení na trhu a zvýšit tržní podíl.

V následujících tabulkách a grafech jsou uvedena data jak za jednotlivé maloobchodní řetězce, tak i za společnosti, jenž je vlastní.

Taktéž jsou pro představu a porovnání v tabulkách a grafech uváděna data společnosti Spar, která je prozatím posledním maloobchodním řetězcem, který odešel z českého trhu.

4.2.1 Celkové tržby všech současných maloobchodních řetězců/mateřských společností za jednotlivá období

Tržby jakožto souhrn finančních prostředků přijatých určitým podnikem za prodané zboží nebo služby jsou jedním z důležitých faktorů k určení postavení společnosti na trhu.

V následující tabulce jsou uvedené tržby jednotlivých maloobchodních řetězců na základě jejich výročních zpráv, konkrétně výkazů zisku a ztráty v plném rozsahu, podle první položky „Tržby za prodej zboží“.

Tabulka 4 Vývoj tržeb maloobchodních řetězců (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COOP	682 840	722 676	817 398	908 111	871 452	866 506	1 165 064	1 200 818	1 280 121	1 420 492	2 020 559
Albert	32 683 402	35 113 325	38 319 476	39 580 784	39 030 344	38 073 787	39 097 173	38 726 598	38 021 740	48 239 607*	48 239 607*
Billa	7 227 446	7 900 003	8 536 650	16 938 167	19 616 407	20 165 099	20 170 713	20 116 789	20 428 700	20 919 536	21 139 356
Tesco	23 775 685	32 780 020	38 869 804	38 286 000	38 050 000	40 019 000	42 770 000	41 130 000	39 010 000	39 273 000	41 284 000
Norma	**			1 697 965	1 614 625	1 628 679	1 633 875	1 575 952	1 590 987	1 601 770	1 644 736
Globus	17 147 517	19 426 497	21 886 697	22 397 751	23 288 991	23 618 466	23 040 539	22 111 585	21 964 583	21 897 917	21 785 532
Penny Market	13 991 864	16 022 637	17 285 422	17 629 148	26 403 045	26 144 787	27 156 474	28 749 628	29 221 741	30 019 694	30 737 173
Kaufland	24 660 607	27 746 826	30 975 502	32 021 235	33 422 611	36 402 343	38 932 530	41 599 181	44 648 604	47 567 491	51 029 775
Lidl	13 260 000	14 182 327	16 854 476	18 904 785	19 315 463	21 400 822	23 386 527	24 651 128	29 037 355	33 604 262	38 304 884
Spar	2 696 319	9 676 536	10 560 399	11 183 880	11 335 300	10 951 101	11 714 577	11 910 659	11 846 508		

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty jednotlivých společností

Tabulka 5 Vývoj tržeb mateřských společností (v tis. Kč)

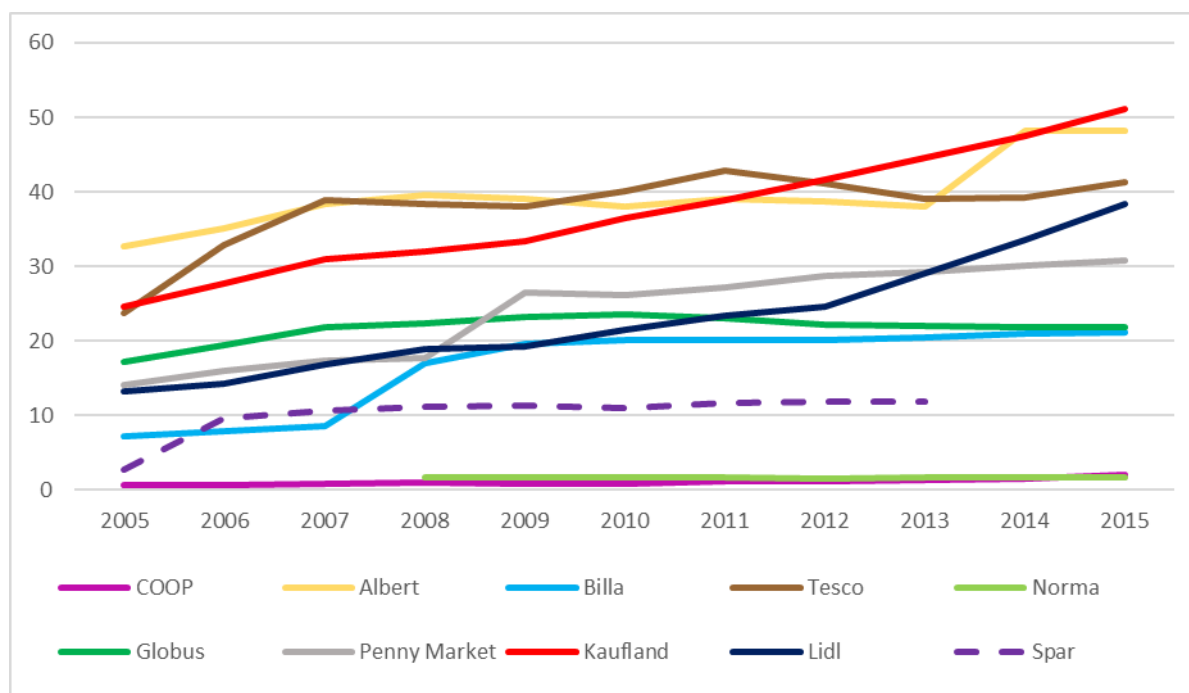
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COOP	682 840	722 676	817 398	908 111	871 452	866 506	1 165 064	1 200 818	1 280 121	1 420 492	2 020 559
Ahold	32 683 402	35 113 325	38 319 476	39 580 784	39 030 344	38 073 787	39 097 173	38 726 598	38 021 740	48 239 607*	48 239 607*
REWE	21 219 310	23 922 640	25 822 072	34 567 315	46 019 452	46 309 886	47 327 187	48 866 417	49 650 441	50 939 230	51 876 529
Tesco Stores ČR	23 775 685	32 780 020	38 869 804	38 286 000	38 050 000	40 019 000	42 770 000	41 130 000	39 010 000	39 273 000	41 284 000
Norma	**			1 697 965	1 614 625	1 628 679	1 633 875	1 575 952	1 590 987	1 601 770	1 644 736
Globus ČR	17 147 517	19 426 497	21 886 697	22 397 751	23 288 991	23 618 466	23 040 539	22 111 585	21 964 583	21 897 917	21 785 532
Lidl&Schwarz	37 920 607	41 929 153	47 829 978	50 926 020	52 738 074	57 803 165	62 319 057	66 250 309	73 685 959	81 171 753	89 334 659
Spar č.o.s.	2 696 319	9 676 536	10 560 399	11 183 880	11 335 300	10 951 101	11 714 577	11 910 659	11 846 508		

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty jednotlivých společností

* Maloobchodní řetězec Albert (Ahold) uvádí ve své účetní závěrce údaje za rok 2014 a 2015 dohromady. Tyto údaje jsou v tabulce rozděleny rovným dílem.

** Údaje o tržbách společnosti Norma jsou zveřejněné až od roku 2008.

Graf 1 Vývoj tržeb maloobchodních řetězců (v mld. Kč)

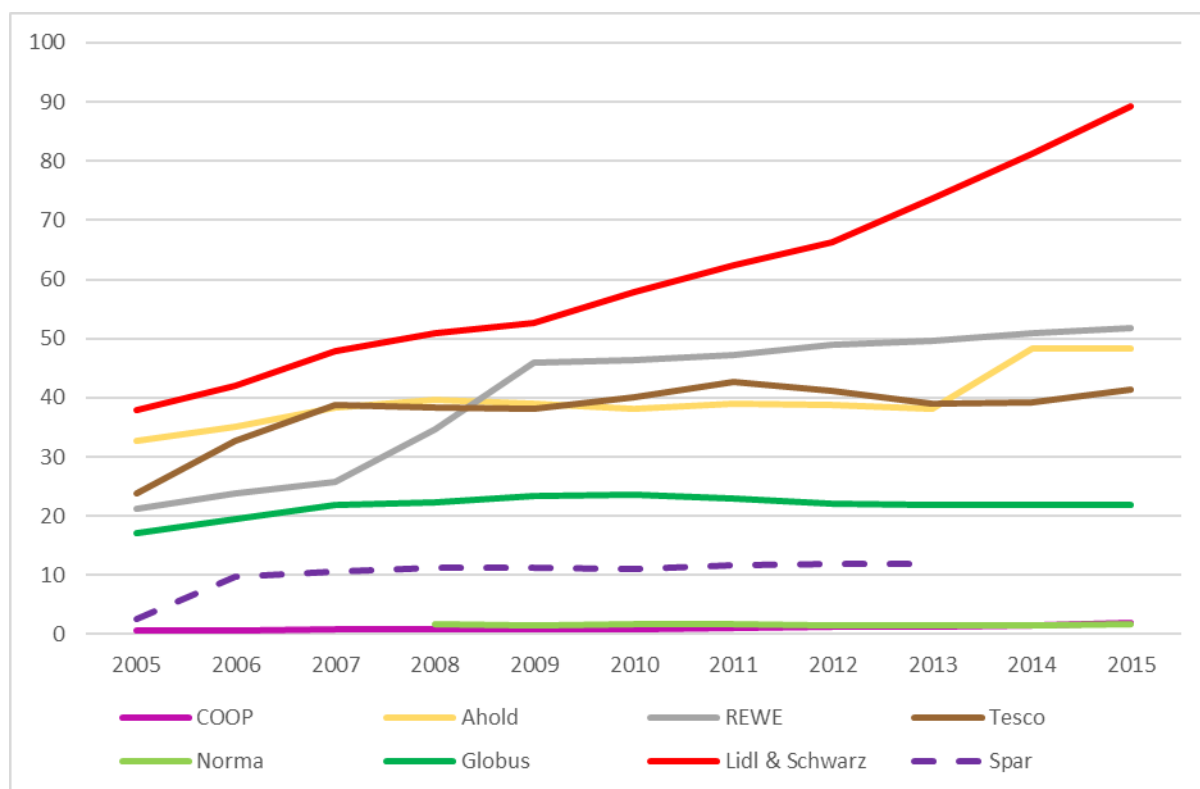


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu č. 1 lze vyčíst, že po celou dobu sledovaného období se v čele celkových tržeb střídají tři maloobchodní řetězce, a to Albert, Tesco a Kaufland. V první polovině sledovaného období to spíše vypadá na souboj mezi Albertem a Tescem, ale v druhé polovině se k těmto rivalům přidal i Kaufland, kterému se dokonce podařilo nejednou vyhrát boj o prvenství, a to v letech 2012, 2013 a 2015. Nicméně lze předpokládat, že v následujících letech se o první příčku bude rovněž ucházet maloobchodní řetězec Lidl, neboť ten se svými závratně rostoucími tržbami v současnosti dost šlape nejlepší trojici na paty.

V grafu si lze rovněž dobře povšimnout, jak celkové tržby maloobchodních řetězců Kaufland a Lidl v porovnání s ostatními stále rostou.

