

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**VÝVOJ TOP 10 OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ V ČR
V LETECH 2001-2011**

Autor práce: Jana Semiginovská, DiS.
Studijní obor: Management a marketing služeb
Forma studia: Prezenční
Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D.
Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

SEMIGINOVSKÁ, J. *Vývoj TOP 10 obchodních společností v ČR v letech 2001-2011 : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2013. 74 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Klíčová slova: Česká republika, maloobchod, TOP 10 obchodních společností, řetězec

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku českého maloobchodu po roce 2000. Cílem práce je analýza vývoje TOP 10 obchodních společností v České republice v letech 2001-2011. V rámci analýzy jsou sledovány změny pozic v žebříčku, tempo růstu, koncentrační tendence na trhu a situace firem v období ekonomické krize.

Práce je členěna do pěti částí. První část objasňuje hlavní cíle a základní metody, potřebné k zpracování bakalářské práce. V druhé části je stručně charakterizován obchod, jeho pojetí, význam a funkce. Třetí část se věnuje maloobchodu v České republice, kde je popsán jeho vývoj, typy základních provozních jednotek a současné tendence českého maloobchodu. Část čtvrtá pak zahrnuje charakteristiku a analýzu vybraných obchodních společností (Ahold Czech Republic, Rewe Group, Schwarz ČR, Tesco Stores ČR). Pátá část analyzuje vývoj TOP 10 obchodních společností v jednotlivých obdobích, do roku 2011. V závěru jsou shrnuty zjištěné skutečnosti a nastíněn předpokládaný budoucí vývoj žebříčku TOP 10.

ABSTRACT

SEMIGINOVSKÁ, J. *Development of TOP 10 business companies in the Czech Republic in years 2001-2011: Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2013. 74 p. Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Key words: Czech Republic, chain, retail, TOP 10 business companies

The bachelor's thesis is focused on the issues of the Czech retail after the year 2000. The aim of the thesis is an analysis of the evolution of TOP 10 companies in the Czech Republic in the period 2001-2011. In the context of the analysis are studied position changes in the rankings, growth rate, the concentration tendencies in the market and the situation of the companies during the economic crisis.

The thesis is divided into five parts. The first part explains the main objectives and the basic methods needed to handle the Bachelor's thesis. In the second part is briefly characterized business, his concept, meaning and function. The third part is devoted to the retail in the Czech Republic describing its development, the types of basic operational units and the current trends in Czech retail. The fourth part includes an analysis of the characteristics of the selected companies (Ahold Czech Republic, Rewe Group, Schwarz, Tesco Stores CR). The fifth part analyses the evolution of the TOP 10 companies in each period in 2011. In conclusion, the findings are summarized and outlined the future development of the rankings of the TOP 10.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	9
2 OBCHOD	11
2.1 Pojetí obchodu.....	11
2.2 Význam obchodu.....	11
2.3 Funkce obchodu	12
3 MALOOBCHOD V ČR	14
3.1 Pojem maloobchod (retailing).....	14
3.2 Vývoj maloobchodu v ČR po roce 1989.....	14
3.2.1 Transformace maloobchodu.....	14
3.2.2 Etapy vývoje českého maloobchodu.....	15
3.3 Specifické funkce maloobchodu	16
3.4 Typy maloobchodních provozních jednotek	17
3.5 Koncentrace maloobchodu v ČR.....	22
3.6 Obchodní řetězce.....	23
3.6.1 Výhody obchodních řetězců.....	23
3.6.2 Nevýhody obchodních řetězců.....	24
3.6.3 Největší obchodní řetězce v ČR.....	24
3.6.4 Největší obchodní řetězce ve světě	25
3.7 Obecné trendy v českém maloobchodě.....	27
3.8 Současné tendence maloobchodu v ČR	30
4 ANALÝZA VYBRANÝCH OBCHODNÍCH FIREM	32
4.1 Ahold Czech Republic	32
4.1.1 Vývoj v ČR.....	32
4.1.2 Prodejní jednotky Albert v Jihočeském kraji	33
4.1.3 Obchodní strategie.....	34
4.1.4 Analýza vývoje pozic a obratu v žebříčku TOP 10.....	35

