

Univerzita Karlova v Praze
Přírodovědecká fakulta
katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Jana Podhorská

MALOOBCHOD V ČR SE ZAMĚŘENÍM NA ZAHRANIČNÍ OBCHODNÍ ŘETĚZCE

Diplomová práce

Praha 2007

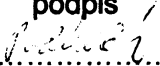
Vedoucí diplomové práce: RNDr. Jana Spilková, Ph. D.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, pod vedením školitelky RNDr. Jany Spilkové Ph. D., a že jsem všechny použité prameny řádně citovala.

Jsem si vědoma toho, že případné využití výsledků, získaných v této práci mimo Karlovu Univerzitu v Praze, je možné pouze po písemném souhlasu této univerzity.

Svoluji k zapůjčení této práce pro studijní účely a souhlasím s tím, aby byla řádně vedena v evidenci vypůjčovatelů

V Praze dne 2. 8. 2007

podpis

.....

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce RNDr. Janě Spilkové, Ph.D. za zájem, připomínky a čas, který věnovala mé práci.

Dále bych ráda poděkovala RNDr. Zdeňku Skálovi za konzultaci k datovým výstupům firmy Incoma Research.

Mé poděkování patří také všem mým blízkým za velkou podporu.

Obsah

1. Úvod	10
2. Struktura práce	11
3. Teoretické zarámování výzkumu maloobchodu	14
3.1 Sektor služeb a spotřeba	14
3.2 Pozice maloobchodu v rámci ekonomických odvětví	15
3.3 Retailing a geografie maloobchodu	16
3.4 Směry výzkumu maloobchodu	17
3.5 Nová geografie maloobchodu	19
4. Globalizace a internacionalizace maloobchodu	20
4.1 Maloobchod v podmínkách globalizace	20
4.2 Internacionalizace maloobchodu	23
4.3 Maloobchodní firmy a jejich „chování“ na hostitelských trzích	24
4.4 Maloobchodní firmy a makroekonomické prostředí	25
5. Změny v maloobchodu	27
5.1 Hlavní změny v maloobchodu a jejich příčiny	27
5.2 Teorie změn v maloobchodu	28
5.2.1. Environmentální modely změn	29
5.2.2. Cyklické modely změn	29
5.2.3. Modely změn založené na konfliktu	30
5.2.4. Kombinované modely	31
5.3 Cyklus tržního podílu	32
6. Strategie rozvoje: kooperace, družstva a další formy sdružování	34
6.1 Typy vnitřní strukturace maloobchodních firem	34
7. Maloobchodní síť, lokalizace provozních jednotek	38
7.1 Vlivy prostředí na rozmístění prodejen v rámci maloobchodní sítě	39
7.2 Lokalizace prodejen a vliv konkurence	40
7.3 Uspořádání maloobchodní sítě	42
7.4 Změny v lokalizaci prodejen	44
7.5 Maloobchodní síť jako součást občanské vybavenosti	45

8. Analytická část	46
8.1 Maloobchod ve vybraných postkomunistických státech a regionální distribuce prodejen jednotlivých formátů v rámci vybraných postkomunistických států	46
8.1.1 Maloobchod ve vybraných postkomunistických státech v číslech.....	46
8.1.2 Supermarkety ve vybraných postkomunistických zemích.....	51
8.1.3 Hypermarkety ve vybraných postkomunistických zemích.....	53
8.1.4 Diskonty ve vybraných postkomunistických zemích.....	55
8.2 Vývoj maloobchodu v ČR se zaměřením na postavení zahraničních maloobchodních řetězců	57
8.2.1 Zdroje dat.....	58
8.2.2. Ukazatele maloobchodu v ČR se zaměřením na zahraniční obchodní řetězce.....	59
8.2.3. Plošný standard zahraničních obchodních řetězců v krajích ČR.....	70
8.2.3.1 Supermarkety v ČR.....	70
8.2.3.2 Hypermarkety v ČR.....	74
8.2.3.3 Diskonty v ČR.....	77
8.2.4 Změny v hodnotách plošných standardů po konsolidaci trhu v letech 2004-2006.....	80
8.2.4.1 Metodika.....	80
8.2.4.2 „Významnost“ postavení zahraničních obchodních řetězců v krajích měřena zvýšením hodnot plošných standardů.....	81
8.2.5 Shrnutí.....	83
8.3 Case study: Delvita v ČR	85
8.3.1 Delvita v Česku.....	85
8.3.2. Analýza prostorové disperze supermarketů Delvita.....	88
8.3.2.1 Metodika.....	88
8.3.2.2 Prostorová disperze supermarketů Delvita v letech 1991-2006.....	89
8.3.3 Shrnutí.....	97
9. Závěr	99
10. Slovníček pojmů	103
11. Seznam literatury	107
12. Přílohy	117

Seznam schémat, tabulek, grafů, map a příloh

Seznam schémat:

Schéma č. 1 Postavení odvětví maloobchodu v rámci odvětvové klasifikace ekonomických činností

Schéma č. 2 Předpoklady a implikace hierarchického modelu, které již jsou v současném maloobchodu překonány

Schéma č. 3 Produkční proces

Schéma č. 4 Modely chování maloobchodních firem v zahraničí

Schéma č. 5 Kombinovaná teorie vývoje maloobchodu (combined theory)

Schéma č. 6 Obchodní společnost

Schéma č. 7 Specializovaná maloobchodní společnost (s centralizovanou logistikou)

Schéma č. 8 Maloobchodní společnost s decentralizovanou logistikou

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 Indexy tržeb v maloobchodu G 52.11 (v mil. euro) ve vybraných postkomunistických státech

Tabulka č. 2 Počet zaměstnanců v maloobchodu kromě motorových vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost

Tabulka č. 3 Počet supermarketů (k 6.6.2007)

Tabulka č. 4 Počet supermarketů na 100 000 obyvatel, podíl regionu hlavního města na počtu supermarketů k 6.6.2007 (%)

Tabulka č. 5 Počet hypermarketů (k 6.6.2007)

Tabulka č. 6 Počet hypermarketů na 100 000 obyvatel, podíl regionu hlavního města na počtu hypermarketů k 6.6.2007 (%)

Tabulka č. 7 Počet diskontů (k 6.6.2007)

Tabulka č. 8 Počet diskontů na 100 000 obyvatel, podíl regionu hlavního města na počtu diskontů k 6.6.2007 (%)

Tabulka č. 9 Indexy tržeb s DPH v maloobchodě - OKEČ G 52.11 a G 52

Tabulka č. 10 Ukazatele maloobchodu celkem a v nesespecializovaných prodejnách s převahou potravin

Tabulka č. 11 Produktivita práce v maloobchodě (objem tržeb v Kč na pracovníka maloobchodu)

Tabulka č. 12 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2000 - 2006

Tabulka č. 13 Společnosti podle obrátu v maloobchodu v roce 1997 a 2006

Tabulka č. 14 Plošný standard prodejen zahraničních řetězců v krajích (listopad 2006)

Tabulka č. 15 Stav PZI v odvětví maloobchodu (tis. Kč)

Tabulka č. 16 Zvýšení plošných standardů firem Albert, Billa a Tesco v (%)

Tabulka č. 17 Počet prodejen Delhaize Group ve vybraných postkomunistických státech

Tabulka č. 18 Zaměstnanci firmy Delhaize Group a vybraných evropských poboček

Tabulka č. 19 Počet prodejen Delvita v krajích k 6.6.2007

Seznam Grafů:

Graf č. 1 Hlavní nákupní místo potravin ve sledovaných postkomunistických zemích

Graf č. 2 Pořadí firem TOP 10 podle tržeb v maloobchodě

Graf č. 3 Podíl deseti největších obchodních společností podle výše tržeb v rychloobrátkovém zboží

Seznam map:

Mapa č. 1 Plošný standard supermarketů celkem v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

Mapa č. 2 Plošný standard hypermarketů celkem v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

Mapa č. 3 Plošný standard diskontů celkem v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

Mapa č. 4 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1991

Mapa č. 5 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1992

Mapa č. 6 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1993

Mapa č. 7 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1994

Mapa č. 8 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1995

Mapa č. 9 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1996

Mapa č. 10 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1997

Mapa č. 11 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1998

Mapa č. 12 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1999

Mapa č. 13 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2000

Mapa č. 14 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2001

Mapa č. 15 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2002

Mapa č. 16 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2003

Mapa č. 17 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2004

Mapa č. 18 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2005

Mapa č. 19 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2006

Seznam souborů map:

Soubor map č. 1 Plošný standard jednotlivých supermarketů v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

Soubor map č. 2 Plošný standard jednotlivých hypermarketů v krajích (m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

Soubor map č. 3 Plošný standard jednotlivých diskontů v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

Seznam příloh:

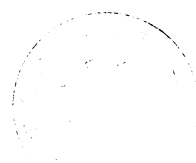
Příloha č. 1 Příčiny a změny v maloobchodě

Příloha č. 2 Plošné standardy prodejen zahraničních obchodních řetězců v krajích

Příloha č. 3 Kumulované relativní hodnoty počtu prodejen Delvita na 10 000 obyvatel

Příloha č. 4 Zkratky použité v mapách prostorové disperze supermarketů Delvita (mapy č. 4 - 19)

Příloha č. 5 Hlavní střediska podle KKV (kvalitativně zohledněné komplexní velikosti)



Retail trade in the Czech Republic: focusing on foreign retailers

Abstract

This diploma thesis contributes to the discussion about the position of grocery retailers operating supermarkets, hypermarkets and discounts in retail trade of the Czech Republic.

It deals with theoretical aspects of retail trade (globalisation, internacionalisation, socio-economic and demographic changes etc.) and functioning of retailers. Second, it focuses on position of supermarkets, hypermarkets and discounts within the retail network.

Theoretical part deals with the history of research of the retail trade. Shortly, it shows the directions of the retail research (including "new retail geography") and deals with the basic processes, that enable changes in retailing and are closely intertwined with each other (globalisation, internationalisation etc.). This work also remarks the strategies of international growth of foreign retailers, changes in retail trade and deals with theoretical models of these changes. Apart from all these problems mentioned above, this work discusses the organisation of the retail network and localization of outlets.

Analytical part of this thesis deals with the position of retail trade in selected post-communist countries and in the Czech Republic. It surveys the presence of particular formats of retailers, that are at the same time operating in the Czech republic and selected post-communist countries. It is interested in spatial distribution of formats in selected countries, their concentration in their capital cities and the characteristics of retail trade. In the Czech republic this thesis analyses the position of supermarkets, hypermarkets and discounts. It focuses on regional differentiation of outlets and follows the concentration of retailers' outlets in particular regions. The thesis provides the data for retail trade, number of companies operating in the Czech market, number of outlets and position of retailers among TOP 10 companies by turnover. It also analyses regional distribution of selected formats and companies by surveying sales area per 1000 inhabitants and focuses on the changes caused by retailers currently leaving the Czech market.

This work also offers the case study of Delvita chain operating in the Czech market. This chapter examines the operating of the company in the Czech market and analyses the gradual spatial dispersion of Delvita's supermarkets. The thesis investigates the way of Delvita's supermarkets expansion: whether the expansion followed the position of municipalities in the settlement hierarchy or not.

Key words: retail, grocery retailers, retail network, supermarket, discount, hypermarket

Maloobchod v ČR se zaměřením na zahraniční obchodní řetězce

1. Úvod

Po roce 1989 docházelo v České republice postupně k řadě změn. Jednou z nich byla i transformace maloobchodu. Došlo k privatizaci dřívějších maloobchodních jednotek, k zakládání nových obchodů soukromými podnikateli. Současně začalo docházet také ke vstupu zahraničních obchodních řetězců na český maloobchodní trh. Zahraniční firmy koupily již stávající prodejní jednotky a začaly také budovat své vlastní na „zelené louce“. Byli jsme svědky vzrůstu počtu supermarketů, hypermarketů, a zejména v poslední době i budování velkých nákupních center a diskontů (dříve spíš šlo o nákup nebo rekonstrukci již existujících prodejních jednotek nebo obchodních domů zahraničními firmami). Proces překotných změn v maloobchodu je patrný po celé republice, dochází postupně ke zlepšování maloobchodní vybavenosti a zároveň k velkým změnám fyzického prostředí.

Výstavba některých prodejních jednotek je také často v médiích a v rámci nevládních organizací kritizována, u velkoplošných jednotek jde kritikům o jejich nevzhlednost a uniformitu, u menších jednotek o výstavbu v nedokonalém souladu se zákonem, často propagovanou představiteli města i přes nevýhodnost a nepotřebnost další výstavby těchto jednotek. Především medializované kauzy mě k tomuto tématu přivedly a současná velmi dynamická situace na tomto poli podnítila mé další studium tohoto problému.

Jelikož je tato práce zaměřena především na zahraniční maloobchodní řetězce, bude se zabývat pouze maloobchodem realizovaným v síti prodejen, v takzvané stálé stacionární maloobchodní síti. Jiné formy maloobchodu jako je například stánkový prodej, zásilkový obchod nebo prodej v automatech není předmětem této práce. Mou snahou je zabývat se zahraničními obchodními řetězci (maloobchodními řetězci), které obchodují s (převážně) potravinářským zbožím. To znamená, že se budu zabývat obchodními firmami, které provozují supermarkety, hypermarkety a diskonty. Mým cílem není studovat problematiku obchodních řetězců, kteří prodávají jiné komodity, jako jsou například oděvy nebo elektronika (Marks&Spencer, Datart). Cílem je především zmapovat postupný růst vlivu zahraničních řetězců, jejich strategie používané při vstupu na nové trhy, lokalizaci jednotlivých prodejních jednotek v rámci České republiky, a vzrůst koncentrace moci v malém množství zahraničních obchodních řetězců.

2. Struktura práce

Diplomová práce je rozdělena na 2 základní části: teoretickou a analytickou. V první **teoretické části** jsou především kapitoly, které se snaží přivést čtenáře hlouběji k tématu. Práce se skládá z úvodu (1) a části nazvané struktura práce (2), ve které vysvětluji výběr tématu a rozčlenění diplomové práce. Následuje text, ve kterém diskutuji dostupnou literaturu (3-8) (teoretické přístupy k výzkumu maloobchodu) a dávám maloobchod do souvislosti s procesy jako jsou globalizace a internacionalizace, sleduji konkrétní změny v maloobchodu a zároveň přihlížím i k teoriím, které se tyto změny snaží popsat. Věnuji se také strategiím rozvoje firem, studiu maloobchodní sítě a lokalizaci prodejních jednotek. Poslední částí práce je část analytická (9), která zkoumá situaci v maloobchodě ve vybraných postkomunistických státech a v České republice.

(3-7)

V třetí části pojmenované teoretické zarámování výzkumu maloobchodu jsem se zaměřila především na tyto problémy: studovala jsem historii výzkumů maloobchodu a retailingu (také uvedu témata, kterými se zabývá tzv. „nová geografie maloobchodu“, souvislost výzkumů s teorií flexibilní akumulace).

Dále se zabývám základními procesy, které umožňují změny maloobchodu a jsou s ním bezprostředně svázány (internationalizace, globalizace), a stručně se zmiňuji i o základních strategiích mezinárodního rozvoje zahraničních obchodních řetězců. Maloobchod již prošel mnohými změnami, které vysvětluji v další části práce: nezabývám se však jen příčinami změn a změnami samotnými, ale také teoretickými modely těchto změn, které tvoří poměrně obsáhlou kapitolu v této práci.

Jedna z posledních kapitol teoretické části práce se zabývá důležitým projevem fungování maloobchodu: maloobchodní sítí, jejím uspořádáním a lokalizací prodejních jednotek

(8)

Analytická část je rozdělena do tří základních částí: maloobchod a maloobchodní řetězce ve vybraných postkomunistických státech, situace v České republice včetně pohledu do minulosti, výzkum regionální diferenciace prodejních jednotek a case study Delvita v České republice.

Analýza prodejní sítě ve vybraných postkomunistických státech je zaměřena především na prodejní jednotky společností, které působí také v Česku. Sleduje charakteristiky maloobchodu a zajímá se o prostorové rozšíření jednotlivých formátů ve vybraných zemích a jejich hlavních městech.

Kapitola zabývající se situací v ČR řeší základní projevy fungování zahraničních obchodních řetězců na českém trhu a snaží se odpovědět na hypotézy. Tato část je soustředěna na analýzu zahraničních obchodních řetězců, které v Česku provozují supermarkety, hypermarkety i diskonty, zejména na regionální diferenciaci působnosti těchto formátů, případně na otázku, zda některé firmy preferují určité kraje. Pojednává nejen o současnosti, ale také o minulosti českého maloobchodního trhu (okrajově se zmiňuje také o maloobchodních řetězcích, které v Česku působily přibližně do roku 2000). Text dále sleduje počet firem operujících na české maloobchodní scéně, počet prodejních jednotek, postavení jednotlivých firem podle velikosti obrátu, a okolnosti vstupu na český trh. Další snahou je zjistit zda dochází k určité „monopolizaci“ na českém trhu, tedy zda pár firem neovládá většinu maloobchodního trhu, zvláště se zřetelem na konkrétní regiony. S tím souvisí i pohled na odchod některých firem z českého trhu.

Na závěr této kapitoly se moje pozornost zaměřuje především na společnost Delvita a prostorovou difuzi provozních jednotek supermarketů Delvita po roce 1989. Snahou je vystopovat, jakým způsobem docházelo k expanzi prodejních jednotek firmy Delvita: zda docházelo k rovnoměrnému rozvoji, který sledoval pozici obcí v rámci hierarchie osídlení, či nikoliv. Výstupem z této části je především mapa změn rozmístění jednotlivých prodejních jednotek v čase, ekonomické výsledky firmy Delvita, její životní cyklus na území Česka a pohled na situaci na trhu po odchodu Delvity a převzetí jejích prodejen společností REWE Group, provozující supermarkety Billa.

Další část práce patří závěru (9), který stručně shrnuje hlavní poznatky této diplomové práce. Slovníček pojmů (10) je zařazen na konec práce a spolu s přílohou částí (11) objasňuje některé pojmy a doplňuje práci o další informace.

Základními cíli diplomové práce jsou:

1. Zmapovat pozici zahraničních obchodních řetězců v rámci maloobchodu ČR
2. Porovnat situaci v ČR se situací ve vybraných postkomunistických státech
3. Zkoumat šíření formátu supermarketů v prostoru a čase

Hypotézy nepředstavují vyčerpávající výčet předpokladů mé diplomové práce, ale jedná se spíše o orientační přehled:

1. Obchodní řetězce v ČR „kontrolují“ většinu maloobchodu s potravinami
2. Obchodní řetězce provozující supermarkety ztrácí svou pozici na trhu
3. Německé řetězce mají tendence lokalizovat prodejní jednotky v geografické blízkosti domácího trhu
4. Rozšiřování provozních jednotek supermarketů probíhalo na základě pozice obcí v hierarchii osídlení

3. Teoretické zarámování výzkumu maloobchodu

Na úvod je třeba zasadit maloobchod do sektoru služeb, který je velmi rozsáhlý. Sektor služeb je však rozmanitý a zahrnuje jak velmi progresivní a kvalifikované činnosti, tak i činnosti manuální. Nedá se říci, že pokud dochází k rozvoji služeb jako celku, znamená to, že se ekonomika přesunuje směrem k progresivnější struktuře. Naopak právě odvětví maloobchodu jako součást služeb je příkladem toho, že toto odvětví může koncentrovat i nekvalifikované a méně progresivní činnosti. Maloobchod je část sektoru služeb, kde se střetávají dva typy činností: ty náročné na práci, ve kterých dominují spíše rutinizované činnosti, a naopak nerutinizované úkoly náročné na znalosti a práci s informacemi (pokladní versus manažer).

3.1 Sektor služeb a spotřeba

Sektor služeb se člení na základní dva oddíly. Služby spotřebitelské (consumer services) a služby výrobní (producer services) (Johnston, Gregory, Smith, 1998). Z hlediska vztahu mezi službou a zákazníkem (a prostorovým chováním) se liší tím, že v prvním případě se zákazník pohybuje téměř výhradně za službou, kdežto v případě druhém je pohyb oboustranný. Maloobchod patří do té skupiny služeb, které jsou nazývány spotřebními. Tyto služby jsou určeny pro konečnou spotřebu domácností. Podle Gershunyho a Milese (Gershuny, Miles, 1983, cit. v Bryson, Daniels, Warf, 2004) jsou definice služeb založené více na charakteristikách spotřeby lepší než ty, založené na popisu vytváření služeb. Gershuny (1977, 1978, 1983, cit. v Bryson, Daniels, Warf 2004, s. 28) pak tvrdí, že při pohledu na služby z hlediska poptávky je jasné, že během 20. století došlo k posunu směrem k „samoobslužné ekonomice“ (self-service economy). Obchody určené pro kutily stejně tak jako obchody s domácími potřebami (pračky, mixéry) představují náhradu služeb, které byly v minulosti nakupované externě (tj. mimo domácnost).

I Marx se zabýval spotřebou. Podle něj je spotřeba součástí výroby, když říká, že: „výroba je bezprostředně spotřebou a spotřeba je výrobou. Spotřeba a výroba jsou protějšky“¹. Marx tvrdil, že vztah mezi produkcí a spotřebou má „vyrovnávací význam.“² Výroba vytváří věci pro spotřebu, ale spotřeba také ovlivňuje výrobu a to tím, že pro výrobky je subjektem, který na ně jako na výrobky (pozn. určené pro spotřebu) nahlíží (Marx, 1973, cit. v Bryson, Daniels,

¹ volný překlad: „production, then, is also immediately consumption, consumption is also immediately production. Each is immediately its opposite“ (Marx, 1973: 91, cit. v Bryson, Daniels, Warf, s. 161)

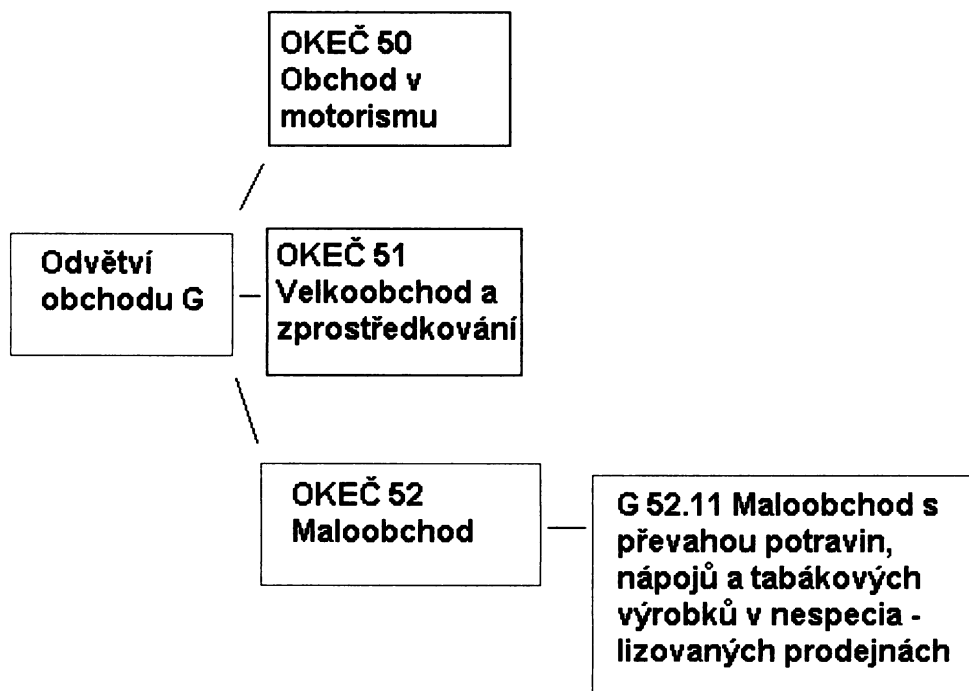
² „mediating moment“ (Marx, 1973:91, cit. v Bryson, Daniels, Warf, s. 161)

Warf, 2004). Zdá se, že Marx ve své době mohl předpokládat, že jednou bude i spotřeba ovlivňovat to, co se vyrobí.

3.2 Pozice maloobchodu v rámci ekonomických odvětví

Maloobchod je třeba začlenit i ryze ekonomickým způsobem a to do odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), kterou ukazuje schéma č. 1. Maloobchod spadá pod sekci G – Obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost. V této diplomové práci se zabývám podsekcí maloobchodu G 52.1, která zahrnuje Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách (konkrétněji G 52.11 Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách). Do tohoto oddílu patří právě supermarkety, diskonty a hypermarkety, které jsou především v centru zájmu mé práce. Nutno ještě podotknout, že obchodní řetězce provozující prodejny Makro (G 51.3 Velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky), případně Baumarkt, Bauhaus, OBI (podskupina G 52.46 Maloobchod se železářských zbožím, barvami, sklem a potřebami pro kutily) atd. do této skupiny nepatří a aktivity těchto firem jsou začleněny do dalších podskupin OKEČ.

Schéma č. 1 Postavení odvětví maloobchodu v rámci odvětvové klasifikace ekonomických činností



Zdroj: ČSÚ

3.3 Retailing a geografie maloobchodu

V souvislosti s maloobchodními řetězci je také velmi diskutovaným pojmem „retailing“. Tento pojem je používán především v zahraničí, nyní se v České republice jeho používání rozmáhá. Souvisí to zřejmě s větším zájmem o výzkum maloobchodu, který si díky svému masovému rozšíření (především v podobě zahraničních obchodních firem zabývajících se obchodem s potravinami) získává více pozornosti. Z anglické literatury se pojem retailing rozšířil i do českého prostředí, jeho ekvivalentem je více či méně pojem maloobchod, často se dává do souvislosti s maloobchodní činností, kterou provozují právě zahraniční obchodní firmy. Celý význam a šíři pojmu retailing pak dobře vysvětluje například Jiří Jindra, z jehož definice jasně vyplývá, že se jedná o mohutné odvětví. Retailing definoval Jindra jako: „maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem“ (Jindra, 1996, s. 24). Maloobchodní firmy mají svou logistiku, velkoobchod, zahraniční zastoupení, provozují balírny, mají vliv na výrobce (např. v případě, kdy retailingová firma používá vlastní značku maloobchodu).

Podle internetové encyklopedie Wikipedia se retailingem rozumí „prodej zboží či obchod pro osobní nebo domácí spotřebu a to z určitého místa (jako např. supermarket, kiosky) nebo mimo toto prodejní místo. Při realizaci obchodu maloobchodník nakupuje zboží od výrobců nebo dovozců, nebo přímo přes velkoobchod. Potom toto zboží prodává jako individuální položky po malých množstvích“ (Wikipedia, 2006).

V knize *Service Worlds*, která se zabývá spíše obecnými problémy a možnostmi výzkumu služeb, chápou autoři retailing jako „proces umožňující výrobcům zboží nebo služeb dosáhnout finálního zákazníka prostřednictvím sítě obchodů“ (Bryson, Daniels, Warf, 2004, s. 29).

V anglickém jazyce se dále používá pojem retail, který je synonymem pro český pojem maloobchod. Z výše uvedených definic retailingu je patrné, že se často pojmy retail a retailing směšují. Rozlišení těchto pojmů vysvětluje Bednář (2006, s. 13). V souladu s Jindrou (1996, s. 24) vymezuje retailing jako termín vztahující se „výhradně k procesům při podnikání maloobchodních firem a představuje tedy užší rozsah než pojem maloobchod.“ Jelikož se zaměřuji především na zahraniční obchodní řetězce, které definici retailingu vyhovují, myslím si, že pro účely této práce lze tyto termíny částečně ztotožnit. Při výzkumu maloobchodu jako celku by měly být pochopitelně důsledně odlišeny.

Definici geografie maloobchodu (geography of retailing) pak podává *The Dictionary of Human Geography* (Johnston, Gregory, Smith, 1998, s. 533), když říká, že je to věda zabývající se „vztahy mezi prostorovými vzorci lokalizace maloobchodu a jeho organizací na jedné straně a geografii spotřebního chování na straně druhé“.

Z mého pohledu je při diskuzi o tom, co je to retailing, důležité zdůraznit šíři aktivit, které daná firma provozuje, jejich vzájemnou provázanost, která ovlivňuje úspěšnost firmy, využití informačních technologií k provozu aktivit a s tím související velikost firmy, která je důsledkem velké šíře aktivit. Jde právě o nadnárodní firmy s velkým zázemím, které disponují prostředky k vyjednávání s dodavateli a k ovlivňování spotřebitelů.

3.4 Směry výzkumu maloobchodu

Geografie retailu (maloobchodu) pochopitelně není disciplínou zabývající se pouze jedním tématem v rámci maloobchodu. Rozdělení oblastí výzkumu geografie maloobchodu je ovšem poněkud problematické, i když určité směry výzkumu této disciplíny podává ve stručné podobě The Dictionary of Human Geography (Johnston, Gregory, Smith, 1998). První směr výzkumu se orientuje na stranu poptávky (hlavní směr výzkumu zde vychází především z vlivu teorie centrálních míst) a druhý směr se zabývá maloobchodním kapitálem. **První směr** vychází především z neoklasických ekonomických principů a přetrvávající vliv teorie centrálních míst se tu projevuje především v důrazu na roli spotřebního chování (geografie spotřeby). Vědci, zabývající se tímto tématem, využívají gravitační modely (které operují s premisou, že prostorové chování je ovlivněno maximalizací užitku a minimalizací vzdálenosti) a behaviorální perspektivu (zdůraznění vnímání, prostorového chování a učení). Další část výzkumu se také zabývá geografickými aspekty řízení maloobchodu. **Druhý směr** výzkumu zabývající se kapitálem maloobchodu zkoumá prostorové změny v maloobchodu jako vztah mezi decentralizací investování a tradičním maloobchodem v centrech měst, zabývá se lokalizací prodejen a analýzou maloobchodního trhu. Další část výzkumu se pak také snaží přeformulovat teorii maloobchodního kapitálu – snaží se ho zařadit do systému produkce, spotřeby a distribuce. Podrobněji jsou vybrané problémy maloobchodu popsány níže. Daniels (1985) k těmto dvěma směrům výzkumu přidává ještě **třetí**: přístupy související s plánováním a regulací maloobchodu směrem k usměrňování lokalizačních potřeb, (které se mění spolu s organizačními a operačními změnami, které toto odvětví ovlivňují).

Schéma č. 2 Předpoklady a implikace hierarchického modelu, které již jsou v současném maloobchodu překonány

Zákazník	předpokládá jednoúčelové cesty a malé objemy nakupovaného zboží
	cesty vycházejí z místa bydliště
	návštěva nejbližší obchodní oblasti, kde je zboží dostupné
	nakupuje podle ceny a šíře sortimentu
	nakupuje pouze v obchodech
	frekvence nákupů je závislá na trvanlivosti zboží a doplňování zboží
	všichni jsou stejně mobilní (objektivně i subjektivně)
	spokojenost je měřena dostupností zboží
Maloobchodník	nezávislý podnik se snahou optimalizovat zisk
	režijní náklady a náklady na nákup zboží jsou pro obchody s podobným sortimentem podobné
	obchod prodává jeden typ zboží
	obchody mají stejné lokalizační potřeby: minimalizovat zákaznickou cestu
	v lokalizačním rozhodování existuje volný trh - žádná nákupní centra
	ceny nemovitostí nemají velký vliv na zisky obchodníků
	žádné maloobchodní inovace
	žádné aglomerační výhody

Zdroj: Dawson a Sparks (1986) cit. v Brown, 1991, s. 42

Výzkum geografie maloobchodu v jejích začátcích byl inspirován zejména aplikací teorie centrálních míst do prostorového kontextu. Teorie centrálních míst byla aplikována především pro zkoumání hierarchie maloobchodních center, šlo o výzkum přítomnosti určitého typu obchodů na různých úrovních v rámci hierarchie (např. Berry a Mayer, 1962, cit. v Dawson, 1980) a měnící se význam center v průběhu času (Smith, 1968, 1970, cit. tamtéž). Schell (1964, cit. v Dawson, 1980) ve svém výzkumu použila koncepty teorie centrálních míst, aby je nakonec zamítla jako neadekvátní pro zkoumání retailingu v rámci měst. Přičemž uznává základní elementy, které vysvětlují lokalizaci provozních jednotek a jsou to: redistribuce populace, měnící se socioekonomická struktura populace a rozdílná role provozních jednotek jedné maloobchodní firmy.

V pozdějších letech se ve výzkumu retailingu uplatnily i behaviorální přístupy, které zkoumaly hlavně míru v jaké jsou aplikovány obchodní inovace a jejich difusi v rámci maloobchodu. Například Cohen (1972, cit. v Dawson, 1980) zkoumal prostorovou evoluci plánovaných regionálních nákupních středisek v USA.

Ačkoliv teorie centrálních míst měla a má určité přínosy při studiu maloobchodu (zejména z hlediska hierarchizace), její předpoklady se nehodí pro současný maloobchod, který se již v mnohém nepochodá tomu před 50 lety. Předpoklady, které jsou základní pro teorii centrálních míst z hlediska studia maloobchodu jsou uvedeny na schématu č. 2 a je vidět, že současný dynamický maloobchod, ve kterém dominují velké složitě hierarchizované firmy, těmto předpokladům neodpovídá.

3.5 Nová geografie maloobchodu

Směr tzv. „nové geografie maloobchodu“ (new retail geography) začíná být prosazován v devadesátých letech 20. století. Někteří autoři tvrdí, že v rámci nové ekonomické geografie by mělo dojít i k přeformulování výzkumu geografie maloobchodu, mělo by dojít k zaměření zájmu i na další oblasti související s retailingem. „Nová geografie maloobchodu“ by tedy měla reflektovat i témata „nové ekonomické geografie“ jako jsou „nerovnoměrný rozvoj a regionální změna, prostorové dělby práce, restrukturalizace průmyslu, měnící se geografie kapitalismu, teritoriální organizace výroby a přechod od Fordismu k flexibilní akumulaci“ (Lowe a Wrigley, 1996, s. 3). Podle autorů je důležité zdůraznit, že geografie retailingu byla spíše nezaslouženě opomíjena a že maloobchodní kapitál (retail capital) a jeho transformace je živoucí a vhodné téma pro výzkum a vyžaduje naléhavou pozornost (Ducatel a Blomley, 1990, cit. v. Wrigley, Lowe, 1996, s. 4). Podle Christopherson představují změny v retailingu a ve spotřebě druhou vlnu průmyslové restrukturalizace (Christopherson, 1996, cit. v. Wrigley a Lowe, 1996).

V debatě o kapitálu a jeho přeměně se jedná o dva problémy: první souvisí s tzv. teorií střední úrovně (meso-level), která je zaměřena především na vzrůst moci korporací, proces akumulace kapitálu, strategie konkurenceschopnosti a změny uvnitř společností (Clarke, 1996, cit. v. Wrigley a Lowe, 1996). Druhý problém směřuje ke snaze definovat maloobchodní kapitál a začlenit ho do širšího (Marxova) pojetí kapitálu (Ducatel a Blomley, 1990, cit. v. Wrigley a Lowe, 1996).

Nová geografie maloobchodu se také zabývá vztahem mezi změnami v maloobchodu a teorií flexibilní akumulace. Podle Harveyho se období flexibilní akumulace vyznačuje především „výskytem úplně nových odvětví výroby, novými způsoby poskytování finančních služeb, novými trhy a ... zvýšenou mírou komerčních, technologických a organizačních inovací“ (Harvey, 1989, cit. v. Wrigley, Lowe, 1996, s. 9). V maloobchodu se to odrazilo v zavádění inovací zvyšujících produktivitu práce a v logistice a podle Doel (1996, cit. v. Wrigley a Lowe, 1996, s. 10) se retailingové firmy staly „vysoce inovativními organizacemi“.

4. Globalizace a internacionalizace maloobchodu

Všechny obchodní řetězce začínaly na konci 19. století jako malé maloobchodní firmy. S postupným rozvojem docházelo k zakládání dalších poboček v Evropě ale i v USA, nebo ke koupi slabších firem na tomto poli. Postupem času se v Evropě vykristalizovalo několik silných hráčů mezi řetězci. Všechny změny v maloobchodu, které se udály od zakládání malých firem obchodujících s potravinami až po expanzi obrovských nákupních prostor souvisí s globalizací a změnami, které ji provází. Globalizace se jako proces podepsala zejména na dvou základních charakteristikách současného obchodu: koncentraci a racionalizaci obchodu (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 84). Tyto změny jsou tedy s globalizací velmi provázány a souvisí také s nejdůležitější vlastností obchodu a to snahou snižovat náklady a zvyšovat tak zisky, čili snahou o co největší konkurenceschopnost.