Graf 2 Vývoj tržeb mateřských společností (v mld. Kč)



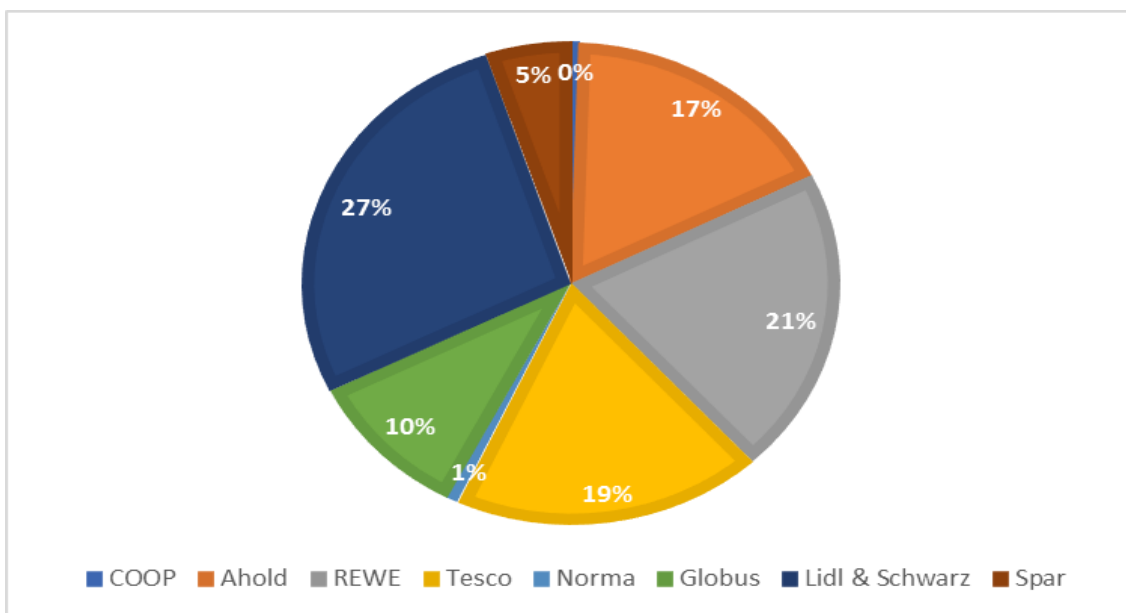
Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno u grafu č. 1, maloobchodním řetězcům Lidl a Kaufland v porovnání s ostatními řetězci celkové tržby stále rostou, což se podepsalo i na grafu č. 2, kde lze jasně vidět, jak tyto dvě společnosti ve skupině Lidl&Schwarz, se po celé sledované období nacházejí na prvním místě a každým rokem se stále více vzdalují od ostatních společností. Skupina REWE, vlastníci maloobchodní řetězce Penny Market a Billa se drží na druhém místě a na třetím, popř. čtvrtém místě se střídají společnosti Tesco a Ahold.

Vývoj podílu mateřských společností na trhu v letech 2011 až 2015

Na základě výše uvedených celkových tržeb mateřských společností jsou v následujících grafech znázorněné jejich tržní podíly v letech 2011 až 2015.

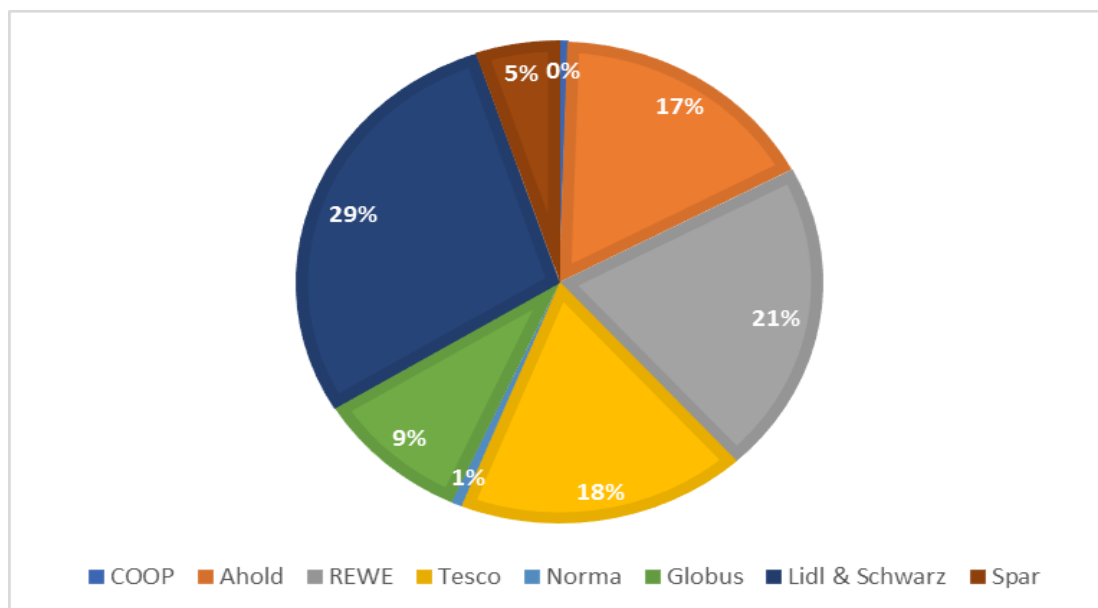
Graf 3 Tržní podíly mateřských společností v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracování

Již v roce 2011 se na českém trhu stává do čela skupina Lidl&Schwarz, jejíž tržní podíl činí 27 %. Druhé místo z pohledu podílu tržeb sledovaných maloobchodních řetězců obsadila skupina REWE s tržním podílem ve výši 21 %, Tesco s 19 % obsadilo 3. příčku. Dále následují a společnosti Ahold, Globus a Norma.

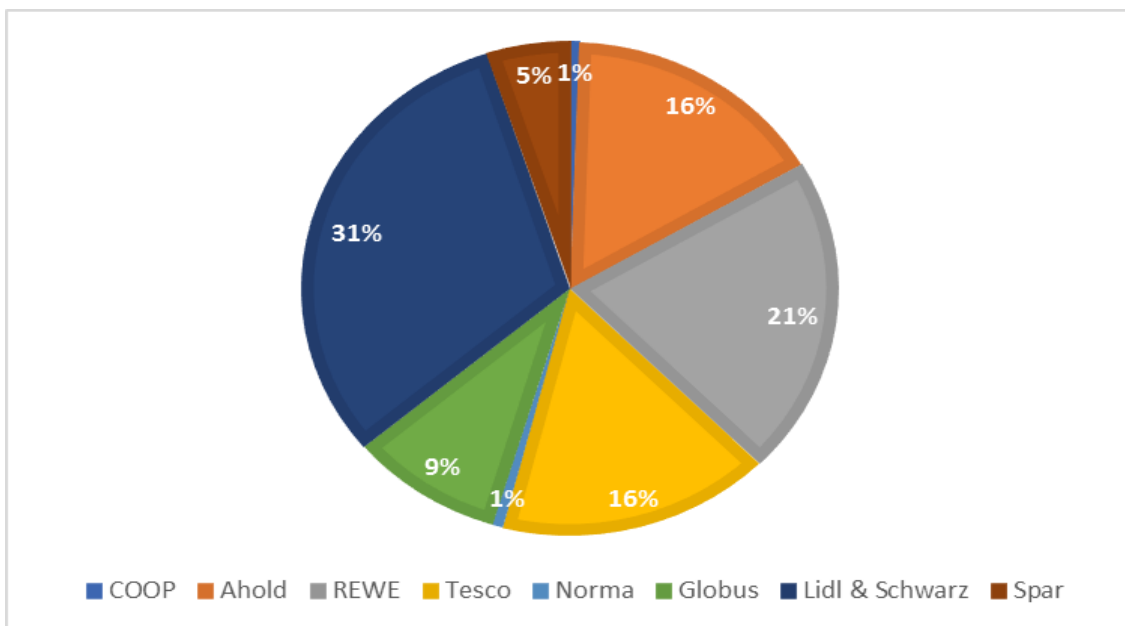
Graf 4 Tržní podíly mateřských společností v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím roce společnost Lidl&Schwarz navýšila svůj tržní podíl o 2%. Tyto 2% „sebrala“ maloobchodním řetězcům Globus s Tesco, přičemž oba dva řetězce ztratily v porovnání s předchozím rokem 1% ze svého podílu na celkových tržbách sledovaných maloobchodních řetězců..

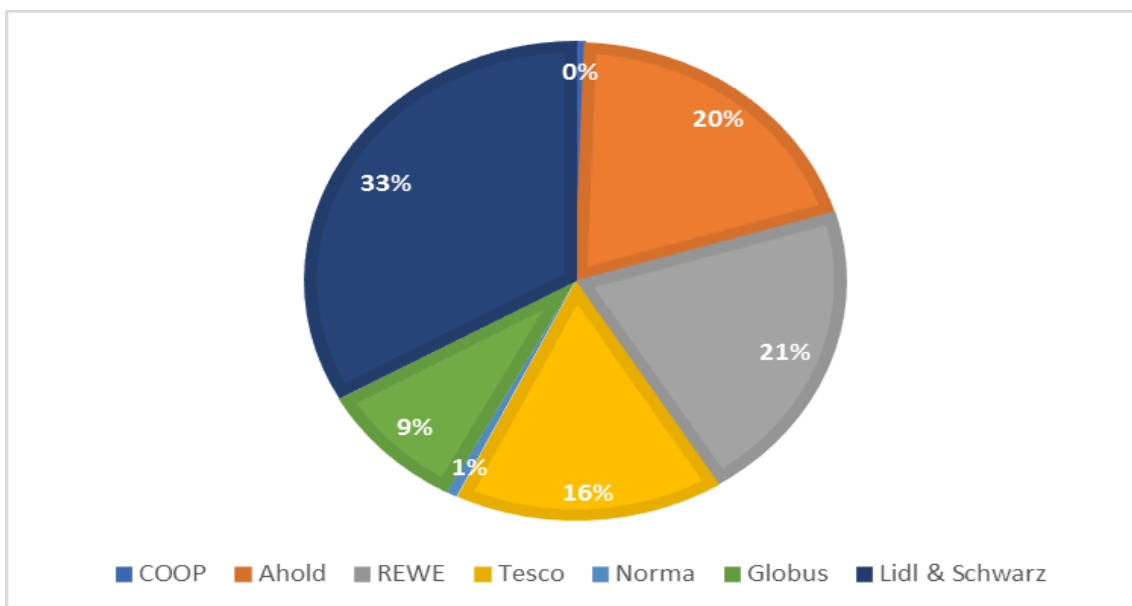
Graf 5 Tržní podíly mateřských společností v roce 2013



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 skupina Lidl&Schwarz opět zabodovala, a v porovnání s předchozím rokem navýšila svůj tržní podíl o další 2%, a to až na 31%. Společnost Tesco v tomto roce přichází o 2% tržního podílu a Ahold o 1% a jejich tržní podíl tak činí 16%. Prvně za sledované obchodní maloobchodní řetězec COOP zaujímá 1% tržního podílu.