4.2 REWE Group	36
4.2.1 BILLA	37
4.2.2 Penny Market	38
4.2.3 Supermarkety Billa a Penny Market v Jihočeském kraji	39
4.2.4 Obchodní strategie.....	40
4.2.5 Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10.....	41
4.3 Schwarz ČR.....	42
4.3.1 Kaufland	43
4.3.2 Lidl	45
4.3.3 Obchodní řetězce Kaufland a Lidl v Jihočeském kraji	46
4.3.4 Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10.....	47
4.4 Tesco Stores ČR	49
4.4.1 Formáty obchodů.....	50
4.4.2 Obchodní strategie.....	51
4.4.3 Obchodní řetězce Tesco v Jihočeském kraji	52
4.4.4 Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10.....	53
5 ANALÝZA VÝVOJE TOP 10 OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ V LETECH	
2001-2011	55
5.1 Vývoj v období 2001-2003	55
5.2 Vývoj v období 2004-2007	57
5.3 Vývoj v období 2008-2011	59
5.3.1 Vývoj meziročního tempa růstu obrátu TOP 10 firem v letech 2002-2011 ..	61
ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	66
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

V dnešním maloobchodním podnikání, které se moderně nazývá retail, vládne tvrdý konkurenční boj, kdy se obchodníci perou o každého zákazníka a snaží se získat konkurenční výhodu.

V posledních letech jsme byli svědky velké expanze velkoformátových typů prodejen, tento trend pomalu ustupuje a nahrazuje jej budování menších jednotek v příměstských částech. Do popředí se dostal elektronický obchod s nejrůznějším druhem zboží. Novinkou, která se v České republice začíná prosazovat v elektronickém obchodě je tzv. e-tail. Což v podstatě znamená spojení kamenného obchodu s elektronickým, v praxi si tedy můžeme objednat jakýkoliv typ zboží i potraviny a vyzvednout si je připravené v kamenném obchodě nebo si je dokonce nechat dovézt až do domu.

Český maloobchodní trh ovládají především velké zahraniční společnosti se značnou tržní silou. V tomto důsledku mohou aktivně ovlivňovat cenu, velikost produkce nebo dosahovat úspor z rozsahu. Na rozdíl od malých společností si mohou dovolit vysoké investice do vybudování propracovaného logistického systému s výhodnějšími cenami od dodavatelů.

Vývoj TOP 10 obchodních společností v České republice má bezpochyby vliv na celý vývoj ekonomiky, je jakýmsi indikátorem popisující změny na celém trhu. Nyní dochází v českém maloobchodě ke stagnaci nebo jen k mírnému růstu tržeb, což je výsledkem ekonomické krize, která měla počátek v letech 2007 až 2008 a má mírnější trvání až dodnes. Důsledkem světové ekonomické krize bylo uzavření některých podniků a odchod z českého trhu nebo výrazná úsporná opatření.

Téma bakalářské práce mne zaujalo, protože jako každý spotřebitel navštěvuji obchodní řetězce za účelem nákupu a vnímám jejich změny. V budoucnu bych se ráda uplatnila v retailingu na nějaké pozici v marketingu či managementu. Zaměření této práce mi jistě přinese nové znalosti v oblasti retailingu jako celku, které budu moci využít v budoucí profesi.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je analýza vývoje TOP 10 obchodních společností v České republice v letech 2001-2011. V rámci analýzy jsou sledovány změny pozic v žebříčku, tempo růstu, odchody z trhu a situace firem v období ekonomické krize. Dílčí cíl je zaměřen na analýzu obchodních strategií nejvýznamnějších obchodních společností a odhad budoucího vývoje na trhu maloobchodu.

V rámci dosažení těchto cílů je bakalářská práce rozvržena do pěti kapitol. Teoretická část charakterizuje základní pojmy z oblasti maloobchodu, které byly zjištěny na základě studia dostupné odborné literatury.

První kapitola objasňuje cíle, které budou v práci dosaženy, charakteristiku jednotlivých kapitol a použité metody. Druhá kapitola se věnuje pojetí obchodu, jeho významu a základním funkcím. Třetí kapitola je zaměřená na oblast maloobchodu v ČR, na jeho vývoj, typické provozní jednotky, koncentraci, obchodní řetězce, obecné trendy a současné tendence v českém maloobchodě. Čtvrtá kapitola charakterizuje vybrané obchodní firmy (Ahold Czech Republic, Rewe Group, Schwarz ČR, Testo Stores ČR), které autorka zvolila nejen na základě jejich silného postavení na českém trhu, ale i pro jejich stálé umístění v žebříčku od roku 2001 dodnes. Tyto čtyři obchodní společnosti jsou charakterizovány z pohledu jejich vývoje, působení v České republice a využívaných obchodních strategií. Dále je provedena analýza jejich postavení a tržeb v rámci žebříčku TOP 10. Pátá kapitola analyzuje vývoj žebříčku TOP 10 obchodních společností v letech 2001 až 2011 z pohledu změn pozic, obratu a působení na českém trhu. Závěr bakalářské práce hodnotí skutečnosti, které během analýzy byly zjištěny, a také je nastíněn možný budoucí vývoj TOP 10 obchodních společností.