4.1 Maloobchod v podmínkách globalizace

Podle již zmiňovaných Jindry a Pražské (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 87) se projevy globalizace chápou jako „**organizační a provozní koncentrace a internacionalizace obchodu**“. Tyto aspekty jsou však následkem procesů, které představují standardizaci sortimentu a služeb, racionalizaci činnosti, snižování nákladů a cen“. Jinak řečeno, standardizace sortimentu a služeb, racionalizace činností a snižování nákladů přímo ovlivnily následnou koncentraci a internacionalizaci obchodu. S tím souvisí následující tři základní změny (aspekty) v podnikání maloobchodních firem, které částečně rozšiřují a částečně doplňují to, co bylo řečeno výše:

1. **Tržní dominance** - tento pojem obsahuje růst velikosti firem a jejich prodejních jednotek a poměrně velký vliv těchto firem na dodavatele. Velké firmy jsou natolik významné z hlediska ekonomické síly, že si mohou dovolit budovat prodejní jednotky v různých zemích, provozovat i velkoobchod, sklady, dopravu, vytvářejí nákupní centrály.
2. **Internationalizace** - (viz dále) představuje všeobecné rozšíření podobného sortimentu a vkusu, z hlediska ekonomického představuje expanzi prodejních jednotek za hranice domácí ekonomiky.
3. **Diverzifikace** maloobchodních činností firem - znamená zaměření firem na určitou činnost z celé šíře aktivit společnosti: části firem provozují různě velké prodejny, různé formáty, liší se rozsahem služeb a zaměřením na určitý typ zákazníka. V podstatě značí, že firmy provozují velké množství aktivit od provozu řetězců různých formátů až po nemaloobchodní aktivity (Brown, 1992).

Podle Riddlea (1986, cit. v Bryson, Daniels, Warf, 2004, s. 197) vytvářejí služby (týká se i maloobchodu) „základ globální ekonomiky tím, že umožňují včasnou distribuci zboží zvyšujícímu se počtu trhů jak v domácích tak mezinárodních ekonomikách.“ Tím, že globalizace urychlila toky peněz, zboží, informací atd., umožnila také velké změny ve vzájemném postavení maloobchodu a výroby. Obchod a výroba jsou více než kdy jindy propojené. Jednoduchý řetězec „výrobce - velkoobchod - prodejce (maloobchod) – zákazník“ se zkomplikoval. Výroba už je často vůči maloobchodu v podřadnějším postavení než byla dříve. V 50. letech 20. století bylo hlavním cílem produkovat, výrobce měl hlavní slovo. Maloobchod nyní prodává to, o co má zákazník největší zájem a výrobce to na základě poptávky musí vyrobit. Výrobce tedy vyrábí to, co maloobchod prodá (J. A. Dawson, 1995, s. 2). Současný poměrně složitý produkční proces se snaží přiblížit schéma č. 3.

Schéma č. 3 Produkční proces

Produkční proces - od výroby ke spotřebě		
předvýrobní fáze	výzkum a vývoj inženýři návrháři výzkum trhu testování výrobků materiál financování expertízy	VÝROBA DESIGNU
		PROTOTYP
během výroby	vývoj produktu design během výroby kontrola kvality prodej řízení prodeje materiál financování technické znalosti ZPF/ stroje	PROCES VÝROBY
		VÝROBEK
prodej/distribuce	marketing reklama trade fairs výstavy konzultanti balení přeprava velkoobchod obchody finance	CIRKULACE
		BALENÝ PRODUKT
spotřeba	služby software inovování produktů	SPOTŘEBA

Zdroj: Bryson, Daniels, Warf, 2004, s. 52, podle Giarini (2002)

Maloobchodní firmy nyní stejně jako výrobci designují i „značkují“ své výrobky (vlastní značky maloobchodu). Firmy začínají prodávat vlastní značky především z toho důvodu, že posilují image firmy, mohou samostatně rozhodnout o nákladech na výrobu značky (rozhodují o ceně, která by měla být pro zákazníka přijatelná), firmám se snižují náklady na reklamu (tím, že investují jednak do reklamy na svůj řetězec a zároveň na vlastní značku ušetří náklady na reklamu), pokud jim výrobce nevyhovuje, mohou ho poměrně flexibilně vyměnit. Funkce maloobchodníka, výrobce a distributora se také stírají, některé společnosti

si všechny tyto aktivity zajišťují samy (například: je Benneton výrobce, distributor nebo retailer?)

4.2 Internacionalizace maloobchodu

V publikaci Rozvoj a optimalizace dimenzí maloobchodních sítí v území, která byla vydána v roce 1998, předpokládalo Ministerstvo průmyslu a obchodu, že „obchod v České republice ... zaznamená nárůst prodejních ploch ve vybraných lokalitách, akceleraci koncentračních procesů, redukci počtu obchodních firem i prodejních míst, posílení pozice nejsilnějších obchodních společností, posílení míry internacionalizace i zesílení celkových globálních tendencí.“ V současnosti (únor 2007) se dá říci, že k některým jevům v českém obchodě (potažmo maloobchodě) již došlo. Je to především již zmiňovaný nárůst prodejních ploch, který se v současné době už snižuje a v souvislosti s ostrou konkurencí a odchodem některých firem z českého trhu se zdá, že bude docházet i k rušení některých nerentabilních jednotek. V současné době ale dochází především k viditelné redukci počtu obchodních firem v oblasti maloobchodu a s tím související posílení pozice velmi malého počtu velkých firem - český maloobchodní trh se stále více koncentruje.

Procesem, který již byl zmíněn a který souvisí s globalizací maloobchodu, je **internacionalizace**. Co to vlastně je? Na úvod je třeba říci, že maloobchod je tradičně chápán jako lokální fenomén, ale právě internacionalizace změnila tento jeho rys od základů. Jde v podstatě o mezinárodní aktivitu maloobchodních firem, kterou začaly firmy provozovat po nasycení domácího trhu. Internacionalizace se začala více rozvíjet především v 60. letech 20. století a to tak, že firmy začaly své aktivity přenášet do blízkých (kulturně a geograficky) zemí (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Internacionalizace maloobchodu dále souvisí s existencí přímého zahraničního investování, pomocí kterého dochází k rozšiřování aktivit firem (a firem samotných) na další trhy. Williams (1992, cit v. Bryson, Daniels, Warf, 2004, s. 207-208) uvádí **pět motivů pro internacionalizaci** (resp. přímé zahraniční investování):

1. Konkurence na domácím trhu ohrožuje tržby firem a ty tomu čelí tak, že expandují jinam
2. Příležitosti na domácím trhu jsou omezeny jeho nasycením, zralostí trhu, nebo jeho regulací
3. Potenciální hostitelská ekonomika (některá odvětví v ekonomice) nabízí příležitost pro expanzi inovativních konceptů
4. Úspěšné domácí firmy láká participovat na joint ventures (společný podnik, viz Slovníček pojmů) se zahraničními firmami, nebo mohou zahraniční maloobchodníky

vnímat jako cíle akvizicí

5. Vedení úspěšných maloobchodních firem vidí v internacionalizaci příležitost aplikovat své know-how na ostatní trhy

4.3 Maloobchodní firmy a jejich „chování“ na hostitelských trzích

Nejen ve vlastní organizaci ale i v přístupu k hostitelským trhům používají maloobchodní firmy určité strategie. Jsou to strategie chování firem v rámci hostitelského prostředí. Tyto mezinárodní rozvojové strategie retailingu jsou popsány v publikaci Obchodní firmy, mezinárodní retailing od Jiřího Jindry (1996, s. 90-91).

Firmy, které aplikují **multinacionální strategii** důsledně přizpůsobují sortiment i služby daným podmínkám na lokálním trhu. V různých zemích tak jsou aktivity odlišné, což zvyšuje náklady a neumožňuje tak aplikovat dravou cenovou politiku. Firmy jsou sice úspěšné při vstupu na daný trh, kterému se přizpůsobí, ale v průběhu fungování na tomto trhu mohou postupně pozici (například z důvodu vyšší ceny) ztrácet. Nevýhodou je také malá originalita takovéto firmy.

V případě **globální strategie** firmy uplatňují svou koncepci používanou na domácím trhu. Dá se říci, že taková firma prodává „stejně věci stejným způsobem všude“. Díky této strategii dosahuje nízkých nákladů a to především díky společným aktivitám na poli nákupu, reklamy atd. Je třeba říct, že taková firma však musí mít velmi silnou pozici a filosofii, jinak by se neprosadila. Myslím si, že taková strategie ale nemusí být úspěšná například na území se specifickou kulturou, nebo vysokou koupěschopností, kde jsou lidé orientováni víc na rozmanitost a výběr. Tuto strategii používají například firmy Mc Donald's a IKEA.

Další, **transnacionální**, strategie kombinuje oba předchozí přístupy: uplatňuje jednotnou filosofii, ale přihlíží k regionálním specifikům. Firma tak může několik let operovat na trhu bez zisku, než přizpůsobí svou nabídku zákazníkům tak, aby jim vyhovovala. Příkladem firem, které tuto strategii uplatňují je Carrefour a Marks and Spencer.

Další strategie, které volně navazují na ty výše uvedené, jsou zaměřeny na chování maloobchodních firem v zahraničí, a zabývají se (na rozdíl od mezinárodních rozvojových strategií) více také samotným vnitřním fungováním firmy. Následující schéma je inspirováno statí o modelech chování maloobchodních firem v zahraničí Lenky Pražské, Jiřího Jindry a kolektivu (2002):

Schéma č. 4 Modely chování maloobchodních firem v zahraničí

	Etnocentrický	Polycentrický	Geocentrický	Synergický
Firemní kultura	vliv mateřské firmy a firemní kultury země, kde je centrála	nedefinováno, pravděpodobně rozhodují dceřinné společnosti	zcela nezávislá na kultuře mateřských i dceřinných společností	mateřská společnost přenáší "kulturní jádro", zbytek tvoří pobočka
Rozhodování dceřinných společností	závislé na centrále	volnost při rozhodování např. o cílech a vizech společnosti	částečná volnost, v souladu s celofiremními principy	částečná volnost, v souladu s celofiremními principy
Alokace zisků	snaha o přesouvání zisků do mateřské země	investuje se v zemi, kde byl vytvořen	nedefinováno	nedefinováno
Aplikace inovací a technologických vynálezů	provádí se s ohledem na potřeby mateřské země	s ohledem na místní trh	nedefinováno, pravděpodobně rozšíření do všech jednotek	nedefinováno, patrně s ohledem na místní trh
Struktura firmy	výrazně hierarchická s důrazem na pozici centrály	geograficky rozčleněná, dceřinné společnosti mají velkou volnost v rozhodování	flexibilní, spolupráce dceřinných společností	Centrální principy řízení jako společné kulturní jádro
Pracovníci na klíčových pozicích	pracovníci centrály	místní manažeři, kteří nejlépe rozumí prostředí	nejlepší pracovníci bez ohledu na původ	nedefinováno, patrně určeno dceřinnou společností
Rozšiřování na trhy	kulturně a geograficky blízké	nedefinováno, teoreticky jakékoliv prostředí	nedefinováno, kulturně blízké země	určuje mateřská společnost

Zdroj: upraveno dle Pražská, Jindra a kol. (2002, s.244-246)

Pozn.: V tabulce se vyskytují buňky s popisem „nedefinováno“ a dalším komentářem. V těchto případech nebyla v daném textu žádná poznámka, proto jsem přistoupila k doplnění buněk pravděpodobnou možností modelu chování.

4.4 Maloobchodní firmy a makroekonomické prostředí

Většina komentářů, vědeckých článků a dalších odborných prací, zabývajících se maloobchodem a zvláště rolí nadnárodních společností (maloobchodních řetězců) v této sféře, je zaměřeno na popis stavu, ale také na kritiku, snahu tyto firmy regulovat, stížnosti proti maloobchodním společnostem (například z důvodu kvality potravin, resp. překročení hygienických předpisů), popis vlivu činnosti těchto organizací na životní prostředí apod. Pokud bychom se ale na problém maloobchodu podívali z hlediska těchto firem, například z hlediska vrcholného manažera, který se snaží udržet firmu konkurenceschopnou (ziskovou), viděli bychom složitost problému. Maloobchodní firmy se snaží obstát ve velmi konkurenční globalizované ekonomice a to prostřednictvím internacionalizace aktivit, využívání hostitelských trhů, ve kterých budou "růst", snahou o maximální zefektivnění činnosti (minimum nákladů na mzdy, lidskou sílu), případně operací pouze na trzích, kde jsou mezi několika nejziskovějšími firmami.

Právě v souvislosti s internacionalizací musí velké maloobchodní firmy reagovat na takové „hrozby“ jako je například fluktuace měn, rozličné daňové zákony a zákony o poskytování informací, nedostatečná technická a dopravní infrastruktura, problémy s potenciální politickou nestabilitou, rozdílný ekonomický vývoj zemí, rozdílný vývoj ekonomických odvětví a spotřeby zákazníků. Tím, že dochází ke koncentraci trhu (firmy jsou stále větší a větší), má konkurence mezi největšími maloobchodními firmami i výrazný makroekonomický dopad. Z hlediska makroekonomických veličin sledují firmy (kromě klasických ukazatelů jako hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, kupní síla, mzdy atd.) ceny zahraničního obchodu (souvisí s výkyvy měny a má vliv na ceny vývozců a dovozců) nebo úspory domácností (souvisí se spotřebou domácností) (Deloitte&Touche, 2006, s. G36).

5. Změny v maloobchodu

Změny v maloobchodu se v západní Evropě začaly projevovat od 70. let 20. století a to díky fungování tržního principu v tamních ekonomikách a později díky probíhající globalizaci. U nás ke změnám v maloobchodu dochází od 90. let. Pro mnohé může představovat výstavba velkých nákupních prostor překvapení, ale faktem je, že se jen opakuje vývoj, který už Západní Evropa prodělala.

Tato kapitola je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá konkrétními změnami maloobchodu a jejich příčinami - tedy pohled ze strany společností a maloobchodní sítě kterou provozují a zároveň ze strany poptávky - druhá část představuje základní teoretické přístupy či teorie popisující změny v maloobchodu. Kapitola je řazena možná neobvykle od konkrétnímu k teoretickému z jednoho důvodu: je jednodušší přivést čtenáře nejdříve ke konkrétním změnám v maloobchodu, které nejsou tolik známé, a poté, co je s problematikou seznámen, je snazší si představit obsah teorií změn v maloobchodu.

5.1 Hlavní změny v maloobchodu a jejich příčiny

Následující odstavec čerpá především z textu Retail Change in the European Community od J. A. Dawsona (1995, s. 8), který se zabývá trendy v zemích Evropského společenství. Tyto změny ale dnes probíhají, nebo už proběhly, v České republice. Hlavními trendy v současném maloobchodě tedy jsou především:

1. Vysoká míra vytváření a zanikání maloobchodních společností. Dochází k tomu díky relativně snadné možnosti založit si firmu a zároveň velké konkurenci uvnitř tohoto sektoru, především ze strany velkých řetězců
2. Snížení počtu maloobchodních firem, což je obzvláště patrné v oblasti malých firem
3. Snížení počtu obchodů s běžným sortimentem a naopak vzrůst počtu specializovaných obchodů (jak velkých, tak malých firem)
4. Zvýšení produktivity práce, pokles počtu zaměstnanců na plný úvazek, feminizace pracovní síly
5. Zvýšení objemu a finanční hodnoty prodeje, zvláště v sekci nepotravinářského zboží, zvětšení prodejní plochy a rozdílný nárůst prodejní plochy v suburbánních a mimoměstských lokalitách

6. Úspěch velkých firem. Dochází ke zvyšování koncentrace maloobchodu. Neustále se zvyšují tržby několika velkých firem. Řetězce, které v získávání zákazníka neuspějí, odcházejí a dále se zvětšuje koncentrace maloobchodu v rukou několika málo firem
7. Internacionalizace velkých firem. Dochází k fúzím, převzetím, akvizicím, joint ventures, strategickým aliancím a franchizování firem, aby tak mohly být ještě více konkurenceschopnější a přežily
8. Polarizace velikosti obchodů (a firem) - prodejny jsou z hlediska šíře a hloubi sortimentu a z hlediska velikosti prodejní plochy malé i velké, ale v obou případech jsou ovládané velkými společnostmi
9. Maloobchodní firmy jsou vnitřně velmi diverzifikované a operují v několika segmentech trhu (velká šíře aktivit, které nemusí být spojeny jen s maloobchodem)

Změny v maloobchodní poptávce jsou způsobeny zejména (Clifford, 1994):

- Změnami sociálních a demografických charakteristik populace a změnou skladby výdajů na spotřební zboží - postupně dochází ke zvyšování výdajů na spotřební zboží (vlivem zvyšování reálných příjmů, dostupnosti nákupů na splátky) a vzrůstá význam specializovaných obchodů pro úzkou skupinu zákazníků (tyto obchody vyplňují tzv. „market niche“, marketingový výklenek).
- Změnami ve struktuře maloobchodního sektoru vlivem velké konkurence v rámci tohoto odvětví – podle Wrigleyho (1988, cit. v Clifford, 1994) jsou znakem přeměny maloobchodu především koncentrace kapitálu, větší pozornost věnovaná výrobě v rámci maloobchodních firem, prostorové přesouvání kapitálu maloobchodu za dalšími trhy. Dále pak došlo k posunu významu maloobchodu ve výrobně – obchodních vztazích. A to vše bylo umožněno také technologickými změnami v distribuci zboží.

Podrobněji se změnám v maloobchodě věnuje příloha č. 1, kde jsou poměrně detailně popsány změny a především jejich hlavní a vedlejší příčiny. Tabulka se zabývá jak změnami vnějšího prostředí - prodejními jednotkami, tak vnitřní organizací firem a jejich aktivitami.

5.2 Teorie změn v maloobchodu

Po velkých změnách v maloobchodu (souvisejících s globalizací) docházelo postupně ke změnám cílů výzkumu geografie maloobchodu. Například Thorpe (1978, cit. v Dawson, 1980) kritizoval geografii maloobchodu v tom, že zanedbala význam studií z oblasti marketingu a managementu řízení (business administration). V literatuře, která se zabývá především teoretickými otázkami výzkumu maloobchodu, se objevily teorie změn

maloobchodu. Následující výčet teorií změn v maloobchodu pochází ze dvou zdrojů: prvním je shrnutí teorií od Daviese (1976, cit. v Dawson, 1980, s. 163), druhým je celkem rozsáhlý výčet teorií změn z díla, které se zabývá mikro-úrovňí studia retailingu (Brown, 1992, s. 213-222). Brownův přístup k sumarizaci teorií je však mírně odlišný od přístupu Daviese: za prvé se zabývá teoriemi z hlediska studia maloobchodu na mikro-úrovni, za druhé dělí teorie změn v retailingu na čtyři základní oblasti (environmentální, cyklické modely změn, modely založené na konfliktu a kombinované modely), které obsahují velký počet dalších teorií. Následující výčet teorií se tedy řídí rozdělením podle Browna (1992), ale čerpá i z díla Daviese (1976) a dalších autorů, kteří se změnami zabývali. Nutno podotknout, že se nejedná o úplný výčet teorií, níže uvedený text se snaží poskytnout rámcovou představu o teoriích vývoje maloobchodu.

5.2.1. Environmentální modely změn

Darwinistická teorie – přirovnává vývoj v maloobchodu přírodnímu výběru. Říká, že obchodní společnosti, které chtějí přežít musí nejpřesněji vystihnout požadavky poptávky a musí se nejlépe adaptovat na změny v požadavcích zákazníků. Přizpůsobení se poptávce znamená přesun činností na základě změn v distribuci populace nebo změny dopravních podmínek (Davies, 1976, cit. v Dawson, 1980). Tuto teorii aplikoval Shaw na městské úrovni (Shaw, 1978, cit. v Brown, 1992, s. 213) a identifikoval čtyři fáze vývoje: „kolonizace“, při které dochází ke vzniku velkého počtu malých jednotek a jejich nízkému zániku, „zavedení“, kdy také nedochází k většímu zániku firem a systém se stabilizuje. Třetí fází je „nasyčení“ kdy dochází k převyšování počtu jednotek nad poptávkou a zanikání jednotek. Poslední fáze je „úpadkem“, která je charakteristická vysokou mírou zániku obchodů a nízkou mírou jejich vytváření.

5.2.2. Cyklické modely změn

Teorie wheel of retailing – poprvé ji navrhl McNair (1957, cit. v Dawson, 1980) a vysvětluje vývoj obchodních firem takto: nové typy maloobchodních aktivit vstupují na trh v nevýznamné pozici, nová forma se od staré liší, může se zdát nerealizovatelná (nová maloobchodní forma začíná s nízkou cenou a náklady, malými maržemi, ale postupně dochází k jejich zvyšování), postupně se však nové maloobchodní aktivity zavádějí. Zvyšují kvalitu služeb i zboží a tím postupně oslovují širší vrstvy zákazníků a rozšiřují tím své trhy. Firma, která začíná tímto způsobem, se v konečné fázi vývoje může stát konzervativní

společností s vysokými náklady, s takovou politikou prodeje, která je zaměřená na kvalitu zboží a služeb spíše než na cenu (Brown, 1992).

Teorie životních cyklů – předpokládá, že systém maloobchodu (zvláště maloobchodních inovací, jako jsou např. produkty nebo určitá filosofie, která je právě v „módě“) prochází různými fázemi vývoje: zrodem, růstem, zralostí a úpadkem (Davidson, Bates a Bass, 1976, cit. v Brown, 1992, s. 215). Podle některých autorů (Appel, 1972, Thorpe 1978b, Brown, 1990, cit. v Brown, 1992, s. 216) dochází k tomu, že mnoho maloobchodních inovací začíná v „chudších“ lokalitách s nízkými náklady, dochází ke zvyšování jejich významu a postupně se přesouvají do drahých lokalit na vrcholu hierarchie.

„Retail accordion“ teorie - vývoj v maloobchodu je charakterizován periodami specializace (vznik jednotek prodávajících úzký sortiment zboží) a diverzifikace (kdy je maloobchodní systém dominován obchody, které prodávají široký sortiment výrobků a zároveň jsou tyto obchody rozdílné z hlediska sortimentu, který prodávají) (Hollander, 1966, cit. v Brown, 1992, s. 215).

5.2.3. Modely změn založené na konfliktu

Marxistická (nebo dialektická) teorie – vysvětluje proces vývoje z jednoho maloobchodního systému do druhého pomocí negace či odmítnutí charakteristik systému předchozího. Obchodní filozofie nezávislého (pultového) obchodu s potravinami je podle Daviese (1976, cit. v Dawson, 1980) v marxistických termínech původní tezí, obchodní filozofie supermarketu je antitezí a filozofie superety může být syntézí. Tuto teorii zmiňuje také Brown (1992), když říká, že syntéze může vzniknout splynutím dvou předcházejících stupňů. Brown ovšem tuto teorii rozvádí ještě z prostorového hlediska: tradiční centrum města (s nezávislými obchody) s malým prostorem a nedostatkem parkovacích míst je tezí; dobře propagované, kontrolované a dopravně snadno dosažitelné nákupní centrum na okraji města je antitezí; a revitalizované centrum města s rekultivovaným prostředím a snadnější dostupností může být syntézí.

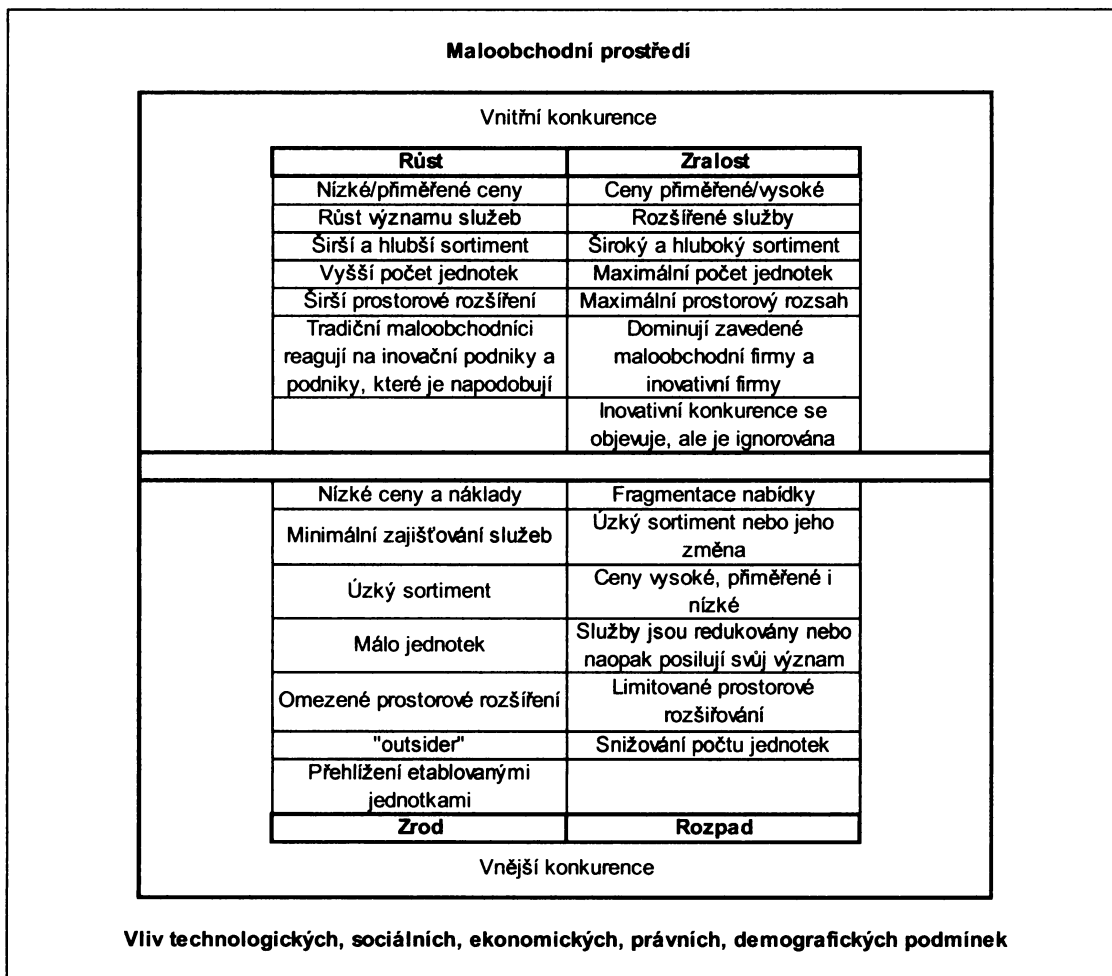
„Crisis-response“ model - rozeznává čtyři fáze reakce na krizi (podle Dawsona, 1979, Browna, 1986, 1988, cit. v Brown, 1992, s. 216-217): šok (dochází k němu například když centrum města musí čelit zvyšujícímu se významu suburbánních lokalit), defenzivní ústup (snaha diskreditovat a zabránit rozvoji konkurenta), přijetí (přijetí nového konkurenta a snaha přijmout určitá opatření k vylepšení stávající nabídky) a adaptace (vytvoření nové rovnováhy).

5.2.4. Kombinované modely

Teorie „spiral movement“ - tvrdí, že maloobchodní firma, která čelí konkurenčním tlakům, klade velký důraz na jednu část marketingového mixu, vytváří příležitost pro nový formát, který je zatím pouze okrajový. Ale protože se mezitím změnila vnější podmínky (např. zvýšení příjmů - změna socioekonomického prostředí), je nový formát založen na vyšší úrovni co se týče kvality a postavení formátu (Agergaard, Olson a Allpass, 1970, cit v. Brown, 1992, s. 219).

Kombinovaná teorie (combination theory of retail change) - Schéma č. 5 ukazuje přehledně šíři záběru kombinované teorie změn v maloobchodu. Změna je výsledkem konkurenčních vztahů, které se také částečně podílí na socio-ekonomických změnách prostředí. Podle této teorie (Brown, 1992) změny v legislativním, technologickém a socio-ekonomickém prostředí „vyprovokují“ založení určitého počtu prodejen s nízkými náklady v dostupných lokalitách. Jejich úspěch přiláká další společnosti do jejich blízkosti a dochází k rozšíření sortimentu zboží. Vlivem vzájemné konkurence se postupně zvyšuje standard firem a náklady na lokalizaci dalších jednotek v této oblasti tak stoupají. Reakcí na tyto změny je vytváření dalších obchodních „okrsků“, kde operují noví maloobchodníci v jiných oblastech s nižšími náklady a dochází k uzavírkám obchodů. Zůstávají seskupení specializovaných obchodů.

Schéma č. 5 Kombinovaná teorie vývoje maloobchodu (combined theory)



Zdroj: Brown, 1992, s. 220

5.3 Cyklus tržního podílu

V souvislosti s dynamickým vývojem maloobchodního trhu v Čechách je důležité zmínit fáze, jakými procházejí jednotlivé firmy při rozvoji svých maloobchodních aktivit. Jedná se o reakci firem na tržní prostředí (nasycenost trhu, změny poptávky ze strany zákazníků, konkurence v okolí) v maloobchodu tak, aby jejich prodejní jednotky byly schopné zachovat svou konkurenceschopnost. Čtyři níže uvedené fáze byly popsány v analýze společnosti Chesterton Consulting z roku 1991 (cit. v Clifford, 1994, s. 136) a jedná se o tzv. „food share market cycle“, tedy cyklus tržního podílu. V první fázi „vedení na trh“ se firma snaží koncentrovat v rámci lokality své aktivity na výstavbu prodejní jednotky, která zabere část lokálního trhu. Druhá fáze „expanze“ probíhá formou rozvoje (výstavby) dalších prodejních jednotek, které postupně zabírají větší podíl lokálních výdajů za potravinářské zboží. V této

fázi může firma, pokud je úspěšná, „přebrat“ zákazníky ostatním subjektům v lokalitě. Třetí fází „charakterizace“ prochází firma po saturování maloobchodního trhu. Společnost se snaží o úpravu obchodů, rekonstrukce nebo nový rozvoj v centru města za účelem získání dalších zákazníků. Poslední fáze „racionalizace“ je charakteristická uzavíráním nebo přemísťováním obchodů. Výše uvedené odpovídá velké proměnlivosti maloobchodu, jeho dynamičnosti. S tím souhlasí i Daniels (1985), když tvrdí, že je třeba monitorovat lokalitu prodejní jednotky a její změny. Objevení nové konkurence vyústí v rekonstrukci stávající prodejny, změny v infrastruktuře města vyústí v budování nových parkovacích možností a demografické změny ovlivní mj. skladbu sortimentu.

V Česku v současné době probíhá fáze „charakterizace“, kdy společnosti rekonstruují prodejny, provádějí menší stavební úpravy (např. Některé hypermarkety Interspar byly zrekonstruovány, firma Albert letos zahájila celkovou rekonstrukci prodejen Albert a v tzv. „remodelingu“ bude pokračovat i příští rok) (ČTK, 2007). Poslední fáze „racionalizace“ neprobíhá ve větším měřítku, ale v některých případech již došlo k uzavření prodejní jednotky (např. prodejna Albert na stanici metra Luka). Je třeba ještě poznamenat, že u různých firem a formátů probíhají ve stejném období různé fáze: ty firmy, které na trh vstoupily později (například Lidl v případě Česka), se nachází v jiné fázi než ty, které již jsou v maloobchodním systému zavedené.

6. Strategie rozvoje: kooperace, družstva a další formy sdružování

V podmínkách globalizace je důležitou strategií přežití spolupracovat a integrovat se. Současné maloobchodní firmy jsou vnitřně strukturovanými nadnárodními korporacemi s pobočkami mimo mateřskou zemi. Tyto firmy díky své „velikosti“ (měřeno ekonomickými výsledky, počtem zaměstnanců, rozšířením aktivit ve více zemích atd.) mohou ovlivňovat velké dodavatele a jak už bylo řečeno, samy také provozují další aktivity, díky kterým jsou do jisté míry soběstačné (velkosklady, výroby atd.). Takzvané obchodní řetězce jsou vysoce integrovanými obchodními firmami, jejichž uspořádání je vysvětleno níže.

6.1 Typy vnitřní strukturace maloobchodních firem

Současné maloobchodní firmy jsou velkými společnostmi (co se týče počtu zaměstnanců i tržeb) s hierarchizovanou strukturou. Velké obchodní firmy se liší svou vnitřní strukturou, typem vnitřní hierarchie, způsobem, jakým jsou integrovány. To, jakým způsobem jsou vnitřně integrovány nebo strukturovány má pak vliv i na jejich fungování a další úspěšnost na různých trzích. Rozlišujeme několik typů sdružování, které pomáhají společnostem obstát na trhu (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 70-79):

A. Vysoce integrované obchodní firmy (řetězcové) – patří sem velké obchodní firmy, které často nazýváme obchodními řetězci (např. Globus, Delhaize, Tesco) – společnosti obchodních domů (Globus, C+A), filiálkové společnosti (Ahold, Tesco), zásilkové obchodní domy (Quelle) a spotřební družstva. Vznikly z malých firem rozšiřováním vlastní činnosti, kapitálu a odkupováním jiných firem. Kromě maloobchodní sítě mají i velkoobchod, sklady, vlastní autodopravu, výrobní závody, pražírny kávy, stáčírny atd. Společnost centrálně řídí management, nákup a skladování jsou zajišťovány centrálně, vedoucí jednotlivých prodejních jednotek zajišťují provoz. Firma má jednotný marketing (i centrální řízení cen) a prodává vlastní značkové zboží.

B. Obchodní kooperace – aby mohli malí vlastníci obchodních jednotek a menší společnosti obstát v konkurenci musí se také sdružovat a to např. do obchodních kooperací. Obchodní kooperace je výrazem snahy malých vlastníků sdružit se tak, aby mohly dosáhnout na výhody, které plynou z fungování vysoce integrovaných podniků. Přitom kooperace fungují tím efektivněji, čím větší pravomoc převedou na centrálu. Ideou obchodní kooperace je racionalizace nákupu a prodeje. Přitom racionalizace prodeje znamená nejen

hledání vhodných typů provozních jednotek, ale díky společnému postupu i zvýšení účinnosti sortimentu a zvýšení atraktivity prodejní jednotky.

B.1. Vertikální kooperace – jde o sdružení sledující logistický pohyb zboží (princip odběratel – dodavatel). Tento typ kooperace je založen na výhodách nákupu zboží a jistotě při jeho prodeji. Jednotlivé jednotky mají stejné sortimentní zaměření. Hlavní formy kooperace jsou nákupní družstvo a nákupní svaz, dobrovolný řetězec, franchizový řetězec a nákupní centrála.

Nákupní družstvo a nákupní svaz – začaly se rozvíjet v 1. polovině 20. století. Nejvíce byly rozšířeny v Německu: např. Edeka nebo REWE. Uplatňují se jako velkoobchodní zařízení obchodníků, ale i jako prodejní zařízení výrobců. Jak se družstva mění ve svazy, rozšiřují možnosti nákupu pro všechny své členy ve vlastním centrálním velkoobchodě. Částečně se přenáší některé aktivity, které byly dříve doménou samostatných obchodníků, na správní centrum. To pak provádí výzkumy trhu, analýzy umístování provozních jednotek, školení, centrální účetnictví, daňovou a poradenskou službu atd. Skupina má jednotné logo a prezentuje své prodejní prostory a činnosti jednotně. Segmentaci trhu v různých regionech zvládají diverzifikací sortimentu i provozních jednotek. V rámci družstva nebo svazu však nelze uložit limity a podmínky odběru.

Dobrovolné řetězce – mají podobnou činnost jako nákupní družstva, ale vznikaly obráceně – z popudu velkoobchodu a to především na počátku 50. let. Prodejny jsou však na rozdíl od družstev ve vlastnictví jednotlivých majitelů, nezávisle na řetězci, což může zajistit větší motivaci po dobrých výsledcích firmy než u filiálkové prodejny. Členové dobrovolně nakupují zboží u centrálních a regionálních skladů. Nevýhodou je značná fluktuace členů, dobrovolné řetězce mají také menší koordinační schopnosti a méně důraznou marketingovou politiku.

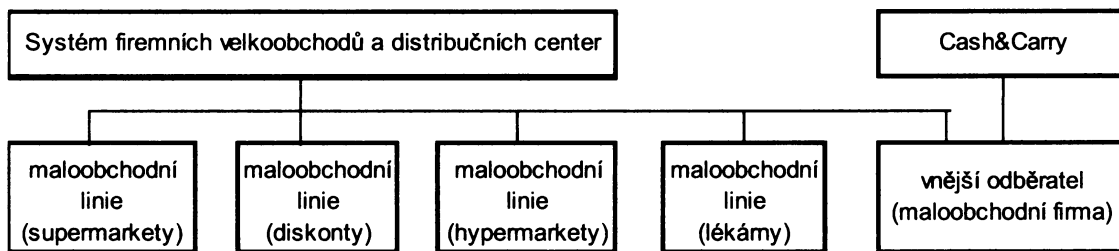
Franchising – právě na základě některých negativ, které vstupují do hry v rámci dobrovolných řetězců, rozvinul se další systém kooperace: franchising. Podle České asociace franchisingu jde o: „odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů - franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí (Česká asociace franchisingu, 2006). Tento systém by měl zajistit stálost smluvních partnerů. Systém také zpřesňuje vztahy v dobrovolném řetězci: veškeré vztahy jsou smluvně formulovány, práva a povinnosti jsou definovány a služby placeny.