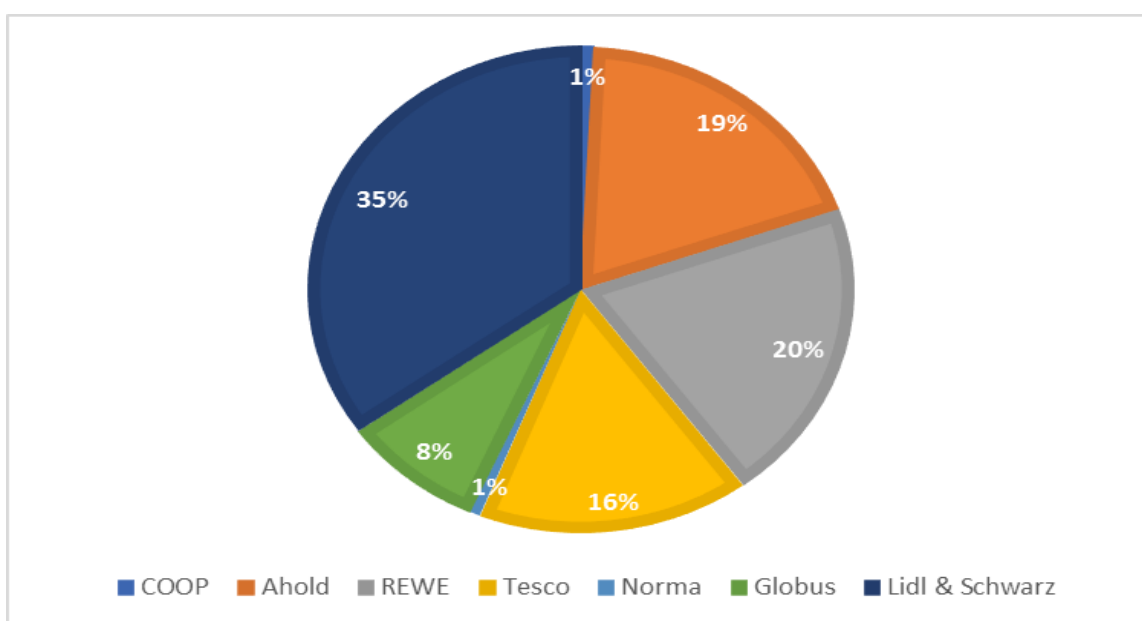
Graf 6 Tržní podíly mateřských společností v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Ukončením působnosti maloobchodního řetězce Spar se na českém trhu zmenšil počet společností respektive skupin na sedm. Největší část prodejních ploch společnosti Spar převzal Ahold, a navýšil tak svůj podíl o 4%, na celých 20%. I v tomto roce se podařilo růst skupině Lidl&Schwarz, která si polepšila o další 2% a navýšila tak svůj tržní podíl na 33%. Maloobchodní řetězec COOP padá zpět pod hranici jednoho procenta.

Graf 7 Tržní podíly mateřských společností v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Skupina Lidl&Schwarz potvrzuje trend předchozích období a zvyšuje tržní podíl na 35 %. Společnost REWE, která si za předchozí roky držela stále svých 21 % tržního podílu, v posledním roce přichází o 1 %. Její tržní podíl tedy klesá na 20 %. O 1 % bod podílu na celkových tržbách sledovaných maloobchodních řetězců přichází i Ahold a Globus. Maloobchodní řetězec COOP se vrací zpět nad 1 % tržního podílu.

4.2.2 Celková prodejní plocha všech současných maloobchodních řetězců/mateřských společností za jednotlivá období

Tak jako celkové tržby maloobchodních řetězců, tak i celková prodejní plocha je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují postavení společnosti na trhu.

V následující tabulce jsou uvedené celkové prodejní plochy jednotlivých maloobchodních řetězců. Pojem „prodejní plocha“ je v této práci definován podle nařízení Komise (ES) č. 250/2009 ze dne 11. března 2009 jako „odhadnutá velikost povrchové plochy (v m²) části provozovny, která je určena pro prodej a vystavení zboží, tj. celková plocha, kam zákazníci mají přístup, včetně zkušebních místností, plocha zabraná prodejními pulty a výklady, a plocha za prodejními pulty, kterou používají prodavači. Do prodejní plochy se nezahrnují kanceláře, sklady a přípravný, dílny, schodiště, šatny a jiné společenské prostory. (MěÚ Litvínov, 2016)

Tabulka 6 Vývoj prodejní plochy maloobchodních řetězců (v tis. m²)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COOP	48	50	59	57	57	55	55	60	61	61	68
Albert	404	423	423	424	370	364	366	367	391	408	540
Billa	76	79	160	153	169	172	174	178	178	175	176
Tesco	196	343	368	396	419	446	491	534	531	513	502
Norma	20	24	24	26	27	26	26	26	26	26	26
Globus	120	133	145	158	170	170	178	178	178	178	178
Penny Market	98	103	105	125	199	202	208	218	219	221	223
Kaufland	228	256	283	295	312	322	343	357	379	392	404
Lidl	124	159	175	200	212	220	226	228	230	231	231
Spar	99	108	116	129	140	143	144	149	152		

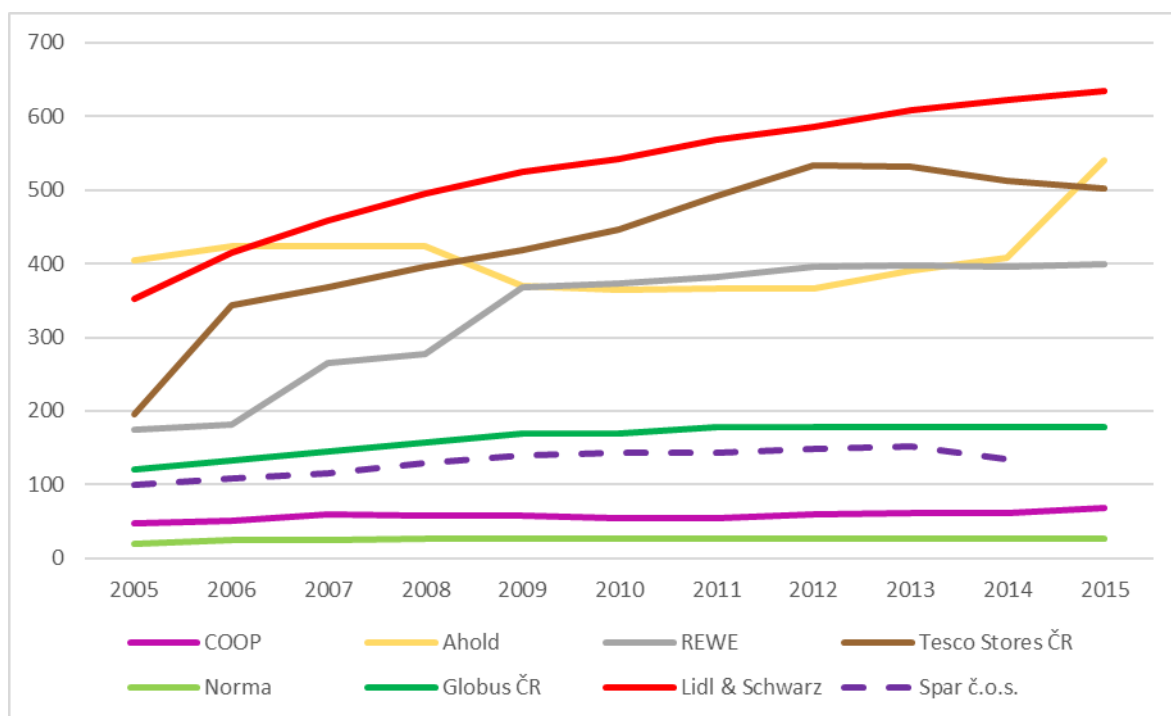
Zdroj: Gfk Czech

Tabulka 7 Vývoj prodejních ploch mateřských společností (v tis. m²)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COOP	48	50	59	57	57	55	55	60	61	61	68
Ahold	404	423	423	424	370	364	366	367	391	408	540
REWE	174	182	265	278	368	374	382	396	397	396	399
Tesco Stores ČR	196	343	368	396	419	446	491	534	531	513	502
Norma	20	24	24	26	27	26	26	26	26	26	26
Globus ČR	120	133	145	158	170	170	178	178	178	178	178
Lidl & Schwarz	352	415	458	495	524	542	569	585	609	623	635
Spar č.o.s.	99	108	116	129	140	143	144	149	152		

Zdroj: Gfk Czech

Graf 8 Vývoj prodejních ploch maloobchodních řetězců (v tis. m²)

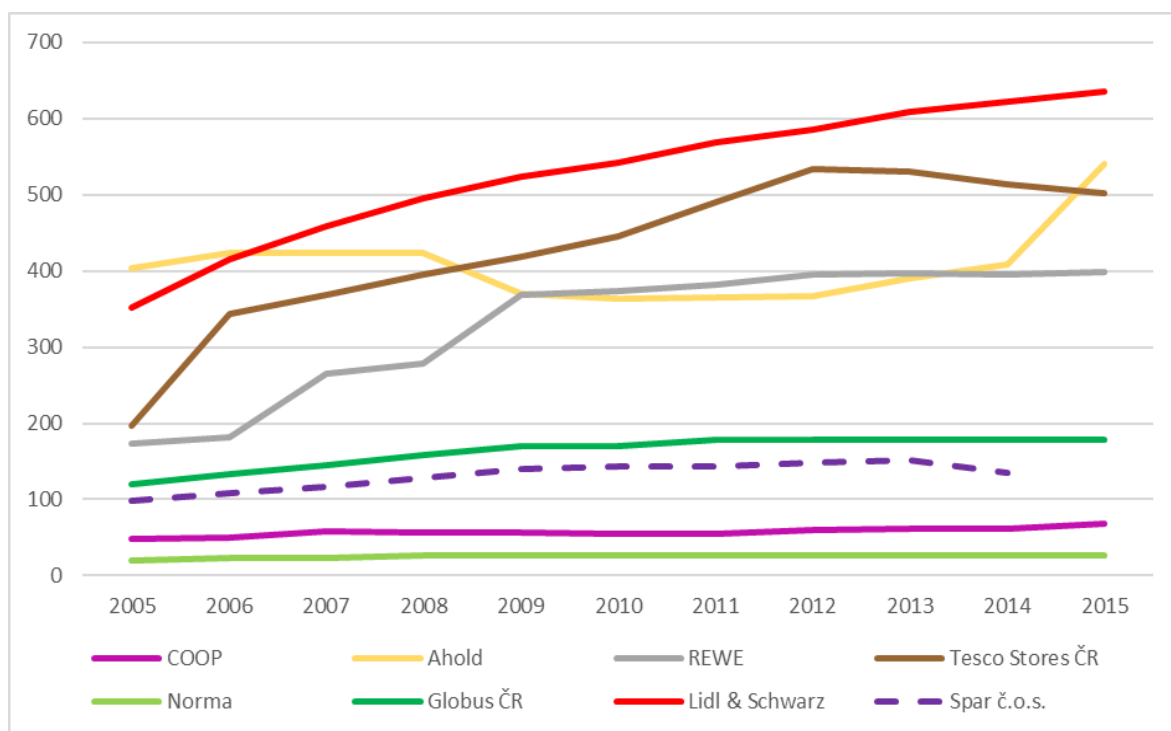


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 3 lze vyvodit, že největší zastoupení v počtu m² prodejní plochy zaujímají v současnosti maloobchodní řetězce Albert a Tesco. Na třetím místě se nachází prodejní síť Kaufland.

Na tomto grafu je dobře vidět nárůst prodejních ploch u společností Albert, Tesco, Billa a Penny Market v důsledku nabytí prodejen odcházející konkurence. U řetězce Albert lze tento nárůst spatřit mezi lety 2014 až 2015, kdy odkoupil prodejní plochu společnosti Spar. U společnosti Tesco je to rok 2006, kdy získal prodejní místo po společnostech Edeka a Carrefour. Pro maloobchodní řetězec Billa byl z hlediska expanze zlomovým rokem 2007, kdy dostal prodejny společnosti Delvita a v neposlední řadě společnost Penny Market a její nárůst prodejních plochy mezi lety 2008 a 2009 po dohodě se společností Plus Discont.

Graf 9 Vývoj prodejních ploch mateřských společností (v tis. m²)



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako tomu bylo ve výši celkových tržeb, skupina Lidl&Schwarz znovu zaujímá první místo, tentokrát v počtu metrů čtverečních prodejní plochy, a to i přes to, že jako jedna z mála společností nekoupila prodejní prostory končící konkurence. Na druhém a třetím místě jsou mateřské společnosti Ahold a Tesco Stores ČR.

4.2.3 Jednotlivé maloobchodní řetězce a jejich tržby na metr čtvereční prodejní plochy

Na základě výše uvedených celkových tržeb a prodejních ploch za sledované období, lze u maloobchodních řetězců vypočítat, jak si rovněž stojí jednotlivé maloobchodní řetězce i v případě, že se jejich výše tržeb rozpočítá na velikost prodejní plochy, kterou disponují.