Teoretická část je zpracována pomocí dostupné odborné literatury v českém jazyce vztahující se k danému tématu. Mezi hlavní odbornou literaturu patří SZCZYRBA, Z.¹ *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*, CIMLER, P., et al.² *Obchod a služby*, PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al.³ *Obchodní podnikání : Retail management*.

¹ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu : se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 90 s.

² CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 117 s.

³ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání : Retail management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006, 870 s.

Vzhledem k zaměření tématu práce je problémem dostupnost odborné literatury, a proto se k dalším významným pramenům využitých hlavně v praktické části práce řadí internetové stránky jednotlivých řetězců i jejich propagační materiály, jako jsou například reklamní letáky. Dále jsou využity tiskové zprávy výzkumné agentury Incoma GfK, odborné články časopisu Moderní obchod a aktuální informace z internetového magazínu o maloobchodu Retailinfo.

V průběhu zpracování bakalářské práce bylo použito několik základních metod. Metoda popisná byla aplikována hlavně v teoretické části práce, která sloužila k charakteristice základních skutečností o maloobchodě. V praktické části převažuje analyticko-matematická metoda a metoda komparace, sloužící ke srovnání zjištěných dat.

2 OBCHOD

2.1 Pojetí obchodu

Obchod je možno chápat v několika základních podobách: jako činnost a jako instituci, tzn. v širším a užším pojetí.

Obchod jako činnost představuje nejobsáhlejší pojetí. Je to činnost zahrnující nákup a prodej zboží. Obchodní činností se ovšem mohou zabývat i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba. U těchto firem je většinou funkčně, časově i organizačně oddělen nákup a prodej obvykle se zabývají i odlišným zbožím. Kromě toho představuje obchod i činnosti, při nichž se neobchoduje se zbožím, ale i se službami, s informacemi či s energií nebo cennými papíry apod.

V nejširším slova smyslu patří do obchodu i služby, Jde jednak o služby související s prodejem zboží (prodej fyzických, organizačních či informačních úkonů, např. rezervace zboží, úprava velikosti, montáž – uvedení do provozu, pronájem předmětů, doprava zboží do bytu atd.), dále jde o výhradní prodej služeb – prodej pobytů dopravních úkonů, služby osobní, prodej bankovních produktů apod.

Obchod v institucionálním pojetí představuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy.⁴

2.2 Význam obchodu

Vývoj lidské společnosti je od pradávna spojen s dělbou práce, s její postupnou specializací. I když původní formy dělby práce byly velmi jednoduché, o to přehlednější byly její důsledky: výměna výrobků, časem zprostředkovaná zbožím s obecně uznávanou hodnotou penězi. Vzájemné ekonomické vazby postupně narůstaly, vznikla potřeba prostředníka ekonomických transakcí – vzniká obchod. Zdá se, že opodstatnění a význam obchodu jako mezičlánku mezi hospodářskými subjekty nebo v užším smyslu mezi výrobou a spotřebou je nepopiratelné.⁵

⁴ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání : Retail management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006, s. 27.

⁵ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání : Retail management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006, s. 24.

Teoretické vymezení výhodnosti obchodu jako prostředníka vychází především z toho, že obchod je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem, obdobně velkoobchod mezičlánkem mezi výrobou a maloobchodem resp. mezi několika výrobci. Toto vymezení vychází z transakční teorie, která je postavena na kvantifikaci transakcí potřebných k zajištění obchodování mezi výrobcí a maloobchodníky, resp. výrobcí a spotřebiteli.⁶ Z této teorie tedy vyplývá, že s čím větším počtem obchodních partnerů subjekt spolupracuje, tím větší je efekt obchodního zprostředkování.