Nákupní centrály a strategické aliance – k jejich hlavnímu rozšíření došlo mezi lety 1988 – 1993 a to jako příprava na společný trh EU. Dochází ke spojování jednotlivých firem za účelem získání výhod jako je například výhodné nákupy, dobré platební podmínky, informace o vstupu na další trhy atd. Nákupní centrály jsou zaměřeny především na společný nákup zboží, nákup ve více zemích za účelem rozšíření sortimentu, společně organizovaný marketingový výzkum a společnou strategii, zavádění vlastních značek maloobchodu, využití logistické racionalizace pohybu zboží k snižování nákladů, zavádění celoevropského inkasa a podpory financování.

B.2. Horizontální kooperace – je de facto spolupráce obchodních firem na určité lokalitě s cílem zvýšit atraktivitu místa. Nejjednodušší formou je například spolupráce jednotlivých firem např. na náměstí, ulici, kde se snaží propagovat lokalitu, zajištění parkovacích ploch, o úpravy okolí atd. Nejvyšší formou takové spolupráce je založení obchodního domu (přičemž každý provozuje svou část zvlášť) nebo regionálního nákupního centra.

Různé typy integrace vnitřních částí maloobchodní firmy ukazují i tři následující diagramy, které jsou vytvořeny na základě diagramů použitých v článku MPO Analýza českého obchodu v roce 1998. Jak je vidět, rozdělení obchodních firem (resp. maloobchodních firem) podle typu integrace se u různých autorů liší, a to především proto, že co autor, to jiný pohled na tuto problematiku. Rozdělení firem do jednotlivých skupin tak závisí na tom, zda tuto problematiku hodnotíme z hlediska vztahů uvnitř společnosti, vzhledem k dodavatelům nebo také v souvislosti s tím, jaký koncept (formát) firma provozuje. Tyto diagramy ukazují uspořádání jednotlivých divizí maloobchodní firmy v závislosti na její velikosti, zaměření, dodavatelských a odběratelských vztazích a jsou doplněny o krátký komentář (MPO, 1997, s. 19-21):

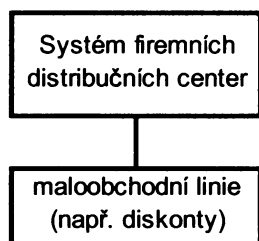
Schéma č. 6 Obchodní společnost



Zdroj: Analýza vývoje českého obchodního trhu 1997

Na schématu č. 6 je vidět typický maloobchodní řetězec s širokou škálou obchodních aktivit. Taková společnost provozuje i vlastní velkoobchod, který zásobuje nejen vlastní maloobchod, ale i malé obchodníky (živnostníky). Může provozovat všechny obchodní formáty (diskonty, hypermarkety i supermarkety).

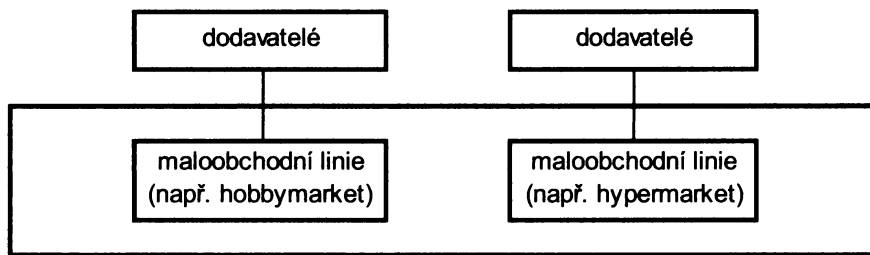
Schéma č. 7 Specializovaná maloobchodní společnost (s centralizovanou logistikou)



Zdroj: Analýza vývoje českého obchodního trhu 1997

Některé společnosti jsou specializovanější a soustředí se pouze na jedinou maloobchodní linii. Její distribuční centrum dodává pouze vlastním prodejnám (Delvita, Penny Market). Znázornění tohoto typu společností je na schématu č. 7.

Schéma č. 8 Maloobchodní společnost s decentralizovanou logistikou



Zdroj: Analýza vývoje českého obchodního trhu 1997

Schéma č. 8 zobrazuje společnosti s decentralizovanou logistikou provozující jednotlivé prodejny, které jsou většinou větší, zásobují se nezávisle a provozují vlastní nákupní činnost (především větší jednotky, např. Globus, OBI).

7. Maloobchodní síť, lokalizace provozních jednotek

Lokalizace provozních jednotek je jednou z velmi sledovaných oblastí v maloobchodu, protože na vytipování správné lokality (na dostatečné koupěschopnosti, populační velikosti, počtu konkurentů) závisí ziskovost jednotek a tím i úspěšnost firem. Je známo, že velké zahraniční maloobchodní řetězce mohou překonat i situaci, kdy se některým prodejním jednotkám zrovna nedaří, to ale za současné úspěšnosti jiných prodejen, které jsou vysoce ziskové. Samy maloobchodní společnosti pak rozhodně nesetrvávají na trhu, ve kterém jejich tržby jdou do tzv. „červených čísel“. Některé společnosti mají dokonce takovou strategii, že pokud v určitém makroregionu, státu nebo oblasti ve státě nejsou na špičce z hlediska uskutečněných tržeb, pak z území odcházejí (např. v případě České republiky společnost Carrefour).

V následujícím textu se zabývám maloobchodní sítí a její hierarchizací, uspořádáním a zásadami uspořádání maloobchodní sítě. Co to tedy je **maloobchodní síť**? Následující definice čerpá ze skript Pavla Bednáře (2006, s. 26): „Maloobchodní síť je .. označován soubor prodejních jednotek zaměřených na realizaci zboží konečnému spotřebiteli. Tento soubor má svoji kvalitu danou uspořádáním a vzájemnou provázaností provozních jednotek co do sortimentu, typů i organizace provozu.“ Jak už bylo uvedeno výše, v této práci se zaměřuji pouze na stálou stacionární maloobchodní síť, což znamená, že mě zajímají pouze prodejny fungující v dané lokalitě celoročně a mající pevná stanoviště.

7.1 Vlivy prostředí na rozmístění prodejen v rámci maloobchodní sítě

Když se podíváme na maloobchodní síť (tedy rozmístění jednotlivých prodejních jednotek) komplexně, vidíme, jak se v této síti odráží celá řada podmínek. Sama lokalizace určité prodejny totiž odráží socioekonomické charakteristiky obyvatelstva, jejich kupní sílu, jejich náročnost, konkurenční prostředí (soutěž o zákazníka mezi firmami). Na jednotku jsou „nabaleni“ dodavatelé, ale i další obchody, které prodávají jiný sortiment (například v případě hypermarketu v rámci nákupního centra). Při změně majitele jednotky v případě odchodu některé společnosti z trhu se pak sice nemění její absolutní poloha, ale relativní ano: jednotka patří jiné firmě, může mít v rámci firmy jinou pozici, může dojít ke změně dodavatelů, ale i zákazníků. Tržby tečou jinými způsoby a směry do jiných oblastí.

Jednotlivé maloobchodní firmy si také před rozhodnutím vstoupit na trh a lokalizovat v nějaké oblasti určitou prodejnu dělají poměrně rozsáhlé průzkumy: od statistických po terénní a dotazníkové. Při analýze oblasti z hlediska vhodnosti pro určitý prodejní koncept se firmy zaměřují především na „určení počtu a struktury zákazníků, spádových poměrů, (...) respektování odlišných požadavků v jednotlivých sortimentech na dostupnost nabídky a zohlednění výdajových možností obyvatel“ (Bednář, 2006, s. 41). Nutno podotknout, že zájmová oblast vymezená na základě výše uvedené analýzy je však deformována prodejny, které jsou v území již přítomny, přičemž různé typy prodejen (z hlediska jejich velikosti a nákupního spádu) mají na ostatní jednotky nestejný vliv. Zvláště když přihlídneme k odlišnosti sortimentu a frekvenci poptávky.

K lokalizaci provozních jednotek se vyjadřuje i Zdeněk Szczyrba (2000, s. 15) když říká, že „**maloobchodní síť je silně podmíněna rozmístěním obyvatelstva v sídelní struktuře**“. To souvisí i s níže zmiňovanými problémy maloobchodní vybavenosti periferních oblastí.

Nepřímo mluví o lokalizaci prodejních jednotek i dva autoři: Davies a Potter, kteří zdůrazňují vliv socioekonomických charakteristik obyvatelstva na rozmístění maloobchodní sítě. Davies dává do souvislosti funkční a hierarchické charakteristiky městských nákupních center se socioekonomickými charakteristikami obyvatelstva (hierarchické a funkční charakteristiky jsou jejich produktem) (Davies, 1972, cit. v Daniels, 1985, s. 150). Takovým způsobem se lze dívat i na lokalizaci supermarketů – v různých oblastech jsou supermarkety různě velké, s rozdílným sortimentem a nabízejí zboží pro oblasti s odlišnou strukturou obyvatelstva. Potter (1979, 1980, cit. v Daniels, 1985, s. 152) v této souvislosti mluví spíše o kvalitě maloobchodních služeb: kvalita maloobchodních služeb závisí na socioekonomické proměnné (korelace mezi úrovní maloobchodní jednotky v rámci maloobchodní hierarchie a socioekonomickými charakteristikami části města, kde se prodejní jednotka nachází).

Při posuzování maloobchodu je třeba se na problém lokalizace dívat i z hlediska **dopravní dostupnosti** a atraktivity maloobchodních oblastí. Ve sborníku u příležitosti IGU Symposia zdůrazňují němečtí autoři dostupnost a atraktivitu maloobchodních oblastí (jednotek). Autor R. Monheim zmiňuje důležitost dostupnosti klientům: „dostupnost klientům je rozhodující podmínkou existence maloobchodu“ (1991, s. 19), H. Popp tvrdí, že „atraktivnější nabídka nemůže substituovat význam dobré dostupnosti“ (1991, s. 71) a K. E. Klein zmiňuje, že „atraktivita maloobchodní jednotky závisí na stupni její centrality a centralitě okolních lokalit“ (1991, s. 107).

7.2 Lokalizace prodejen a vliv konkurence

Maloobchodní síť jako taková má za úkol obsloužit určitý region tak, aby v tomto regionu došlo k uspokojení potřeby spotřebního zboží. V lokalizaci maloobchodních jednotek jde o dosažitelnost spotřebního zboží (Cimlér, 1994). Maloobchodní síť je podle Cimlera (1994, s. 11) souborem jednotek, „s jejich vzájemnými vazbami vytvářenými rozdílností i příbuzností sortimentních zaměření, konkurencí i vzájemným doplňováním a koordinací činnosti.“

Ghosh a McLafferty (1987, cit. v Brown, 1992, s. 8) tvrdí, že „prostřednictvím (dobré) lokalizace je zboží a služby dostupné potenciálním zákazníkům. Dobrá lokalizace dovoluje přímou dostupnost, přitahuje velké množství zákazníků a zvyšuje tržby prodejních jednotek. Ve zvláště konkurenčním maloobchodním prostředí mohou mít malé rozdíly v lokalizaci velký efekt na tržby. Tím, že je lokalizace prodejní jednotky fixní investicí, je velmi těžké vliv špatné lokalizace překonat“.

Brown (1992) shrnuje základní lokalizační rozhodování, která vychází ze vztahů mezi jednotlivými konkurenčními firmami: První představuje snahu vyhnout se konkurenci a hledá prostorový monopol (snaha o disperzi jednotek), druhý se naopak snaží přiblížit se ke konkurentovi a přímou konfrontací ovlivnit zákazníka. Třetím typem jsou firmy, které neberou ohled na konkurenci, protože jejich unikátní zboží a služby do lokality zákazníky přilákají samy o sobě.

V textu níže je uvedena kompilace **konkrétních prostorových strategií maloobchodních firem** opět s přihlédnutím k lokalizaci konkurenta (popisuje Brown, 1992, s. 171).

1. „Avoidance“ - představuje strategii, při které se firma vyhýbá své konkurenci. (Např. diskont Kwik Save ve Velké Británii, Sparks, 1990, cit. v Brown, 1992)
2. „Matching“ - je strategií, vyhledávající konkurenční lokality (Laulajainen, 1981, cit. v Brown, 1992)
3. „Predation“ - zahrnuje lokalizaci jednotek ve velmi těsné blízkosti ke konkurentovi a „nastolení“ cenové války, nebo skoupení všech dostupných míst na lokálním trhu

(West a von Hohenbalken, 1984, cit. v Brown, 1992)

4. „Follow the leader“ - lokalizace v blízkosti prodejen společnosti, která je nejvýznamnějším hráčem na trhu. (Lord a Wright, 1981, cit. v Brown 1992, popsáno na příkladě bankovních institucí v USA)
5. „Parasitická“ (Doplňková) strategie - lokalizace v blízkosti prodejen v odlišném odvětví (zmiňují např. Berman a Evans, 1991, cit. v Brown, 1992)
6. „Oportunistická“ - bez koherentní strategie

Zařadit některé ze zahraničních obchodních řetězců působících v ČR do jedné ze skupin firem, které se lokalizují podle prostorového rozmístění konkurenta, je složité: toto zařazení je totiž možné provést u prodejen, které na maloobchodní trh přijdou v době, kdy už je částečně „obsazen“ konkurenty. V případě České republiky je možné některou ze strategií přisoudit firmě Lidl, která vešla na český trh v roce 2003. Podle mého soudu firma Lidl aplikuje strategii „Matching“, přičemž někdy lokalizuje své jednotky těsně u konkurenta spolu s nastolením cenové války, někdy následuje společnost, která je významným hráčem na trhu (například výstavba diskontu Lidl v Praze 13 - ulice Nárožní - kde již fungují v těsné blízkosti regionální nákupní centrum s hypermarketem Tesco a hypermarket Kaufland).

Jiný pohled na lokalizaci jednotek poskytuje Bowlby, Breheny a Foot (1984, cit. v Brown, 1992), kteří se lokalizaci snaží vysvětlit vlastnostmi firem: První typ retailerů je orientovaný na dominanci prodejních jednotek a při lokalizaci bere na zřetel velikost a vzdálenost lokální populace (např. hypermarkety, velké koncepty). Druhá skupina se řídí podle možností svého sortimentu a spoléhá na kvalitu a specifičnost produktů (obchody s oděvy) a nakonec třetí skupina, která je podle autorů „hybridní“ a nespolečá ani na rozmístění prodejen ani na vlastnosti sortimentu, ale snaží se zaujmout zákazníky na cestě „mezi“ dvěma výše zmíněnými typy.

První typ, tedy ten, který je zaměřen na dominanci prodejen, je zastoupen obchodními řetězci, které provozují různé typy formátů s potravinářským sortimentem. Tím, že jednotky jako supermarket, diskonty a také hypermarkety prodávají převážně zboží denní poptávky, je dané, že musí být lokalizovány blízko k zákazníkovi tak, aby zaujaly co možná největší spádovou oblast.

7.3 Uspořádání maloobchodní sítě

Maloobchodní síť má různé formy na různých řádovostních úrovních. Uspořádání maloobchodní sítě je hierarchické a při jejím řešení se uplatňuje tzv. **princip stupňovitosti**. Spotřeba je totiž hierarchizována a to na základě toho, jaké zboží s jakou frekvencí zákazník nakupuje. Různé řádovostní úrovně maloobchodní sítě vychází „z hierarchie frekvence uspokojování potřeb zboží denní, časté a občasné poptávky“ (Cimler, 1994, s. 114). Cimler dále rozlišuje obchodní vybavenost v sídelních útvarech právě z hlediska hierarchizace potřeb:

1. **Základní (okrsková) vybavenost** uspokojují menší prodejní jednotky, především malé obchody se smíšeným zbožím, ale i diskonty a supermarkety. Obsluhují obytný okrsek s minimálním počtem 2 tisíce obyvatel, nejefektivněji umístěné jsou jednotky v centru okrsku a měly by být návazné na zastávky městské hromadné dopravy. Další obchody, které se „uživí“ jsou především doplňkové vůči hlavnímu sortimentu již zmíněných prodejen.
2. **Obvodová vybavenost** – v rámci obvodu mohou působit i větší prodejní jednotky. Důležité je postavení obvodu vůči centru sídla – pokud je centrum dostatečně blízko, bude cílem nákupů i pro obyvatelstvo obvodu. V tomto území se v našich podmínkách uplatňuje supermarket, který by měl být doplněn dalšími specializovanými obchody: cukrárna, ovoce a zelenina, polotovary a prodejny nepotravinářského zboží. Tyto všechny prodejní jednotky bývají součástí menšího obchodního domu. Uplatnění různých typů prodejen, především specializovaných, pak závisí na velikosti obvodu.
3. **Čtvrtěová (sektorová) vybavenost** vzniká přirozeně v případech, kdy je čtvrť relativně významně oddělena od centra, nebo v případě, kdy v centru již není možné rozšiřovat aktivity a je z prostorových nebo kapacitních hledisek nedostačující. Uplatní se tu opět supermarket, ale i obchodní dům (nákupní centrum) jako prodejní místo nepotravinářského zboží, specializované jednotky (knihkupectví) ale i jednotky, které nelze z prostorových důvodů umístit do centra (nábytek). Tyto všechny položky lze umístit i do malého hypermarketu.
4. **Centrální (celoměstská) vybavenost** je zabezpečována především velkokapacitními širokosortimentními prodejny městského typu (nikoliv hypermarkety a to zejména z prostorových důvodů): obchodními domy a nákupními centry (v rámci nákupních center se pak mohou hypermarkety vyskytovat). Je tu i vysoká koncentrace různých specializovaných obchodů. Tato úroveň vybavenosti je

hierarchicky nejvyšší a uspokojuje všechny úrovně poptávky obyvatel: denní, častou i občasnou poptávku. Malá vybavenost nižších stupňů se odráží i ve vybavenosti centrální.

Do těchto různých úrovní občanské vybavenosti maloobchodem lze zasadit jednotlivé formáty, které v Čechách provozují zahraniční maloobchodní firmy. Základní vybavenost je zabezpečena zejména malými nezávislými prodejny, případně diskonty a menšími supermarkety. Na úrovni obvodové vybavenosti mohou efektivně fungovat především diskonty a supermarkety. Na úrovni čtvrtkové vybavenosti se již zmíněné formáty mohou soustřeďovat do nějakého menšího obchodního střediska, kde jsou i další obchody s nepotravinářským sortimentem. Centrální vybavenost kombinuje všechny typy a formáty obchodů včetně vysoce specializovaných. Ovšem určit, který formát uspokojuje určitý stupeň poptávky je složité, protože téměř ve všech formátech je možné uskutečnit určitou část nedenní poptávky. Všechny úrovně poptávky i vybavenosti se prolínají a přesné vymezení toho, který formát uspokojuje určitou poptávku, nemá ani smysl.

V souvislosti s hierarchizací maloobchodní sítě souvisí ještě jedna poznámka. Různé typy maloobchodních formátů se samozřejmě také ovlivňují a vzájemně na sebe působí právě díky tomu, že uspokojují poptávku s různou frekvencí. Tato hierarchie je pak přenesena i do sféry vzájemného vlivu jednotlivých formátů: velké obchody jako například hypermarkety tak málo ovlivňují malé nezávislé obchody s potravinami na území, kde jsou supermarkety zavedeným článkem v maloobchodní síti. A podobně hypermarkety mají z hlediska boje o zákazníka největší vliv na střední supermarkety a ty zas na malé obchody (Dawson, 1980).

Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své studii Rozvoj a optimalizace dimenzí maloobchodních sítí v území uvádí ještě další zásady uspořádání (výstavby) maloobchodní sítě: kromě již zmiňované stupňovitosti je důležitá i **komplexnost a rovnoměrnost maloobchodní sítě**. Komplexnost souvisí již se stupňovitostí. To, jak komplexní (široká) bude nabídka spotřebního zboží, závisí na skutečnosti, jakou frekvenci poptávky uspokojuje daná provozní jednotka. Čím vyšší je řád maloobchodní sítě, tím dochází k větší specializaci a dochází tak k zužování šířky sortimentu (počet položek různých druhů) ve prospěch rozšíření hloubky (počet položek jednoho typu zboží). Relativní rovnoměrnost v utváření maloobchodní sítě je však zájmem veřejného sektoru, obce, či státu: jde především o to, aby všichni občané měli přístup k základnímu spotřebnímu zboží (zboží denní poptávky). Společnosti, které provozují prodejny však sledují zisk, a tak se spíše orientují na koncentraci obchodu, která k rovnoměrnosti moc nepřispívá. Na druhou stranu však soukromé společnosti rozšiřují své aktivity (za účelem většího zisku) do oblastí, ve kterých ještě nepůsobí (samozřejmě po pečlivé analýze trhu) a hledají tak „mezery“, kterými jim „unikají“ zisky a tím dochází k částečnému zrovnoměření maloobchodní sítě.

V rámci studia rozmístění jednotek na základě konceptu minimální diferenciacce (principle of minimum differentiation), se snažila početná skupina autorů také kvantifikovat, zda v prostoru **dochází k disperzi nebo naopak aglomeraci** (shlukování) prodejních jednotek (např. Guy, 1976; Lord and Wright, 1981; Sibley, 1975 a další, cit. v Brown, 1992, s. 69). Většina výzkumníků se shodla, že rozmístění prodejen v prostoru vykazuje určité aglomerační tendence, ale tyto tendence závisí také na typu sortimentu nebo frekvenci poptávky: např. prodejny potravin jako prodejny denního sortimentu a méně nejisté poptávky jsou více prostorově odděleny, než firmy s měnící se (nárazovou) poptávkou.

7.4 Změny v lokalizaci prodejen

Další oblastí, kterou je nutné se zabývat jsou změny v lokalizaci provozních jednotek. Už v 50. letech minulého století se geografové zabývali výzkumem sil, které způsobují změny v rozmístění provozních jednotek. Například Ratcliff (1955, cit. v Dawson, 1980, s. 130) předpokládal vztah mezi populačním růstem města a přesunem určitých retailingových aktivit z obchodního jádra v centru města (central bussiness district). Kivell a Shaw uvádí hlavní důvody pro decentralizaci provozních jednotek (1980, cit. v Dawson, 1980):

1. Decentralizace populace a poptávky. Tato decentralizace souvisí se stěhováním lidí z metropolitních areálů – suburbanizací
2. Zvýšená osobní mobilita. Doprava byla dlouho považována za faktor, který má hlavní vliv na lokalizaci aktivit v městských oblastech, v současnosti zvýšená osobní mobilita mění spotřební vzorce
3. Nevyhovující centra měst. Centrum města se stalo nevhodným prostředím pro maloobchodní společnosti zejména nedostatečným prostorem pro expanzi, nové dopravní vzorce změnilly dostupnost centra
4. Dostupnost volných pozemků. Velkou roli ve změně lokalizačních vzorců hraje relativní dostupnost levnějších pozemků za městem
5. Institucionální faktory. Zahrnuje vliv plánování, výši zdanění v jednotlivých lokalitách atd.

V České republice lze výše uvedené změny pozorovat také a to především decentralizaci, zvýšení osobní mobility a částečně také omezený prostor pro rozvoj ve městech. Decentralizaci populace (nebo také suburbanizaci tedy stěhování obyvatel z jader měst do jejich zázemí) lze v Česku ve větší míře pozorovat cca od poloviny devadesátých let minulého století, a to především v zázemí největších měst (Praha, Brno, Plzeň). Decentralizaci prodejen zažilo Česko až o pár let později a to zejména s výstavbou nových hypermarketů a také nákupních center „na zelené louce“. Současně je tento trend ještě

posilněn trendem číslo tři. Ale právě v centrech měst se na přelomu století začala stavět nákupní centra, při jejichž výstavbě byly využity bývalé průmyslové areály. Větší mobilita obyvatel je patrná zvyšováním intenzit automobilové dopravy (ÚDI, 2006) v devadesátých letech, přičemž právě výstavba nákupních center a hypermarketů ke zvyšování těchto intenzit přispívá.

7.5 Maloobchodní síť jako součást občanské vybavenosti

Maloobchodní vybavenost je tak součástí občanské (obchodní) vybavenosti sídel a svým fyzickým vzhledem dotváří i sídelní útvar. Právě estetické hledisko bývá často zdůrazňováno u velkých maloobchodních konceptů. Také malé formáty byly v některých oblastech terčem kritiky a to kvůli nevhodnému architektonickému řešení, které se často nehodí do stávající zástavby (např. Lidl). Stejně tak je velkým problémem využití některých prodejních jednotek po tom, co je maloobchodní řetězce opustí s tím, že se jim jejich aktivity v určitém území nevyplatí. Také se diskutuje vhodnost umístění některých nákupních center, především mám na mysli výstavbu velkoplošných konceptů na okrajích měst, které sice přispívají k zvyšování občanské vybavenosti, ale jsou rozmístěny nerovnoměrně a mají výrazný vliv na zvyšování osobní dopravy (již bylo uvedeno). Příkladem úspěšně provedené rekonstrukce z hlediska architektonického je NC Nový Smíchov, které zároveň významně přispělo k posílení občanské vybavenosti centra města.

Z hlediska vybavenosti lokalit nákupními možnostmi je pak velkým problémem maloobchodní síť v rámci venkovských oblastí. Přitom venkovská maloobchodní síť se oproti té městské vyznačuje určitými specifiky (Szczyrba, 2000, s. 15) - uspokojuje místně málo koncentrovanou poptávku, realizuje se v ní pouze část poptávky venkovského obyvatelstva a provoz jednotek je spojen s vysokými náklady oběhu zboží ve srovnání s městem. Venkovské oblasti byly za socialismu preferovány (v rámci akce Z se na venkově stavěly prodejny, které ale často svou kapacitou přesahovaly možnosti koupěschopnosti místních obyvatel), ale v podmínkách tržního hospodářství, kdy se hledí především na výnosnost jednotlivých prodejen, se provozování prodejních jednotek nevyplatí. Maloobchodní řetězce o tyto lokality s málo koncentrovanou poptávkou pochopitelně nemají zájem a v těch nejperifernějších oblastech (z hlediska maloobchodu) jsou obyvatelé obsluhováni pouze pojízdnými prodejny.

8. Analytická část

8.1 Maloobchod ve vybraných postkomunistických státech a regionální distribuce prodejen jednotlivých formátů v rámci vybraných postkomunistických států

Hlavním cílem této kapitoly je porovnat maloobchod v Česku a ve vybraných postkomunistických státech v Evropě, a to jednak pomocí statistických údajů o maloobchodě a jednak zjištěním, které firmy operující v ČR jsou přítomny i v ostatních postkomunistických státech a jak jsou jejich prodejny koncentrovány do hlavních měst. Tato kapitola se po úvodní statistické části podrobně zabývá především jednotlivými formáty – supermarkety, hypermarkety a diskonty – a jejich prostorovým rozložením ve vybraných státech střední Evropy. Výběr států jsem provedla se zřetelem na situaci v České republice: vybrala jsem ty státy, ve kterých operují stejné obchodní řetězce, jako v ČR. Ve vybraných postkomunistických státech (Česko, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko a Rumunsko) tedy hodnotím prostorovou distribuci pouze těch řetězců, které zároveň působí i v Česku. Kapitola je členěná na několik částí: v první části se věnuji jednotlivým obchodním řetězcům, které jsem rozdělila do skupin podle formátů - tzn. na ty, které provozují supermarkety, diskonty a hypermarkety. V druhé části v každém ze států hodnotím významnost postavení formátů v jednotlivých zemích, a to především koncentraci do hlavních měst.

K porovnání významu jednotlivých řetězců v rámci států i regionů jsem zvolila ukazatel relativního počtu prodejen. Ten je získán vztažením počtu prodejních jednotek na 100 000 obyvatel státu (resp. regionu NUTS 3). Jednotku „100 000 obyvatel“ jsem vybrala především proto, aby byla dostatečně velká a zároveň dostatečně malá pro porovnávání států i regionů (NUTS 3). Počet obyvatel vychází z jednotlivých statistických úřadů vybraných států a je vztažen ke konci roku 2006 (31.12.).

8.1.1 Maloobchod ve vybraných postkomunistických státech v číslech

Problematika globalizace, internacionalizace a s tím související problematika fungování zahraničních řetězců je diskutována také v dalších státech postkomunistické Evropy. Země postkomunistické Evropy, které se začaly transformovat přibližně ve stejnou dobu jako Česká republika, to znamená v první polovině devadesátých let 20. století, zažívají od této doby zájem zahraničního kapitálu a s tím související investice v odvětví maloobchodu.

Stejně tak jako v Česku se v postkomunistických státech v maloobchodě postupně začínají prosazovat i zahraniční obchodní řetězce. Vymezené zájmové území je z hlediska maloobchodu a působení zahraničních řetězců velmi různorodé. Jsou státy, ve kterých tyto řetězce již zaujaly poměrně významné postavení a maloobchodní trh je vysoce konsolidován. Naopak v některých státech je působení zahraničních řetězců zřetelné až v poslední době. Takovým státem je například Rumunsko. Proto je tedy dobré při porovnávání statistických údajů o maloobchodu, ale i relativizovaných počtů prodejen, vzít v úvahu, že různé státy se nachází v různých fázích rozvoje zahraničních řetězců.

Základním údajem jsou v maloobchodu tržby, které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 Indexy tržeb v maloobchodu G 52.11 (v mil. euro) ve vybraných postkomunistických státech

Stát	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Česko	-	-	-	-	-	n	n	n	-
Slovensko	113,5	105,3	94,3	148,8	121,0	110,8	103,4	104,2	-
Polsko	* 94,1	* 108,1	* 119,2	* 125,8	* 112,9	119,5	94,2	100,4	-
Maďarsko	-	-	115,3	115,9	145,4	133,9	108,7	99,5	122,0
Slovinsko	100,5	102,3	102,1	104,6	106,0	111,0	104,6	102,0	-
Rumunsko	-	128,7	85,0	117,4	107,6	107,4	111,8	120,0	140,3
Bulharsko	103,2	106,4	105,7	135,4	122,2	117,9	118,3	122,2	-

* předběžné údaje

n - nespolehlivá nebo nejistá data

ležatá čárka (-) značí nedostupné údaje

Pro ilustraci je v tabulce zahrnuto i Bulharsko, ačkoliv se nevyskytuje v následné analýze relativního počtu prodejen

Zdroj: Eurostat

Tabulka č. 1 má bohužel některé nedostatky, které snižují její vypovídací schopnost. Prvním z nich je nepřítomnost České republiky v tabulce, což je pro porovnání ukazatelů maloobchodu s ostatními státy postkomunistické Evropy problematické. Malou náhradou je tabulka č. 10, která tržby uvádí v letech 2000 – 2005 v milionech Kč a ze které plyne, že v tomto období tržby v ČR rostly. Po většinu období všem zemím tržby maloobchodu G 52.11 rostly, poklesy byly spíše ojedinělé. Většinou zemí rostly tržby nejvíce kolem roku 2000 a 2001. Bulharsko a Rumunsko zaznamenaly v nespécializovaných prodejnách od roku 2003 nejvyšší nárůsty tržeb. Je dáno především vyšším zájmem maloobchodních společností (a to nejen těch, zabývajících se prodejem převážně potravinářského zboží) o další trhy, kde by mohly expandovat.

Ve statistice maloobchodu se sleduje také počet zaměstnanců. Tento ukazatel je ale v některých ohledech problematický: Růst počtu zaměstnanců totiž v prvotních fázích

rozvoje maloobchodu (potažmo prodejních jednotek zahraničních řetězců) většinou znamená rozšiřování prodejní sítě, v případě dlouhého setrvání na trhu však zahraniční řetězce tlačí na zvyšování efektivity práce a počet zaměstnanců může klesat. Pokud ale společnost preferuje zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek, může docházet i ke zvyšování počtu zaměstnanců. Tabulka č. 2 podává přehled o počtech zaměstnanců v maloobchodu celkem (G 52, bez motorových vozidel).

Tabulka č. 2 Počet zaměstnanců v maloobchodu kromě motorových vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost

Stát	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Česko	402 844	416 767	* 406 222	392 493	388 627	377 245	-
Slovensko	-	59 484	65 289	65 684	67 979	70 584	-
Polsko	-	-	-	1 207 210	1 223 542	1 197 077	-
Maďarsko	141 024	146 249	324 648	336 124	340 199	341 161	338 306
Slovinsko	-	-	-	53 982	47 958	48 246	-
Rumunsko	-	554 033	438 043	393 463	413 901	439 563	471 945
Bulharsko	205 324	204 290	206 599	212 251	243 983	251 305	-

* předběžné údaje

ležatá čárka (-) značí nedostupné údaje

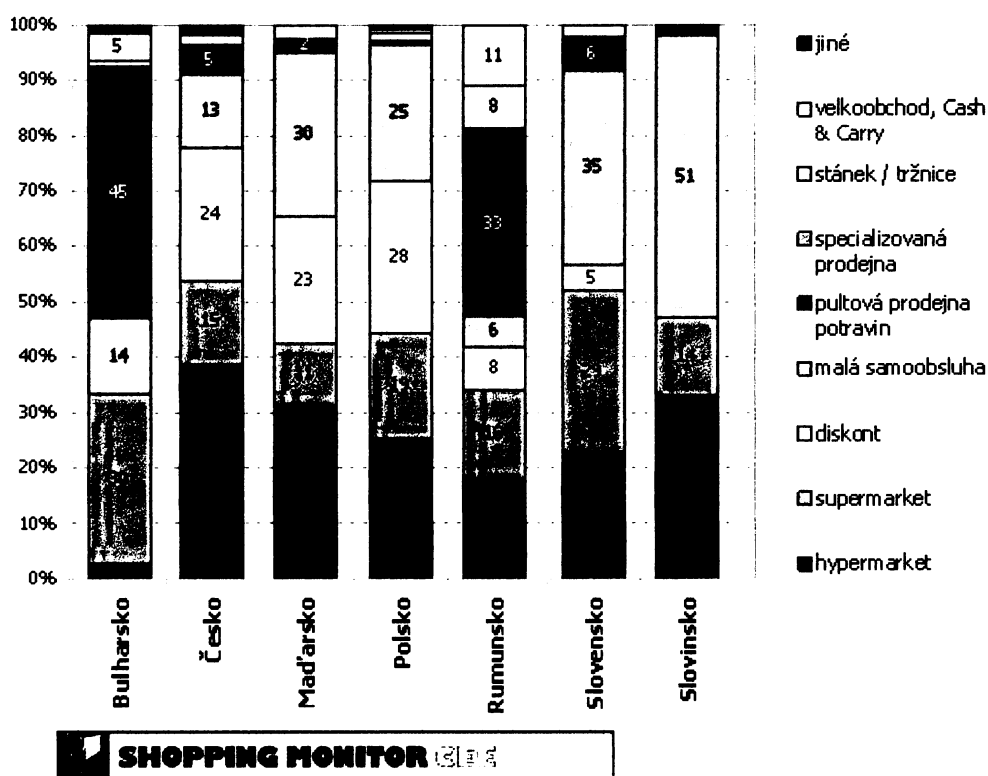
Pro ilustraci je v tabulce zahrnuto i Bulharsko, ačkoliv se nevyskytuje v následné analýze relativního počtu prodejen

Zdroj: Eurostat

Ačkoliv je zvyšování zaměstnanosti obecně považováno za pozitivní, důležité také je, na jaké pracovní pozice obyvatelé mají kvalifikaci, resp. jaké pracovní pozice vyhledávají. Růst počtu zaměstnanců v maloobchodě jde na vrub především málo kvalifikovaným pracovním pozicím a tento typ pracovních pozic nejčastěji nabízí právě zahraniční maloobchodní řetězce. Tendence ke snižování počtu zaměstnanců v případě České republiky je podle dat Eurostatu opačná, než uvádí ČSÚ (viz popis k tabulce č. 12). Tendence poklesu počtu zaměstnanců jsou i v Polsku a Maďarsku. V Rumunsku, Bulharsku a Slovensku počty zaměstnanců spíše vzrůstají, což je částečně způsobeno „nenasyceností“ trhu a otvíráním nových prodejen. Těmito prodejny však nemusí být jen ty s převahou potravin (data jsou za celý maloobchod), ale také hobby markety a prodejny s elektronikou.

Závěrem, a zároveň úvodem k další části práce zabývající se jednotlivými prodejními formáty a jejich rozšířením, připojuji výsledky projektu „SHOPPING MONITOR Central & Eastern Europe“ firmy Incoma Research ze začátku roku 2007. Zajímavé, a pro další analýzu rozšíření prodejen důležité, je zjištění hlavního nákupního místa potravin v zemích postkomunistické Evropy. Výsledky tohoto projektu vychází z reprezentativního výzkumu přímo v domácnostech, který probíhal v postkomunistických zemích v říjnu a listopadu roku 2006 (GfK, Incoma Research, 2007).