Tato veličina je jedním z podstatných faktorů, které vypovídají o „šikovnosti“ podniku. Podle ní se dá určit síla postavení společností na trhu a taktéž odhadnout, jak si povedou i v blízké budoucnosti.

V této diplomové práci není brán zřetel na vývoj hospodářského výsledku před zdaněním jednotlivých maloobchodních řetězců, protože tyto údaje jsou zkreslené nesčetnými investicemi, ať už z důvodu přestaveb prodejen odkoupených společností na vlastní formát nebo jinými nedaňovými výdaji, např. na charitativní projekty. Také jsou při stanovení trendové funkce vyloučená data celkových tržeb a prodejní plochy za roky, ve kterých

jednotlivé maloobchodní společnosti nabyly prodejní plochy od odcházející konkurence, opět z důvodu zkreslení hodnot. Předání těchto ploch bylo postupné, docházelo k němu v průběhu celého roku, společnost již tak neměla čas jej zužítkovat v plném rozsahu a data by nebyla srovnatelná.

Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy jednotlivých maloobchodních společností je vypočtena na základě trendové funkce v podobě polynomické rovnice 2. stupně, tedy kvadratické rovnice, která dobře popisuje současnou situaci na trhu a zároveň není zbytečně komplikovaná. Její zápis je tvořen neznámou „x“, která představuje hodnotu v časové řadě, a neznámá „y“, která představuje výsledek rovnice, po dosazení hodnoty „x“ do stanovených trendových funkcí, v podobě tržeb na metr čtvereční prodejní plochy.

Tabulka 8 Hodnota „x“ v časové řadě 2005 až 2018

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
x	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: V případě společnosti Norma, která nemá uvedené celkové tržby v letech 2005 až 2007 z důvodu nezveřejněných výkazů zisku a ztráty, začíná časová řada až v roce 2008, tudíž je hodnota „x“ posunutá a pro roky 2016, 2017 a 2018 jsou jimi hodnoty 9, 10 a 11.

4.2.3.1 COOP a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

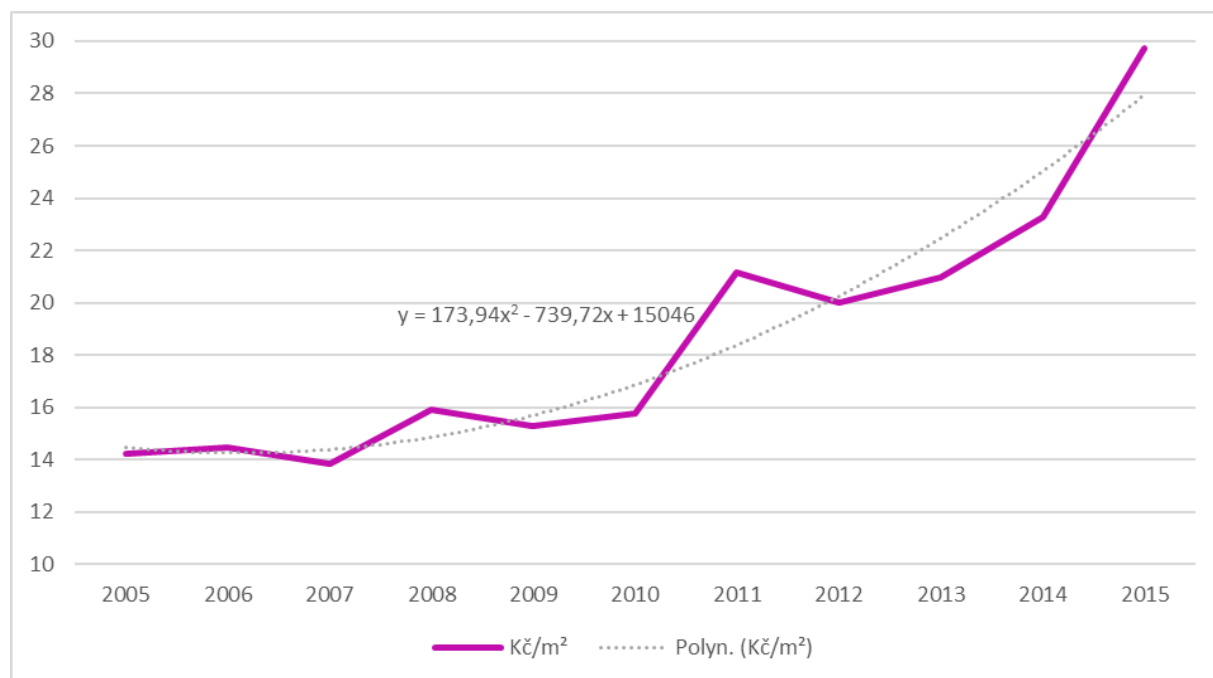
V následující tabulce jsou uvedené údaje maloobchodního řetězce COOP.

Tabulka 9 COOP a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	682 840	48	14 226	-	-
2006	722 676	50	14 454	1,60	228
2007	817 398	59	13 854	-4,15	-599
2008	908 111	57	15 932	15,00	2 078
2009	871 452	57	15 289	-4,04	-643
2010	866 506	55	15 755	3,05	466
2011	1 165 064	55	21 183	34,46	5 428
2012	1 200 818	60	20 014	-5,52	-1 169
2013	1 280 121	61	20 986	4,86	972
2014	1 420 492	61	23 287	10,97	2 301
2015	2 020 559	68	29 714	27,60	6 427

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 COOP a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 5 je vidět, jak maloobchodnímu řetězci COOP tržby na metr čtvereční prodejní plochy stále rostou. Zde k žádným větším propadům nedošlo, a tak lze předpokládat, že i v dalších letech tržby na metr čtvereční prodejní plochy porostou.

$$y = 173,94x^2 - 739,72x + 15046$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti COOP v dalších letech.

Tabulka 10 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti COOP

Rok	x	y
2016	12	31 217
2017	13	34 826
2018	14	38 782

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě kvadratické funkce je vidět, že i v dalších letech tržby na metr čtvereční prodejní plochy porostou. V roce 2018 by se měly přiblížit k hranici 40 tis. Kč.

4.2.3.2 Albert a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

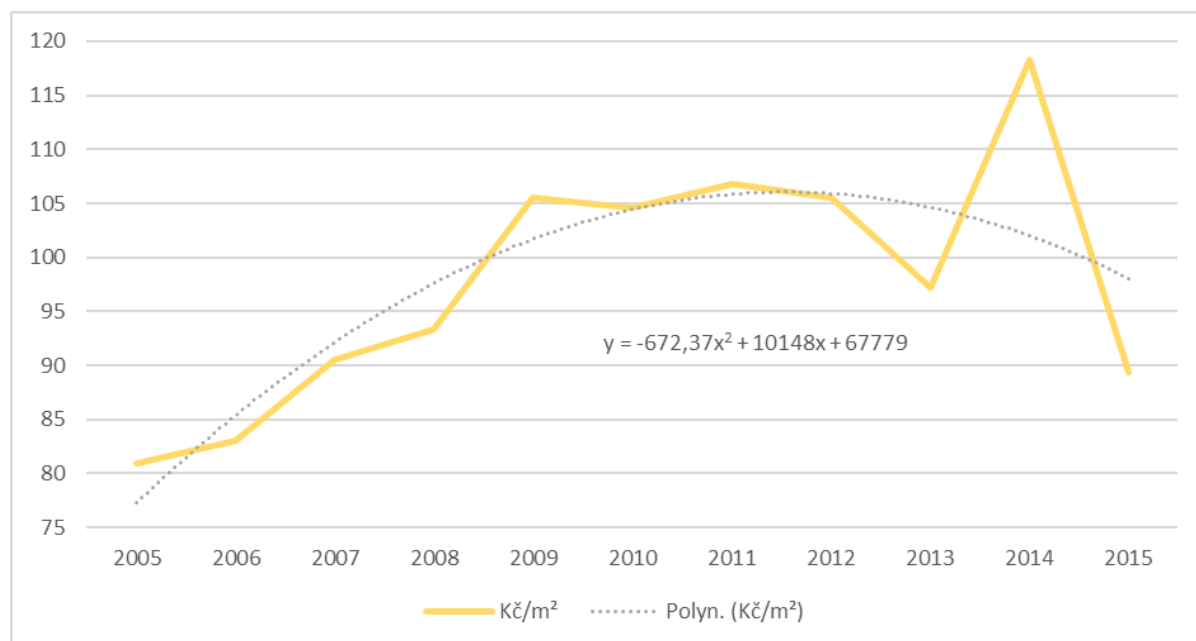
V následující tabulce jsou uvedené údaje společnosti Albert.

Tabulka 11 Albert a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	32 683 402	404	80 900	-	-
2006	35 113 325	423	83 010	2,61	2 111
2007	38 319 476	423	90 590	9,13	7 580
2008	39 580 784	424	93 351	3,05	2 761
2009	39 030 344	370	105 487	13,00	12 137
2010	38 073 787	364	104 598	-0,84	-889
2011	39 097 173	366	106 823	2,13	2 225
2012	38 726 598	367	105 522	-1,22	-1 301
2013	38 021 740	391	97 242	-7,85	-8 280
2014	48 239 607	408	118 234	21,59	20 992
2015	48 239 607	540	89 333	-24,44	-28 902

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Albert a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v grafu č. 6, společnost Albert se po nabytí prodejní plochy maloobchodního řetězce Spar v roce 2014 propadla tržba na metr čtvereční prodejní plochy v roce 2015 o necelých 25 %, což činí skoro 29 tis. Kč.

Tento velký propad však není zahrnut do trendové funkce, stejně tak jako rok 2005, kdy v obou případech došlo k převzetí prodejní plochy odcházející konkurence, protože se jedná o zkreslené informace. Navíc celkové tržby za 2014 a 2015 jsou v účetní závěrce společnosti Albert uvedeny dohromady, což jsou rovněž zkreslující informace, jelikož neznáme reálnou výši tržeb pro každý rok zvlášť.

Následující kvadratická funkce je tedy očištěna o data společnosti Albert v letech 2005, 2014 a 2015.

$$y = -672,37x^2 + 10148x + 67779$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Albert v dalších letech.

Tabulka 12 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Albert

Rok	x	y
2016	12	92 734
2017	13	86 072
2018	14	78 066

Zdroj: vlastní zpracování

I přes vyloučená data z let 2005, 2014 a 2015, je kvadratická funkce záporná, tudíž se maloobchodnímu řetězci Albert v dalších letech budou snižovat tržby na metr čtvereční prodejní plochy. V roce 2018 by měly klesnout pod hranici 80 tis. Kč.