2.3 Funkce obchodu

Rozvoj obchodních činností a institucí souvisel se zvyšováním náročnosti jednotlivých partnerů na jejich úrovni. Uspokojování potřeb odběratelů, zejména konečných zákazníků však není vždy jen otázkou ceny. Je hodnocena kvalita zboží, obchodních služeb, potřeba času na nákup, čerstvost zboží, lákavost obalu, prostředí při nákupu a další aspekty obchodu. Většina z těchto aspektů je zahrnována pod pojmem nákupní podmínky. Úspěch obchodu závisí na kvalitě a výkonech jeho složek stejně jako na úspornosti obchodní činnosti.⁷ Obecně lze shrnout tyto požadavky do souboru hlavních funkcí obchodu.

Hlavní obchodní funkce objevující se ve světové literatuře:⁸

1. **Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský)**, odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků.
2. **Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem)** – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.
3. **Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží** – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.
4. **Zajišťování množství a kvality prodávaného zboží** – neznamená to prohlídku všeho zboží a vlastní kontrolní laboratoře pro kvalitní přejímku. Důležitý je však

⁶ JINDRA, J. *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 11.

⁷ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 1994, s. 92.

⁸ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009, s. 12-13.

správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele.

- 5. Iniciativní ovlivňování výroby a poptávky** – jaký sortiment se bude vyrábět, v jakém čase, místě a množství a čím ovlivníme poptávku (marketing).
- 6. Zajišťování racionálních zásobovacích cest** – cílem je snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika).
- 7. Zajišťování včasné úhrady dodavatelům** – význam této funkce je u nás plně docenitelný až v současném období výrazné zadluženosti řady obchodních a výrobních organizací.

3 MALOOBCHOD V ČR

3.1 Pojem maloobchod (retailing)

Maloobchod (něm. Einzelhandel, angl. Retail trade, franc. Commerce de retail) je podnik nebo činnost zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli.⁹

Maloobchod prodává zboží nebo služby zákazníkům a uspokojuje tak potřeby jejich vlastní nebo jejich domácností. Maloobchodní podnikání má různé formy. Sestává se z mnoha činností maloobchodu na různých místech. Odehrává se v obchodech, domovech, kancelářích, stáncích kolem cest, v bankách apod.

Maloobchod je takovou formou distribuce, při které se zboží prodává konečným spotřebitelům za účelem splnění jejich potřeb a přání. Maloobchod obsahuje všechny činnosti, které se musí uskutečnit, aby maloobchodníci mohli prodávat konkrétní výrobky nebo služby.¹⁰

Velikost obchodních firem a komplexní řešení pohybu zboží, představuje nový pojem, který se nazývá retailing. Retailing je mezinárodně chápáný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem a profesionálním managementem.¹¹

3.2 Vývoj maloobchodu v ČR po roce 1989

3.2.1 Transformace maloobchodu

Představy o restrukturalizaci obchodu se formovaly již v samotném začátku transformačního období. V roce 1990 byla velmi rozšířená představa o tom, že se velké podniky rozdělí na podniky menší, většinou dosavadní závody, a tím budou vytvářet i konkurenci na trhu. Posílení jejich finančních možností mělo přinést spojování s cizími firmami formou joint venture. Tento scénář však nezajišťoval dostatečnou konkurenci, neboť začínající obchodníci byli v ekonomicky nevýhodné situaci vůči existujícím obchodním strukturám, a navíc vytvářel nebezpečí nových monopolů. Za základní

⁹ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 7.

¹⁰ HES, A. *Základy maloobchodu*. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU, CREDIT Praha, 2001, s. 1.

¹¹ CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 7.

principiální krok byla proto zvolena varianta přechodu od centrálně plánované ekonomiky k tržní přes zásadní změnu vlastnických poměrů. Soukromý sektor se měl rozvíjet dvěma směry a to:¹²

- Privatizací majetku alokovaného v dosavadních státních podnicích soukromým subjektům, formou prodejů (tzv. „malá“ a „velká“ privatizace).
- Vstup nových soukromých podnikatelských subjektů do ekonomiky.

Do transformace obchodních činností velmi zasáhl proces restituce majetku, kdy se podle tzv. „restitučního zákona“ (zákon č. 427/1990 Sb. ze dne 2. 10. 1990 o zmírnění následků některých majetkových křivd) vracel majetek soukromým osobám a společnostem. Většina majetku byla navráćena během roku 1991. Státní a družstevní organizace vrátily do roku 1992 víc než 11 tisíc prodejen původním majitelům.

3.2.2 Etapy vývoje českého maloobchodu

V průběhu období po roce 1989 se maloobchod v ČR vyvíjel v několika etapách, které přinášely velké kvalitativní i kvantitativní změny.