Graf č. 1 Hlavní nákupní místo potravin ve sledovaných postkomunistických zemích



Zdroj: GfK , Incoma Research (2007a)

V hypermarketech nejvíce nakupují obyvatelé Česka (39 %) a Slovinska (33 %). Zatímco v Česku mají silnou pozici i diskonty a supermarkety, tedy formáty, které většinou provozují zahraniční obchodní řetězce, ve Slovinsku mají velmi silnou pozici malé samoobsluhy. Supermarkety, diskonty a hypermarkety mají v Maďarsku a Polsku podobnou strukturu oblíbenosti jako v ČR, zatímco na Slovensku z těchto tří formátů stále převládají supermarkety. Z formátů, které provozují zahraniční řetězce, jsou na Slovensku a v Bulharsku nejoblíbenější supermarkety, což je částečně ovlivněno tím, že na těchto trzích zahraniční řetězce nemají vysoké tržní podíly a trh je koncentrován méně, než v případě ČR. Ačkoli v Rumunsku rozvoj prodejen zahraničních řetězců teprve začíná, již se zde těší supermarkety a hypermarkety stejné oblibě (z hlediska nejčastějšího nákupního místa potravin). Z grafu je také vidět, jaké země dávají celkově přednost supermarketům, hypermarketům a diskontům, které jsou převážně provozovány zahraničními obchodními firmami (i když tyto formáty mohou provozovat i „domácí“ firmy). Nejoblíbenější jsou tyto tři formáty jednoznačně v Česku: pro 78 % Čechů jsou nejoblíbenějším nákupním místem. Vysoká obliba těchto formátů je také v Polsku (72 %) a Maďarsku (65 %). Naopak v Rumunsku a Bulharsku jsou tyto tři formáty celkem nejoblíbenějším nákupním místem pouze pro 42 % resp. 32 % obyvatel těchto zemí. To je dokladem toho, že rozvoj prodejní

sítě zahraničních obchodních řetězců s převážně potravinářským sortimentem zde teprve začíná.

8.1.2 Supermarkety ve vybraných postkomunistických zemích

Supermarkety jako prodejny zabezpečující základní obslužnost (spolu s malými nezávislými prodejny potravin, frekvence poptávky je denní, případně vyšší), by měly být rovnoměrně rozmístěny po celém území států. V případě hodnocení států, ve kterých se vyskytují prodejní jednotky stejných řetězců jako v ČR, je ovšem situace z hlediska rovnoměrného rozložení problematická. Různé supermarketové formáty totiž v zemích střední Evropy působí nestejně dlouho a tak prostorové rozmístění jednotek v některých případech nebude odpovídat výše uvedenému předpokladu.

Podíl supermarketů na tržbách klesá. Podle Michaela Kliger (cit. v Fustenborg, 2004, s. 5) mohou supermarkety zvýšit své tržní podíly pouze tím, že se budou zaměřovat na strategie, které používají firmy provozující diskonty. V supermarketech budoucnosti by si měl zákazník vybrat mezi skupinami zboží s nízkými, průměrnými a vyššími cenami (Fustenborg, 2004, s. 5). Supermarkety se snaží o udržení zákazníka již delší dobu a to například zvyšováním podílu vlastních obchodních značek na prodávaných výrobcích.

Tabulka č. 3 Počet supermarketů (k 6.6.2007)

	Billa	Albert	Delvita	Tesco	Spar	****Celkem
Česko	82	239	94	30	1	446
Slovensko	89	3	x	7	x	99
Polsko	5	186	x	* 31	*** 51	273
Maďarsko	x	x	x	** 39	108	147
Slovinsko	x	x	x	x	44	44
Rumunsko	25	x	19	x	-	44

* supermarkety Savia patří pod Tesco

** včetně 27 prodejen S Marketek

*** se 7 prodejny Spar Express

**** v případě Rumunska není součet úplný, nepodařilo se kontaktovat firmu Spar

Pozn. supermarkety provozované v Česku a zároveň ve vybraných postkomunistických zemích

x supermarket dané firmy se v zemi nevyskytuje

- nepodařilo se kontaktovat pro podrobnější informace

Zdroj: internetové stránky maloobchodních společností

Supermarkety Billa (viz tabulka č. 3), které patří pod firmu REWE Group, se v postkomunistických zemích nevyskytují pouze v Maďarsku a Slovinsku. V Polsku firma provozuje pouze 5 prodejen Billa, jejich malý podíl na tržbách ale vyvažuje působení velkoobchodní společnosti Selgros této skupiny. Prodejny Albert provozuje Ahold Royal, která pro střední Evropu vytvořila společnost Ahold Central Europe. Ta vznikla spojením tří operačních společností v Česku, Slovensku a Polsku. V Evropě společnost Ahold provozuje

aktivity pouze v Česku, Polsku, na Slovensku a v Nizozemí. Firma Delhaize Group do roku 2005 provozovala 11 supermarketů Delvita na Slovensku, které ovšem prodala firmě REWE (Delhaize, 2005). Stejný osud potkal i prodejny Delvita v ČR a od roku 2007 provozuje firma Delhaize Group supermarkety pouze v Rumunsku pod názvem Mega Image. Supermarkety Tesco začala v ČR tato společnost provozovat až od roku 2005. Jedná se o malé supermarkety, které jsou určeny především pro menší města (Novinky, 2006) a v podstatě tak vyplňují volný prostor, který nestačily pokrýt hypermarkety, supermarkety a diskonty. Také Ahold přibližně od roku 2004 dává přednost menším plochám svých prodejen (Novinky, 2006). Zajímavý je pohled na počet prodejen Spar. Právě Spar je v Česku znám zejména provozováním hypermarketů, ale v ostatních střeoevropských zemích jsou více početné především Spar supermarkety. První supermarket Spar byl v ČR otevřen 12.12.2006 v Třebíči.

Nejvíce se celkovému počtu supermarketů provozovaných zahraničními řetězci přibližuje Polsko, na jehož území operuje 273 supermarketů firem, které zároveň působí i v ČR. Naopak nejméně supermarketů firem, které se vyskytují i v ČR (pokud vynecháme Rumunsko, kde se mi nepodařilo kontaktovat firmu Spar), provozuje své prodejny ve Slovinsku (pouze 44) - zde se vyskytují pouze prodejny Spar. Relativní pohled na počet prodejen podává následující tabulka č. 4.

Tabulka č. 4 Počet supermarketů na 100 000 obyvatel, podíl regionu hlavního města na počtu supermarketů k 6.6.2007 (%)

supermarkety	počet prodejen na 100 000 obyvatel					podíl regionu hl. m. (NUTS 3) v % na počtu supermarketů				
	Billa	Albert	Delvita	Tesco	Spar	Billa	Albert	Delvita	Tesco	Spar
Česko	0,80	2,32	0,91	0,28	0,01	8,50	24,69	30,85	3,40	0,00
Slovensko	1,65	0,06	x	0,13	x	19,10	100,00	x	0,00	x
Polsko	0,01	0,48	x	*0,08	***0,13	0,00	10,99	x	* -	***0,00
Maďarsko	x	x	x	**0,39	1,07	x	x	x	**2,60	28,70
Slovinsko	x	x	x	x	2,19	x	x	x	x	6,80
Rumunsko	0,11	x	0,08	x	x	12,50	x	94,10	x	x

Pozn. supermarkety provozované v Česku a zároveň ve vybraných postkomunistických zemích

* supermarkety Savia patřící pod Tesco

** včetně 27 prodejen S Marketek

*** se 7 prodejny Spar Express

x supermarket dané firmy se v zemi nevyskytuje

- nepodařilo se kontaktovat pro podrobnější informace

Zdroj: internetové stránky maloobchodních společností

Zajímavým pohledem na lokalizaci prodejen je srovnání jejich počtu v jednotlivých hlavních městech států: jde vlastně o stupeň koncentrace prodejen do hlavních měst. Nejvíce

prodejen Billa na hlavu se vyskytuje na Slovensku a zde se prodejny také nejvíce koncentrují: v Bratislavě je přibližně 19 % prodejen Billa. Supermarketů Albert je sice nejvíce v Česku, ale 100 % koncentrace těchto obchodů je v Bratislavě. Obchody jsou ale významně koncentrovány i Praze, kde se vyskytuje čtvrtina supermarketů Albert. V případě Delvity je sice koncentrace v Praze také vysoká, ale rumunská Bukurešť jasně vede s 94 % prodejen v hlavním městě. V tomto státě je však vysoká koncentrace prodejen do Bukurešti dána tím, že rozvoj prodejní sítě prodejen Delhaize Group je zde teprve v začátcích a dá se přepokládat, že bude probíhat prostorová difúze těchto supermarketů. Supermarkety Tesco nejsou v žádném ze států koncentrovány do hlavních měst a tento stav je způsoben tím, že firma začínala s rozvojem supermarketů později než některé řetězce, které se na supermarkety specializují. Musela tedy lokalizovat své supermarkety na „volná místa“, kterých již nebylo mnoho. Nejvíce supermarketů Spar v hodnocených zemích se vyskytuje ve Slovinsku a Maďarsku. V Maďarsku jsou také poměrně výrazně koncentrovány do Budapešti - 29 % celkového počtu jednotek se koncentruje do maďarského hlavního města.

8.1.3 Hypermarkety ve vybraných postkomunistických zemích

Tento prodejní formát je zajímavý z hlediska své relativní polohy v oblasti kde působí. Výskyt hypermarketů je totiž pozorován ve třech základních oblastech, které se ovšem liší svou pozicí v rámci hierarchie maloobchodu: jednak to jsou hypermarkety stojící v území relativně „osamoceně“ (např. Tesco v Praze 10, Skalka), jednak to jsou hypermarkety jako součást většího obchodního okrsku (sousedé prodejen pro kutily, prodejen s nábytkem; např. kolínského Tesco) a nakonec jsou lokalizovány v rámci nákupních center (Např. Hypernova v nákupním centru Nové Butovice).

Tabulka č. 5 Počet hypermarketů (k 6.6.2007)

	Tesco	Globus	Spar	Kaufland	Hypernova	Celkem
Česko	* 46	11	24	79	56	216
Slovensko	* 37	x	x	30	22	89
Polsko	241	x	x	92	15	348
Maďarsko	71	x	27	x	x	98
Slovinsko	x	x	9	x	x	9
Rumunsko	x	x	x	26	x	26

* včetně malých hypermarketů (na Slovensku 18, v Česku 9)

Pozn. hypermarkety provozované v Česku a zároveň ve vybraných postkomunistických zemích

x hypermarket dané firmy se v zemi nevyskytuje

Zdroj: internetové stránky maloobchodních společností

Tabulka č. 5 podává přehled o hypermarketech působících ve střední Evropě. Firma Globus je specializována pouze na Českou republiku a to především z důvodu geografické blízkosti a známosti prostředí. Přibližně stejný počet hypermarketů jako v Maďarsku provozuje firma Spar v Česku, ale významnější pozici na trhu má v Maďarsku, kde provozuje také supermarkety. V Polsku se sice také vyskytují prodejny Spar, jedná se však pouze o supermarkety.

Polsko převyšuje ČR v celkovém počtu hypermarketů, které zároveň působí také v ČR a to i přesto, že zde nepůsobí hypermarkety Spar a Globus. Ale vzhledem k tomu, že je Česko populačně menší, převyšuje Polsko počtem hypermarketů na hlavu. Ve Slovinsku ze všech hypermarketů, které operují v Česku, působí pouze Interspar. Podobně je na tom Rumunsko, kde se vyskytují pouze prodejny Kauflandu, ostatní řetězce přítomné v Česku, zde neobchodují.

Tabulka č. 6 Počet hypermarketů na 100 000 obyvatel, podíl regionu hlavního města na počtu hypermarketů k 6.6.2007 (%)

hyper- markety	počet prodejen na 100 000 obyvatel					podíl regionu hl. m. (NUTS 3) v % na počtu hypermarketů				
	Tesco	Globus	Interspar	Kaufland	Hypernova	Tesco	Globus	Interspar	Kaufland	Hypernova
Česko	0,45	0,11	0,23	0,77	0,54	15,22	27,30	12,50	3,80	7,14
Slovensko	0,69	x	x	0,56	0,41	10,81	x	x	6,67	9,09
Polsko	0,44	x	x	0,24	0,04	12,68	x	x	0,00	0,00
Maďarsko	0,71	x	0,27	x	x	6,55	x	18,52	x	x
Slovinsko	x	x	0,45	x	x	x	x	22,22	x	x
Rumunsko	x	x	x	0,12	x	x	x	x	7,69	x

* včetně malých hypermarketů (na Slovensku 18, v Česku 9)

Pozn. hypermarkety provozované v Česku a zároveň ve vybraných postkomunistických zemích

x hypermarket dané firmy se v zemi nevyskytuje

Zdroj: internetové stránky maloobchodních společností

Zajímavé je srovnání počtu supermarketů a hypermarketů na 100 000 obyvatel v tabulkách č. 4 a č. 6: v případě hypermarketů nejsou tak velké rozdíly v jejich relativním počtu v jednotlivých státech, kde působí. Jinými slovy ve všech zemích, kde určitá firma provozující hypermarket působí, nejsou velké vzájemné rozdíly v počtu prodejen na hlavu - na rozdíl od supermarketů. To je dáno zejména velikostními a sortimentními charakteristikami hypermarketů: při jejich lokalizaci je snaha o postihnutí co největšího nákupního spádu a ten je z velké části dán počtem obyvatel. Při použití relativního počtu prodejen pak musí být ve všech státech podobné počty prodejen (platí ovšem pro fázi vyzrálého trhu. V případě začátku působení hypermarketů v některých zemích tomu tak být nemusí). Díky velikostním charakteristikám pak také nedochází k takové koncentraci hypermarketů do hlavních měst: je mnohem nižší než v případě supermarketů. Porovnávání

počtu prodejen je pak zvlášť v případě těchto velkých konceptů problém, protože tu nebereme v úvahu také kvalitativní hlediska jako například plošný standard, který o významu prodejních jednotek vypoví více.

8.1.4 Diskonty ve vybraných postkomunistických zemích

Diskonty jsou v ČR na vzestupu (z hlediska tržeb) již od roku 2003. Skupina diskontních maloobchodních řetězců je ovšem velmi diverzifikovaná: již výše jsem zmínila, že diskonty se dělí na „tvrdé“ a „měkké“ (viz Slovníček pojmů). Rozdíly mezi nimi však nejsou způsobeny pouze výší ceny nebo rozsahem sortimentu, ale také v komunikaci se zákazníky a (odbornou) veřejností. Tvrdé diskonty (např. Lidl) obecně jsou známé svou nechtí sdělovat informace o strategiích rozvoje, vnitřních záležitostech a prodejních jednotkách.

V současnosti tolik diskutované zvyšování podílů diskontů na trhu však podle odborníků není dáno pouze agresivní cenovou politikou, ale také celkovým obchodním modelem diskontů, který je založen na jednoduchosti, produktivitě a rychlosti (Fustenborg, 2004, s. 5). Počet diskontů ve vybraných postkomunistických podává tabulka č. 7.

Tabulka č. 7 Počet diskontů (k 6.6.2007)

	Norma	Plus	Penny	Lidl	**Celkem
Česko	42	134	166	-	342
Slovensko	x	x	x	-	-
Polsko	x	-	x	-	-
Maďarsko	x	168	158	-	326
Slovinsko	x	x	x	-	-
Rumunsko	x	39	* 34	-	73

* s 5 prodejny Penny Market XXL

** v případě všech zemí v tabulce není součet úplný, nepodařilo se kontaktovat firmu Lidl a Plus (v případě Polska)

Pozn. diskonty provozované v Česku a zároveň ve vybraných postkomunistických zemích

x diskont dané firmy se v zemi nevyskytuje

- nepodařilo se kontaktovat pro podrobnější informace

Zdroj: internetové stránky maloobchodních společností

Společnost Norma jako velká část německých maloobchodních firem se ze států postkomunistické Evropy zaměřuje pouze na Česko. V případě firem Plus Diskont a Penny Market se jedná ve všech zemích, kde působí, o vysoké počty prodejen. Plus je přítomen také v Polsku, kde měl ke konci roku přes 150 prodejen, přesný počet prodejen k 6.6.2007 se mi bohužel nepodařilo zjistit. Zjišťování prodejen společnosti Lidl je bohužel

problematické, ke konci roku 2006 (listopad) provozovala v Česku přes 140 prodejen (podle databáze prodejen Incoma Research).

Česko převyšuje celkové počty diskontů všech zemí (pokud v hodnocení vynecháme Lidl) a to především z toho důvodu, že diskonty působící v ČR se nevyskytují v ostatních hodnocených státech. Výjimkou je společnost Lidl, která je sice přítomna ve všech uvedených státech, ale o počtu svých prodejen neposkytuje informace. Následuje opět tabulka s počty prodejen vztaženými na hlavu a koncentrací prodejen do hlavních měst (tabulka č.8).

Tabulka č. 8 Počet diskontů na 100 000 obyvatel, podíl regionu hlavního města na počtu diskontů k 6.6.2007 (%)

diskonty	počet prodejen na 100 000 obyvatel			podíl regionu hl. m. (NUTS 3) v % na počtu diskontů		
	Norma	Plus	Penny M.	Norma	Plus	Penny M.
Česko	0,41	1,29	1,61	28,57	11,28	4,82
Slovensko	x	x	x	x	x	x
Polsko	x	-	x	x	-	x
Maďarsko	x	1,69	1,57	x	31,18	9,49
Slovinsko	x	x	x	x	x	x
Rumunsko	x	0,18	0,16	x	7,69	8,82

* s 5 prodejny Penny Market XXL

Pozn. hypermarkety provozované v Česku a zároveň ve vybraných postkomunistických zemích

- nepodařilo se kontaktovat pro podrobnější informace

Zdroj: internetové stránky maloobchodních společností

Rumunsko viditelně v počtu diskontů Plus a Penny Market zaostává za Českem a Maďarskem, jež mají přibližně stejný počet těchto diskontů na 100 000 obyvatel. Koncentrace prodejen do hlavních měst je nejviditelnější v případě Normy, při porovnání koncentrace diskontů Plus a Penny market je toto soustředění prodejen do hlavních měst zřetelnější u prodejen Plus. Lze říci, že diskonty jsou v hlavních městech koncentrovány více než hypermarkety, ale méně než supermarkety. Je to dáno zejména zaměřením diskontů na užší a mělčí sortiment. Pokud přijmeme tvrzení, že se diskonty vyskytují spíše v oblastech s nižšími příjmy, je to vysvětlitelné i větší geografickou disperzí do odlehlejších oblastí v rámci států. Dalším možným důvodem pro menší koncentraci diskontů v hlavních městech je i rozdílné období vstupu na trh: diskonty, které začínají operovat v některých státech později spíše vyplňují mezery v maloobchodní síti a protože velká města (a hlavní města států) jsou v případě maloobchodu nejatraktivnější, není už pro „pozdě přichozí“ v těchto městech tolik možností.

8.2 Vývoj maloobchodu v ČR se zaměřením na postavení zahraničních maloobchodních řetězců

Na úvod je třeba nastínit podmínky maloobchodu, které předcházely transformaci ekonomiky v roce 1989. Změnami v českém maloobchodě z historického hlediska se zabývá například Spilková (2002), Pikhart (2000) nebo Pražská, Jindra a kol. (Jindra, 1996, s. 103-113; Pražská, Jindra a kol., 2002, 96-109), k postavení maloobchodu v rámci ekonomiky pro účely této diplomové práce stačí pouze stručné seznámení s maloobchodním trhem v minulosti.

Po roce 1990, kdy došlo ke změně režimu, docházelo na poli maloobchodu k velkým změnám. Zásadní byla pro tento sektor ekonomická reforma. V období let 1990 a 1991 se na poli maloobchodu rozvíjel soukromý sektor dvěma způsoby: jednak do tohoto sektoru vstoupily nové podnikatelské subjekty a jednak se dosavadní státní podniky zprivatizovaly (to se dělo ve třech fázích - malou a velkou privatizací a restitucí majetku). V době rozmachu soukromého podnikání byly vydány velké počty živnostenských oprávnění na maloobchodní činnost. Maloobchodní síť se rozpadla na mnoho subjektů, které vlastnily jednu prodejnu, teprve později došlo k rozšíření vlivu zahraničních obchodních řetězců. Tyto řetězce „přinesly“ do ČR tendenci ke koncentraci maloobchodního trhu, které v cestě nestály žádné překážky, zejména z toho důvodu, že tradice malých živností byla za komunismu přerušena a za tak krátký čas transformace české ekonomiky (a maloobchodu) se nestihly vytvořit dostatečně silné zájmové skupiny malých živnostníků (Hellerová, 1999). Proběhla také transformace družstev, která i v současnosti zauímají důležitou pozici v rámci maloobchodní sítě (zvláště v perifernějších a venkovštějších oblastech, což je vlastnost, která družstvům zbyla z doby socialismu). Družstva přitom měla v těchto venkovských oblastech pozici monopolu, ačkoli jejich původní teritorium, ve kterém vznikla, byla města. Tento monopol byl ale určen v roce 1952 centrální vládou, která vnutila družstvům toto území zájmu podle sovětského vzoru. Během procesu transformace však došlo ke zmenšení podílu družstev na maloobchodním prodeji (z 23,1 % v roce 1987 na 5 % v r. 1994) a to především z důvodu nezkušenosti s tržním prostředím. Je však třeba dodat, že toto snížení bylo ještě umocněno tím, že v době před rokem 1989 byla družstva provozována státem a v prostředí centrálního plánování rozhodně jejich činnost neodráželo konkurenční možnosti družstev.

8.2.1 Zdroje dat

Pro analýzu vývoje maloobchodu v ČR se zřetelem na postavení zahraničních obchodních řetězců jsem vycházela z primárních (seznam prodejen s daty jejich otevření, telefonický rozhovor) a sekundárních dat.

Dostupnost *primárních dat* (roky otevření jednotlivých prodejen zahraničních obchodních řetězců, které v Česku provozují supermarkety) byla poněkud problematická. Provedla jsem telefonické rozhovory se zástupci zahraničních obchodních řetězců, kteří v Česku provozují supermarkety (většinou pracovníci oddělení komunikace s tiskem či marketingu a propagace), za účelem získat výše uvedené informace (zásadní pro provedení analýzy prostorové disperze jednotlivých prodejen supermarketů). Pouze společnosti Delvita a Tesco poskytly údaje bez větších problémů.

Konečná data pro analýzu působení Delvity a prostorové disperze formátu supermarket pochází od společnosti Delvita. Společnost Delvita jsem si vybrala především proto, že v současnosti z českého maloobchodního trhu odchází, tudíž se naskytla výjimečná příležitost podívat se na celkové působení jedné maloobchodní společnosti na vysoce konkurenčním trhu.

Sekundární data pochází ze statistiky maloobchodu a analytických publikací ČSÚ, publikací Ministerstva průmyslu a obchodu monitorující vývoj obchodu v ČR. Další velkou skupinou jsou data soukromých firem zabývajících se analytickou činností, či přímo výzkumem maloobchodu: publikací od firem Incoma Research (databáze roků otevření prodejen obchodních řetězců operujících na českém trhu), PricewaterhouseCoopers, Deloitte&Touche a další. V neposlední řadě byly zdrojem dat samotné maloobchodní řetězce, respektive jejich internetové stránky, bez kterých bych nemohla provést např. porovnání maloobchodní sítě ve střední Evropě.

8.2.2. Ukazatele maloobchodu v ČR se zaměřením na zahraniční obchodní řetězce

Následující text se zaměřuje na zmapování pozice zahraničních řetězců pomocí sekundárních statistických údajů. Při zkoumání vlivu a postavení zahraničních řetězců je důležité neopomenout jejich podíl na zaměstnanosti, tvorbě HDP (resp. výši tržeb maloobchodu), zkoumat prodejní plochy prodejen řetězců a další charakteristiky.

Institucí, která se zabývá sběrem dat o maloobchodu již několik desítek let, je ČSÚ. Již v roce 1929 proběhlo na území tehdejší Československé republiky statistické sčítání obchodních (živnostenských) závodů, přičemž další proběhlo po válce v roce 1946. Ve dvou za sebou jdoucích šetřeních, které byly prováděny před rokem 1989 vyplynul překotný a velmi dynamický vývoj maloobchodní sítě v devadesátých letech. Poslední šetření maloobchodní sítě se uskutečnilo v roce 1999 (v období, kdy v Česku nabývají na důležitosti zahraniční obchodní řetězce). Toto plošné šetření bylo prováděno sdružením výzkumných agentur Retail census 1999 (agentury známé i z dneška a působící mj. v oblasti výzkumu maloobchodu – GfK, Incoma Research, MAG Consulting). Výsledkem tohoto šetření bylo získání dat o počtu prodejních jednotek, sortimentních typech prodejních jednotek, prodejní ploše, počtu zaměstnanců a výše tržeb v členění na 14 krajů (Vošmiková, 2000, s. 1-4). Od té doby žádné další sčítání neproběhlo.

Na úvod této kapitoly je třeba porovnat ukazatele maloobchodu v jednotlivých odvětvích a také institucionálních sektorech maloobchodu. Pro analýzu postavení maloobchodu v České republice a postavení zahraničních obchodních řetězců slouží několik ukazatelů: zásadním zvláště pro zjištění významu zahraničních řetězců v rámci maloobchodu jsou tržby, resp. tržby na pracovníka (tzv. produktivita práce v maloobchodě, také ve Slovníčku pojmů). Dalšími ukazateli jsou průměrný evidenční počet zaměstnanců, ukazatele zjišťující velikost prodejních ploch, prodejní plochy na zaměstnance, plošný standard, obslužný standard (viz Slovníček pojmů) a další. Následující tabulka č. 9 ukazuje tržby v maloobchodě pomocí indexu, který značí změnu tržeb vůči předchozímu roku (předchozí rok má tedy hodnotu 100).

Tabulka č. 9 Indexy tržeb s DPH v maloobchodě - OKEČ G 52.11 a G 52

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
OKEČ G 52.11										
Stálé ceny	102.6	102.6	113.9	105.8	106.1	105.1	104.8	102.5	103.4	105.6
Běžné ceny	107.9	108.2	111.2	107.4	110.2	104.2	103.4	104.9	103.1	106.1
OKEČ G 52										
Stálé ceny	98.3	93.5	103.2	105.3	103.2	103.2	104.0	103.0	103.8	106.5
Běžné ceny	103.7	98.9	103.1	106.4	105.4	102.7	102.6	103.6	103.0	106.1

Zdroj: ČSÚ

OKEČ G 52.11 představuje odvětví maloobchodu s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách, do kterého patří i zahraniční maloobchodní řetězce provozující supermarkety, diskonty a hypermarkety (ale také české maloobchodní řetězce). Tržby v tomto odvětví od roku 1997 rostou, největší nárůst se projevil v roce 1999, kdy např. společnost Delvita koupila 39 prodejen společnosti Interkontakt Group. Když porovnáme indexy tržeb tohoto odvětví s odvětvím maloobchodu jako celku (G 52), je vidět, že tržby maloobchodu v nespecializovaných prodejnách vždy převyšují ty v celkovém maloobchodu (kromě roku 2006, kdy jsou hodnoty stejné). V roce 1997 a 1998 dokonce tržby v maloobchodu celkem klesaly, zatímco tržby v nespecializovaném maloobchodu s potravinami (G 52.11) stále rostly.

Mnohem detailnější pohled na tržby v maloobchodě nám ale poskytne tabulka č. 10. Ta porovnává několik ukazatelů v maloobchodu kromě motorových vozidel (G 52) a maloobchodu v nespecializovaných prodejnách, do kterého jsou také řazeny zahraniční obchodní řetězce.

Tabulka č. 10 Ukazatele maloobchodu celkem a v nespecializovaných prodejnách s převahou potravin

Rok	Pracovníci celkem ve fyzických osobách		Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyzickou osobu		Tržby celkem	
	G 52.11	G 52	G 52.11	G 52	G 52.11	G 52
	osoby		Kč		mil. Kč	
2000	157 263	366 091	8 414	8 848	247 726	529 095
2001	163 346	370 472	9 159	9 712	273 424	569 185
2002	171 436	389 475	9 658	10 240	302 070	621 870
2003	167 152	383 017	10 582	11 024	323 890	667 196
2004	163 617	373 636	11 167	11 639	333 716	683 815
2005	162 753	359 150	11 667	12 515	344 118	714 914

Zdroj: ČSÚ

V maloobchodě celkem (G 52) došlo během pěti let k dalšímu růstu tržeb, přičemž tento růst je mírně vyšší v nespecializovaných prodejnách s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky, než v maloobchodních prodejnách celkem (v letech 2000 – 2005 jde o 3% rozdíl). Nespecializované prodejny se také více podílejí na tržbách: v roce 2005 je jejich podíl na tržbách maloobchodu celkem 48 % a vůči roku 2000 se tedy zvýšil o 1,3 %. Když předpokládáme, že se význam zahraničních obchodních řetězců zvyšuje, je překvapující, že v charakteristikách tržeb došlo k tak mírnému zvýšení podílu odvětví G 52.11. Je však třeba přihlídnout k tomu, že data se vztahují k roku 2005 a do odvětví G 52.11 nejsou zařazeny pouze zahraniční maloobchodní řetězce, ale také menší společnosti. Při pohledu na graf č.

2 vztahující se k roku 2006, je vidět, že k růstu tržeb řetězců dochází neustále. Dalším důvodem mírného zvýšení podílu nesespecializovaných prodejen s potravinami (G 52.11) na tržbách je to, že v rámci celého maloobchodu operují i hobbymarkety a další firmy např. s elektronikou, které se na tržbách také velice významně podílí. Z tabulky dále vyplývá, že v maloobchodě s nesespecializovanými prodejny došlo ke zvýšení průměrné hrubé měsíční mzdy na fyzickou osobu, a to i přesto, že se zvýšil počet pracovníků.

Ukazatelem určujícím produktivitu práce v maloobchodě je pak objem tržeb na pracovníka maloobchodu. Následující tabulka č. 11 sleduje tržby na pracovníka ve třech skupinách v rámci maloobchodu celkem: v podnicích celkem, v podnicích se 100 a více zaměstnanci a podnicích se 100 a více zaměstnanci se zahraniční účastí.

Tabulka č. 11 Produktivita práce v maloobchodě (objem tržeb v Kč na pracovníka maloobchodu)

Maloobchod kromě motor. vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost			
Rok	Právníké a fyzické osoby, celkem	Právníké a fyzické osoby celkem, ekonomické subjekty se 100 a více zaměstnanci	Nefinanční podniky pod zahraniční kontrolou, subjekty se 100 a více zaměstnanci
2000	1 445	2 237	2 673
2001	1 536	2 442	2 676
2002	1 597	2 608	2 886
2003	1 742	2 758	3 093
2004	1 830	2 898	3 375
2005	1 991	2 858	3 347
2006 ¹⁾	2 200	3 073	3 679

Zdroj: ČSÚ

¹⁾ předběžné údaje

Pozn. Data za podniky se zahraniční kontrolou jsou vypočteny z dat ČSÚ

Produktivita práce pozvolna roste, přičemž nejvyšší je ve velkých podnicích se zahraniční kontrolou, což odpovídá výše uvedeným statím o snižování celkových provozních nákladů velkých firem tak, aby v současné dynamicky se vyvíjející ekonomice zůstaly konkurenceschopné. Podniky v maloobchodě celkem jsou sice na necelých 60 procentech produktivity velkých zahraničních společností, ale na rozdíl od nich u maloobchodních podniků celkem produktivita mezi lety 2000-2006 vzrostla mnohem výrazněji - o 52 % oproti 38% vzrůstu produktivity u velkých podniků v maloobchodu. Jelikož se opět data týkají celého maloobchodu včetně oprav, je třeba vzít v potaz, že ke zvýšení produktivity přispěly

jednak maloobchodní firmy se sortimentem jiným, než je převážně potravinářské zboží, ale také firmy zabývající se právě opravami výrobků.

Tabulka č. 12 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2000 - 2006

Maloobchod kromě motor. vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost			
Rok	Právnícké a fyzické osoby, celkem	Právnícké a fyzické osoby celkem, ekonomické subjekty se 100 a více zaměstnanci	Nefinanční podniky pod zahraniční kontrolou, subjekty se 100 a více zaměstnanci
2000	234 734	89 884	46 338
2001	239 213	92 597	55 222
2002	246 289	94 083	56 292
2003	244 758	95 417	58 107
2004	243 624	100 227	66 430
2005	247 785	108 709	73 053
2006 ¹⁾	238 285	110 677	74 594

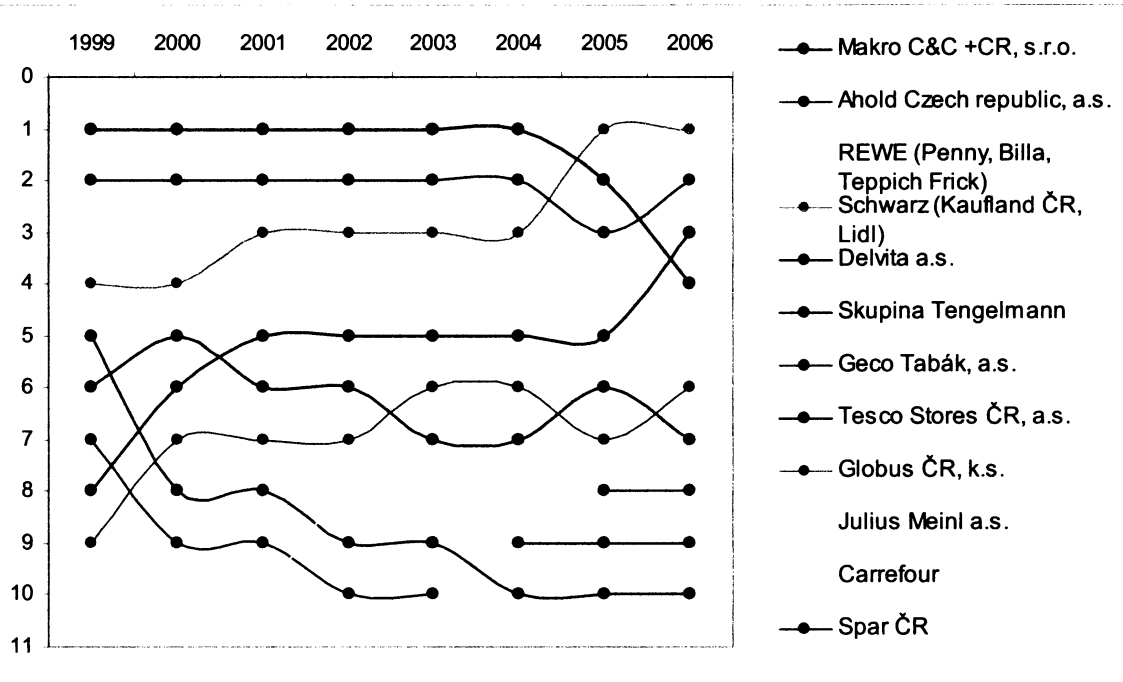
Zdroj: ČSÚ

Počet zaměstnanců v maloobchodě G 52 (Maloobchod kromě motor. vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost) se v roce 2006 (tabulka č. 12) vyšplhal na 238 285 zaměstnanců, přičemž podniky se zahraniční kontrolou se 100 a více zaměstnanci (jedná se o zahraniční řetězce, ale je třeba si uvědomit, že jsou zde zahrnuty všechny sortimentní skupiny, ne pouze nespécializované prodejny s potravinami) se na tomto čísle podílí 31 %. Dále se podniky pod zahraniční kontrolou se 100 a více zaměstnanci podílí 67 % na počtu zaměstnanců velkých podniků (se 100 a více zaměstnanci) v maloobchodě. Počet zaměstnanců v maloobchodě (G 52) tedy roste, ale při pohledu na rozdělení podniků na kategorie podniky celkem, podniky se 100 a více zaměstnanci a zahraniční podniky se 100 a více zaměstnanci, jsou vidět velké rozdíly ve vývoji počtu zaměstnanců. Zatímco v podnicích celkem se od roku 2000 do roku 2006 počet zaměstnanců zvýšil o pouhého 1,5 %, ve velkých podnicích to bylo o 23,1 % a ve velkých podnicích se zahraniční účastí se jejich počet zvýšil dokonce o 60,9 %! Data tak jsou částečně v rozporu jednak s daty z Eurostatu (viz tabulka č. 2), ale také s předpokladem, že maloobchodní společnosti se snaží ušetřit na celkových nákladech spojených s provozováním prodejen a dosahují toho mimo jiné také snižováním počtu zaměstnanců. Zároveň za tímto zvýšením může být několik příčin: zvýšení počtu zaměstnanců souvisí s rozšiřováním sítě prodejen některých společností (např. Lidl), dále je důsledkem toho, že zaměstnavatelé preferují částečné pracovní úvazky a počet zaměstnanců tak stoupl, a nakonec: jelikož se jedná o data za celý

maloobchod, nárůst počtu pracovníků mohly ovlivnit i maloobchodníci s nepotravinářským zbožím.