4.2.3.3 Billa a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

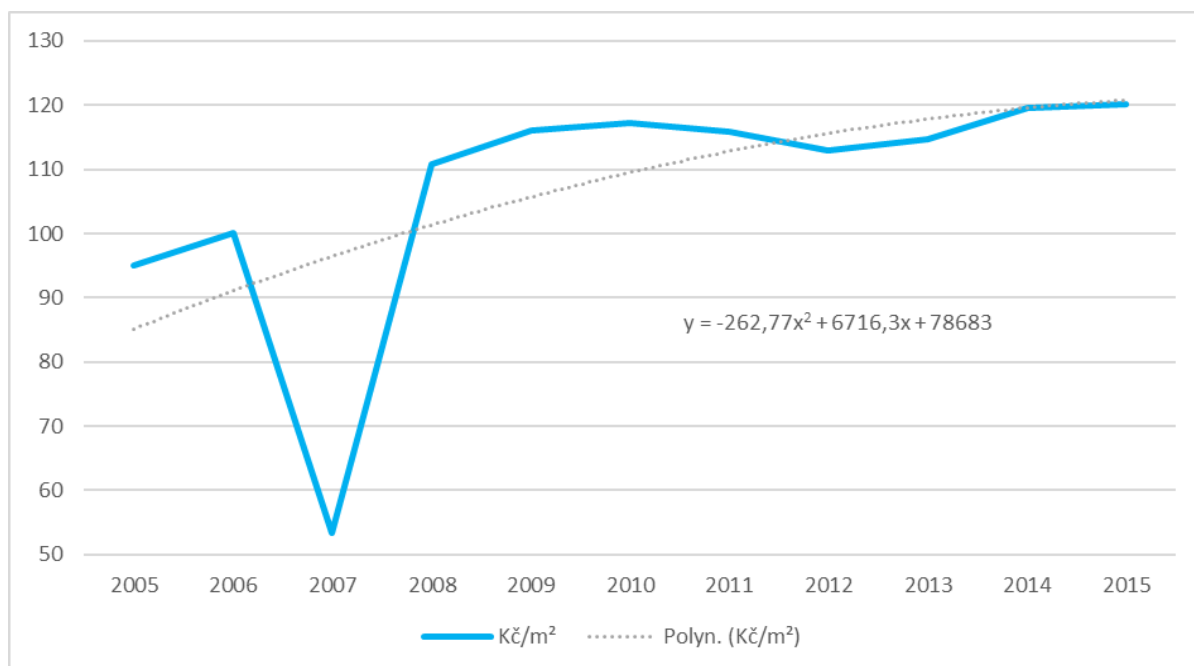
V následující tabulce jsou uvedené údaje maloobchodního řetězce Billa.

Tabulka 13 Billa a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	7 227 446	76	95 098	-	-
2006	7 900 003	79	100 000	5,15	4 902
2007	8 536 650	160	53 354	-46,65	-46 646
2008	16 938 167	153	110 707	107,49	57 353
2009	19 616 407	169	116 073	4,85	5 366
2010	20 165 099	172	117 239	1,00	1 166
2011	20 170 713	174	115 924	-1,12	-1 315
2012	20 116 789	178	113 016	-2,51	-2 908
2013	20 428 700	178	114 768	1,55	1 752
2014	20 919 536	175	119 540	4,16	4 772
2015	21 139 356	176	120 110	0,48	570

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Billa a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 7 je dobře vidět velký propad tržby na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Billa v důsledku koupě prodejen odcházejícího maloobchodního řetězce Delvita. Tento propad činil tržby na metr čtvereční prodejní plochy nižšími skoro o 50 %, tedy o 47 tis. Kč. Nicméně v následujícím roce se vše vrátilo k „normálu“ a od té doby tržby na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Billa mají tendenci růst.

Jako i v předchozím případě společnosti Albert zde není v následující trendové funkci zahrnut rok, kdy společnost nabyla prodejní plochu končící konkurence, jelikož by byly tyto informace zkreslené.

Následující kvadratická funkce je tedy očištěna o data společnosti Billa v roce 2007.

$$y = -262,77x^2 + 6716,3x + 78683$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Billa v dalších letech.

Tabulka 14 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Billa

Rok	x	y
2016	12	121 440
2017	13	121 587
2018	14	121 208

Zdroj: vlastní zpracování

I přesto, že je výše uvedená kvadratická funkce záporná, by se tržby na metr čtvereční prodejní plochy maloobchodního řetězce Billa měly i nadále, sice nepatrně, zvyšovat.

4.2.3.4 Tesco a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

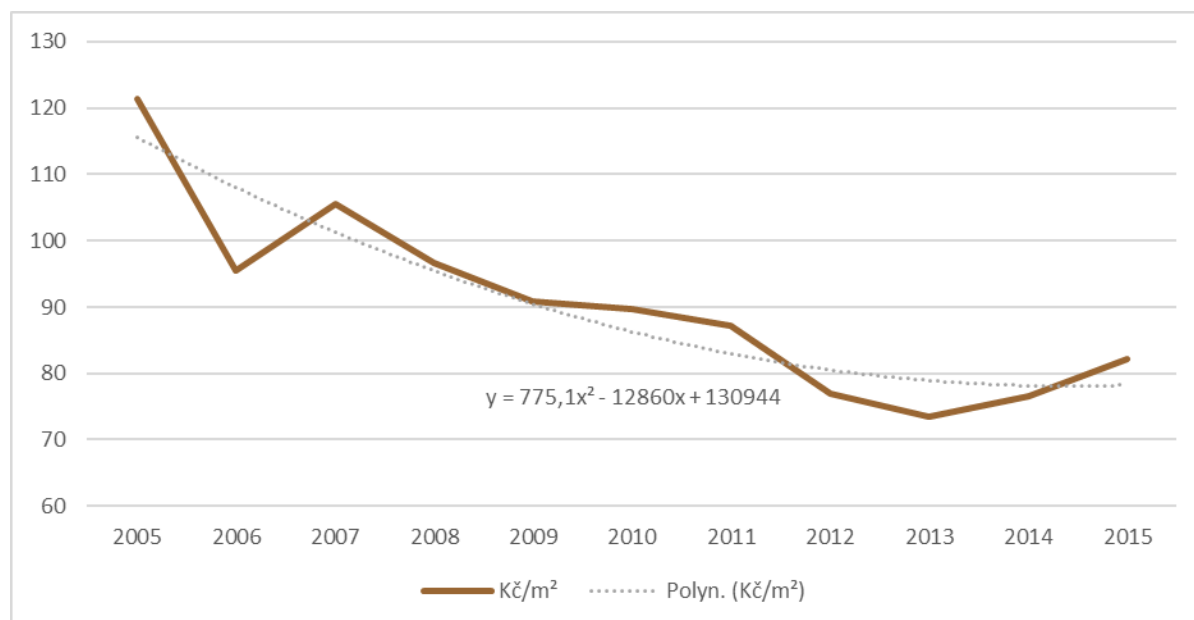
V následující tabulce jsou uvedené údaje společnosti Tesco.

Tabulka 15 Tesco a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	23 775 685	196	121 305	-	-
2006	32 780 020	343	95 569	-21,22	-25 736
2007	38 869 804	368	105 624	10,52	10 056
2008	38 286 000	396	96 682	-8,47	-8 943
2009	38 050 000	419	90 811	-6,07	-5 870
2010	40 019 000	446	89 729	-1,19	-1 083
2011	42 770 000	491	87 108	-2,92	-2 621
2012	41 130 000	534	77 022	-11,58	-10 085
2013	39 010 000	531	73 465	-4,62	-3 557
2014	39 273 000	513	76 556	4,21	3 090
2015	41 284 000	502	82 239	7,42	5 683

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Tesco a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 8, lze opět dobře vidět pokles tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Tesco v roce 2006 v důsledku nabytí prodejních sítí společností Carrefour a Edeka. Tento pokles činil na každý čtvereční metr prodejní plochy ztrátu necelých 26 tis. Kč. Skoro celé sledované období maloobchodní řetězec Tesco spíše strádá, než nabývá na výši tržeb na metr čtvereční prodejní plochy, teprve až od roku 2013 se tržby na metr čtvereční prodejní plochy začínají zvyšovat.

I v tomto případě jsou při stanovení trendové funkce vyloučeny data z roku 2006, kdy maloobchodní řetězec Tesco přebíral prodejny odcházející konkurence, jelikož jsou zavádějící.

Následující kvadratická funkce je tedy stanovena bez dat společnosti Tesco v roce 2006.

$$y = 775,1x^2 - 12860x + 130944$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Tesco v dalších letech.

Tabulka 16 Prognóza vývoje tržeb na jeden čtvereční prodejní plochy společnosti Tesco

Rok	x	Y
2016	12	88 238
2017	13	94 756
2018	14	102 824

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících letech by se tržby na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Tesco měly zvyšovat. V roce 2018 by měly dosahovat 100 tis. Kč.

4.2.3.5 Norma a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

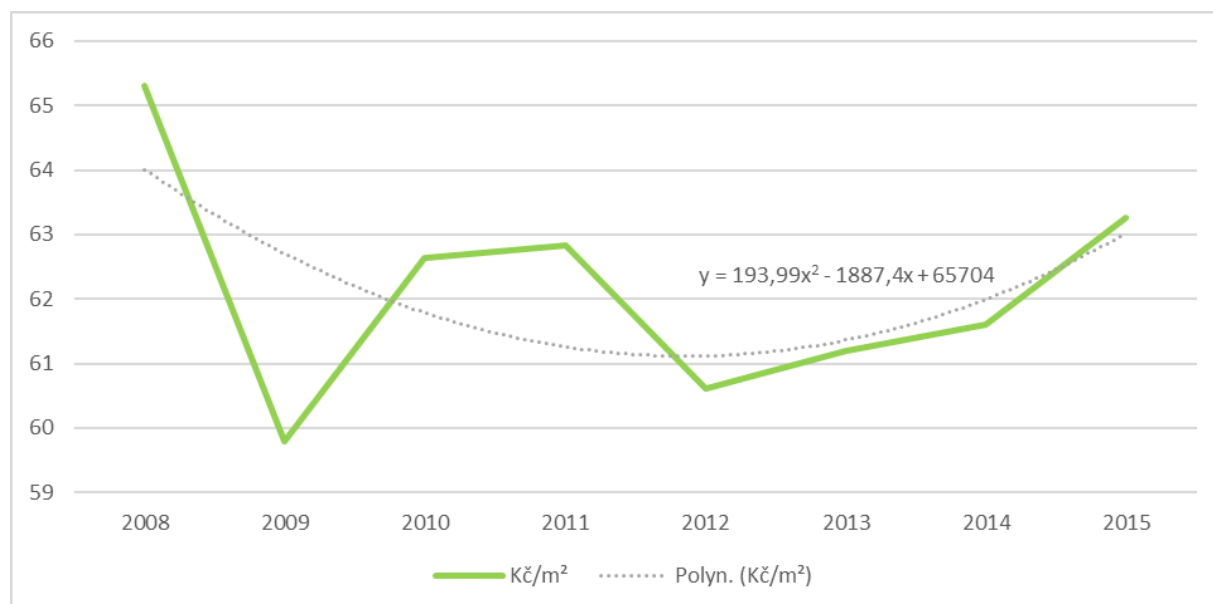
V následující tabulce jsou uvedené údaje maloobchodního řetězce Norma. Data začínají až rokem 2008, protože údaje v letech 2005 až 2007 nejsou společností zveřejněná.

Tabulka 17 Norma a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2008	1 697 965	26	65 306	-	-
2009	1 614 625	27	59 801	-8,43	-5 505
2010	1 628 679	26	62 642	4,75	2 841
2011	1 633 875	26	62 841	0,32	200
2012	1 575 952	26	60 614	-3,55	-2 228
2013	1 590 987	26	61 192	0,95	578
2014	1 601 770	26	61 607	0,68	415
2015	1 644 736	26	63 259	2,68	1 653

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Norma a její vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu č. 9, maloobchodní řetězec Norma zaznamenal největší pokles tržeb na metr čtvereční prodejní plochy v roce 2009 a poté ještě jeden, menší, v roce 2012. Nejvyšší tržby na metr čtvereční prodejní plochy měla společnost v roce 2008, nicméně v posledních letech se začínají opět zvedat a tím pádem tento rozdíl snižovat.

$$y = 193,99x^2 - 1887,4x + 65704$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Norma v dalších letech.

Tabulka 18 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Norma

Rok	x	y
2016	9	64 431
2017	10	66 229
2018	11	68 415

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Norma má kvůli nedostatečným informacím v letech 2005 až 2007 kratší časovou osu, která začíná až v roce 2008, tudíž hodnota „x“ v tomto případě je posunutá a její hodnoty určující prognózu pro roky 2016, 2017 a 2018 jsou 9, 10 a 11.