Vývoj maloobchodu je spojován s následujícími čtyřmi vývojovými etapami:¹³

1. etapa 1990-1994

V této etapě se převážně dokončila malá i velká privatizace. Převládla představa, že české firmy porostou a budou úspěšné. Dvě největší firmy jsou v roce 1994 skutečně české – Interkontakt a M-holding. TOP 10 potravinářských retailerů realizuje 7 % z celkového maloobchodního obratu, jde zatím jen o poměrně nízkou organizační koncentraci. Objevily se první prodejny mezinárodních retailerů – Euronova, Kmart, Billa, Delvita, Plus Discount, Baumax. Postupně vzniká trh zákazníka, obchod však ještě nemá potřebu sofistikované logistiky ani marketingu.

2. etapa 1995-1998

Nabídka se vyrovnává s poptávkou a postupně převažuje. Roste konkurence a jejím důsledkem je větší péče o zákazníka – podpora prodeje, snaha o jeho loajalitu a

¹² SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 56.

¹³ CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D., et al. *Retail management*. Praha : Management Press, 2007, s. 272-273.

racionalizaci obchodu. Z nových formátů se nejrychleji rozvíjí supermarket. Na český trh přicházejí velcí retaileři – hypermarkety Globus a Famila, Interspar, Kaufland, Hypernova, Carrefour, Tesco, velkoprodejny DIY (Do It Yourself): Bauhaus, Obi, Hornbach a první výrazný diskont – Penny Market. Na trhu je nečekaně velký počet zatím nevelkých firem. Na žebříčku TOP 10 je stále první český Interkontakt.

3. etapa 1999-2002

Nabídka převažuje nad poptávkou, konkurence vede k vyhraněnému boji o zákazníka. Trh je zatím otevřený pro všechny. Znovu začaly pravidelné nárůsty maloobchodních tržeb. Na vrcholu oblíbenosti jsou supermarket a rozhodujícím způsobem nastupují hypermarkety – počet přesáhl 120. Firma Interkontakt Group je rozprodána. Na prvních místech se usidlují mezinárodní firmy Makro, Ahold (přejmenovaná Euronova), Rewe. Rozvíjejí se nepotravinářské řetězce. Objevují se nákupní centra plně odpovídající západním zkušenostem, s obchodem se spojuje nejen stravování, ale i zábava (multikina). Roste kvalita spolupráce mezi výrobou a obchodem – ECR (Efficient Consumer Response) a později category management. Marketing a logistika stojí v čele odborných zájmů obchodu.

4. etapa od roku 2003

ČR vstupuje do Evropské unie. Hypermarkety (200) přesáhly svým obratem supermarket. Zrychluje se rozvoj diskontů. Přichází Lidl, který v roce 2004 otevírá 70 prodejen. V určitých lokalitách se projevuje nadměrná kapacita na straně nabídky. Stále je však mnoho příležitostí, hlavně pro menší formáty prodejen. Roste zájem zákazníků o kvalitu, o čerstvé zboží. Přichází nová vlna výstavby nákupních center. S růstem reálné mzdy rostou i požadavky zákazníků.

3.3 Specifické funkce maloobchodu

Maloobchodní proces obsahuje mnoho specifických funkcí, bez kterých by maloobchod nemohl efektivně fungovat.

Jde zejména o tyto specifické funkce:¹⁴

1. nákup zboží k dalšímu prodeji spotřebitelům,

¹⁴ HES, A. *Velkoobchod a maloobchod*. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2004, s. 77.

2. prodej a podpora prodeje zboží,
3. přeprava zboží,
4. převzetí podnikatelského rizika,
5. finanční operace,
6. získávání informací pro rozhodovací proces,
7. poskytování informací zákazníkům.

3.4 Typy maloobchodních provozních jednotek

Různé varianty sortimentní a provozní specializace, její míra, ale i provozní a stavební řešení i prodejní politika vytvořily pestrou škálu forem nabídky a prodeje zboží a zároveň provozních typů maloobchodních jednotek. Systematizace jako přístup k vymezení profilu a utřídění těchto druhů maloobchodních provozních jednotek tak zahrnuje v sobě celou řadu hledisek uváděných jako tzv. strukturální a instrumentální znaky. Provozní jednotky, ve kterých se realizuje maloobchodní činnost, představují tedy zároveň soubor nástrojů obchodní firmy pro realizaci maloobchodní činnosti.¹⁵

Strukturální znaky, ovlivňující typ provozní jednotky:

- sortimentní profil,
- forma prodeje,
- umístění jednotky,
- velikost jednotky,
- stavební řešení.