Následující graf č. 2 souvisí přímo s maloobchodními řetězci. Data jsou převzata od firmy Incoma Research a jelikož jsou čerpána z ročenky obchodu MPO, tiskových zpráv a publikace Moderní obchod, v některých případech zahrnují i firmy s odlišným sortimentním zaměřením než je G 52.11. Například Makro je velkoobchodní firmou, Tengelmann kromě diskontů Plus provozuje ještě hobby market OBI.

Graf č. 2 Pořadí firem TOP 10 podle tržeb v maloobchodě



Zdroj: podle Incoma Research

Pozn. Data pro roky 1999-2003 jsou čerpána z publikace MPO (2004), data za rok 2004 jsou čerpána z tiskové zprávy Incoma (2005), data za roky 2005 a 2006 z publikace Moderní obchod (2007).

Některé údaje jsou pořízeny kvalifikovanými odhady Incoma Research, data za rok 2004 vycházejí z předběžných obchodních výsledků. Tržby jsou uvedeny včetně DPH.

Z hlediska tržeb v zahraničních obchodních řetězcích provozujících supermarkety, je zajímavý především pokles tržeb Delvity. Ta byla v roce 1999 na pátém místě z hlediska tržeb, v roce 2006 klesla na desáté místo a v tomto roce také oznámila odchod z české maloobchodní scény. Firma Ahold (provozující v Česku supermarkety i hypermarkety) zaznamenala sice v roce 2005 pokles tržeb, ale zřejmě díky zisku prodejen Julius Meinl se vrátila na svou původní pozici. Julius Meinl se v roce 2000 ocitl na 10. místě žebříčku, vývoj tržeb od té doby znamenal odchod firmy z českého trhu a prodejní jednotky Julius Meinl byly převedeny (a v některých případech i přestavěny) na supermarkety Albert. Při pohledu na vývoj tržeb dalších firem je vidět především úspěch dvou korporací: skupiny Lidl&Schwarz

provozující v Česku prodejny Kaufland a Lidl a skupiny Tesco, provozující hypermarkety a supermarkety Tesco. Tesco posiluje (z hlediska tržeb) svou pozici na trhu a do roku 2006 stoupla tato firma o 5 příček na žebříčku společností podle tržeb. Svůj vliv na tom má nejenom koupě prodejen firmy Carrefour, ale i firmy CS Edeka. Dále si z hlediska tržeb výrazně polepšila skupina Lidl&Schwarz, která však své tržby nezvýšila koupením již zavedených prodejen, ale především rozsáhlou výstavbou prodejen Lidl a úspěšností prodejen Kaufland. Skupina REWE Group, která provozuje jak diskonty (Penny market) tak supermarkety (Billa), si udržuje po celé období přibližně stejnou příčku. Po převzetí supermarketů Delvita je ale možné (i přesto, že supermarkety již nejsou nejoblíbenějším nákupním místem jako na začátku působení řetězců), že se její pozice vylepší.

Zajímavý je ovšem také pohled na českou maloobchodní scénu (z hlediska tržeb) před rokem 1999, tedy před dobou, kdy docházelo k masivnímu zvýšení podílu zahraničních maloobchodních řetězců na tržbách v Česku, a v současnosti.

Tabulka č.13 Společnosti podle obratu v maloobchodu v roce 1997 a 2006

Společnost	Obrat 1997 (mld. Kč)	Společnost	Obrat 2006 (mld. Kč)
Interkontakt	13,1	Lidl&Schwarz	43,5
Euronova	8,4	Ahold (býv. Euronova)	38,5
Delvita	6,1	Tesco Stores ČR	38,5
Tesco Stores ČR	5,3	Makro ČR	38,3
Julius Meinl	5,1	Rewe ČR	25,8
Plus Discount	5,0	Globus ČR	20,5
Pronto Plus	4,7	Tengelmann ČR	19,5
Vít Potraviny	3,6	GECO Tabák	14,9
Penny Market	*3,1	Spar ČR	12,0
Makro ČR	*2,3	Delvita	8,8

Zdroj: Incoma Research, Moderní obchod,

Pozn. Některé údaje jsou pořízeny kvalifikovanými odhady Incoma Research

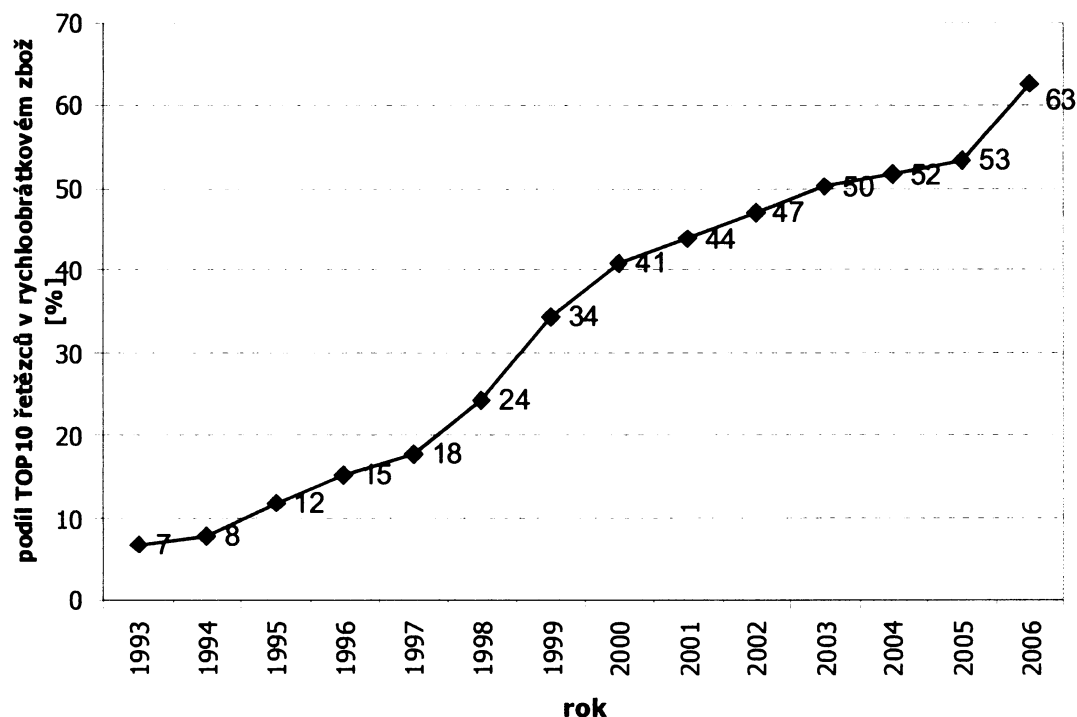
* firmy působily na trhu první rok

Z deseti firem uvedených v tabulce č. 13 jich polovina z českého trhu již odešla, nebo oznámila svůj úmysl odejít. Podíváme-li se na přeměny českého trhu z hlediska firem, které v ČR působily a z maloobchodního trhu odešly, vidíme největší změny na přelomu roku 1999/2000 a až v současné době (rok 2006/2007). Z nejvýznamnějších odchodů firem lze jmenovat zakoupení prodejen Interkontakt group společností Delvita v roce 1999, nyní je na odchodu Delvita: dne 13. 12. 2006 oznámila, že její aktivity zakoupí německá společnost REWE (Delhaize group, 2006a). Společnost Tesco koupila v roce 2006 aktivity CS Edeka (Tesco, 2006a) a v roce 2006 převzala prodejny řetězce Carrefour. K integraci prodejen Carrefour a Tesco došlo 1. 6. 2006 (Tesco, 2006b). Ahold koupil prodejny firmy Julius Meinl

za 911 milionů Kč a 67 supermarketů tak bylo definitivně převedeno společnosti Ahold 30. 9. 2005 (Marketing&Media, 2006).

Další důležitou informací o významu zahraničních maloobchodních řetězců představuje graf č. 3, který ukazuje tržní podíly deseti nejúspěšnějších firem (z hlediska výše tržeb).

Graf č. 3 Podíl deseti největších obchodních společností podle výše tržeb v rychloobrátkovém zboží



Zdroj: Incoma Research, Moderní obchod (2007b)

Jak je vidět z grafu, tržní podíly deseti největších maloobchodních firem neustále rostou. Když tento graf porovnáme s tabulkou č. 13, která porovnává tržby TOP 10 společností v roce 1997, kdy byly na trhu převážně české firmy, a v roce 2006, je vidět že český obchodní trh je soustředěn do rukou zahraničních obchodních řetězců a je vysoce koncentrován. V této souvislosti je nutné podotknout několik poznámek o šíření prodejních jednotek. Od roku 1991, kdy na našem trhu začaly působit velké zahraniční obchodní společnosti, docházelo ke zvyšování tržního podílu především prostorovým šířením firem (resp. jejich jednotek). V současnosti, kdy už pro novou výstavbu není dostatek volného prostoru (jak ve smyslu fyzickém, tak ekonomickém), probíhá proces zvyšování tržního podílu formou slučování firem.

Dalším ukazatelem, který je vhodný ke zkoumání maloobchodu, nebo spíše maloobchodní sítě je plošný standard (viz Slovníček pojmů). Data, ze kterých vychází tabulka č. 14, pochází z databáze prodejních jednotek a jejich prodejních ploch firmy Incoma Research. Jedná se o data k listopadu 2006, proto jsou v databázi zahrnuty ještě jednotky firem, které už v současnosti (červen 2007) v ČR neoperují. V tabulce jsou zahrnuty prodejní jednotky následujících firem: Ahold, REWE, Lidl&Schwarz, Carrefour, Julius Meinl, Delvita, Globus, Interspar, Plus diskont, CS Edeka, Norma, Tesco (u společnosti Tesco jsou zahrnuty i supermarkety v obchodních domech). Jde tedy o plošný standard výhradně v prodejnách zahraničních obchodních řetězců. Nicméně ačkoliv některé firmy, které jsou v databázi zahrnuty, již na českém trhu nepůsobí, jejich prodejní jednotky převzaly firmy, které stále v Česku prodejny provozují. A tak i přes to, že došlo k nárůstu počtu prodejních jednotek (a tím i prodejních ploch) a větší koncentraci prodejních ploch v rukou menšího počtu firem, budou hodnoty plošných standardů relativně aktuální. Velká expanze totiž vzhledem k nasycenosti maloobchodního trhu, již neprobíhá.

Tabulka č. 14 Plošný standard prodejen zahraničních řetězců v krajích (listopad 2006)

Kraj	Prodejní plocha (m ²)	Plošný standard (m ² na 1000 obyvatel)
Praha	320 488	269,7
Středočeský	164 505	140,0
Jihočeský	106 675	169,3
Plzeňský	106 400	191,9
Karlovarský	60 873	199,8
Ústecký	186 696	226,8
Liberecký	68 183	158,3
Královéhradecký	103 810	188,9
Pardubický	70 938	139,7
Vysočina	62 109	121,4
Jihomoravský	191 777	169,3
Olomoucký	112 178	175,3
Moravskoslezský	228 081	182,6
Zlínský	97 369	165,1

Zdroj: zpracováno podle Incoma Research

Průměrný plošný standard prodejen zahraničních řetězců v krajích je vidět v tabulce č. 14. V ČR celkem je tento standard 182,7 m² na 1000 obyvatel. Pod republikovým průměrem se pohybuje více než polovina krajů, z nichž nejhůře dopadly kraje Vysočina (o 34 % pod průměrem ČR), Pardubický (o 24 %), Středočeský (23 %) a Liberecký (13 %), které se z hlediska plošného standardu pohybují o více než 10 % pod průměrem ČR. Kraje Vysočina a Pardubický jsou považovány za periferní, podprůměrné výsledky Středočeského a

Libereckého kraje jsou způsobeny blízkostí velkých aglomerací jiných krajů a tím, Středočeský kraj je zázemím Prahy a tudíž se tu uskutečňuje část poptávky Středočechů. V případě Libereckého kraje má na maloobchodní síť vliv celkově rozdrobenější struktura osídlení. Vysoce nadprůměrné výsledky Prahy a Ústeckého kraje vysvětlují nízké hodnoty krajů Středočeského a Libereckého: tyto kraje „nemusí“ mít tak rozsáhlou maloobchodní síť, protože jim slouží síť pražská a ústecká.

Důležitým procesem spojeným se zvýšeným vlivem zahraničních řetězců na českém maloobchodním trhu je internacionalizace. Jedním z ukazatelů hodnotících internacionalizaci českého maloobchodního prostředí je stav přímých zahraničních investic (PZI, viz Slovníček pojmů), zajímavý je zejména z hlediska odvětvové a geografické struktury. Téma přímých zahraničních investic (PZI) obecně a PZI do maloobchodu je velmi úzce svázáno s lokalizací: spolu s lokalizací určité prodejní jednotky dochází i k lokalizaci přímé zahraniční investice. Podle Víturky je pro úspěšné umístění investice důležitých několik faktorů (Víturka a kol., 1998, cit. v Szczyrba, 2000b):

1. Faktor blízkosti trhu

Je důležitý „pro případ distribučních aktivit usilujících o centrální lokalizaci v rámci obsluhovaného území“ (Szczyrba, 2000, s. 18). Geografická blízkost snižuje dopravní náklady (které ovšem nejsou v dnešní době nijak vysoké), kulturní rozdíly a v souvislosti se vstupem do EU jde také o záruku dodržování podobných zákonů a norem týkajících se např. životního prostředí nebo pracovně-právních vztahů. S faktorem blízkosti souvisí velikost sídel a socioekonomické charakteristiky sídel: maloobchodní firmy měly na začátku expanze zájem především o velká města (Praha, Brno, Ostrava atd.) Podle Zdeňka Szczyrby budou prodejní koncepty „zaměřeny na cílové spotřebitelské trhy v souladu s platnou hierarchizací sociálně geografických procesů“ (Hampel, 1996, Maryáš, 1987, cit. v Szczyrba, 2000b, s. 19). Některé firmy také lokalizují své prodejní jednotky do blízkých zemí (např. v Česku jsou časté německé formáty, jako například Norma, Penny market atd.)

2. Faktor dopravní infrastruktury

Tento faktor je determinujícím zejména pro výstavbu velkoplošných konceptů (hypermarkety, regionální obchodní centra). Hlavní podmínkou úspěšnosti hypermarketů je právě přítomnost silničního napojení a dostatečného počtu parkovacích míst.

3. Nabídka rozvojových ploch

Tento faktor je velmi důležitý opět zejména pro velkoplošné koncepty (ale i např. supermarketů větších velikostí). Stavba prodejen na zelené louce odpovídá snaze

investorů dosáhnout co nejnižších výdajů. Proto staví objekty převážně na zelené louce, kde jsou náklady nižší než v případě regenerace brownfields³ (viz Slovníček pojmů) Dostatečná velikost rozvojové plochy je zásadní opět pro velkoplošné koncepty, protože poměr prodejní plochy a ploch určených k organizačnímu zajištění prodeje např. u jednopodlažních velkoplošných obchodních zařízení je až 1:7.

4. Cena stavebních pozemků

Obecně odpovídá cena stavebních pozemků pozici obcí v rámci hierarchie osídlení. Konkrétněji se pak cena odvíjí od polohy pozemku, vybavenosti infrastrukturou, od cen pozemků stanovených pro různé kategorie obcí zákonem č. 151/1997, cenových map, od představ vlastníků o ceně pozemku atd. Především kvůli ceně se velkoplošné koncepty přestěhovaly na okraje velkých měst.

³ brownfields ve sféře maloobchodu bych rozdělila na dvě základní skupiny, které se liší posloupností vývoje dotyčného obchodního areálu. První skupinou jsou brownfields, které byly následně využity pro maloobchodní činnost: často to jsou bývalé průmyslové areály, nebo dlouho nevyužívané objekty v obcích, které jsou využity pro výstavbu nákupních center, nebo menších prodejních komplexů (výstavbu supermarketu v objektech vlastněných obcí využívají i zahraniční obchodní řetězce). Druhým typem jsou brownfields vzniklé činností maloobchodu: jedná se o případy, kdy firma provozující určitý formát zkrachuje (v případě českých firem), je převzata např. zahraničním řetězcem, který provozovnu uzavře, nebo je prodejna patřící do řetězce uzavřena z důvodu malé výnosnosti prodejny nebo předimenzovanosti oblasti. Také může dojít i k odchodu zahraničního řetězce a další vlastník už prodejny nechce provozovat z důvodu nízké výtěžnosti.

Tabulka č. 15 uvádí objem PZI, které do ČR „natekly“ z evropských států, respektive z firem, které mají v těchto státech své sídlo. Tabulka vychází z dat ČNB, která jsou podle odvětví tříděna až od roku 1998, proto ranější třídění podle OKEČ bohužel není možné sledovat.

Tabulka č. 15 Stav PZI v odvětví maloobchodu* (tis. Kč)

Stát	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Belgie	0	78 679	148 028	1 173 853	0	1 188 145	0	0
Dánsko	0	0	145 853	0	0	3 325 921	2 500 418	452 321
Irsko	0	0	0	0	0	550 851	550 063	0
Finsko	152 786	134 544	0	0	0	0	0	0
Francie	77 499	420 452	155 300	0	304 519	0	235 173	346 292
Itálie	0	0	0	449 757	0	0	0	0
Lucembursko	0	0	0	433 764	449 320	326 288	1 310 803	433 764
Německo	3 560 522	8 397 915	7 876 705	9 158 659	9 350 169	13 377 817	16 963 352	18 707 186
Nizozemí	10 457 909	22 903 837	22 679 481	14 158 154	33 185 480	40 252 421	36 833 478	24 246 373
Rakousko	5 406 846	5 609 932	5 740 179	7 525 854	6 917 484	3 099 563	3 611 208	5 769 813
Španělsko	51 973	124 461	0	0	0	0	0	0
Švédsko	0	0	0	1 020 877	312 693	0	0	188 402
Británie	0	0	0	13 130 174	3 856 176	3 063 696	1 424 872	5 542 519
Norsko	46 477	0	0	0	0	0	0	0
Švýcarsko	112 940	139 083	641 175	1 222 432	1 503 544	1 133 822	1 211 936	0
Kypr	520 316	422 767	1 486 545	527 968	227 744	1 095 320	715 454	120 866
Malta	0	0	779 000	0	0	0	0	0
Slovensko	294 512	175 585	194 758	0	181 919	0	0	146 693

Zdroj: ČNB, * maloobchod včetně oprav spotřebního zboží, kromě motorových vozidel.

V tabulce č. 15 jsou uvedeny evropské státy, ze kterých alespoň v jednom z výše uvedených 8 let směřovaly PZI do maloobchodu do ČR a zároveň ty státy, jejichž firmy investovaly v ČR do maloobchodu nejvíce finančních prostředků. Pouze čtyři státy investovaly po celé období, jsou to: Německo, Nizozemí, Rakousko a Kypr⁴. Tyto státy obsadily většinou první příčky z hlediska výše investic v ČR. Všechny západoevropské firmy, které v ČR nejvíce investovaly, zde provozují jednak síť supermarketů, ale výše jednotlivých investic napovídá, že směřovaly především do sítě hypermarketů. Tesco se pravděpodobně nejvíce podepsalo na extrémní výši britských PZI v roce 2001. Delvita, která v ČR provozuje pouze supermarketový formát, držela PZI Belgie pod 1 mld. Kč. Ostatní státy, které se v tabulce objevily (resp. firmy původem z těchto států), v ČR provozují maloobchodní aktivity, ovšem ne v diskontních, super- a hypermarketových formátech.

⁴ Kypr se mezi firmami investujícími poměrně vysoké částky po celé období objevil z toho důvodu, že některé firmy pravděpodobně využívají tuto zemi jako své sídlo. Vysoké hodnoty PZI z Kypru nejsou tedy způsobeny tím, že by v ČR kyperské firmy masivně investovaly do maloobchodu.

8.2.3. Plošný standard zahraničních obchodních řetězců v krajích ČR

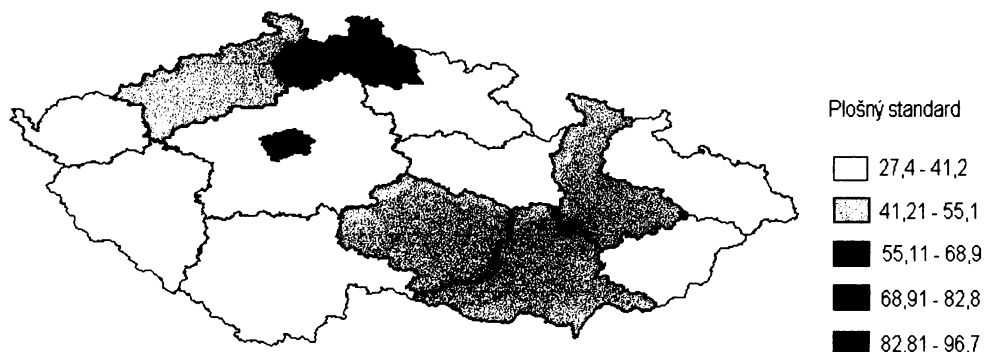
Úkolem této části je zmapovat prostorové rozšíření prodejen zahraničních obchodních řetězců v České republice pomocí ukazatele plošného standardu. Kapitola je rozdělena do třech částí, přitom v každé z nich se zabývám jiným prodejním konceptem zahraničních obchodních řetězců. Každý prodejní formát (koncept) je charakterizován jinými charakteristikami: liší se z hlediska velikosti prodejen, šíře a hloubi sortimentu, lokalizačními preferencemi, přístupem k zaměstnancům a k veřejnosti. Proto je zajímavé sledovat, v jakých krajích působí jednotlivé zahraniční obchodní řetězce, případně, zda se na některé kraje „specializují“. Analýzu působnosti jednotlivých prodejních formátů provádím pomocí výpočtu plošného standardu (velikost prodejní plochy v m² na 1000 obyvatel kraje) v krajích ČR. Stejně tak, jak uvádím v popisu k tabulce č. 14, zdrojem dat prodejních ploch jednotlivých prodejen je firma Incoma Research (data k listopadu 2006). Ačkoliv jsou databázi této společnosti zahrnuty i firmy, které již v současnosti (červen 2007) v ČR své aktivity neprovozují (Julius Meinl, Carrefour, CS Edeka), tato analýza je vlastně poslední možností, jak zachytit český trh v období před nynější vysokou koncentrací českého trhu způsobenou odchodem některých firem.

Nyní tedy můžeme přistoupit k analýze postavení supermarketů, hypermarketů a diskontů v krajích ČR.

8.2.3.1 Supermarkety v ČR

Supermarkety jsou představitelem konceptu, který je již do jisté míry překonaný - alespoň v ČR, kde dochází ke snižování tržeb maloobchodních řetězců provozujících supermarkety a ty jsou pak nuceny z ČR odejít. Ze všech zahraničních řetězců, které v poslední době (od roku 2004 do současnosti, včetně Delvity) odešly z českého trhu, všechny, až na jednu výjimku (Carrefour), provozují supermarkety.

Mapa č. 1 Plošný standard supermarketů celkem v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

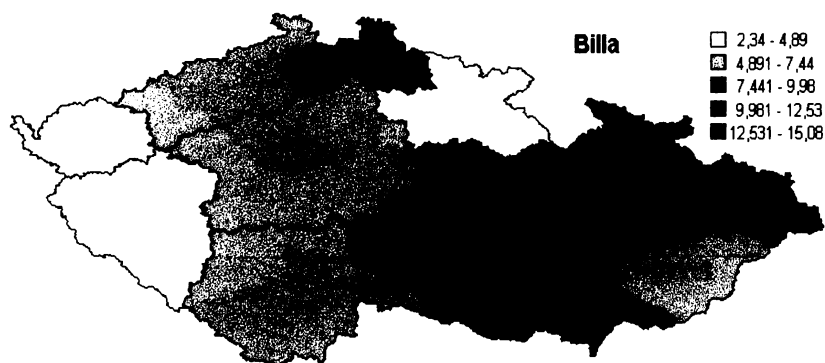
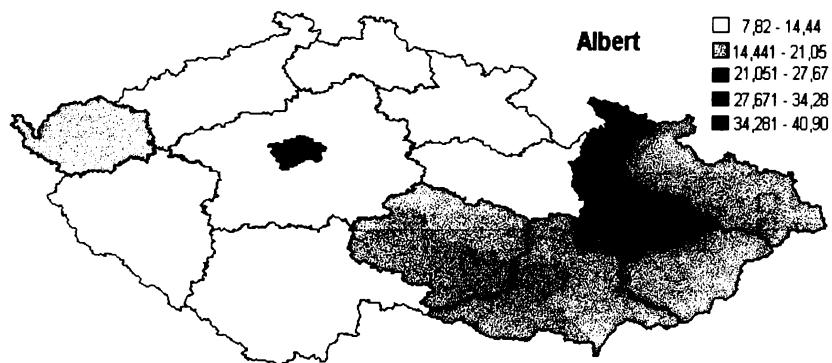


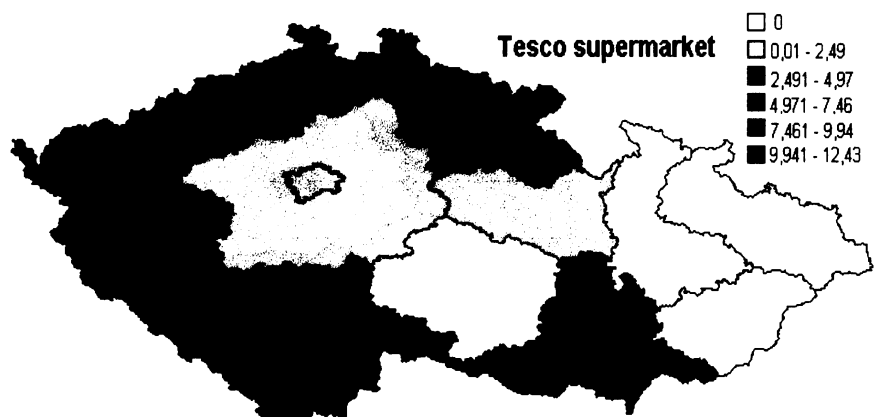
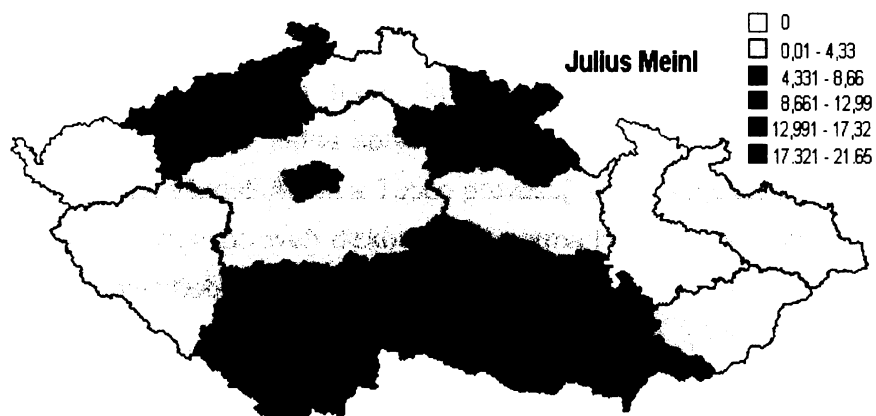
Zdroj: zpracováno podle dat Incoma Research

Do analýzy v tomto případě vstupovaly prodejní plochy následujících supermarketů: Albert, Billa, CS Edeka, Delvita (včetně prodejen Delvita City, Proxy a Sama), Julius Meinl a Tesco supermarket. Jak je vidět z mapy č. 1, supermarkety mají největší plošný standard v Praze a Libereckém kraji. Naopak nejmenší je v krajích Pardubickém, Plzeňském a Středočeském. Z hlediska výše plošného standardu jsou ve všech krajích kromě Ústeckého na prvním místě supermarkety Albert. U 71 % krajů je na druhém místě po Albertovi Delvita (5 krajů) nebo Billa (5 krajů). V jediném ústeckém kraji má nejvyšší plošný standard CS Edeka a Tesco supermarket. CS Edeka je německá firma, která se specializuje především na trhy geograficky blízké (nyní již prodejny operují pod názvem Tesco) a totéž platí i o krajích. Německý kapitál je v pohraničí tradiční a tak první místo CS Edeky nepřekvapuje.

Kombinace supermarketů Albert-Delvita má 1. a 2. místo (v tomto pořadí) z hlediska plošných standardů ve Zlínském, Královéhradeckém, Karlovarském, Plzeňském a Pražském kraji. Supermarkety v kombinaci Albert-Billa mají první a druhé místo v Jihočeském, Olomouckém, Moravskoslezském, Pardubickém a Středočeském kraji. S jistou dávkou generalizace se tedy dá říci, že Supermarkety Albert a Delvita mají nejsilnější pozici v západní a severní části Česka, naopak supermarkety Albert a Billa (společně) se soustřeďují spíše ve východní části Česka.

Soubor map č. 1 Plošný standard jednotlivých supermarketů v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)





Zdroj: zpracováno podle dat Incoma Research

Soubor map č. 1 detailněji ukazuje rozmístění jednotlivých supermarketů podle výše plošných standardů. Jasně z něj vyplývá to, ve kterých krajích je nejsilnější pozice jednotlivých supermarketů. Albert svými nejvyššími plošnými standardy (hodnoty posledního intervalu v legendě) mezi supermarketovými formáty absolutně vede, když druhý nejlepší supermarket (Delvita) nejvyšší hodnotou horního intervalu plošného standardu převyšuje 1,5 krát. Supermarkety CS Edeka, Delvita, Tesco a Julius Meinl nebyly přítomny ve všech krajích (jedná se většinou o moravské a východočeské kraje). Ze šesti firem, které provozují supermarkety jich již polovina z českého trhu odešla (ke konci června 2007, viz kapitola

9.2.4 Změny v hodnotách plošných standardů po konsolidaci trhu v letech 2004-2006), což svědčí o snížení jejich oblíbenosti mezi zákazníky.

8.2.3.2 Hypermarkety v ČR

První hypermarket (Globus) byl v Česku postaven v roce 1996 (Globus, 2006). Od té doby tržby a oblíbenost hypermarketů rostly, stejně jako jejich tržní podíl. V současnosti se hypermarkety a diskonty stále těší růstu tržeb, naopak supermarketů svou pozici ztrácejí. Přitom ze zahraničních firem, které v ČR operují mezi prvními deseti společnostmi s největšími tržbami, jedna společnost (Lidl&Schwarz) provozuje diskonty a hypermarkety zároveň. Společnosti Ahold a Tesco provozují spolu s hypermarkety i supermarketů, REWE Group provozuje zároveň diskonty a supermarketů a společnost Tengelmann své diskonty Plus doplňuje hobby marketem OBI.

Mapa č. 2 Plošný standard hypermarketů celkem v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)



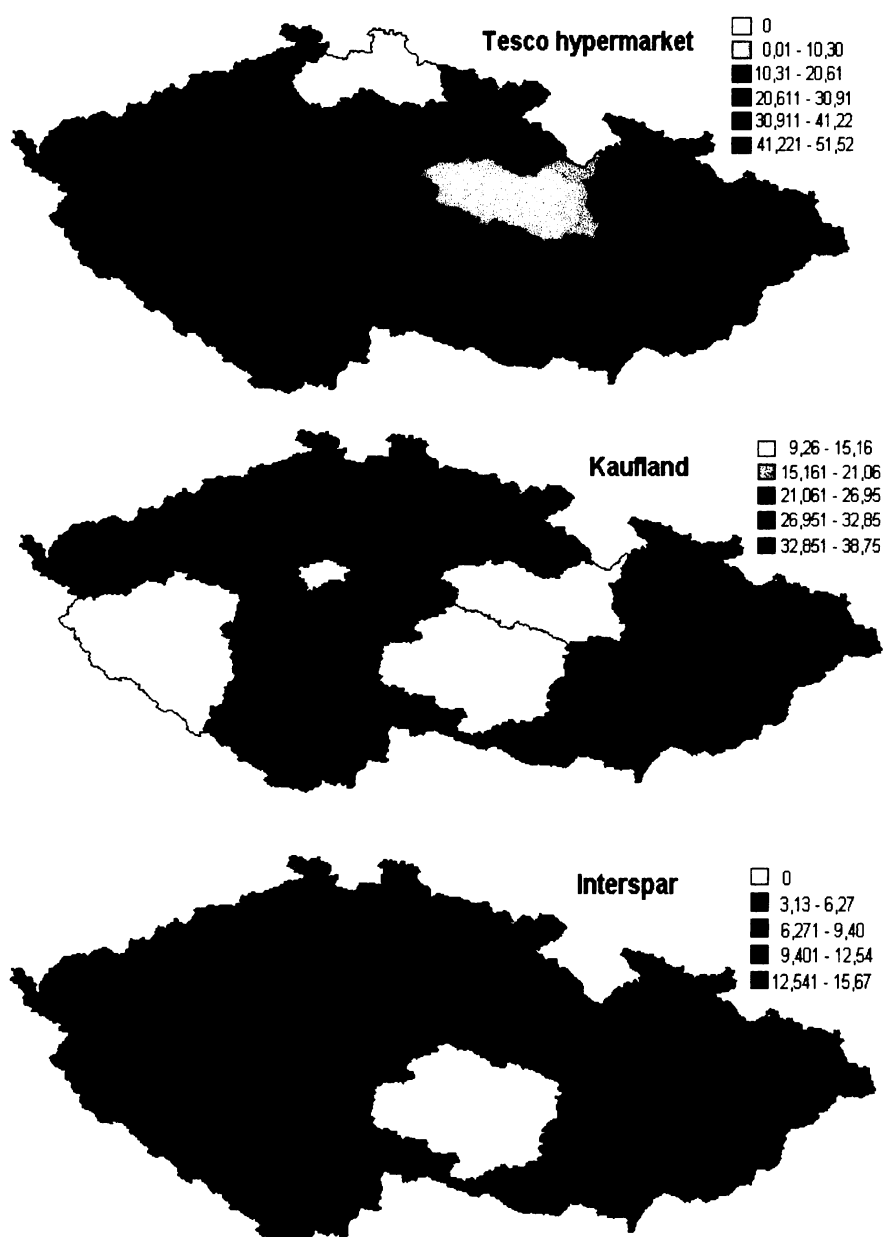
Zdroj: zpracováno podle dat Incoma Research

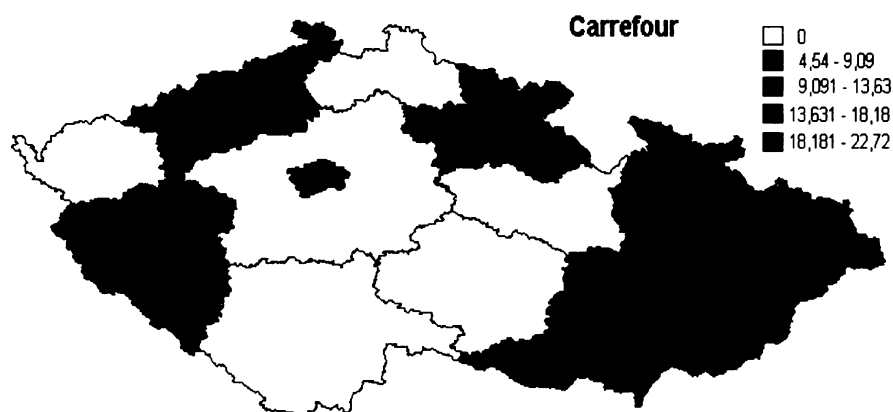
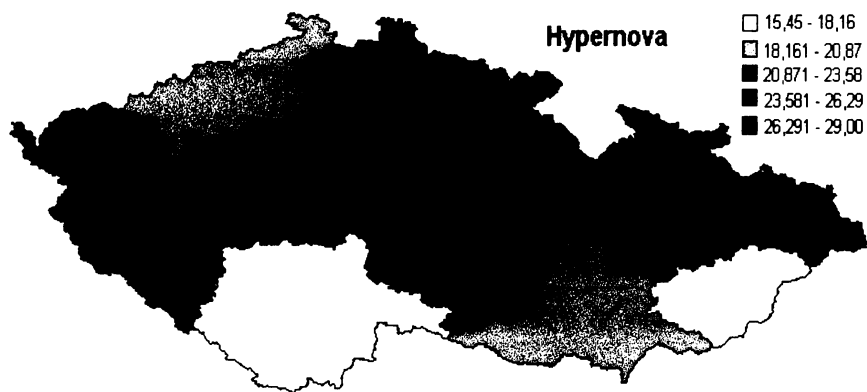
Do analýzy plošných standardů hypermarketů vstupují prodejny Tesco hypermarket, Carrefour, Hypernova, Kaufland, Interspar a Globus. Výši plošných standardů hypermarketů celkem sleduje mapa č. 2. Téměř ve všech krajích dominují výši plošného standardu hypermarkety, pouze u Libereckého kraje mají vyšší plošný standard supermarketů. Mezi hypermarkety z hlediska plošného standardu jednoznačně dominuje Tesco, které je na prvním místě v polovině krajů (7 krajů), Hypernova je na prvním místě v pěti krajích. Kaufland jako hypermarket s druhým nejvyšším plošným standardem je přítomen v polovině krajů (v krajích Ústeckém a Zlínském je pak dokonce na prvním místě). Nejčastějšími

kombinacemi hypermarketů na 1. a 2. místě jsou: Tesco-Kaufland, Tesco-Hypernova a Hypernova-Kaufland.