Na základě trendové funkce, by měl v roce 2017 maloobchodní řetězec Norma svojí tržbou na metr čtvereční prodejní plochy překonat onu výši tržeb z roku 2008.

4.2.3.6 Globus a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

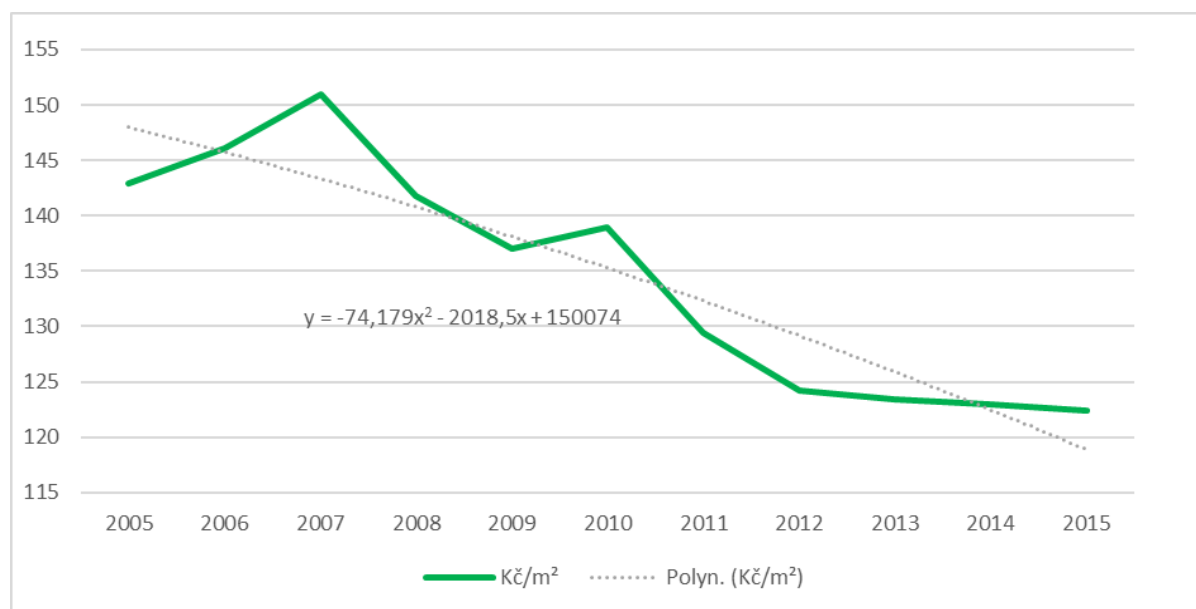
V následující tabulce jsou uvedené údaje společnosti Globus.

Tabulka 19 Globus a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. m ²)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	17 147 517	120	142 896	-	-
2006	19 426 497	133	146 064	2,22	3 168
2007	21 886 697	145	150 943	3,34	4 879
2008	22 397 751	158	141 758	-6,08	-9 185
2009	23 288 991	170	136 994	-3,36	-4 764
2010	23 618 466	170	138 932	1,41	1 938
2011	23 040 539	178	129 441	-6,83	-9 491
2012	22 111 585	178	124 222	-4,03	-5 219
2013	21 964 583	178	123 397	-0,66	-826
2014	21 897 917	178	123 022	-0,30	-375
2015	21 785 532	178	122 391	-0,51	-631

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Globus a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že zatímco v první polovině sledovaného období byla společnost Globus na vrcholu, v druhé polovině grafu se jí už tolik nedaří a dochází k mírnému poklesu tržeb na metr čtvereční prodejní plochy, které v posledních třech letech drží takřka beze změny.

$$y = -74,179x^2 - 2018,5x + 150074$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Globus v dalších letech.

Tabulka 20 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Globus

Rok	x	y
2016	12	115 170
2017	13	111 297
2018	14	107 276

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výše uvedené tabulky, se maloobchodní řetězec Globus bude i v dalších letech potýkat s poklesem tržeb na metr čtvereční prodejní plochy. V roce 2018 by se měly pohybovat pod hranicí 110 tis. Kč.

4.2.3.7 Penny Market a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

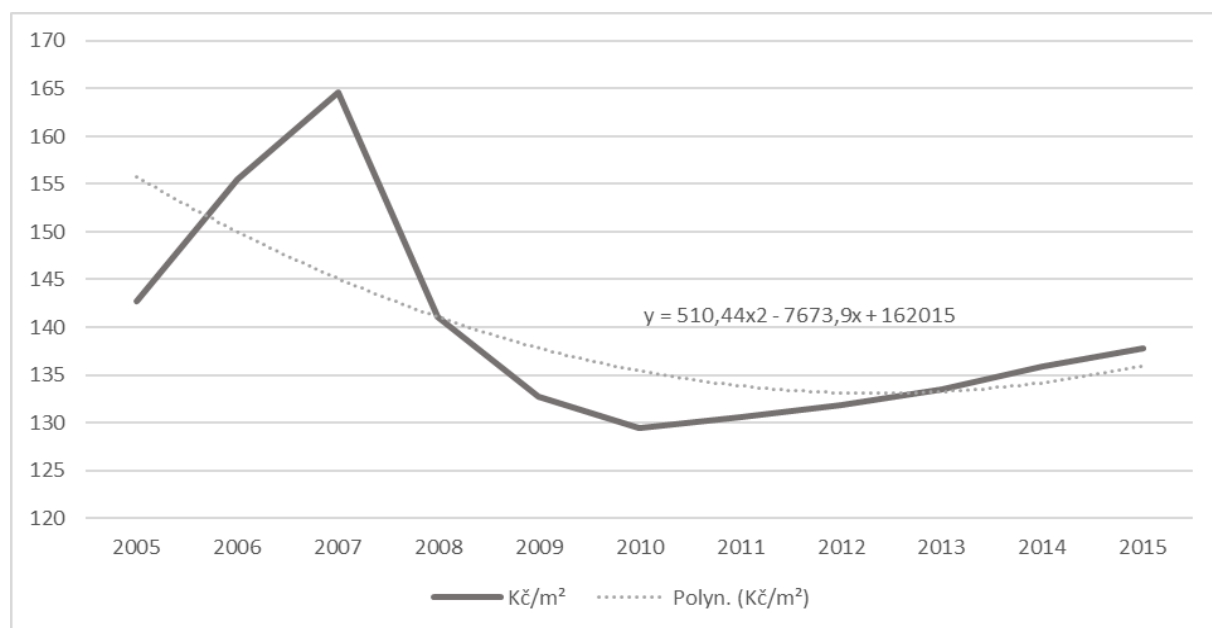
V následující tabulce jsou uvedené údaje společnosti Penny Market.

Tabulka 21 Penny Market a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	13 991 864	98	142 774	-	-
2006	16 022 637	103	155 560	8,96	12 785
2007	17 285 422	105	164 623	5,83	9 063
2008	17 629 148	125	141 033	-14,33	-23 590
2009	26 403 045	199	132 679	-5,92	-8 355
2010	26 144 787	202	129 430	-2,45	-3 249
2011	27 156 474	208	130 560	0,87	1 130
2012	28 749 628	218	131 879	1,01	1 319
2013	29 221 741	219	133 433	1,18	1 554
2014	30 019 694	221	135 836	1,80	2 403
2015	30 737 173	223	137 835	1,47	1 999

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Penny Market a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 11, lze opět dobře vidět, jak v roce 2008 klesly tržby na metr čtvereční prodejní plochy maloobchodního řetězce Penny Market, jelikož odkoupil prodejní místa odcházející společnosti Plus Discount a taktéž lze v následujících letech vidět pomalé vzpamatování se z tohoto poklesu. V roce 2007 byly tržby na metr čtvereční prodejní plochy nejvyšší, činily necelých 165 tis. Kč, naopak v posledních letech se pohybují v rozmezí 130 až 140 tis. Kč.

Jak tomu je již u společností Albert, Billa a Tesco, i tomto případě se rovněž při stanovení trendové funkce nezahrnují data maloobchodního řetězce Penny Market z roku 2008, kdy převzal prodejní síť končící konkurence, protože jsou zkreslené. Následující kvadratická funkce je tedy očištěna o data společnosti Penny Market v roce 2008.

$$y = 510,44x^2 - 7673,9x + 162015$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Penny Market v dalších letech.

Tabulka 22 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Penny Market

Rok	x	y
2016	12	143 432
2017	13	148 519
2018	14	154 627

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících letech by se měly tržby na metr čtvereční prodejní plochy maloobchodního řetězce Penny Market zvyšovat. Už v roce 2016 by měly překročit hranici 140 tis. Kč.

4.2.3.8 Kaufland a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

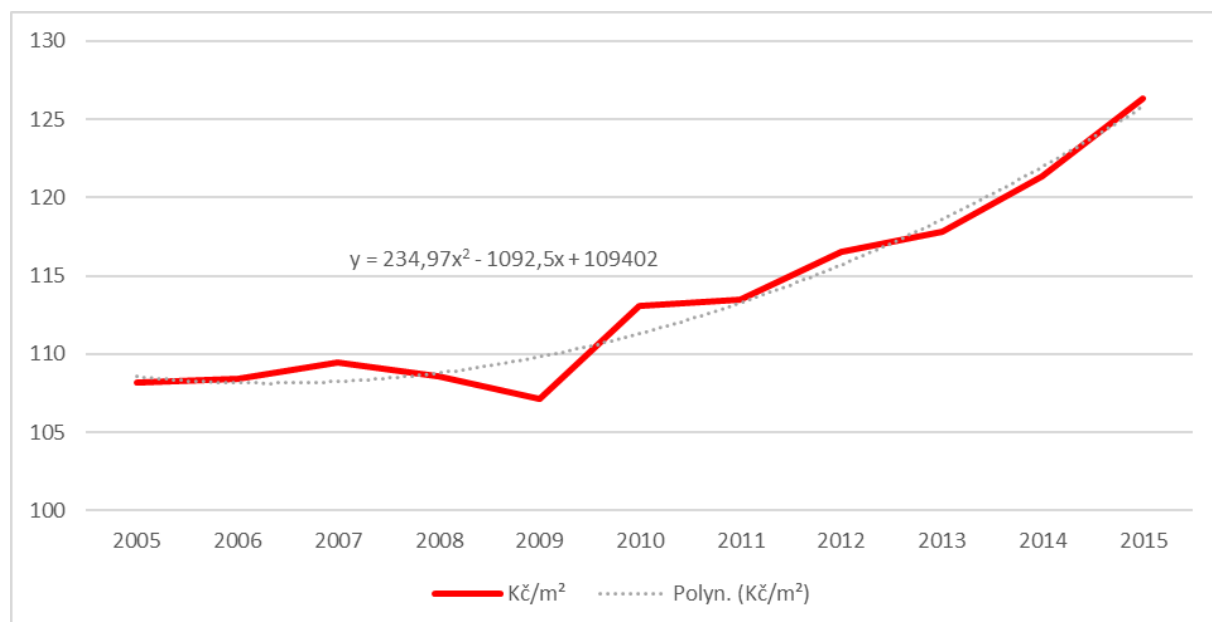
V následující tabulce jsou uvedené údaje společnosti Kaufland.

Tabulka 23 Kaufland a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	24 660 607	228	108 161	-	-
2006	27 746 826	256	108 386	0,21	225
2007	30 975 502	283	109 454	0,99	1 068
2008	32 021 235	295	108 547	-0,83	-908
2009	33 422 611	312	107 124	-1,31	-1 423
2010	36 402 343	322	113 051	5,53	5 927
2011	38 932 530	343	113 506	0,40	455
2012	41 599 181	357	116 524	2,6	3 018
2013	44 648 604	379	117 806	1,10	1 282
2014	47 567 491	392	121 346	3,00	3 539
2015	51 029 775	404	126 311	4,09	4 966

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Kaufland a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Až na menší pokles v roce 2008 a 2009, lze z grafu vyčíst, že tržby na metr čtvereční prodejní plochy maloobchodního řetězce Kaufland stále rostou.

$$y = 234,97x^2 - 1092,5x + 109402$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (*ceteris paribus*), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Kaufland v dalších letech.