Z hlediska konkrétního pohledu na největší „plošnou přítomnost“ (opět z hlediska výše plošného standardu) hypermarketů v krajích ČR je Tesco nejvíce přítomné v , Karlovarském, Královéhradeckém, Moravskoslezském, , Plzeňském a Pražském kraji, tedy převážně v západních Čechách a v severní a jižní části Moravy. Naopak Hypernova má nejvyšší plošný standard ve středních Čechách a severní části ČR.

Soubor map č. 2 Plošný standard jednotlivých hypermarketů v krajích (m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)





Zdroj: zpracováno podle dat Incoma Research

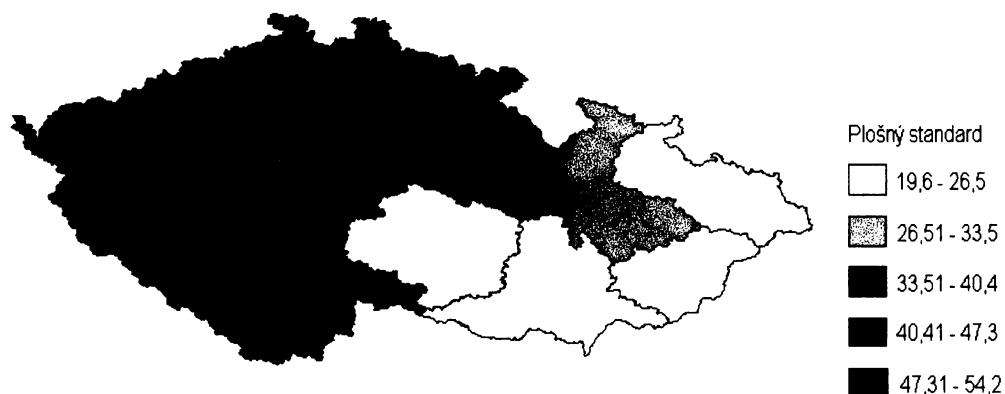
Na souboru map č. 2 lze pozorovat výskyt jednotlivých hypermarketů v krajích podle plošných standardů. Tesco hypermarket převyšuje nejvyšší hodnoty plošného standardu (hodnoty posledního intervalu v legendě) druhého hypermarketu Kaufland 1,3 krát. Ačkoliv z hlediska hodnot plošného standardu je na tom mezi hypermarkety nejhůře Interspar, přesto z českého trhu odešla společnost Carrefour, která měla druhé nejnižší hodnoty. Z hlediska výskytu jednotlivých hypermarketů v krajích si nejlépe vede Hypernova a Kaufland, které mají své prodejny ve všech krajích. Z původních šesti hypermarketů které

na českém maloobchodním trhu působily, jich zbylo pět: hypermarket Carrefour již v současnosti (červen 2007) v ČR neobchoduje.

8.2.3.3 Diskonty v ČR

Diskonty jako koncepty zaměřené především na co nejmenší náklady a tedy co nejnižší ceny, prožívají v poslední době velký boom (z hlediska tržeb i oblíbenosti diskontů jako nákupního místa). Tento boom je zřetelný především v poslední době a přispěly k němu diskonty Lidl, které fungují na našem trhu od roku 2003 (Novinky, 2006). Skupina Lidl&Schwarz se také poprvé v roce 2005 dostala na první místo žebříčku maloobchodních firem s rychloobrátkovým zbožím z hlediska tržeb. Následující mapka č. 3 podává přehledný obraz o výši plošného standardu diskontů v ČR.

Mapa č. 3 Plošný standard diskontů celkem v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)

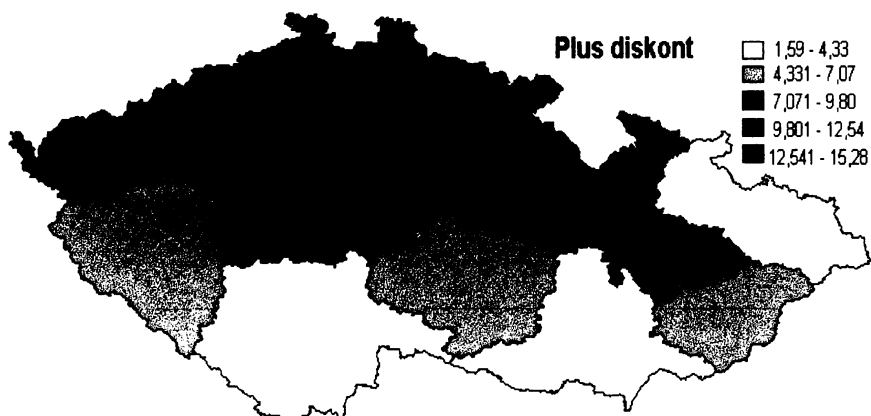
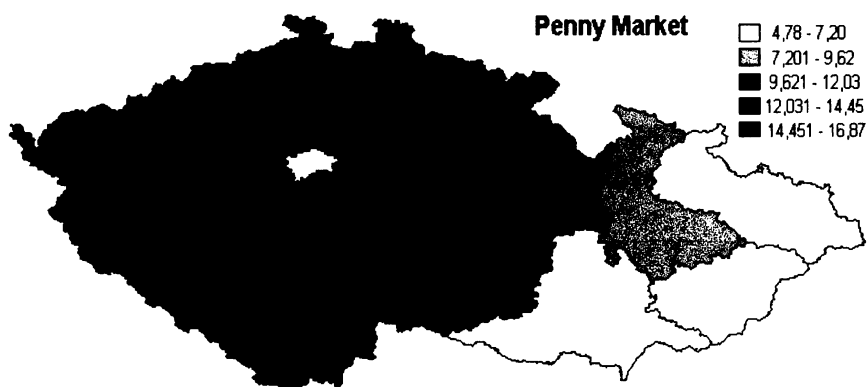
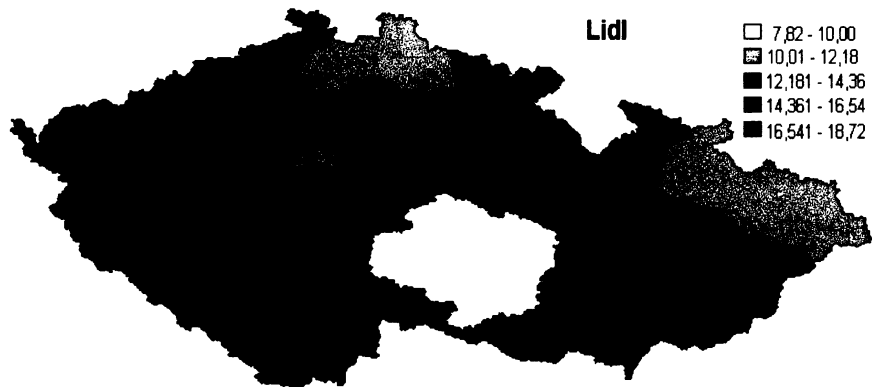


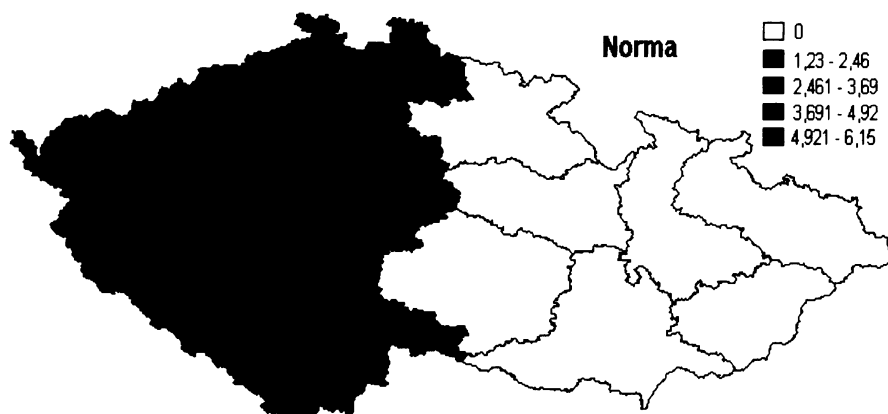
Zdroj: zpracováno podle dat Incoma Research

Do analýzy vstupují tyto diskonty: Norma, Plus Diskont, Penny Market a Lidl. Diskonty Lidl zaujímají první místo z hlediska plošného standardu skoro v 65 % krajů (9 krajů), diskonty Penny Market ve zbývajících pěti krajích a diskonty Plus nejsou na prvním místě v žádném z krajů. Nejčastěji se vyskytují na prvním a druhém místě diskonty Lidl a Penny Market (v tomto pořadí). Z regionálního hlediska jsou diskonty Penny nejvíce zastoupeny (1. místo v plošném standardu) v Královéhradeckém, Karlovarském, Libereckém, Plzeňském kraji a na Vysočině. Diskonty Lidl pak „bodují“ v ostatních krajích. Prodejny Penny Market se vyskytují nejvíce kolem pražského metropolitního areálu, přitom na Moravě nejsou nikdy na prvním místě. Zajímavý je pohled na výskyt prodejen Plus, které jsou na druhém místě z hlediska plošného standardu (vždy po Lidlu) v Pražském, Středočeském a Ústeckém kraji.

Diskonty firmy Norma sice nemají vysoký plošný standard, ale z regionálního pohledu je zajímavé, že se nevyskytují na Moravě a ve východních Čechách, což je opět dáno vzdáleností těchto krajů k Německu, které je zemí původu Normy.

Soubor map č. 3 Plošný standard jednotlivých diskontů v krajích (v m² prodejní plochy na 1000 obyvatel, konec roku 2006)





Posledním hodnoceným formátem z hlediska plošných standardů jsou diskonty (Soubor map č. 3). Z hlediska výše plošných standardů mají všechny diskonty kromě Normy nejvyšší hodnoty (poslední interval v legendě) podobné, ale absolutně nejvyšší hodnoty plošných standardů má společnost Lidl. Ze všech prodejen Lidl mají nejnižší výši plošných standardů prodejny na Vysočině, stále však tato hodnota převyšuje nejnižší hodnoty u ostatních diskontů. Kromě Normy mají diskonty své prodejny ve všech krajích (na rozdíl od některých supermarketů a hypermarketů), Norma není přítomna na Moravě a ve východních Čechách. Ze zahraničních diskontů zatím žádný neopustil český trh, ale v tisku proběhla zpráva, která naznačuje možné sloučení diskontů Plus Diskont (společnost Tengelmann) a Penny market (společnost REWE Group) (Luňáková, Z., Bublíková, B., 2007).

8.2.4 Změny v hodnotách plošných standardů po konsolidaci trhu v letech 2004-2006

V předcházející části 9.2.3. (Plošný standard zahraničních obchodních řetězců v krajích ČR) jsem hodnotila významnost působení jednotlivých formátů a konkrétních supermarketů, hypermarketů a diskontů z hlediska plošného standardu. Toto hodnocení vycházelo z datového zdroje Incoma Research, který obsahuje seznam prodejen spolu s jejich prodejními plochami. Tato databáze poskytuje data k listopadu 2006 a jsou v ní proto obsaženy firmy, které v Česku již obchody neprovozují, ale minulý a předminulý rok tomu tak ještě bylo: Julius Meinl, CS Edeka, Carrefour; a jedna firma (Delvita), která k minulému roku prodala své aktivity firmě REWE Group.

Tato část práce by měla naopak hodnotit situaci z hlediska plošných standardů v krajích po odchodu těchto firem z našeho trhu. Tedy zjistit, jak se zvýší hodnoty plošných standardů firem, které převzaly prodejní jednotky po svých bývalých konkurentech. Sledovat zvýšení plošných standardů je více než užitečné, protože nám může napovědět, která společnost se blíží k tomu, že bude v některých krajích „ovládat“ maloobchodní trh s potravinami. Při rozhodnutí firem odejít z trhu, je celá záležitost koupě prodejních jednotek konkurenta monitorována antimonopolními úřady (a ty se také k tomu, zda nehrozí monopolní postavení několika firem musí vyjádřit). To dokládá důležitost sledování vlivu některých firem z hlediska jejich prostorového rozšíření a eventuelní monopolní pozice v některých krajích.

8.2.4.1 Metodika

Pro analýzu změn významnosti jednotlivých firem, které na českém trhu zůstaly (konec června 2007) použiji opět plošné standardy, ale přepočtené podle velikosti prodejních ploch, které dříve provozovaly firmy Julius Meinl, CS Edeka, Delvita a Carrefour. V podstatě to znamená, že jsem prodejní plochy firmy, která z trhu odešla, přičetla k prodejním plochám firmy, která prodejní jednotky koupila a z tohoto součtu jsem opět vytvořila plošné standardy. Kompletní tabulky plošných standardů před a po odchodu těchto čtyř maloobchodních firem jsou k dispozici v příloze č. 2.

Tento způsob zjištění změn pomocí plošných standardů však má úskalí: zásadním je to, že výpočet nových plošných standardů je proveden k listopadu 2006, ale počet prodejen (a s ním i prodejní plochy a plošné standardy) se od tohoto data do současnosti (konec června 2007) mohl zvýšit. Pokud však vezmeme do úvahy to, že maloobchodní síť v Česku je poměrně stabilní a k výstavbě nových prodejen již nedochází v takové intenzitě jako na přelomu století, kromě pár prodejen (např. prodejen Lidl, Kaufland nebo Tesco supermarket)

se jejich počet nemohl rapidně zvýšit, je možné tento výpočet použít s tím, že se jedná spíše o spodní hranici výše plošných standardů.

8.2.4.2 „Významnost“ postavení zahraničních obchodních řetězců v krajích měřena zvýšením hodnot plošných standardů

Tabulka č. 16 podává přehled o zvýšení plošných standardů firem Albert, Billa a supermarketů a hypermarketů Tesco. Hodnota 100 odpovídá nulovému navýšení standardu a znamená tedy, že firma žádné aktivity jiných společností v daném kraji nekoupila a její prostorový rozvoj závisí pouze na otevírání vlastních prodejen.

Tabulka č. 16 Zvýšení plošných standardů firem Albert, Billa a Tesco (v %)

kraj	Albert	Billa	Tesco hypermarket	Tesco supermarket
Praha	152,9	465,6	144,1	135,5
Středočeský	150,0	213,2	100,0	300,0
Jihočeský	140,4	213,1	100,0	153,8
Plzeňský	127,4	444,6	144,9	161,0
Karlovarský	100,0	496,3	100,0	200,0
Ústecký	161,4	241,2	136,3	226,6
Liberecký	128,8	214,9	100,0	173,9
Královéhradecký	161,7	366,1	138,2	143,5
Pardubický	111,6	100,0	100,0	100,0
Vysočina	179,9	149,6	100,0	x
Jihomoravský	132,7	172,3	167,1	100,0
Olomoucký	100,0	130,8	133,3	x
Moravskoslezský	122,5	149,8	117,1	100,0
Zlínský	114,7	202,7	145,0	x

Zdroj: zpracováno podle Incoma Research

Pozn. křížek (x) značí, že se v kraji prodejní jednotky firmy, která z českého trhu odešla, nevyskytovaly

Z tabulky je patrných několik poznatků. V krajích, kde se vyskytuje hodnota „100,00“, neměly společnosti Julius Meinl, Delvita, CS Edeka a Carrefour žádné prodejny a tak jejich následovníci nemohli zvýšit svoji hodnotu plošného standardu. Nejvíce si z hlediska zvýšení plošného standardu polepšily (resp. polepší) supermarkety Billa a to především z toho důvodu, že v podstatě ve všech krajích neměly příliš vysoké hodnoty standardů a navýšení z nízkých výchozích hodnot je vždy výraznější než v případě hodnot vyšších. V Praze, Plzeňském a Karlovarském kraji si Billa polepší více než čtyřikrát. Nejnižší zvýšení v moravských krajích je dáno tím, že zde Delvita neměla silnou pozici. V případě supermarketů Albert není nárůst plošného standardu tak výrazný a to ze dvou důvodů: prvním je obecně silná pozice Albert ve všech krajích, druhým je spíše menší význam

prodejen Julius Meini v krajích ČR. Albert nejvíce posílil na Vysočině, v Královéhradeckém a Ústeckém kraji. Supermarkety Tesco nejvíce zvedly své plošné standardy v krajích severních a západních Čech. Firmě Tesco se tak pomocí převzetí aktivit firmy CS Edeka podařilo zlepšit svoje postavení v krajích (z hlediska plošného standardu), kde předtím soupeřilo s CS Edeka a mělo s ní porovnatelné plošné standardy. Nejlépe si zlepšilo svou pozici v kraji Středočeském, kde Edeka nad Tescem jasně vedla: měla až dvakrát vyšší hodnotu plošného standardu. Tesco hypermarket posílilo nejvíce v krajích s velkými městy, což je logické: hypermarkety jsou lokalizovány především do takových krajů.

8.2.5 Shrnutí

Z hlediska plošného standardu se na první místa ve většině českých regionů řadí supermarkety Albert (v téměř 93 % krajů), hypermarkety Tesco (v 50 % krajů) a diskonty Lidl (v 64 % krajů). Při porovnání jednotlivých prodejních konceptů (formátů) se největšímu „monopolu“ těší supermarkety, následovány diskonty a hypermarkety. Nutno podotknout, že tyto výsledky vycházejí ze stavu k listopadu 2006 a jsou v nich zahrnuty firmy dnes již v Česku nepůsobící a proto se „plošný monopol“⁵ některých firem ještě zvýšil (ke změnám plošných standardů vlivem převzetí firem, které z Česka odešly, se vyjadřuje poslední část Shrnutí, viz níže). Zajímavá je pak regionální působnost jednotlivých firem (opět z hlediska dosažené výše plošných standardů): Albert má nejvyšší plošné standardy prakticky ve všech krajích ČR, nejvyšších hodnot však dosahuje na Moravě. Delvita je plošně významná především v západní a severní části Česka, Billa spíše na Moravě a ve východní části Česka. Hypermarket Tesco má vysoké plošné standardy především v severozápadních Čechách a na Moravě, Hypernova v severní části České republiky. Kaufland, který je na druhém místě v polovině krajů, dosahuje svých nejvyšších plošných standardů v severozápadních Čechách a na severu Moravy. Z diskontů má nejsilnější pozici Lidl, který provozuje nejvíce diskontů (měřeno plošnými standardy) v Čechách a na jižní Moravě. Naopak diskonty Penny Market a Plus se soustřeďují spíše v Čechách: Penny Market dosahuje nejvyšších hodnot v JZ a SZ Čechách, Diskont Plus je soustředěn spíše v pražském metropolitním areálu a v severní části ČR.

Z regionálního umístění prodejen různých firem, je možné (s jistou dávkou opatrnosti) také vysledovat, zda si některá firma vybere svého hlavního konkurenta, kterého se pak snaží v jednotlivých krajích „vytláčit“ (dorovnat počet prodejen, plošné standardy, resp. lokalizovat své prodejny v blízkosti tohoto konkurenta). Z tohoto hlediska je zajímavé, že prodejna Penny market je na prvním nebo druhém místě (opět plošné standardy) pouze v kombinaci s diskontem Lidl. Je možné, že firma Lidl lokalizovala své prodejní jednotky také na základě umístění prodejen Penny Market, které mají silnější pozici než diskonty Plus..

Velmi zajímavé je sledovat zvyšování významu prodejen firem, které koupí aktivity svých konkurentů. V Česku se jedná o firmy REWE Group (výrazné posílení pozice supermarketů Billa), Tesco (díky převzetí jednotek CS Edeka došlo především k posílení supermarketů

⁵ pod pojmem „plošný monopol“ mám na mysli monopol firem na výši plošných standardů. Tzn. pokud určitá firma v nějakém kraji má výrazně nejvyšší plošný standard (ostatní firmy jsou z tohoto hlediska výrazně pozadu), mluvíme o plošném monopolu. Hodnota plošného monopolu však musí být odlišná pro různé formáty. V číselném vyjádření by pak (k danému okamžiku) dosahovala monopolu ta společnost, jejíž nejvyšší hodnoty plošných standardů v určitém kraji by dosahovaly nebo by se blížily k polovině celkové hodnoty plošných standardů jednoho formátu (zvlášť za všechny hypermarkety, supermarkety nebo diskonty).

z nízké počáteční pozice) a Ahold (převzala jednotky Julius Meinl, ale nárůst plošného standardu nebyl tak výrazný jako u ostatních firem).

8.3 Case study: Delvita v ČR

V následující části se věnuji firmě Delvita a jejímu fungování na českém trhu. Údaje přitom vycházejí především z výročních zpráv skupiny Delhaize Group a internetové stránky české společnosti Delvita. Delvita je v této stati příkladem nadnárodní organizace provozující supermarketů, která na začátku devadesátých let přišla na český trh a nyní jej opouští. Na příkladu společnosti Delvita chci ilustrovat její vývoj na českém trhu, životní cyklus a důsledky, které bude mít její odchod. Z působení Delvity na českém trhu lze také vysledovat způsoby prostorové a tržní expanze nebo šíři aktivit nadnárodních společností. Ke konci kapitoly se věnuji prostorové disperzi prodejen Delvita v ČR.

8.3.1 Delvita v Česku

Firma Delvita a.s. je pobočkou belgické korporace Delhaize Group. Firma otevřela svou první prodejní jednotku v roce 1991 v Praze. První jednotkou, která byla postavena „na zeleném poli“ byla prodejna v Berouně v roce 1994. Delhaize Group rozšířila v roce 1998 své aktivity na Slovensko, přičemž firma Delvita a. s. zajišťovala chod prodejen i zde. Rozrůstání počtu prodejních jednotek v Česku, Slovensku, ale i Rumunsku je patrné z tabulky č. 17.

Tabulka č. 17 Počet prodejen Delhaize Group ve vybraných postkomunistických státech

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Delvita a.s.	1	7	8	12	20	30	43	59	113	114	110	109	108	108	94	97	x
ČR	1	7	8	12	20	30	43	58	99	99	94	93	94	97	94	97	x
SR	0	0	0	0	0	0	0	1	14	15	16	16	14	11	0	0	x
Rumunsko	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	12	15	16	16	18	24
Delhaize Group	-	1453	1543	1538	1610	1700	1818	1904	2112	2310	2444	2527	2559	2565	2636	2705	2575

Zdroj: Delhaize Group, Annual report 1999-2006

Křížek (x) značí nepřítomnost firmy Delhaize Group na daných trzích

Pozn. údaje roku 2007 jsou odhadem na základě plánovaných otevření a zavření prodejen, v Rumunsku působí firma Mega Image, kterou firma Delhaize vlastní z 51 %.

Působení firmy Delvita na českém (potažmo slovenském) trhu je možné rozdělit do tří období:

1. Prvním je expanze samotných prodejních jednotek Delvity, která probíhala přibližně do roku 1998. Delvita v té době otevřela každý rok alespoň jednu novou prodejnu, větší počty

prodejen začala Delvita otevírat od roku 1995 (7 prodejen), přičemž vrchol nastal v roce 1998, kdy otevřela 14 jednotek.

2. Druhé období je spojeno s akvizicí firmy Interkontakt group, která vznikla v roce 1992 majetkovým i funkčním propojením některých obchodních domů Pramen, Prior a Domáci Potřeby při malé privatizaci. Z maloobchodních formátů, které firma provozovala je třeba jmenovat supermarkety SAMA (120 na trhu) a diskonty REMA (88 prodejen do roku 1998). Firmu Interkontakt, která byla z hlediska tržeb v roce 1997 na prvním místě pomyslného žebříčku obchodních řetězců, tedy v roce 1999 koupila společnost Delvita Group a to jak maloobchodní provozovny v Česku (39 prodejen), tak na Slovensku (11 prodejen) (Delhaize Group, 1999). Toto a také třetí období je charakterizováno především remodelingem prodejen (viz Slovníček pojmů), případně uzavíráním nerentabilních prodejen (většinou prodejny převzaté od Interkontakt Group). Tato léta (od roku 1999) jsou vyvrcholením „zlatého období“ supermarketů, v dalších letech stoupá obliba hypermarketů a ještě později diskontů. V roce 1999 provozuje Delvita a. s. v Česku prodejny Delvita a Sama, na Slovensku prodejny Delvita. Již v této době se ve výroční zprávě hovoří o zintenzivnění konkurence otevřením hypermarketů. V roce 2000 získala Delhaize Group akvizicí 51 % podíl Mega Image v Rumunsku, v Česku i na Slovensku začala některé prodejny remodelovat a některé prodejny byly uzavřeny. V roce 2001 se Delvita rozhodla uzavřít 8 prodejen, z toho 7 bývalých prodejen Interkontakt Group. V březnu 2001 byl v ČR otevřen první supermarket, který podstoupil remodeling. Rok 2002 byl ve znamení povodní a to se projevilo v dočasném uzavření 8 prodejen. Společnost také otevřela první dva menší městské obchody určené pro hustě obydlené oblasti.

Třetí období - od roku 2003 do současnosti - je ve výročních zprávách charakterizováno silnou konkurencí na českém trhu a snahou snižovat náklady na provoz a končí převzetím firmy Delvita společností REWE Group. Ta bude v Česku provozovat prodejny Delvita pod názvem Billa. V roce 2003 je ve výroční zprávě zmínka o problémech s inflací a silnou konkurencí, v Česku byla otevřena 1 prodejna, na Slovensku byly dvě zavřeny. Naopak v Rumunsku byly otevřeny 3 prodejny, z toho první dvě mimo Bukurešť.

18. 2. 2005 podepsala Delhaize Group s REWE závaznou smlouvu o prodeji 11 prodejen na Slovensku za 7,7 mil eur, bez inventáře (Delhaize Group, 2005). V červnu 2005 pak definitivně prodala slovenské prodejny firmě REWE. V Česku otevřela tři nové prodejny a šest nevýdělečných zavřela. Pro zvýšení efektivnosti organizuje maloobchodní síť v ČR na základě 3 obchodních konceptů: supermarketů Delvita, Delvita City a Delvita Proxy (charakteristiky jednotlivých prodejen uvádím ve Slovníčku pojmů). Z hlediska cenové politiky se více zaměřila na rozšíření vlastních značek a na levnější produkty. V "listopadu 2006 se skupina dohodla s REWE Group na prodeji prodejních jednotek Delvita" (Delhaize Group, 2006b).

Skupina Delhaize 13.11.2006 oznámila, že dosáhla závazné smlouvy s firmou REWE a prodává jí své české závazky v ceně 100 milionů eur (Delhaize Group, 2006a). Evropská komise schválila prodej Delvity 27.4.2007 (Billa, 2007). Ve Výroční zprávě 2006 skupina prohlásila, že „zdroje potřebné pro úspěch svých prodělečných českých prodejen Delvita by byly výnosnější, kdyby byly investovány do jiných aktivit“ (Delhaize Group, 2006b, s. 37).

Delhaize Group provozuje své aktivity ještě v těchto zemích: Belgie, USA, Řecko, Rumunsko, Indonésie (Delhaize, 2006b). V současné době (červen 2007) tedy v Evropě působí pouze v Rumunsku, Řecku a Belgii, přičemž v roce 2005 prodala firma své prodejny na Slovensku a v roce 2006 v Česku. Většina supermarketů Delvita sice v ČR ještě stále působí pod původním názvem, patří již ale společnosti REWE Group.

Zajímavý je také pohled na počet zaměstnanců skupiny Delhaize Group, Delvita a Mega Image (působící v Rumunsku). Tabulka č. 18 podává přehled o počtu zaměstnanců, u celkového počtu zaměstnanců skupiny Delhaize Group jsou údaje rozděleny podle typu pracovního úvazku (na plný a částečný úvazek) a ilustruje tak jednu z možností, jak ušetřit na nákladech prodejní jednotky.

Tabulka č. 18 Zaměstnanci firmy Delhaize Group a vybraných evropských poboček

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Delvita a.s.	3 636	4 514	6 312	5 683	5 493	5 348	5 190	4 603	-	-
v ČR	-	-	5 481	-	-	-	-	3 609	3 808	3 714
v SR	-	-	831	-	-	-	-	570	x	x
Mega Image	0	0	0	513	593	898	1 013	994	1 123	1 095
Delhaize Group	107 320	118 942	124 933	152 489	146 785	143 894	141 711	137 911	135 739	142 516
plný úvazek			53 520	63 734	63 186	62 771	62 303	62 087	61 835	64 726
částečný úvazek			71 413	88 755	83 599	81 123	79 408	75 824	73 904	77 790
podíl zaměstnanců na částečný pracovní úvazek			57,2	58,2	57,0	56,4	56,0	55,0	54,4	54,6

Zdroj: Delhaize group, Výroční zprávy 1999 - 2006

Pozn. křížek (x) značí, že firma již v dané zemi nepůsobí, ležatá čárka (-) značí neuvedené údaje.

Z tabulky je patrné, že Delhaize Group zaměstnává stále kolem 55 % zaměstnanců na částečný úvazek a dá se předpokládat, že tento poměr bude platit i pro její pobočky. Zaměstnáváním na částečný úvazek firma dosáhne snížení nákladů a je zárukou toho, že část zaměstnanců je v práci v té době, kdy jsou jejich pracovní výkony skutečně potřeba.

8.3.2. Analýza prostorové disperze supermarketů Delvita

Supermarkety Delvita v Česku byly prodány firmě REWE Group, která je bude provozovat pod názvem Billa. Firma Delvita tedy ukončuje v Česku své aktivity a předává je dalšímu supermarketovému řetězci. V současné době velkých změn (kromě Delvity z trhu odešly již dvě firmy provozující supermarkety a jedna provozující hypermarkety) je více než vhodné ohlédnout se zpátky za rozvojem Delvity také z hlediska lokalizace prodejních jednotek. Na příkladu Delvity se pokusím zhodnotit její prostorovou strategii (nebo jen prostorovou disperzi jednotek) během patnácti let, které u nás působila. V analýze se snažím vystopovat do jakých měst (z hlediska počtu obyvatel a relativního významu v rámci hierarchie osídlení) lokalizovala své prodejny nejdříve a která území pak následovala. Na úvod je třeba říci, že proces „spontánní“ prostorové disperze jednotek na základě rozhodování firmy je narušen akvizicí firmy Interkontakt Group, kterou Delvita získala náraz za rok 1999 velký počet jednotek (39 prodejen v Česku) a nárůst tak je ovlivněn vnitřními změnami ve společnosti. Hlavním výstupem této části pak jsou mapy prostorové disperze prodejen Delvita.

8.3.2.1 Metodika

Analýza vychází ze seznamu prodejen Delvita s roky jejich otevření, který jsem získala na základě telefonického rozhovoru dne 13. 12. 2006 přímo od firmy Delvita. Počty prodejen Delvita v každém roce byly převedeny na relativní ukazatel „počet prodejen na 10 000 obyvatel obce středního stavu“. Data o obyvatelstvu pochází z Českého statistického úřadu a jednotku 10 000 obyvatel jsem zvolila především vzhledem k velikosti obcí, které do analýzy vstupovaly: největším městem byla Praha s 1 183 576 obyvateli středního stavu, nejmenší obcí pak Česká Kamenice s 5461 obyvateli. 95,9 % souboru měst mělo více než 12 000 obyvatel. V každém následujícím roce jsou pak data kumulována a konečný stav tedy představuje počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel k datu otevření poslední prodejny 14. 12. 2006 (viz příloha č. 3). Výsledkem této práce je tedy 15 map s relativním počtem prodejen Delvita pro každý rok.

8.3.2.2 Prostorová disperze supermarketů Delvita v letech 1991-2006

Do této části práce jsem zařadila všechny mapy prostorové disperze prodejen Delvita od roku 1991 do roku 2006 a to především z důvodu přehlednosti. Na po sobě jdoucích mapách je jasně vidět, jak postupovala prostorová expanze Delvity. Žlutě jsou označeny obce, ve kterých Delvita v určitých letech neměla ani jednu prodejnu. Hodnoty počtu prodejen na 10 000 obyvatel jsou v legendě uváděny na tři až čtyři desetinná místa především z důvodu nízkých hodnot relativního počtu prodejen. Také intervaly hodnot jsou poměrně podrobně členěny z podobného důvodu: aby bylo možné vyzorovat změny v šíření jednotek. Na mapách č. 4 až č. 19 tedy následuje ukázka prostorové disperze prodejen Delvita.

Mapa č. 4 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1991



Mapa č. 5 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1992



Mapa č. 6 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1993



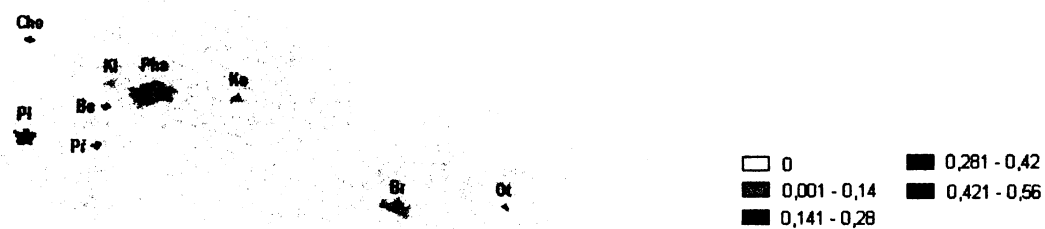
Mapa č. 7 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1994



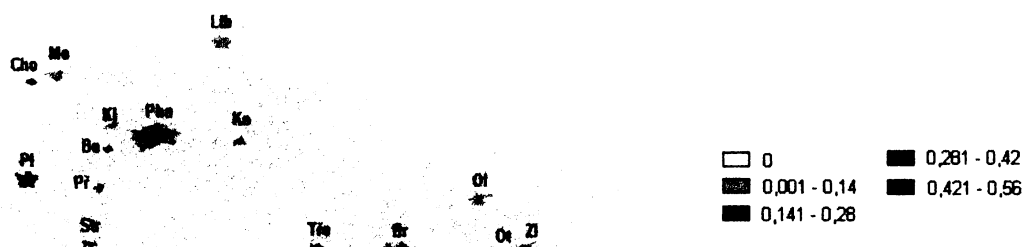
Mapa č. 8 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1995



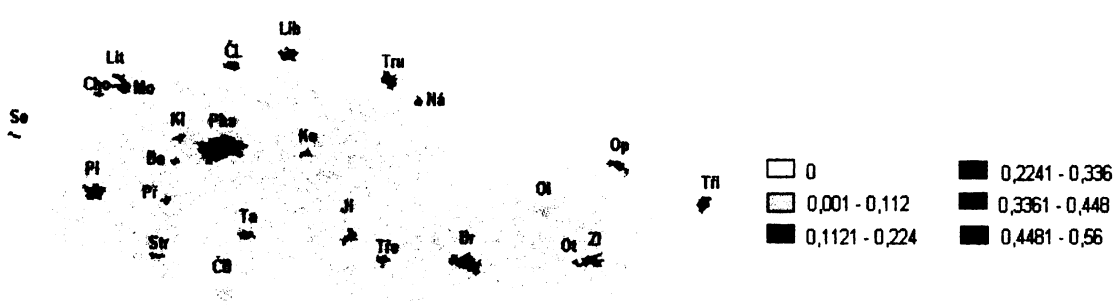
Mapa č. 9 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1996



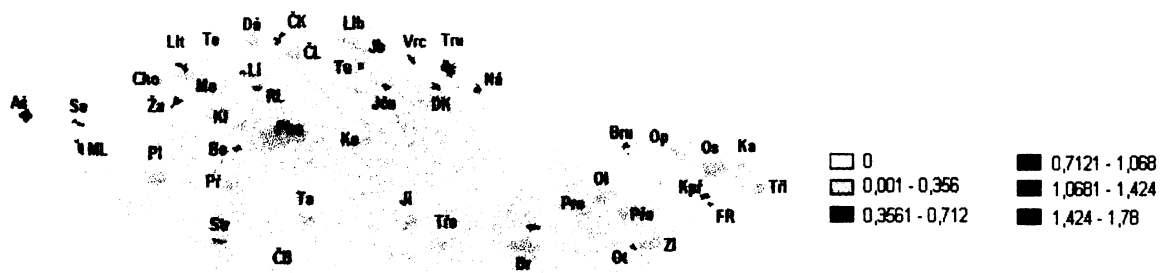
Mapa č. 10 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1997



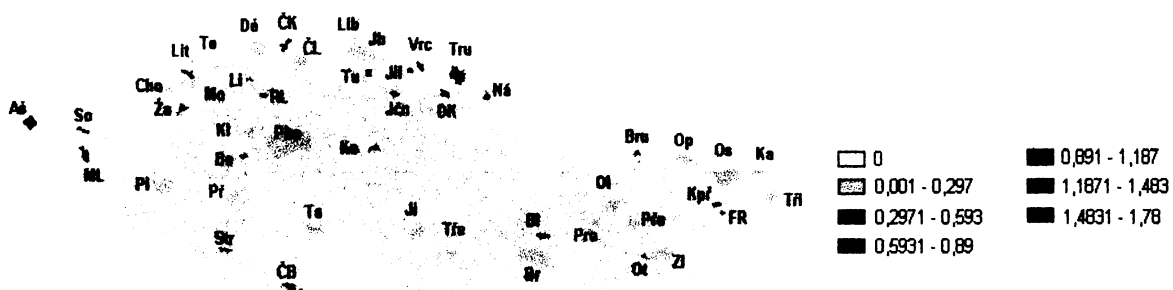
Mapa č. 11 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1998



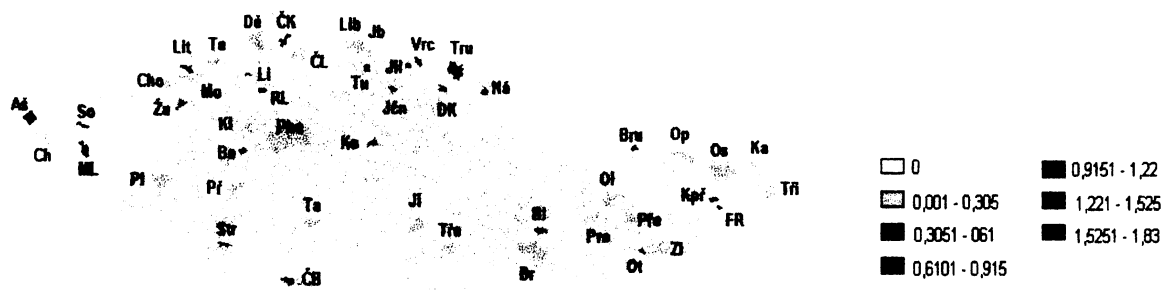
Mapa č. 12 Počet prodejů Delvita na 10 000 obyvatel v roce 1999



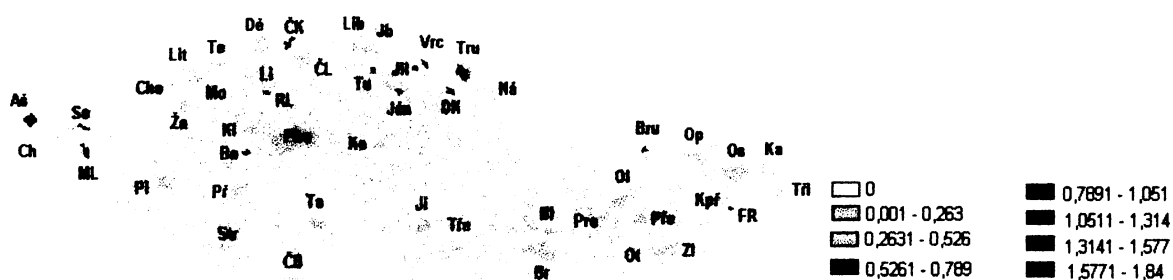
Mapa č. 13 Počet prodejů Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2000



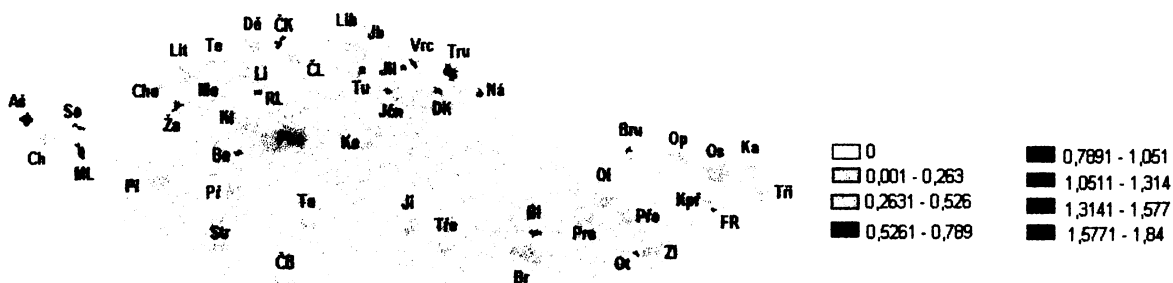
Mapa č. 14 Počet prodejů Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2001



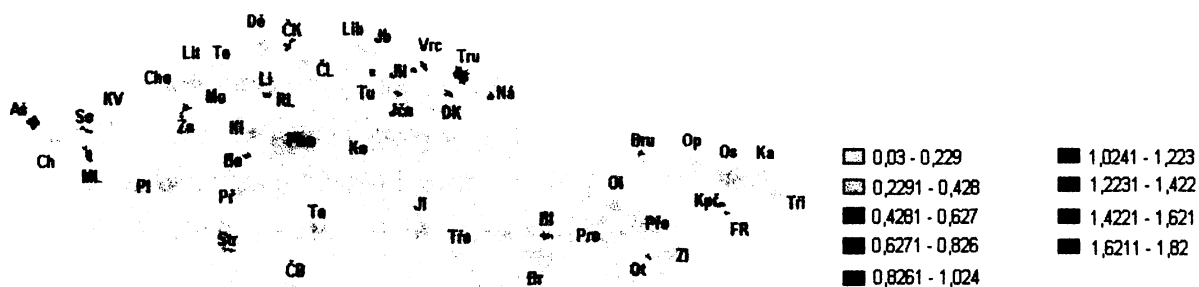
Mapa č. 15 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2002



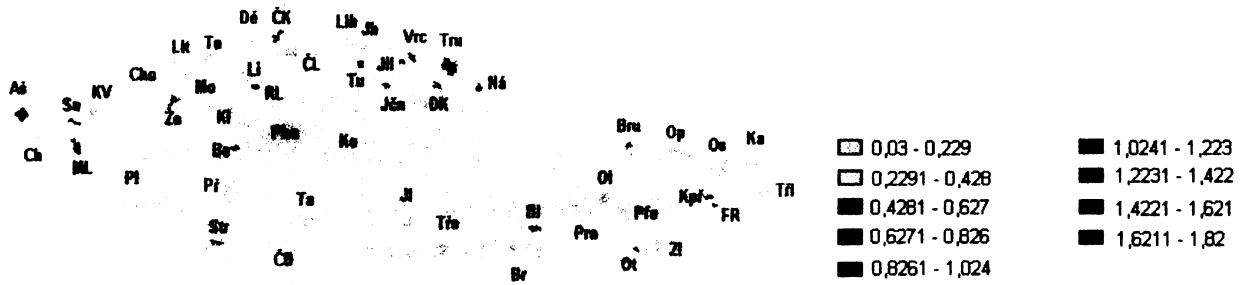
Mapa č. 16 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2003



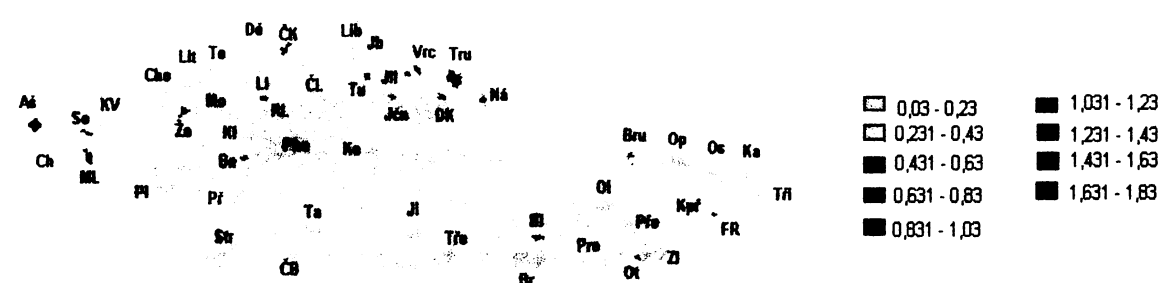
Mapa č. 17 Počet prodejen Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2004



Mapa č. 18 Počet prodejů Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2005



Mapa č. 19 Počet prodejů Delvita na 10 000 obyvatel v roce 2006



Zdroj: Delvita a. s. (mapa č. 4 až 19)

Následující část je věnována prostorovému šíření prodejních jednotek Delvita a snaží se zhodnotit prostorovou expanzi prodejen s ohledem na postavení obcí, do kterých se Delvita šířila. Při hodnocení prostorového šíření se snažím vzít v úvahu pozici jednotlivých obcí v sídelní hierarchii a jejich komplexní význam.

Prostorová disperze prodejen Delvita probíhala následujícím způsobem: první tři roky (1991 - 1993) probíhala prostorová disperze pouze v hranicích Prahy. Další rok byla otevřena první prodejna mimo Prahu a to v Berouně. V této fázi jde v podstatě stále ještě o rozvoj v jednom kraji, de facto v metropolitní oblasti Prahy. V dalším roce se Delvita rozšířila do sídel krajských měst: do Brna a Plzně a jednoho okresního (Kolín). V roce 1996 rozšířila své aktivity v městech, ve kterých už působila předešlý rok a otevřela první prodejnu v městě, které není krajské ani okresní - v Otrokovicích. To znamená, že v této fázi expanze sice klesla na „podokresní“ úroveň, ale stále tato expanze probíhá v poměrně velkém městě: Otrokovice měly v té době těsně přes dvacet tisíc obyvatel. V roce 1997 do své maloobchodní sítě přidává další prodejny v okresních a krajských městech, např. v Olomouci, Liberci, Mostu a dalších. V tomto roce se začíná rýsovat geografické zaměření

Delvity při šíření prodejních jednotek: zatímco v Čechách od roku 1995 přidává ročně minimálně po pěti prodejnách, na Moravě rozšiřuje každý rok svou maloobchodní síť maximálně o 3 prodejny, což trvá do roku 1998 včetně. Rok 1999, jak už jsem zmínila, je zlomový, protože v tomto roce Delvita převzala společnost Interkontakt Group. Převzetím jejích prodejen došlo k „narušení“ přirozené expanze samotné Delvity. V tomto roce také poprvé expandovala do obce s méně než 20 000 obyvateli - jedná se o Aš, Roudnici nad Labem, Českou Kamenici, Dvůr Králové nad Labem, Vrchlabí, Bruntál, Mariánské Lázně, Frenštát pod Radhoštěm, Turnov a Jičín.

Po této mohutné expanzi a v období, kdy se ve výročních zprávách začíná mluvit o vysoké intenzitě konkurence, přidávala Delvita do své maloobchodní sítě (do oblastí, kde ještě neměla žádnou prodejní jednotku) opět opatrněji: v roce 2000 přibyla Jilemnice (v té době měla 5 861 obyvatel), dále pak postupně v roce 2001 Cheb a naposledy v roce 2004 Karlovy Vary. Do roku 2006 pak Delvita rozšiřovala prodejní síť jen do obcí, kde již předtím působila.

Krajské rozmístění prodejen Delvita na konci období působení Delvity na českém trhu (k 6.6.2007) je viditelné na tabulce č. 19, která ukazuje počet prodejen na 100 000 obyvatel:

Tabulka č. 19 Počet prodejen Delvita v krajích k 6.6.2007

	počet prodejen	počet prodejen na 100 000 ob.
Praha	29	2,44
Středočeský	4	0,34
Jihočeský	5	0,79
Plzeňský	4	0,72
Karlovarský	6	1,97
Ústecký	9	1,09
Liberecký	6	1,39
Královéhradecký	6	1,09
Pardubický	0	0,00
Vysočina	2	0,39
Jihomoravský	9	0,79
Olomoucký	4	0,63
Moravskoslezský	7	0,56
Zlínský	3	0,51
ČR	94	0,91

Zdroj: internetové stránky Delvita a. s.

Z map prostorové disperze supermarketů Delvita, z textu porovnávacího plošné standardy supermarketů v jednotlivých krajích (kapitola 3.2.3) a z tabulky č. 19 vyplývá, že nejvyšší počty prodejen Delvita jsou v Čechách, kromě Prahy zejména v jejich západní a severní

části Česka. To by nahrávalo předpokladu, že některé firmy se snaží lokalizovat své prodejní jednotky v geografické blízkosti svých mateřských firem.

Na základě výše uvedených údajů je možné také říci, jak se zvýší význam supermarketů Billa po převzetí prodejen Delvita. Billa koupí Delvity získá více jednotek, než jich v současné době (k 6.6.2007) provozuje a počet jejích supermarketů se tak zvýší o 214 %! Tím také posílí svou pozici v Praze, západních a severních Čechách, kde je postavení Delvity nejsilnější.

8.3.3 Shrnutí

Jedním z výsledků této části práce, studující prostorovou disperzi prodejen Delvita, je pohled na jejich šíření z hlediska hierarchie sídelního systému. Lze totiž předpokládat, že prodejny jsou lokalizovány v oblastech s vysokou koncentrací obyvatel (a také kapitálu, HDP atd.) a tedy, že jejich lokalizace bude vycházet z významu sídel. Pro zjištění toho, jak Delvita umísťovala své prodejny z hlediska hierarchie osídlení poslouží hodnoty kvalitativně zohledněné komplexní velikosti (KKV, viz Slovníček pojmů) sídel, které vytvářel Hampl (2005). V příloze č. 5 je uvedena tabulka uveřejněná v publikaci Geografická organizace společnosti v České republice: transformační procesy a jejich obecný kontext (Hampl, 2005), ve které jsou publikovány hodnoty KKV pro 54 hlavních středisek v Česku. Hodnoty KKV jsou sice vztaženy k roku 2001, ale jelikož expanze prodejen Delvita probíhala od roku 1991, a rok 2001 tedy vyjadřuje stav hierarchie v druhé půli expanze supermarketů Delvita, tyto hodnoty je možné použít. Z hodnot KKV tedy vycházím při hodnocení prostorové disperze jednotek supermarketů Delvita a zároveň přihlížím k tabulce č. 34 (Hampl, 2005, s. 75), která podává přehled o základních charakteristikách mezoregionálních středisek.

Mým předpokladem bylo, že se společnosti při expanzi svých prodejních jednotek řídí výsledky terénních šetření a statistických dat a že tyto výsledky (zohledňující věkovou strukturu, příjmy domácností, regionální HDP na obyvatele, spotřeba domácností, názory místních lidí na výstavbu nové prodejny atd.) budou akceptovat při tvorbě strategií expanze, která by pak probíhala na základě pozice obcí v hierarchii osídlení. Kvalitativně zohledněná komplexní velikost by tak mohla být vodítkem pro vystopování toho, čím se Delvita řídila při lokalizaci prodejen.

Na základě porovnání prostorové disperze Delvity a hodnot kvalitativně zohledněné komplexní velikosti jsem došla k závěru, že prostorová disperze prodejen v raných fázích probíhala v obcích, které jsou na vrcholu hierarchie (Praha, Brno), ale celková lokalizace prodejen neprobíhala tím způsobem, že by společnost „obsadila“ nejdříve města na vrcholu hierarchie a pak rozšiřovala své jednotky do nižších řádovostních úrovní. Naopak, společnost se při prostorové disperzi řídila významem sídel (podle kvalitativně zohledněné komplexní velikosti) velmi rámcově: neobsazovala města na vrcholu hierarchie, ale spíše se soustředila na určitou oblast rozvoje (v Čechách, na Moravě příliš neexpandovala). Již během šestého roku působení lokalizovala první prodejnu do obce (Otrokovice), která z hlediska KKV není ani mezi prvními 54 středisky.

Pro zhodnocení prostorové disperze Delvity v ČR je tedy zásadních několik poznatků: v první fázi svého působení se prodejny šířily do největších měst - jak z pohledu populační tak kvalitativně zohledněné komplexní velikosti. V dalších fázích rozvoje prodejní sítě Delvity však nedocházelo k lokalizaci prodejen podle významu v hierarchii osídlení ani podle výše

kvalitativně zohledněné komplexní velikosti, přitom ke konci působení Delvity byly otvírány jednotky v „jistých lokalitách“, tedy v těch hierarchicky významnějších. To implikuje několik závěrů: ačkoliv se zahraniční řetězce často řídí pozicí obcí v hierarchii osídlení a jejich ekonomickou, populační a další velikostí, pro lokalizační strategie mají nezanedbatelný význam i další (subjektivní) faktory. Mezi nimi je například přítomnost prodejen konkurentů, získání prodejen jiných firem původně působících na daném území, rozhodování centrály která se i přes podrobné analýzy nemusí „strefit“ do situací v konkrétním území a institucionální faktory jako je vyjednávání s reprezentací obcí, osobní kontakty.

9. Závěr

V současné době dochází k tomu, že z českého trhu odchází zahraniční maloobchodní společnosti, které tu působily různě dlouhou dobu. K dnešnímu datu (červenec 2007) již český trh opustily společnosti CS Edeka, Julius Meinl, Carrefour a Delvita. Téma postavení zahraničních obchodních řetězců v rámci maloobchodu je široce diskutováno a proto je důležité získat vědomosti o jejich fungování a pozici v rámci maloobchodu. K tomu měla přispět i tato práce.

Hlavní část práce zkoumala charakteristiky odvětví maloobchodu v ČR jako celku a maloobchodu v nesespecializovaných prodejnách (s převahou potravin). V tomto odvětví nyní působí převážně zahraniční obchodní řetězce, což je možné dokázat několika údaji:

1. V žebříčku 10 nejziskovějších společností (z hlediska tržeb) je pouze jedna česká firma, která ani do daného odvětví G 52.11 nespadá, ostatní společnosti jsou zahraničního původu a zabývají se maloobchodem s převahou potravin.
2. Tržby 10 největších obchodních společností v ČR mají 63% podíl na celkových tržbách v rychloobrátkovém zboží.
3. Nejvyšší produktivita práce v maloobchodě je v zahraničních firmách se 100 a více zaměstnanci. Ve sledovaném období docházelo také k růstu tržeb.
4. Indexy tržeb v nesespecializovaném maloobchodě s převahou potravin rostly nebo stagnovaly.

Hypotéza č. 1 *Obchodní řetězce v ČR „kontrolují“ většinu maloobchodu s potravinami se potvrdila.*

Na základě výše uvedených dat a grafů č. 1 a 2 můžeme **potvrdit i hypotézu č. 2** *Obchodní řetězce provozující supermarketů ztrácejí svou pozici na trhu.*

Hlavním východiskem tohoto tvrzení jsou stoupající tržby skupiny Lidl&Schwarz, setrvání hypermarketových a diskontních řetězců na prvních příčkách mezi TOP 10 největšími firmami podle tržeb a odchod převážně supermarketových řetězců z českého trhu (CS Edeka, Julius Meinl, Delvita). Ačkoliv skupina Lidl&Schwarz provozuje i hypermarkety, na špičku žebříčku, který hodnotí pořadí maloobchodních firem podle tržeb, se dostala až po zahájení rozvoje diskontů Lidl. Čeští zákazníci také ze tří obchodních formátů provozovaných řetězci (supermarkety, hypermarkety a diskonty) preferují nejméně supermarketů - 15% obyvatel je považuje za hlavní nákupní místo potravin proti 24 % v případě diskontů a 39 % v případě hypermarketů.

Částečně se práce věnovala i situaci ve vybraných postkomunistických zemích Evropy. Zde dochází k největšímu zvyšování tržeb v maloobchodě (G 52.11) hlavně v Rumunsku a Bulharsku, což je způsobeno tím, že v těchto státech rozvoj maloobchodní sítě (za přispění zahraničních obchodních řetězců) teprve začíná. Tržby ale v průběhu let 1996 - 2005 rostly prakticky ve všech zemích postkomunistické Evropy. Význam zahraničních obchodních řetězců v maloobchodu s převahou potravin dokládá i to, že v Česku, Maďarsku a Slovinsku představují hypermarkety u více než 30 % obyvatel těchto zemí hlavní nákupní místo potravin. V ostatních zemích je pro více než 25% obyvatel hlavním nákupním místem pultová prodejna nebo malá samoobsluha. Česko je z tohoto hlediska na posledním místě a proto je možné usuzovat, že zde mají zahraniční řetězce nejsilnější pozici.

Z hlediska prostorového rozmístění různých formátů je zajímavé sledovat počet prodejen na 100 000 obyvatel státu a podíl hlavního města na jejich počtu. Nejvíce supermarketů na 100 000 obyvatel se vyskytuje v Česku a na Slovensku. Supermarkety obecně jsou poměrně koncentrovány do hlavních měst: skoro 20 % prodejen Billa na Slovensku se koncentruje v Bratislavě, jedna čtvrtina supermarketů Albert v Česku je soustředěna v Praze (v Bratislavě je to dokonce 100 %). 30 % prodejen Spar v Maďarsku se vyskytuje v Budapešti a 94 % prodejen Mega Image (Delhaize group) v Rumunsku je rozmístěno po Bukurešti. Nejvíce hypermarketů na hlavu (resp. 100 000 obyvatel) je opět v Česku a na Slovensku. Hypermarkety se do hlavních měst tolik nekonzentrují, do regionu hlavního města je nejvíce koncentrován hypermarket Globus (27,3 % prodejen v Praze) v případě ČR a hypermarket Interspar (22,2 % prodejen v Ljubljani) v případě Slovinska. Důvodem nižší koncentrace hypermarketů do hlavních měst je především jejich velikost a sortimentní zaměření: musí být co nejrovnoměrněji rozmístěny především kvůli velkému nákupnímu spádu. Diskonty mají, na rozdíl od supermarketů, vysoké (relativní) počty prodejen ve všech zemích, ve kterých operují. Diskonty jsou do regionů hlavních měst koncentrovány více než hypermarkety, ale méně než supermarkety. Je to dáno jejich sortimentem a zaměřením na nízké ceny, ale v případech, kdy společnost přichází na trh již v době jeho vysoké koncentrace je nižší míra soustředění prodejen do hl. měst způsobena snahou se rozšířit na „dosud volná místa.“

Rozmístění prodejen zahraničních obchodních řetězců v krajích z hlediska plošných standardů je krajně nerovnoměrné v případě diskontů a supermarketů: diskonty mají nejvyšší plošné standardy především v středních a severozápadních Čechách, kdežto supermarkety vedou v krajích moravských a dále v severních Čechách.

Z hlediska plošného standardu se na první místa ve většině českých regionů řadí supermarkety Albert (v téměř 93 % krajů), hypermarkety Tesco (v 50 % krajů) a diskonty Lidl (v 64 % krajů). Jednotlivé společnosti mají různě „rozsáhlý plošný monopol“: Albert má

nejvyšší plošné standardy prakticky ve všech krajích ČR, Delvita má vysoké plošné standardy především v západní a severní části Česka, Billa spíše na Moravě a ve východní části Česka. Hypermarket Tesco je významný především v západních částech a na severní Moravě, Hypernova má nejvyšší plošné standardy v severní části celé ČR a v západních Čechách. Kaufland dosahuje svých nejvyšších plošných standardů v severozápadních Čechách a na severu Moravy. Lidl má nejvyšší plošné standardy ve všech krajích, jeho prodejny se však z tohoto hlediska koncentrují hlavně v Čechách. Penny market „boduje“ na severovýchodě a jihozápadě Čech a Diskont Plus ho doplňuje v pražském metropolitním areálu a severozápadních Čechách.

Hypotézu č. 3 Německé řetězce mají tendence lokalizovat prodejní jednotky v geografické blízkosti domácího trhu je možné na základě výše plošných standardů částečně potvrdit: Prodejny německých vlastníků mají tendenci se koncentrovat blíže Německu. To je platné v případě menších prodejních formátů: supermarketů CS Edeka (ta se vyskytovala pouze v severozápadních Čechách), diskontů Lidl, Penny Market a Plus Diskont. U hypermarketů Globus a Kaufland a supermarketů Billa tato hypotéza neplatí.

Pokud vezmeme v úvahu, že z českého trhu k dnešnímu dni (červenec 2007) odešly tři supermarketové a jeden hypermarketový řetězec, je zajímavé, jak se změnily hodnoty plošných standardů po jejich odchodu: firma Billa si „polepšila“ velmi výrazně, protože její hodnoty nebyly příliš vysoké. Zato Albert, který měl již před koupením prodejen Julius Meinl silnou pozici, si své plošné standardy příliš nezvýšil. Nejlépe jsou na tom supermarkety Tesco v severních Čechách, kde měla CS Edeka silnou pozici a plošné standardy Tesca se tedy výrazně zvýšily.

Poslední částí této práce byla analýza prostorové disperze supermarketů Delvita. Působení Delvity se dá shrnout do několika etap. První etapa od roku 1991 (vstup na trh) do roku 1994-1995 se vyznačuje nízkými počty nově otevřených jednotek. Zásadní zvýšení počtů jednotek přinesl až rok 1996. Od této doby se nově otvíralo cca osm až devět jednotek ročně a tato fáze trvala až do roku 1999. V roce 1999 firma převzala aktivity Interkontakt Group a rapidně tím zvýšila počet svých jednotek - o téměř 70 %. Od roku 2001 začíná éra úspor nákladů, přestaveb prodejen a rozvoje hypermarketů, která nakonec vedla k odchodu Delvity z trhu.

Prostorová disperze prodejen nekopírovala hierarchii osídlení (vyjádřenou kvalitativně zohledněnou komplexní velikostí). V první fázi byly sice jednotky umísťovány v největších městech, postupně ale Delvita tuto strategii opouští, přičemž svůj hlavní rozvoj zaměřuje na český prostor.

Hypotéza č. 4 Rozšiřování provozních jednotek supermarketů probíhalo na základě pozice obcí v hierarchii osídlení se na základě analýzy prostorové disperze supermarketů Delvita **nepotvrdila**.

Na základě analýzy prostorové disperze supermarketů Delvita je možné říci, že se tato firma řídila pozicí obcí v rámci hierarchie pouze v počáteční fázi expanze, a poměrně rychle své prodejny začala šířit i do obcí, které této hierarchii neodpovídají. Při lokalizaci jednotek tedy hrají roli i další faktory jako je například výskyt prodejen konkurentů, zisk jednotek jiných firem, který naruší přirozenou expanzi nebo také institucionální faktory (vyjednávání s obcemi a osobní kontakty).

Na závěr lze říci, že v současnosti již nemůže další rozvoj zahraničních řetězců probíhat formou „přirozené“ prostorové expanze, ale pomocí akvizic, fúzí a převzetí. Maloobchodní trh v Čechách je natolik koncentrován, že se tak již děje. Další vývoj ukáže, kam až může tato koncentrace směřovat a zda se nemusíme obávat „monopolizace“ maloobchodního trhu, která začíná být v některých regionech patrná.

Potvrzení / Vyvrácení hypotéz:

Hypotéza č. 1 Obchodní řetězce v ČR „kontrolují“ většinu maloobchodu s potravinami se **potvrdila**.

Hypotéza č. 2 Obchodní řetězce provozující supermarkety ztrácejí svou pozici na trhu se **potvrdila**.

Hypotéza č. 3 Německé řetězce mají tendence lokalizovat prodejní jednotky v geografické blízkosti domácího trhu se **částečně potvrdila**.

Hypotéza č. 4 Rozšiřování provozních jednotek supermarketů probíhalo na základě pozice obcí v hierarchii osídlení se **nepotvrdila**.

10. Slovníček pojmů

V oblasti maloobchodu a zvláště při hodnocení vlivu globalizace na maloobchod (hodnocení vlivu zahraničních obchodních řetězců) se běžně používá velký počet odborných termínů, které je třeba vysvětlit. Jedná se především o termíny související s fungováním prodejních jednotek maloobchodních firem v území a další termíny používané v textu.

Brownfields - brownfields jsou pozemky a nemovitosti uvnitř urbanizovaného území, které ztratily svoji funkci a využití, jsou opuštěné či podvyužité, často mají ekologickou zátěž a zdevastované výrobní či jiné budovy. (Pojem "brownfields" je přejatý z anglického jazyka, v doslovném překladu znamená "hnědé louky") (MŽP, 2007).

Delvita City - je umístován ve velkých městech, zejména v oblastech s vysokou hustotou zalidnění. Obchody mají malou prodejní plochu, tak aby se vešly do hustě zabydlených oblastí. Sortiment představuje až 3 500 druhů výrobků a tento formát je zaměřen na denní poptávku (Delvita, 2004).

Delvita Proxy - jedná se o menší supermarkety, které mají průměrnou prodejní plochu 400 m² a sortiment obsahuje až 5000 druhů výrobků. Podle vyjádření Delvity jde o „obchody v sousedství“ (Delvita, 2004).

Delvita supermarket - je umístován ve větších, menších a ve venkovských městech. Jde o supermarket s prodejní plochou průměrně 1000 m² a sortimentem čítajícím až 10 000 druhů výrobků (Delvita, 2004).

Diskont - je prodejna nejrychloobrátkovějšího zboží s malou šíří sortimentu, která představuje 800 (v případě tvrdého diskontu) až 2000 položek (měkký diskont). Diskonty se vyznačují především rychloobrátkovým zbožím, malým rozsahem sortimentu, jednoduchou stavbou a koncipováním prodejny (omezeny výlohy, pultový prodej, regály – zboží je často na paletách) (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 750). Nižších cen oproti konkurenci dosahují především snížením provozních nákladů a zvýšením obratu zboží při akceptování nižší marže (Clifford, 1994, s. 139). Lokalizovány jsou především na levných pozemcích a většinou také ve vnitřních částech měst, kde jsou pro své nízkopříjmové skupiny zákazníků k dosažení pěšky či hromadnou dopravou. Diskonty vznikly v USA ve 30. letech jako důsledek hospodářské krize.

V Česku fungují tyto diskontní řetězce: Penny market (společnost REWE Group), Lidl (společnost Lidl&Schwarz), Plus Discount (společnost Tengelmann), Norma a COOP Diskont (český maloobchodní řetězec). Na poli diskontů se projeví změny pouze ve smyslu přibývání dalších maloobchodních firem na trhu, prozatím se neobjevil jediný případ odchodu diskontního řetězce z českého trhu. Je možné, že tato varianta nastane později, stejně jako se nyní děje v případě supermarketů, které již mají výrazný rozmach (z hlediska přibývání počtu zákazníků a vzrůstu tržeb) za sebou.

Hypermarket - je většinou jednopodlažní prodejna o velikosti od 2500 m² do 15 - 20 000 m². Podle prodejní plochy rozlišujeme tzv. malý hypermarket (do 5000 m², např. Kaufland) a velký hypermarket (od 5000 m², např. Tesco). V hypermarketech je větší podíl prodejní plochy věnován nepotravinářskému zboží s rychlou obrátkou a zboží náročnému na výstavní plochy. Hlavními znaky hypermarketů jsou tyto: v areálu je umístěno občerstvení, celá prodejní plocha je dostupná nákupními vozíky, u hypermarketu je rozsáhlé parkoviště a je dobře dopravně dostupný. Hypermarkety se vyznačují agresivní cenovou politikou, prodává se zde takové nepotravinářské zboží, které nevyžaduje obsluhu, obslužné úseky se nevyskytují jen uvnitř hypermarketu, ale i za úsekem pokladen. Pracuje zde až 4 krát méně pracovníků než v obchodních domech; nízké náklady na provoz (až o 30 – 60 % méně nákladů než u obchodních domů) jsou dosahovány především díky mechanizaci pohybu zboží, organizaci práce s využitím výpočetní techniky, zaměstnávání pracovníků s nižší kvalifikací. V hypermarketech je oproti jiným formátům nízký počet pokladen na prodejní plochu atd. Hypermarkety se hodí spíše pro týdenní nákupy a vykazují velké výkyvy frekvence zákazníků během dne, proto bývají často doplněny dalšími specializovanými jednotkami, nebo se nacházejí přímo v nákupních centrech.

Hypermarkety se nacházejí především na okrajích zastavěných ploch a u dopravních tepen a jsou často také součástí regionálních nákupních center (Pražská, Jindra kol., 2002, s. 748). Vývoj hypermarketů urychlilo zejména vysoké nájemné v centrech měst, jejich lokalizace na okrajích měst je způsobena zejména „jejich nezávislostí na nabídce ostatních prodejních jednotek“ (Bednář, 2006, s. 31). Lokalizace hypermarketů na okrajích měst je zdůvodněna především tím, že generují obrovské dopravní zatížení lokality a to by bylo v centru neúnosné (Guy, 1994, cit. v Clifford, 1994).

První hypermarket byl postaven ve Francii na začátku 60. let (Dawson, 1983, cit. v Clifford, 1994, s. 126) a jejich rychlý rozvoj způsobila zejména potřeba rozsáhlejších ploch a vysoké nájemné v centrech měst (Cimler, 1994). V Česku operují tyto řetězce: Tesco (převzal prodejny firmy Carrefour), Hypernova (společnost Ahold), Kaufland (společnost Lidl&Schwarz), Interspar (společnost Spar) a Globus. V západní Evropě došlo v sortimentu hypermarketů k jistým změnám: v 70. letech byl hypermarket původně menší (malý

hypermarket) se sortimentem potravin, oděvů a elektroniky, během 80. let se rozšířila prodejní plocha a začaly se objevovat i čerstvé potraviny (ryby), delikatesy a velký výběr mražených potravin (Guy, 1994, cit. v Clifford, 1994).

Joint ventures (společný podnik) - vzniká spojením prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví za účelem společného podstoupení podnikatelských rizik, podílení se na zisku a krytí případných ztrát. Mezi výhody joint ventures patří např. společné dosažení úspor z rozsahu, realizace společných operací a marketingových aktivit a v neposlední řadě dlouhodobé nákupní a dodavatelské dohody (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 267).

KKV - kvalitativně zohledněná komplexní velikost „vyjadřuje kvalitativně váženou komplexní velikost středisek a metropolitních areálů. ... je definován jako součet 75 % hodnot KV a 25 % podílu vybraných kvartérních aktivit na celé ČR (Hampl, 2005, s. 45).

KV - komplexní velikost „je definována jako třetina součtu podílu obce ... na obyvatelstvu ČR a dvojnásobku podílu na pracovních příležitostech ČR k roku 1991 nebo k roku 2001.“ (Hampl, 2005, s. 44).

Obslužný standard - počet obyvatel příslušného regionu připadající na jednoho pracovníka prodejní jednotky (Vošmiková, 2000).

Plošný standard - vyjádření velikosti prodejní plochy připadající na 1000 obyvatel (Vošmiková, 2000).

Produktivita práce v maloobchodě - tržba na jednoho pracovníka maloobchodu vyjádřená v Kč za jeden rok (Vošmiková, 2000).

Přímá zahraniční investice - je podle OECD v souladu s Eurostatem a MMF stanovena takto: Přímá zahraniční investice odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou účast v subjektu, který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika investora (přímá investice). Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a významný vliv na řízení podniku. Přímá investice zahrnuje jak původní transakci mezi oběma subjekty, tak všechny následující kapitálové transakce mezi nimi a mezi afilovanými podniky, zapsanými i nezapsanými v obchodním rejstříku. Podnik – přímá investice je dále definován jako „Podnik zapsaný nebo nezapsaný v obchodním rejstříku, v němž zahraniční investor vlastní 10 a více procent akcií (podílu) nebo hlasovacích práv u zapsaného podniku nebo ekvivalent u nezapsaného podniku.“ Přímá

investice zahrnuje přímo i nepřímo vlastněné afilace, které se podle procenta podílu investora na základním kapitálu nebo hlasovacích právech dělí na **dceřiné společnosti** (více než 50% podíl), **přidružené společnosti** (10 – 50% podíl) a **pobočky** (100% vlastněná trvalá zastoupení nebo kanceláře přímého investora; pozemky a stavby přímo vlastněné nerezidentem; mobilní zařízení operující v ekonomice alespoň 1 rok).

Za součást přímé zahraniční investice je považován kromě podílu na základním kapitálu také reinvestovaný zisk a ostatní kapitál, zahrnující úvěrové vztahy s přímým investorem. (ČNB, 2006).

Remodeling - rekonstrukce prodejních jednotek, kterou se modernizuje vybavení prodejen a mění se vnitřní uspořádání (ČTK, 2007). Dochází ke změnám v lokalizaci různých druhů zboží, často je remodeling spjat s výstavbou např. pekáren v rámci prodejní jednotky, výměnou chladicích zařízení, případně s zavedením nových výrobků.

Supermarket - je velkoobchodní prodejna s plným sortimentem potravin a základními druhy nepotravinářského zboží, využívá formu samoobsluhy, ale má i několik obslužných úseků. Velikost jejich prodejní plochy je od 400 m² do 2500 m², přičemž v Česku je toto rozmezí většinou mezi 1200-1500 m². Podíl nepotravinářského sortimentu je maximálně 20 % prodejní plochy. Celkově se v supermarketech prodává asi 5000 - 10 000 druhů zboží. Supermarkety mohou být umístěny jak samostatně, tak jako součást obchodního domu (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 747). Často jsou lokalizovány u obytných částí města tak, aby zajišťovaly základní vybavenost. První supermarket byl podle Smithsonian Institute (cit. v Wikipedia, 2006) otevřen v USA 4. 8. 1937.