Tabulka 24 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Kaufland

Rok	x	y
2016	12	130 128
2017	13	134 909
2018	14	140 161

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výše uvedené kvadratické funkce, by měly tržby na metr čtvereční prodejní plochy maloobchodního řetězce Kaufland stále růst a v roce 2018 překročit hranici 140 tis. Kč.

4.2.3.9 Lidl a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy

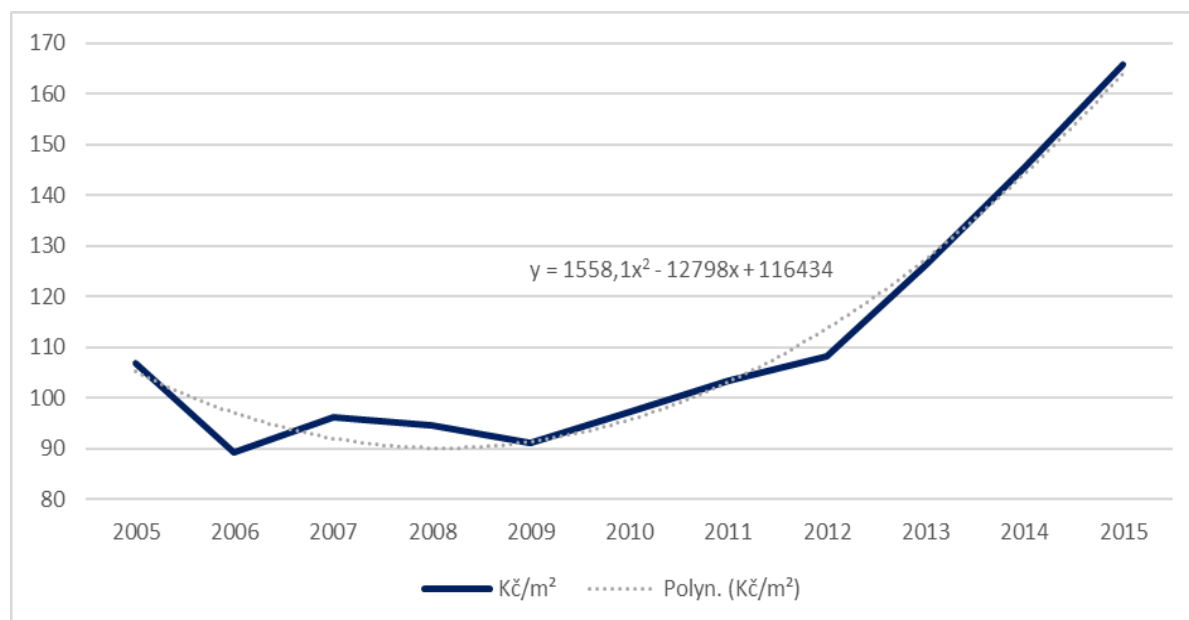
V následující tabulce jsou uvedené údaje maloobchodního řetězce Lidl.

Tabulka 25 Lidl a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Kč/m ²	Meziroční změna Kč/m ² (%)	Meziroční změna Kč/m ² (Kč)
2005	13 260 000	124	106 935	-	-
2006	14 182 327	159	89 197	-16,59	-17 738
2007	16 854 476	175	96 311	7,98	7 114
2008	18 904 785	200	94 524	-1,86	-1 787
2009	19 315 463	212	91 111	-3,61	-3 413
2010	21 400 822	220	97 276	6,77	6 166
2011	23 386 527	226	103 480	6,38	6 204
2012	24 651 128	228	108 119	4,48	4 639
2013	29 037 355	230	126 249	16,77	18 130
2014	33 604 262	231	145 473	15,23	19 224
2015	38 304 884	231	165 822	13,99	20 349

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Lidl a jeho vývoj tržeb na jeden metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu č. 13 je vidět, že v první polovině sledovaného období maloobchodní řetězec Lidl „přešlapuje na místě“, teprve až v druhé polovině jeho tržby na metr čtvereční prodejní plochy závratě rostou a nabývají hodnot až 170 tis. Kč.

$$y = 1558,1x^2 - 12798x + 116434$$

Na základě této kvadratické funkce a za předpokladu neměnných podmínek (ceteris paribus), lze odhadnout vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Lidl v dalších letech.

Tabulka 26 Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy společnosti Lidl

Rok	x	y
2016	12	187 224
2017	13	213 379
2018	14	242 650

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím roce by podle výše uvedené kvadratické funkce měl maloobchodní řetězec Lidl obdržet tržbu z jednoho metru čtverečního prodejní plochy ve výši 187 tis. Kč.

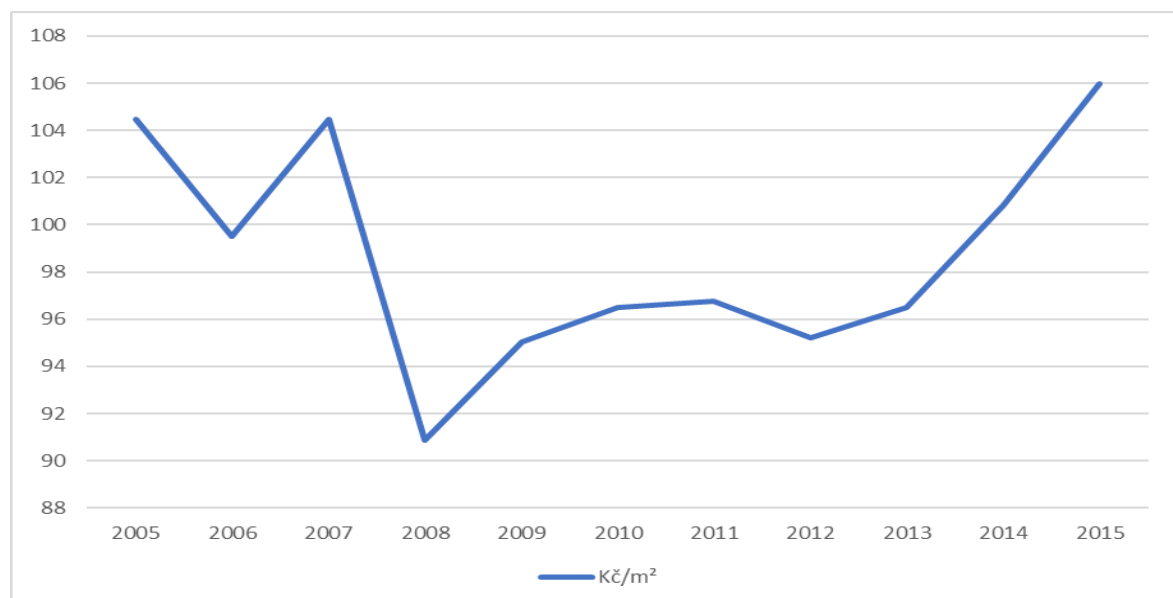
5. Výsledky a diskuse

5.1 Vývoj maloobchodního trhu v ČR

Pro přehled vývoje maloobchodního trhu v České republice je v následujícím grafu uveden průměr tržeb na metr čtvereční prodejní plochy za jednotlivá období všech maloobchodních řetězců. Zprůměrované údaje jsou opět očištěny o mimořádné efekty, resp. události.

V případě společnosti Albert se jedná o údaje z roku 2005 a 2014, kdy v obou případech převzala prodejní plochy odcházející konkurence, a také z roku 2015, z důvodů zveřejněné účetní závěrky, která uvádí informace za roky 2014 a 2015 dohromady. U společnosti Billa se jedná o rok 2007, kdy společnost nabyla prodejní plochu končící Delvity. Dále jsou z údajů vyjmuty data společnosti Tesco za rok 2006, jelikož v tom roce odkoupila prodejní síť společností Carrefour a Edeka, a data společnosti Penny Market z roku 2008, kdy přebíral prodejní plochu maloobchodního řetězce Plus.

Graf 19 Maloobchodní trh v ČR a jeho vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 15 jde dobře vidět propad průměrných tržeb na metr čtvereční prodejní plochy maloobchodního trhu v důsledku ekonomické krize v letech 2008 a 2009, kdy strach z dalšího vývoje spojený s propadem poptávky a extrémním tlakem na ceny srazil tržby

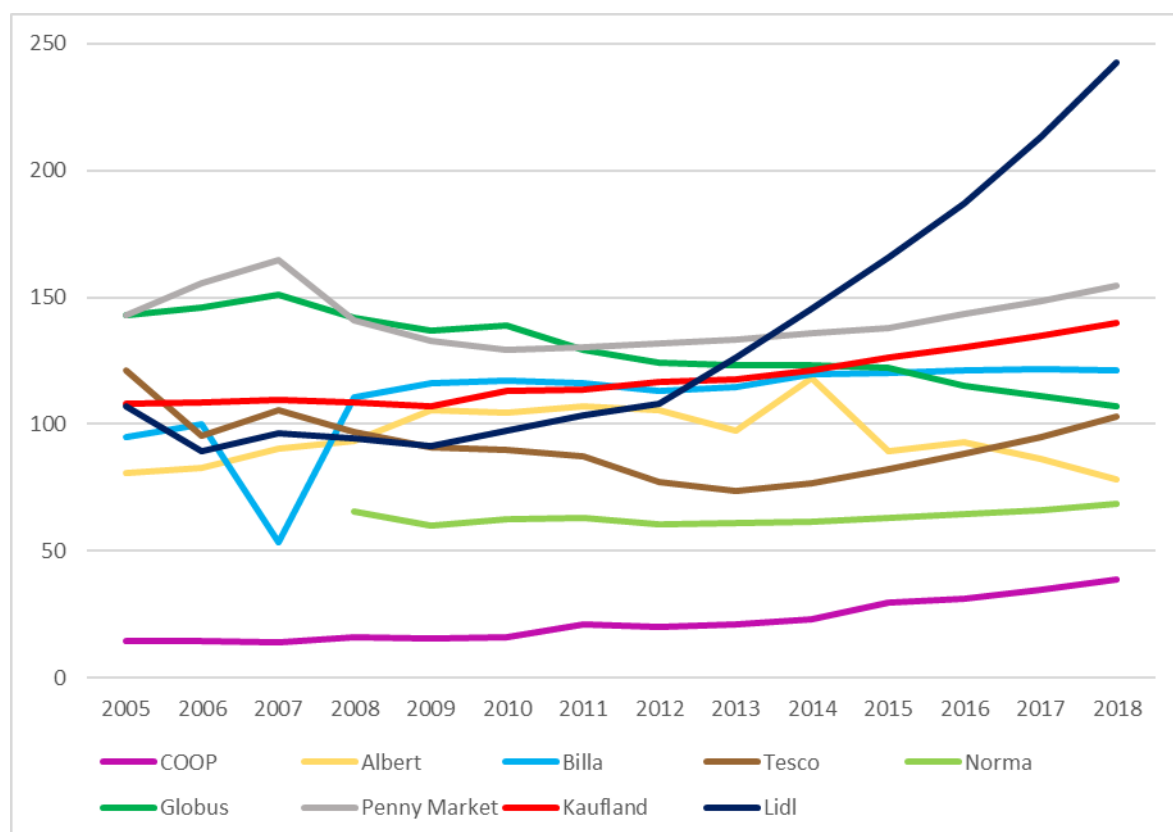
maloobchodních společností. Průměrné tržby na metr čtvereční prodejní plochy se tehdy pohybovaly okolo 91 tis. Kč a především hypermarkety (Tesco, Hypernova, resp. Albert) se v té době uchýlily k redukci prodejních ploch.