V České republice jsou v současnosti na trhu tyto supermarketové řetězce: Albert (jako součást řetězce Ahold, který převzal obchody firem Ahoj, Julius Meinl a Potraviny Vít), Billa (součást Rewe Group), Delvita (ta je převzata německým řetězcem Rewe Group, ale většina jejich prodejen prozatím funguje pod původním názvem), Spar (součást francouzského řetězce Interspar), Tesco (Tesco u nás provozuje dva formáty – supermarketové a hypermarketové; převzal řetězec Carrefour) a prodejny sdružení Jednota – Tip, Terno, Tempo a Tuty (jedná se o české maloobchodní řetězce).

11. Seznam literatury

AGERGAARD, E., OLSON, P.A., ALLPASS, J. (1970): The interaction between retailing and the urban centre structure: a theory of spiral movement, *Environment and Planning*, 2, s. 55-71.

APPEL, D. (1972): The supermarket, early development of an institutional innovation. *Journal of Retailing*, 48, s. 39-53.

BEDNÁŘ, P. (2006): *Geografie služeb I. Geografie maloobchodu*. Ostravská Univerzita v Ostravě, Ostrava.

BERMAN, B., EVANS, J. R. (1991): *Retail Management: A Strategic Approach*. Macmillan, New York, 5. vydání.

BERRY, B. J. L., MAYER, H. M. (1962): *Comparative studies of central place systems*. US Office of Naval Research, Washington D. C.

BOWLBY, S., BREHENY, M., FOOT, D. (1984): Store Location: Problems and methods 2. Expanding into New Geographical Areas, *Retail and Distribution Management*, 12 (6), s. 41-46.

BROWN, S. (1992): *Retail Location: A Micro-Scale Perspective*. Avebury, Hants.

BROWN, S. (1990): Innovation and evolution in UK retailing: the retail warehouse. *European Journal of Marketing*, 24(7), s. 39-54.

BROWN, S. (1988): Out-of-town shopping development: a case history in retail innovation. *Irish marketing review*, 3, s. 37-43.

BROWN, S. (1986): Crisis-response and retail change in Belfast city centre. *Irish Geography*, 19, s. 83-91.

BRYSON, J. R., DANIELS, P. W., WARF, B. (2004): *Service worlds. People, Organisations, Technologies.* Routledge, London, New York.

CIMLER, P. (1994): *Územní strategie obchodních firem.* VŠE fakulta mezinárodních vztahů, Praha.

CLARKE, D. B. (1996): *The Limits to Retail Capital.* In: LOWE, M. , WRIGLEY, N.: *Retailing, Consumption and Capital.* University of Southampton, Longman Group Limited, Essex.

CLIFFORD, G. (1994): *Retail Development Process: location, property and planning.* Routledge, London, 222 s.

COHEN, Y. S. (1972): *Diffusion of an innovation in an urban system. The spread of planned regional shopping centres in the United States, 1949-1968.* University of Chicago, Department of Geography, Research Paper, 140 s.

CHRISTOPHERSON, S. (1996): *The Production of Consumption: Retail Restructuring and Labour Demand in the USA.* In: LOWE, M. , WRIGLEY, N.: *Retailing, Consumption and Capital.* University of Southampton, Longman Group Limited, Essex.

DANIELS, P. W. (1985): *Service industries. A geographical appraisal.* Methuen, London a New York.

DAVIDSON, W. R., BATES, A. D., BASS, S. J. (1976): *The retail life cycle.* Harvard Business Review, 54, s. 89-96.

DAVIES, R. L. (1976): *Marketing geography – with special reference to retailing.* Retailing and Planning Associates, Corbridge.

DAVIES, R. L. (1972): *Structural models of retail distribution: analogies with settlement and land-use theories.* In: *Transactions of the Institute of British Geographers*, 57, 59-82.

DAWSON, J. A. (1995): *Retail change in the European Community.* In: Davies, R. L. (ed.): *Retail Planning Policies in Western Europe.* Routledge, London, s. 1-30.

DAWSON, J. A. (ed.) (1980): *Retail geography.* A Halstead Press Book, Croom Helm London, 248 s.

DAWSON, J. A. (1979): *The Marketing Environment*, Croom Helm, London.

DAWSON, J.A., SPARKS, L. (1986): Issues for the Planning of Retailing in Scotland, *Scottish Planning Law and Practice*, 18, s. 38-40.

DOEL, CH. (1996): Market Development and Organizational Change: The Case of the Food Industry. In: LOWE, M. , WRIGLEY, N.: *Retailing, Consumption and Capital*. University of Southampton, Longman Group Limited, Essex.

DUCATEL, K., BLOMLEY, N. (1990): Rethinking retail capital. *International Journal of Urban and Regional Research*, 14, 207-227.

GERSHUNY, J. (1983): *Social Innovation and the Division of Labour*. Oxford University Press, Oxford.

GERSHUNY, J. (1978): *After Industrial Society? The Emerging Self-Service Economy*. London, Macmillan.

GERSHUNY, J. (1977): Post-industrial Society: The Myth of the Service Economy. In: *Futures*, 15, s. 3-15.

GERSHUNY, J., MILES, I. (1983): *The New Service Economy: The Transformation of Employment in Industrial Societies*. London, Pinter.

GIARINI, O. (2002): The globalization of services in economic theory and economic practice: some conceptual issues. In: J. R. Cuadrado-Roura, L. Rubalcaba-Bermejo a J. R. Bryson (ed.): *Trading Services in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar, s. 58-77.

GHOSH, A., MCLAFFERTY, S. (1987): *Location Strategy for Retail and Service Firms*. Lexington Books, Lexington.

GUY, C. M. (1976): *The location of Shops in the Reading Area*, University of Reading, Department of Geography, Geographical Paper 1946.

HAMPL, M. (2005): Geografická organizace společnosti v České republice: Transformační procesy a jejich obecný kontext. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PŘF UK, Praha.

HARVEY, D. (1989): The condition of postmodernity. Blackwell, Oxford.

HELLEROVÁ, A. (1999): Maloobchod v letech 1997, 1998 a v prvním pololetí roku 1999. In: Statistické analýzy ČSÚ, č. 1, s. 27-33.

HOLLANDER, S.C. (1966): Notes on the retail accordion. Journal of Retailing, 42, s. 29-40, 54.

JINDRA, JIŘÍ (1996): Obchodní firmy. Mezinárodní retailing. VŠE, Praha.

JOHNSTON, R. J., GREGORY, D., SMITH, D., M.(eds., 1998): The Dictionary of Human Geography. 3. vydání, Blackwell Publishers Ltd.

KIVELL, P. T. , SHAW, G. (1980): The Study of Retail Location. In J. A. Dawson (ed.), Retail Geography.

KLEIN, K., E. (1991): Potential for Retail Location: Theoretical Estimation and Empirical Evidence. In: The Attraction of Retail Locations, IGU Symposium 5.-8.8.1991, Munchenere geographische Hefte, Heft 69. Verlag Michael LaBleben, Kallmunz/Regensburg.

LAULAJAJNEN, R. (1981): Three Tests on Locational Matching. Geografiska Annaler, 63B, s. 35-45.

LORD, J. D., WRIGHT, D. B. (1981): Competition and Location Strategy in Branch Banking: Spatial Avoidance or Clustering. Urban Geography, 2, s. 189-200.

LOWE, M. , WRIGLEY, N. (1996): Towards the new retail geography. In: Lowe, Wrigley (ed.), Retailing, Consumption and Capital. Longman Group Limited.

MARX, K. (1973): Grundrisse. Harmondsworth: Penguin.

MCNAIR, M. P. (1957): Significant trends and developments in the postwar period. In: A. B. Smith (ed.), *Competitive distribution in a free high-level economy and its implications for the university*. The University of Pittsburg Press, Pittsburg.

MONHEIM, R. (1991): The Importance of Accessibility for Downtown Retail and its Perception by Retailers and Customers. In: *The Attraction of Retail Locations*, IGU Symposium 5.-8.8.1991, *Munchenere geographische Hefte*, Heft 69. Verlag Michael LaBleben, Kallmunz/Regensburg.

PIKHART, K. (2000): Rozvoj maloobchodní sítě v České republice v 90-tých letech. Diplomová práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PŘF UK, Praha, 96 s.

POPP, H. (1991): Accesibility and Shopping Attractiveness in Peripheral Regions. Case Study of Passau (Eastern Bavaria) and its Service Area. In: *The Attraction of Retail Locations*, IGU Symposium 5.-8.8.1991, *Munchenere geographische Hefte*, Heft 69. Verlag Michael LaBleben, Kallmunz/Regensburg.

POTTER, R., B. (1980): Spatial and structural variations in the quality characteristics of intra-urban retailing centres. *Transactions of the Institute of British Geographers*, s., 5, 207-208

POTTER, R., B. (1979): The morphological characteristics of urban retailing areas: a review and suggested methodology. *Papers in Geography* No. 2, Bedford College (University of London), Department of Geography.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. A KOL. (2002): *Obchodní podnikání*. Management Press, Praha.

RATCLIFF, R. U. (1955): Dynamics of efficiency in locational distribution of urban activities. In R. Fisher (ed.), *Metropolis and modern life*. Dobleday, New York.

RIDDLE, D. I. (1986): *Service-led Growth: The Role of the Service Sector in World Development*. Praeger, New York.

SCHELL, E. (1964): *Changes in Boston's retail landscape*. National Retail Merchants Association, New York.

SHAW, G. (1978): Processes and Patterns in the Geography of Retail Change. University of Hull, Occasional Paper in Geography, č. 24.

SIBLEY, D. (1975): The Small Shop in the City. University of Hull, Occasional Papers in Geography, č. 22.

SMITH, R. D. P. (1970): The changing urban hierarchy in Wales. *Regional Studies*, 4, 85-96.

SMITH, R. D. P. (1968): The changing urban hierarchy. *Regional Studies*, 2, 1-19.

SPARKS, L. (1990): Spatial structural relationships in Retail Corporate Growth: a Case Study of Kwik Save group PLC. *Service Industries Journal*, 10, s. 25-84.

SPILKOVÁ, J. (2002): Nový fenomén nákupní centrum: behaviorální přístupy v pražském kontextu. Diplomová práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK, Praha, 141 s.

SZCZYRBA, ZDENĚK (2000a): Venkovský obchod v ČR v podmínkách ekonomické transformace. *Urbanismus a územní rozvoj*, roč. III., číslo 6/2000.

SZCZYRBA, ZDENĚK (2000b): Územní rozvoj maloobchodní sítě. *Urbanismus a územní rozvoj*, roč. III., číslo 1/2000.

ŠNAPKA, MARTIN (1997): Interkontakt Group. a.s., Referát do předmětu Management obchodních podniků. Slezská univerzita, Karviná.

THORPE, D. (1978a): Progress in the study of the geography of retailing and wholesaling in Britain. Ashton university.

THORPE, D. (1978b): Shopping Trip Patterns and the Spread of Superstores and Hypermarkets in Great Britain. Research paper 10, Retail Outlets Research Unit, manchester business Schoul, Manchester.

VOŠMIKOVÁ, E. (2000): Analýza stavu maloobchodní sítě na území ČR. ČSÚ.

WEST, D. S., VON HOHENBALKEN, B. (1984): Spatial Predation in a Canadian Retail Oligopoly. *Journal of Regional Science*, 24, s. 415-427.

WILLIAMS D. E. (1992): Motives for retailers' internationalisation: their impact, structure and implications. In: *Journal of Marketing Management*, 8: 269-285.

Internet a specializované výstupy:

BILLA (2007): Billa ČR zdvojnásobí podíl na trhu, obrat, počet prodejen i zaměstnanců. Billa, Praha.

[http://www.billa.cz/eurobilla_cz/default.asp?snr=139085], 1.6.2007

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU (2006): Definice a pojmy ve franchisingu. ČAF, Praha.

[http://www.czech-franchise.cz/?page=franchising_definice_pojmy], 6.12.2006.

ČNB (2007): Přímé zahraniční investice 2005, ČNB, Praha.

ČNB (2006): Přímé zahraniční investice 2004, ČNB, Praha.

ČNB (2005): Přímé zahraniční investice 2003, ČNB, Praha.

ČNB (2004): Přímé zahraniční investice 2002, ČNB, Praha.

ČNB (2003): Přímé zahraniční investice 2001, ČNB, Praha.

ČNB (2002): Přímé zahraniční investice 2000, ČNB, Praha.

ČNB (2001): Přímé zahraniční investice 1999-2000, ČNB, Praha.

ČNB (2000): Přímé zahraniční investice 1998, ČNB, Praha.

ČTK (2007): Ahold zahájil rozsáhlou modernizaci supermarketů Albert, ČTK, 8.7.2007.

DELHAIZE GROUP (2006a): Delhaize group Sells Czech Activities to Rewe Group. Tisková zpráva. Brusel, Delhaize Group, 29.5.2007.

DELHAIZE GROUP (2006b): Annual Report 2006. Delhaize group, Brusel, 116 s.

DELHAIZE GROUP (2005): Annual Report 2005. Delhaize group, Brusel, 108 s.

DELHAIZE GROUP (2004): Annual Report 2004. Delhaize group, Brusel, 88 s.

DELHAIZE GROUP (2003): Annual Report 2003. Delhaize group, Brusel, 80 s.

DELHAIZE GROUP (2002): Annual Report 2002. Delhaize group, Brusel, 80 s.

DELHAIZE GROUP (2001): Annual Report 2001. Delhaize group, Brusel, 92 s.

DELHAIZE GROUP (2000a): Annual Report 2000. Delhaize group, Brusel, 95 s.

DELHAIZE GROUP (1999): Annual Report 1999. Delhaize group, Brusel, 104 s.

DELVITA (2004): Prodejny. Delvita, Praha.

[<http://www.delvita.cz/index.php?node=69&frommenu=1>], 1.6.2007.

DELOITTE AND TOUCHE (2006): Consumer business. Retail in Central Europe, market overview.

DELOITTE AND TOUCHE (2006): Global Powers of Retailing, 2006, Deloitte and Touche.

FUSTENBORG, J. (2004): The Schwarz Group (Lidl), UNI Commerce.

[http://union/network.org/UNISite/Sectors/Commerce/Multinacionals/Lidl_UNI_Commerce_background_paper.pdf], 8.3.2007.

GFK, INCOMA RESEARCH (2007): Středo- a východoevropské maloobchodní řetězce se stále více koncentrují; největší změny v nákupních preferencích zaznamenány v Rusku a v Rumunsku. Incoma Research, Tisková zpráva. 1. 3. 2007

GLOBUS (2006): Historie Globusu. Globus, Praha.

[http://www.globus.cz/pls/db1a_fe/ashpg_page.SHOW_HREF?p_login_id=50539830&p_filename=T7010_4277575_1667%2FHistorie.html], 30.6.2007.

INCOMA RESEARCH (2007): Moderní obchod. TOP 10 českého obchodu a vývoj trhu. Incoma Research, Praha.

INCOMA RESEARCH (2005): Tržby deseti největších obchodních skupin vzrostly o 20 mld Kč. Tisková zpráva, Incoma Research, Praha.

LUŇÁKOVÁ Z., BUBLÍKOVÁ, B. (2007): Majitelé Plus a Penny chtějí spojit své síly. Hospodářské noviny, Praha.

[http://ihned.cz/3-21769490-Penny+Plus-000000_d-f8], 8.8.2007.

MARKETING&MEDIA (2006): Julius Meinl za prodej obchodů firmě Ahold inkasoval 911 mil. Kč. Tisková zpráva. Marketing&Media, Praha.

[http://mam.ihned.cz/3-19676820-911+milion%F9-100000_d-3c], 3.11.2006.

MPO (1997): Analýza vývoje českého obchodního trhu, 1997, MPO, Praha, s. 12-27

MPO (2004): Obchod v ČR v roce 2003, MPO, Praha, s. 1-17.

MPO (1998): Rozvoj a optimalizace dimenzí maloobchodních sítí v území. Odborný materiál pro obce., MPO a SOČR, Praha.

MŽP (2007): Brownfields. Lidská sídla. MŽP, Praha.

[[http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/\\$pid/MZPMAFHV5J7S](http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/$pid/MZPMAFHV5J7S)], 20. 6. 2007.

NOVINKY (2006): Obchodní řetězce zaměřily do menších měst. Novinky, Praha.

TESCO (2006a): Tesco koupí 27 obchodů Edeka. Tisková zpráva. Tesco, Praha.
[http://www.itesco.cz/o_nas/tiskove_centrum/tesco_koupi_27_obchodu_edeka],
10.2.2006.

TESCO (2006b): 11 českých obchodů Carrefour přejde na Tesco. Tisková zpráva. Tesco,
Praha.

[http://www.itesco.cz/o_nas/tiskove_centrum/11_ceskych_obchodu_carrefour_prejde_na_tesco], 30.5.2006.

ÚDI (2007): Ročenka dopravy Praha 2006. ÚDI, Praha.

WIKIPEDIA (2006): Supermarket.

[<http://en.wikipedia.org/wiki/Supermarket#History>], 28.11.2006.

WIKIPEDIA (2006): Retail.

[<http://en.wikipedia.org/wiki/Retail>], staženo 20.9.2006.

12. Přílohy:

Příloha č. 1 Příčiny a změny v maloobchodě

Změna, trend	Hlavní příčina	Druhotná příčina
Redukce maloobchodní sítě	Méně nezávislých maloobchodů	Neschopný management
		Malá úspěšnost
		Obtížné získávání kapitálu
		Mnoho nezávislých obchodníků obchoduje v malých obchodech pod hranici minimální ekonomické velikosti
		Vyšší náklady na získávání dodávek, zvláště v zemědělských oblastech
	Nevhodná lokalizace obchodů	
	Zvýšení produktivity existujících obchodů	Široké rozšíření samoobslužných technik
		Využití informačních technologií
		Lepší nakládání se zásobami
	Ekonomické a finanční zisky velkých obchodů	Smluvní a korporátní metody řízení řetězců
Úspory z rozsahu		
Obliba velkých nákupních konceptů	Efektivnější logistika	
	Zlepšení možností skladování v domácnosti	
	Zákazník je více mobilní	
Alternativní využití obchodů	Větší obchody nabízí širší sortiment	
	Ziskovější využití v podobě kanceláří a maloobchodních služeb, finančních služeb, zvl. ve městech	
	Zákazník preferuje jednorázový nákup ve velkém	
	Ve větších obchodech je větší výběr	
Zvýšení počtu (a tržního podílu) velkých obchodů (super, hypermarkety)	Širší nabídka produktů - úspory z rozsahu	
	Nákup specializovaného zboží	
	Úspory z rozsahu - při provozování prodejen	
	Úspory z rozsahu na pracovních, logistických nákladech, na nákladech na energii, z využívání IT	
	Velké společnosti schopné rozvoje i přes počáteční ztrátové podnikání	
Dostupnost lokalit	Vysoké zisky z maloobchodu s potravinami	
	Vnímáno jako bezpečný sektor pro investice	
Zvýšení koncentrace trhu (zvýšení minimální velikosti firmy)	Organizační úspory	Specializovaný management je zkušený v řízení velkých obchodů
		Výstavba nových dopravních tahů, obchvatů
		Regulace výstavby nových areálů
	Zpřísňování celních bariér	Přístup ke kapitálu
		Úspory z rozsahu při nákupu, marketingu, obchodování, IT, školení zaměstnanců, logistiky (vše ve velkém)
		Více převzetí a fúzí firem
		Vyšší fixní náklady spojené s velkými obchody
	Úspory na nákladech díky koordinaci řízení kanálů	Snadno přístupné a výhodně položené lokality jsou rozvíjeny jako první
		Lokální monopol velkých obchodů
		Redukce zásob v dodávkovém řetězci
Redukce transakčních nákladů díky dlouhodobým pracovním vztahům		
Větší využití IT a EDI metod		
Více franchizování a vytváření marketingových aliancí	Sdílení nákladů na aktivity mezi maloobchodníkem a výrobcem (např. vývoj výrobku)	
	Malé firmy hledají úspory z rozsahu pomocí centrálního (společného) nákupu	
	Snaha malých firem zlepšit konkurenční pozici	
Reakce malých firem na zvýšení tržní síly firem velkých	Kozšířování centrálního nákupu do dalších marketingových aktivit a k rozšiřování funkcí	
	Velké firmy se snaží o mezinárodní propojení (vazby)	
Rozšíření vlastních značek řetězců	Výměna informací	

dokončení tabulky

Zákazník je ve zvýšené míře zatížen distribučními náklady	Rozšíření využití samoobslužného prodeje	Snaha maloobchodníků snižovat náklady na práci Snaha výrobců po lepším vystavení produktů
	Méně hustá síť obchodů	Akceptování delší vzdálenosti k obchodu Menší možnost porovnávání cen přímo v obchodě Využití osobní dopravy za účelem nakupování
	Zákazník si sám vybírá čas a příležitost	Menší jednotkové náklady na plochu ve větších areálech Dostupnost pozemků
Rozvoj vlastních značek maloobchodu	Zajištění rozšířeného výběru produktů	Zákazník touží po větším výběru
	Větší hrubá marže pro retailery než u výrobků přímo od výrobce	Menší náklady na rozvoj značek maloobchodu (kopírují značky výrobců) Produkce od firem s nadbytečnou kapacitou Menší náklady na reklamu a promotion
	Loajalita vůči obchodu a společnosti	Většina společností hledá nové způsoby, jak se odlišit
	Značky maloobchodu přešly z produktů založených na malé ceně na inovativní značky vyšší přidané hodnoty	Vyšší marže u nových produktů
	Úspory z koordinace dodávkového řetězce	Omezený rozsah pro běžné produkty
Zavedení a expanze nových informačních a komunikačních technologií	Požadavek na lepší kontrolu výdajů	Změna v povaze nákladů Zvýšení nákladů Zvýšená rozmanitost produktů (větší šíře sortimentu) Číselné kódy (na zboží) způsobují vyšší náklady na skladování Nové dostupné techniky managementu nákladů
	Požadavek na zvýšení tržeb	
	Potřeba rychlé odezvy na požadavky	
Diverzifikace produktů	Velké obchody potřebují více výrobků	Náklady na prostor jsou výrazný element v nákladové struktuře maloobchodu
	Maloobchodníci zavádějí strategie "odlišení se" a konkurenceschopnost na základě širokého výběru výrobků	Zákazník chce větší výběr Maloobchodníci se snaží vyhnout přímým porovnávání cen a konkurenci na základě ceny
	Nové technologie vytváří nové výrobky a balení	Nové způsoby přípravy jídel Nové požadavky na skladování ze strany zákazníků

Zdroj: Dawson, J. A. (1993)

Příloha č. 2 Plošné standardy prodejen zahraničních obchodních řetězců v krajích (m² prodejní plochy na 1000 obyvatel)

prodejny	Jihomoravský		Královéhradecký	
	původní plošný standard	nový plošný standard	původní plošný standard	nový plošný standard
Albert	20,4	27,0	8,0	13,0
Billa	10,5	18,1	3,5	12,7
Carrefour	17,7	-	17,3	-
CS Edeka	x	x	1,6	-
Delvita	7,6	-	9,2	-
Globus	0,7	0,7	x	x
Hypernova	18,5	18,5	25,2	25,2
Interspar	14,6	14,6	8,6	8,6
Julius Meinl	6,7	-	5,0	-
Kaufland	22,1	22,1	22,6	22,6
Lidl	14,1	14,1	12,7	12,7
Norma	x	x	x	x
Penny Market	5,8	5,8	14,4	14,4
Plus Diskont	1,6	1,6	12,1	12,1
Tesco hypermarket	26,3	44,0	45,2	62,5
Tesco supermarket	2,8	2,8	3,6	5,2

prodejny	Jihočeský		Karlovarský	
	původní plošný standard	nový plošný standard	původní plošný standard	nový plošný standard
Albert	14,3	20,1	16,6	16,6
Billa	4,9	10,5	2,6	13,0
Carrefour	x	x	x	x
CS Edeka	2,3	-	4,6	-
Delvita	5,6	-	10,4	-
Globus	12,7	12,7	x	x
Hypernova	17,1	17,1	24,7	24,7
Interspar	14,0	14,0	13,1	13,1
Julius Meinl	5,8	-	x	x
Kaufland	26,2	26,2	32,8	32,8
Lidl	15,9	15,9	16,4	16,4
Norma	1,9	1,9	5,6	5,6
Penny Market	15,2	15,2	16,9	16,9
Plus Diskont	2,9	2,9	15,3	15,3
Tesco hypermarket	26,2	26,2	36,1	36,1
Tesco supermarket	4,4	6,7	4,6	9,3

prodejny	Liberecký		Olomoucký	
	původní plošný standard	nový plošný standard	původní plošný standard	nový plošný standard
Albert	13,8	17,8	22,1	22,1
Billa	9,7	20,8	15,1	19,7
Carrefour	x	x	8,6	-
CS Edeka	9,2	-	x	x
Delvita	11,1	-	4,6	-
Globus	x	x	12,5	12,5
Hypernova	28,7	28,7	27,4	27,4
Interspar	9,3	9,3	6,4	6,4
Julius Meinl	4,0	-	x	x
Kaufland	21,6	21,6	24,2	24,2
Lidl	11,6	11,6	14,1	14,1
Norma	4,2	4,2	x	x
Penny Market	12,1	12,1	7,5	7,5
Plus Diskont	10,6	10,6	7,1	7,1
Tesco hypermarket	x	x	25,8	34,4
Tesco supermarket	12,4	21,6	x	x

pokračování tabulky

prodejny	Moravskoslezský		Pardubický	
	původní plošný standard	nový plošný standard	původní plošný standard	nový plošný standard
Albert	17,1	21,0	14,4	16,1
Billa	8,8	13,2	9,8	9,8
Carrefour	8,0	-	x	x
CS Edeka	x	x	x	x
Delvita	4,4	-	x	x
Globus	6,0	6,0	15,8	15,8
Hypernova	29,0	29,0	28,2	29,0
Interspar	7,2	7,2	9,8	9,8
Julius Meinl	3,8	-	1,7	-
Kaufland	31,6	31,6	13,8	13,8
Lidl	10,4	10,4	15,8	15,8
Norma	x	x	x	x
Penny Market	6,7	6,7	13,1	13,1
Plus Diskont	2,5	2,5	10,0	10,0
Tesco hypermarket	46,9	54,9	5,9	5,9
Tesco supermarket	x	x	1,4	1,4

prodejny	Plzeňský		Praha	
	původní plošný standard	nový plošný standard	původní plošný standard	nový plošný standard
Albert	10,3	13,1	40,9	62,6
Billa	2,3	10,4	6,9	32,0
Carrefour	15,9	-	22,7	-
CS Edeka	1,6	-	0,6	-
Delvita	8,1	-	25,1	-
Globus	23,4	23,4	20,6	20,6
Hypernova	28,1	28,1	23,5	23,5
Interspar	7,2	7,2	15,1	15,1
Julius Meinl	2,8	-	21,7	-
Kaufland	12,6	12,6	9,3	9,3
Lidl	14,4	14,4	10,9	10,9
Norma	5,6	5,6	6,2	6,2
Penny Market	16,0	16,0	4,8	4,8
Plus Diskont	5,4	5,4	8,4	8,4
Tesco hypermarket	35,4	51,2	51,5	74,2
Tesco supermarket	2,6	4,2	1,6	2,1

prodejny	Středočeský		Ústecký	
	původní plošný standard	nový plošný standard	původní plošný standard	nový plošný standard
Albert	7,8	11,7	8,2	13,3
Billa	5,1	10,9	6,7	16,1
Carrefour	x	x	9,7	-
CS Edeka	3,6	-	13,5	-
Delvita	5,8	-	9,4	-
Globus	25,8	-	18,2	18,2
Hypernova	25,8	25,8	18,3	18,3
Interspar	3,4	3,4	15,7	15,7
Julius Meinl	3,9	-	5,1	-
Kaufland	21,6	21,6	38,7	38,7
Lidl	18,7	18,7	18,2	18,2
Norma	4,0	4,0	2,6	2,6
Penny Market	11,5	11,5	10,7	10,7
Plus Diskont	12,6	12,6	14,2	14,2
Tesco hypermarket	14,5	14,5	26,8	36,5
Tesco supermarket	1,8	5,3	10,7	24,2

dokončení tabulky

prodejny	Vysočina		Zlínský	
	původní plošný standard	nový plošný standard	původní plošný standard	nový plošný standard
Albert	17,1	30,7	17,8	20,4
Billa	11,3	16,9	5,2	10,5
Carrefour	x	x	15,3	-
CS Edeka	x	x	x	x
Delvita	5,6	-	5,3	-
Globus	x	x	x	x
Hypernova	21,4	21,4	15,4	15,4
Interspar	x	x	11,5	11,5
Julius Meinl	13,6	-	2,6	-
Kaufland	13,7	13,7	34,1	34,1
Lidl	7,8	7,8	13,6	13,6
Norma	x	x	x	x
Penny Market	11,8	11,8	6,1	6,1
Plus Diskont	5,9	5,9	4,4	4,4
Tesco hypermarket	13,2	13,2	33,9	49,2
Tesco supermarket	x	x	x	x

Pozn.

Původní plošný standard – plošný standard vypočtený podle dat Incoma Research před započtením prodejních ploch prodejen firem, které byly koupeny konkurenčními maloobchodními řetězci

Nový plošný standard – plošný standard po započtení prodejních ploch firem, které z českého trhu již odešly (Julius Meinl, Carrefour, CS Edeka, prakticky i Delvita, ačkoli jsou ještě provozovány jednotky pod jejím jménem)

Ležatá čárka (-) značí, že daná firma z českého trhu odešla

Křížek (x) značí, že se v kraji nevyskytovala ani jedna prodejní jednotka dané firmy

Příloha č. 3 Kumulované relativní hodnoty počtu prodejen Delvita na 10 000 obyvatel

Obec	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Hl.m. Praha	0,01	0,05	0,07	0,08	0,09	0,11	0,12	0,13
Beroun	0,00	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56
Kladno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,14	0,14
Kolín	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32	0,32	0,32	0,32
Příbram	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27	0,27	0,27
České Budějovice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Strakonice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,41
Tábor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27
Cheb	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aš	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mariánské Lázně	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Karlovy Vary	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pízeň	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,18	0,18	0,24
Sokolov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,39
Česká Lípa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Děčín	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Česká Kamenice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Chomutov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,19	0,19
Jablonec nad N.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liberec	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,20
Litoměřice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Roudnice nad L.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Žatec	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Most	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,14
Litvínov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35
Teplice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jičín	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náchod	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47
Jilemnice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Turnov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trutnov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,31
Dvůr Králové n. L.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vrchlabí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Blansko	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Brno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,10	0,13	0,13
Jihlava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19
Prostějov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Třebíč	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25
Zlín	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,12
Otrokovice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50
Bruntál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Třinec	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24
Karviná	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Frenštát pod Radh.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kopřivnice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Olomouc	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,10
Opava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16
Ostrava-město	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Přerov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

dokončení tabulky

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Obec
0,16	0,17	0,18	0,20	0,22	0,23	0,25	0,25	Hl.m. Praha
0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,56	0,56	Beroun
0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	Kladno
0,32	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,34	0,33	Kolín
0,27	0,27	0,28	0,28	0,28	0,28	0,29	0,29	Příbram
0,30	0,30	0,31	0,31	0,31	0,32	0,32	0,32	České Budějovice
0,41	0,41	0,42	0,42	0,42	0,43	0,43	0,43	Strakonice
0,27	0,27	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28	0,28	Tábor
0,00	0,00	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,29	Cheb
0,81	0,82	0,80	0,79	0,78	0,78	0,78	0,78	Aš
0,66	0,66	0,68	0,69	0,70	0,71	0,71	0,72	Mariánské Lázně
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,20	0,20	Karlovy Vary
0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,25	0,25	0,25	Plzeň
0,78	0,78	0,80	0,80	0,80	0,81	0,81	0,82	Sokolov
0,25	0,25	0,25	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	Česká Lípa
0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	Děčín
1,78	1,78	1,83	1,84	1,82	1,82	1,82	1,83	Česká Kamenice
0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	Chomutov
0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	Jablonec nad Nisou
0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,21	0,20	0,30	Liberec
0,39	0,39	0,40	0,40	0,41	0,41	0,41	0,43	Litoměřice
0,75	0,75	0,76	0,77	0,77	0,77	0,77	0,78	Roudnice nad Labem
0,49	0,50	0,50	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	Žatec
0,14	0,14	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	Most
0,36	0,36	0,36	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	Litvínov
0,19	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	Teplice
0,60	0,60	0,61	0,61	0,61	0,62	0,61	0,61	Jičín
0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,48	Náchod
0,00	1,71	1,74	1,73	1,73	1,73	1,74	1,75	Jilemnice
0,68	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	Turnov
0,62	0,62	0,63	0,63	0,64	0,64	0,64	0,64	Trutnov
0,60	0,60	0,61	0,61	0,62	0,62	0,62	0,62	Dvůr Králové n. L.
0,74	0,74	0,76	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	Vrchlabí
0,47	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,48	Blansko
0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,19	0,22	Brno
0,19	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	Jihlava
0,20	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	Prostějov
0,25	0,25	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	Třebíč
0,24	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26	Zlín
0,51	0,51	0,52	0,52	0,53	0,53	0,53	0,54	Otrokovice
0,56	0,56	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	Bruntál
0,24	0,25	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	Třinec
0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	Karviná
0,87	0,87	0,88	0,88	0,88	0,89	0,89	0,89	Frenštát pod Radh.
0,41	0,41	0,42	0,42	0,43	0,43	0,43	0,43	Kopřivnice
0,19	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	Olomouc
0,16	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17	0,17	0,17	Opava
0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	Ostrava-město
0,20	0,20	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	Přerov

Zdroj: Delvita, a. s.

**Příloha č. 4 Zkratky použité v mapách prostorové disperze supermarketů Delvita
(mapy č. 4 - 19)**

Aš	Aš	ML	Mariánské Lázně
Be	Beroun	Mo	Most
Bl	Blansko	Ná	Náchod
Br	Brno	Ol	Olomouc
Bru	Bruntál	Ol	Olomouc
ČB	České Budějovice	Op	Opava
ČK	Česká Kamenice	Os	Ostrava
ČL	Česká Lípa	Ot	Otrokovice
Dě	Děčín	Pl	Plzeň
DK	Dvůr Králové nad Labem	Pha	Praha
FR	Frenštát pod Radhoštěm	Pro	Prostějov
Ch	Cheb	Př	Příbram
Cho	Chomutov	Pře	Přerov
Jb	Jablonec nad Nisou	RL	Roudnice nad labem
Jčn	Jičín	So	Sokolov
Ji	Jihlava	Str	Strakonice
Jil	Jilemnice	Ta	Tábor
Ka	karviná	Te	Teplice
Kl	Kladno	Tru	Trutnov
Ko	Kolín	Tře	Třebíč
Kpř	Kopřivnice	Tři	Třinec
KV	Karlovy Vary	Tu	Turnov
Li	Litoměřice	Vrc	Vrchlabí
Lib	Liberec	Zl	Zlín
Lit	Litvínov	Ža	Žatec

Příloha č. 5 Hlavní střediska podle KKV (kvalitativně zohledněné komplexní velikosti)

Pořadí	Středisko	Podíl na ČR (%)	Pořadí	Středisko	Podíl na ČR (%)
1	Praha	25,38	31	Znojmo	0,32
2	Brno	6,45	32	Kolín	0,31
3	Ostrava	4,24	33	Třebíč	0,30
4	Plzeň	2,36	34	Nový Jičín	0,28
5	Olomouc	1,58	35	Břeclav	0,28
6	Pardubice	1,53	36	Kroměříž	0,27
7	České Budějovice	1,50	37	Trutnov	0,27
8	Hradec králové	1,29	38	Šumperk	0,26
9	Liberec	1,20	39	Hodonín	0,26
10	Zlín	1,18	40	Cheb	0,25
11	Ústí nad Labem	1,13	41	Vyškov	0,25
12	Opava	0,82	42	Sokolov	0,25
13	Kladno	0,57	43	Vsetín	0,25
14	Mladá Boleslav	0,57	44	Valašské Meziříčí	0,25
15	Jihlava	0,55	45	Písek	0,24
16	Karviná	0,54	46	Louny	0,24
17	Most	0,53	47	Litvínov	0,24
18	Karlovy Vary	0,53	48	Chrudim	0,23
19	Frydek-Místek	0,53	49	Havíčkův Brod	0,23
20	Teplice	0,47	50	Ždár nad Sázavou	0,22
21	Chomutov	0,46	51	Klatovy	0,22
22	Prostějov	0,42	52	Benešov	0,21
23	Uherské Hradiště	0,41	53	Strakonice	0,21
24	Přerov	0,41	54	Litoměřice	0,21
25	Děčín	0,40		Velikostní kategorie	
26	Jablonec nad Nisou	0,37		10,00+	25,38
27	Třinec	0,36		1,00-9,99	22,46
28	Tábor	0,36		0,50-0,99	4,64
29	Příbram	0,35		0,20-0,49	10,45
30	Česká Lípa	0,35		Celkem	62,93

Zdroj: Hampl (2005, s. 75)