Relativně konkurenční prostředí a další expanse prodejních ploch maloobchodních řetězců byly hlavními příčinami, proč se v roce 2012 tržby na metr čtvereční prodejní plochy pohybovaly okolo 95 tis. Kč. Zpomalení expanse viditelné z celkového přehledu prodejních ploch jednotlivých řetězců (tabulka č. 6) vedlo v letech 2012 až 2015 k nárůstu tržeb až k hranici 160 tis. Kč, což je téměř dvojnásobek stavu z roku 2008.

5.2 Přehled maloobchodních řetězců a jejich tržeb na metr čtvereční prodejní plochy včetně prognózy dalšího vývoje

Dosavadní a budoucí předpokládané vývoje tržeb jednotlivých maloobchodních řetězců vztahované na metr čtvereční prodejní plochy jsou graficky znázorněny níže.

Graf 20 Maloobchodní řetězce a jejich vývoj tržeb na metr čtvereční prodejní plochy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Prognóza vývoje tržeb na metr čtvereční prodejní plochy je postavena na analýze časových řad. Na základě prognózy je pak možné dovodit, že tržby z metru čtverečního prodejní plochy budou u předních hráčů v oblasti maloobchodu dále stoupat. Výjimkou potvrzující pravidlo mohou být obchodní řetězce Globus a Tesco, které buď v následujících letech zvládnou obrat anebo se zařadí na listinu kandidátů pro převzetí, resp. koupi. Ve vztahu k tržbám na metr čtvereční prodejní plochy by se na prvním místě měla nadále držet společnost Lidl následována společností Penny Market. Třetí a čtvrté místo v tomto pomyslném žebříčku tak patří společnostem Kaufland a Billa.

Skupiny Lidl&Schwarz (Lidl, Kaufland), REWE (Penny, Billa) spolu s Tesco a Albert v současnosti ovládají 90 % maloobchodního trhu s potravinami.

Maloobchodní řetězec COOP je relativně silným hráčem v obcích a městech pod 3.000 obyvatel, kde zatím nečelí silné konkurenci maloobchodních prodejen ostatních řetězců, z pohledu celkového tržního podílu však podobně jako řetězec Norma nehraje významnou roli. V případě, že se nikdo z prvních 6 hráčů nepustí do rozsáhlé expanse do obcí s méně než 3.000 obyvatel, resp. spádovou oblastí s méně než 3.000 obyvatel, růst tržeb na metr čtvereční prodejní plochy lze očekávat i u společnosti Coop.

Podle výše uvedeného grafu lze dovodit, že v následujících letech bude i nadále na českém maloobchodním trhu potravin oligopol s čtyřmi dominantními hráči, kterými jsou skupiny Lidl&Schwarz (Lidl a Kaufland), REWE (Billa a Penny), a společnosti Albert a Tesco. Pozice největšího a do budoucna pravděpodobně dominantního hráče si udrží skupina Lidl&Schwarz.

Tržby skupiny Lidl&Schwarz představují 35 % z celkových tržeb maloobchodních řetězců na českém trhu. A právě proto, že výše uvedená společnost v současnosti ovládá 35 % trhu a v posledních pěti letech se jí daří každým rokem navyšovat tržní podíl o 2 % body, je možné již dnes hovořit o zárodku oligopolu s dominantní firmou. Pokud by podobný trend pokračoval po dobu následujících osmi let, mohl by podíl skupiny Lidl&Schwarz stoupnout až nad 50 %. Zásahy ze strany Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže mohou do budoucna pomoci při regulaci dominantní firmy, ale jejímu vzniku již pravděpodobně nedokáže zabránit.

Závěr

Za posledních 20 let prošlo tržní prostředí maloobchodu v České republice dynamickým vývojem, v němž došlo k rozsáhlým kvantitativním i kvalitativním proměnám tohoto odvětví. V letech 2002 až 2005 působilo na maloobchodním trhu s potravinami až 15 maloobchodních řetězců, které si vzájemně konkurovaly. Avšak v dnešní době se počet zredukoval na devět společností: Kaufland, Lidl, Billa, Penny Market, Albert, Tesco, Globus, Norma a COOP, konkurence společností Kaufland a Lidl (skupina Lidl&Schwarz) stejně jako Penny Market a Billa (skupina REWE) je navíc sporná. Směrem k zákazníkovi se každá ze společností těchto dvou skupin profiluje buď jako diskont (Lidl a Penny Market) nebo jako supermarket (Billa a Kaufland) a je proto i Úřadem pro hospodářskou soutěž jejich tržní podíl posuzován odděleně. Nicméně v oblasti nákupu, účetnictví, financování atd. tyto společnosti (Lidl, Kaufland) v rámci skupiny Lidl&Schwarz stejně jako skupiny REWE (Billa, Penny Market) spolupracují a jsou tak schopny ovlivňovat dění na maloobchodním trhu. Na základě vývoje tržních podílů, měřeno podílem na celkovém obratu maloobchodních firem v ČR (graf č. 2, podrobněji pak v grafech č. 3 až 7), lze konstatovat, že nejsilnějším hráčem na trhu maloobchodních řetězců je a bude skupina Lidl&Schwarz následována skupinou REWE a společnostmi Albert a Tesco. Navýšení tržních podílů největších hráčů na trhu jde ruku v ruce s navyšováním výnosu, a tím i zisku z metru čtverečního plochy.

I za předpokladu, že by díky tržní síle maloobchodní řetězce nedosáhly na lepší obchodní podmínky a zisk z obratu zůstal po dobu posledních osmi let nezměněn, vzrostl by zisk z metru čtverečního plochy o cca 63 %.

A právě na základě vývoje posledně jmenovaného ukazatele (tržby na metr čtvereční prodejní plochy) spolu s tržním podílem dominantních hráčů lze konstatovat, že výsledkem dění posledních deseti let na trhu maloobchodních prodejen v ČR je vznik oligopolu se čtyřmi dominantními firmami, jimiž jsou Lidl&Schwarz, REWE, Albert a Tesco. Další roky pak ukáží, zda skupina Lidl&Schwarz dokáže potvrdit trend a vyrůst v dominantního hráče.

Prostor pro konkurenci v klasickém retailu v podstatě neexistuje. Snad jen on-line prodej potravin by mohl trend do budoucna zvrátit a oligopol alespoň částečně narušit.

Na závěr konstatovat, že navzdory silné koncentraci maloobchodních řetězců na trhu s potravinami, které v ČR de facto ovládají čtyři společnosti, jsou zde stále ještě zřejmé oblasti potencionálního rozvoje maloobchodu, které mohou maloobchodní trh změnit.

6. Seznam použitých zdrojů

- BRČÁK, J., SEKERKA, B. *Mikroekonomie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.
- BURIANOVÁ, J., SEVEROVÁ, L., SOUKUP, A., SPIESOVÁ, D., SVOBODA R., ŠRÉDL, K. a URBÁNKOVÁ, E. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*, 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.
- BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*, 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Retail management*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 305 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- GFK Czech, s.r.o. *Supermarket, Diskont & Hypermarket 2016*. Praha: SIMAR, 2016.
- KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. 978-80-247-3541-2
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-2470513-3.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- SCHILLER, B. R. *Mikroekonomie dnes*. Brno: Computer Press, a.s., 2004. ISBN 80-251-0109-6.
- SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*, 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-17-4.
- STARÁ, D. *Základy ekonomických teorií*, 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013. ISBN 978-80-213-2307-0.
- ŠVARCOVÁ, J. a kol. *EKONOMIE STRUČNÝ PŘEHLED teorie a praxe aktuálně v souvislostech*. Zlín: CEED, 2008/2009. ISBN 978-80-903433-7-5.

Internetové zdroje

- BROŽ, J. *O luxusní delikatesy není zájem. Obří pražský obchod Julius Meinl končí* [online]. iDNES.cz, 3.10.2014 [cit. 3.3.2017]. <http://ekonomika.idnes.cz/prodejna-julius-meinl-v-praze-konci-d6b-/test.aspx?c=A141003_170452_test_ozr>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR* [online]. Praha, leden 2011 [cit. 2.3.2017]. <<https://www.czso.cz/documents/10180/20534938/115610j.pdf/b487dd3c-0ad7-4ccd-b62d-8fc9bf917b95?version=1.0>>
- ČTK. *Billa a Meinl se pokutě za kartelovou dohodu nevyhnu, rozhodl soud* [online]. iDNES.cz, 29.3.2012 [cit. 3.3.2017]. <http://ekonomika.idnes.cz/pokuta-pro-julius-meinl-a-billu-za-kartelovou-dohodu-pc3/ekonomika.aspx?c=A120329_153227_ekonomika_hro>
- ČTK. *Billa se nezavila prodejen po pohlcení Plusu. Zaplatí pokutu 23 milionů* [online]. iDNES.cz, 15.1.2016 [cit. 5.3.2017] <http://ekonomika.idnes.cz/soud-potvrdil-pokutu-23-89-milionu-korun-pro-nemeckou-rewe-pzg-/ekozahranicni.aspx?c=A160115_150441_eko-zahranicni_rts>

ČTK. *Delvita skončila, promění se v Billu* [online]. Novinky.cz, 28.5.2007 [cit. 5.3.2017]. <<https://www.novinky.cz/ekonomika/115887-delvita-skoncila-promeni-se-v-billu.html>>

FATUROVÁ, M. *Z Česka odchází další supermarket, Edeka* [online]. iDNES.cz, 21.11.2005 [cit. 5.3.2017]. <http://ekonomika.idnes.cz/z-ceska-odchazi-dalsi-supermarket-edeka-d98-/ekonomika.aspx?c=A051121_121047_ekonomika_maf>

HORÁČEK, F. *SPAR odchází z českého trhu, z padesáti prodejen budou Alberty* [online]. iDNES.cz, 11.3.2014 [cit. 11.3.2017]. <http://ekonomika.idnes.cz/ahold-koupi-ceske-obchody-firmy-spar-d7y-/ekonomika.aspx?c=A140311_072432_ekonomika_js>

MĚŮ LITVÍN OV. *Zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě* [online], Litvínov, 14.10.2016 [cit. 12.3.2017]. <<http://www.mulitvinov.cz/zakon-o-prodejni-dobe-v-maloobchode-a-velkoobchode/d-454740>>

MORAVCOVÁ, P. *Struktura přednášky Oligopol A) Úvod B) Duopol C) Další modely oligopolu* [online]. SlidePlayer [cit. 10.2.2017]. <<http://slideplayer.cz/slide/2683512/>>

VÁVRA, J. *Americká ekonomika se mění v oligopol, ve většině sektorů mizí konkurence, ukazuje analýza* [online]. E15.cz, 6.3.2017 [cit. 15.3.2017]. <<http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/americka-ekonomika-se-meni-v-oligopol-ve-vetsine-sektoru-mizi-konkurence-ukazuje-analyza-1329631>>

VLKOVÁ J. *Prodejny Plus Discount přebírá Rewe, vlastník Billy* [online]. TÝDEN.cz, 3.3.2008 [10.3.2017]. <http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/prodejny-plus-discount-prebira-rewe-vlastnik-billy_47045.html>

VOKURKOVÁ, K. *Delvita, Julius Meinl, Interspar. Kdo další v Česku skončí?* [online]. Aktuálně.cz, 1.1.2015 [cit. 10.3.2017]. <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/skatulata-s-obchodnimi-retezci-kdo-trh-opusti-po-sparu/r~96abf23685d811e4a7d8002590604f2e/>>

Internetové stránky

www.albert.cz

www.billa.cz

www.coop.cz

www.globus.cz

www.itesco.cz

www.justice.cz

www.kaufland.cz

www.lidl.cz

www.penny.cz

www.norma-online.de/cz