Instrumentální znaky, ovlivňující typ provozní jednotky:

- cenová politika,
- kvalita nabízeného zboží,
- soubor nabízených služeb.

¹⁵ CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 26.

Za hlavní typy maloobchodních jednotek se v evropských poměrech považují:¹⁶

1. Specializované prodejny

Jsou to především prodejny s hlubokým sortimentem při omezeném rozsahu skupin spotřebitelského zboží. Uplatňují se zde vyšší ceny zahrnující i náklady na zboží s menší obrátkou, vyšší náklady na personál a obecné zaměření pozornosti na cenově náročnější sortiment. Vysoké nároky na počet a odbornost personálu a na doprovodné služby. Prodejny mají své uplatnění v městských centrech a v regionálních nákupních střediscích, kde převažuje sortiment občasné a dlouhodobé potřeby.¹⁷ Příkladem specializované prodejny může být např.: pekařství, lahůdky, cukrárna, atd.

2. Úzce specializované prodejny

Charakteristika těchto prodejen je obdobná jako u prodejen specializovaných. Jejich sortiment je však ještě užší a hlubší, prodej bývá doprovázen specializovanými službami. Tomu odpovídají i srovnatelně vyšší ceny. Prodejny se lokalizují v intenzivních městských centrech a v regionálních nákupních střediscích, zejména v blízkosti velkých obchodních jednotek. Příkladem úzce specializovaných prodejen jsou např.: butiky, kancelářské potřeby, foto, atd.¹⁸

3. Smíšené prodejny

Smíšené prodejny jsou umístovány především na venkově a v okrajových částech měst. Jejich sortiment zahrnuje jak potraviny, tak ostatní nepotravinářské zboží. Sortiment je široký, ale mělký, jde o zboží běžné potřeby. Malá frekvence poptávky daná charakterem osídlení a současně plnění požadavku na blízkost místa prodeje zákazníkovi se odrážejí v dosti vysokých nákladech i cenách.¹⁹

4. Plnosortimentní obchodní domy

První obchodní domy se objevily již v polovině 19. století ve Francii. V ostatních průmyslově vyspělých zemích vznikaly obchodní domy v letech 1860-1880. Předpokladem jejich vzniku byl rozvoj výroby a trhu se spotřebním zbožím,

¹⁶ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 11.

¹⁷ JINDRA, J. *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 64.

¹⁸ JINDRA, J. *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 65.

¹⁹ CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 27.

koncentrace obyvatel do měst a vznik novodobých obchodních center měst. Plný rozvoj obchodních domů je datován do dlouhého období 1860-1960. Dlouhé období byly obchodní domy považovány za nejprogressivnější maloobchodní jednotky.

Prodejní plocha plnosortimentních obchodních domů se pohybuje v rozmezí 10 000-20 000 m² (minimálně 5 000 m²). Nabízejí široký a poměrně hluboký sortiment zboží „pod jednou střechou.“ Počet nabízených druhů dosahuje až 200 000 položek. Náročnost provozu a sortimentní politiky univerzálních obchodních domů se odráží ve středních a vyšších cenách. Poskytují maximální rozsah služeb. Jejich působištěm jsou centra měst a regionální nákupní centra.²⁰

5. Specializované obchodní domy

Specializované obchodní domy se orientují na nepotravinářské zboží, nejčastěji na sortiment odívání (textil, oděvy, obuv) a spojené služby. Minimální velikost se pohybuje okolo 1500 m². Forma prodeje je zde kombinovaná – pultový prodej, volný výběr i samoobsluha. S ohledem na sortiment se mohou uplatnit v centrech, čtvrtích i obvodech měst.²¹ Šíře i hloubka sortimentu se odráží ve středních a vyšších cenách.

6. Superety (potravinářská samoobsluha)

Je označení pro samoobsluhu potravin širokého sortimentu s prodejní plochou cca 200-400 m² nabízející většinou i základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Působí jako samostatná prodejna nebo jako oddělení větších maloobchodních jednotek, nejčastěji malých obchodních domů.²²

7. Supermarkety

Supermarket je nejstarší forma diskontně orientované prodejní jednotky. Vznikla v USA v období velké hospodářské krize – ve třicátých letech 20. století. Zřízení prodejen v starších opuštěných objektech při velmi levném nebo žádném zařízení, nákupem ve velkém a zaměřením výhradně na levnější partie zboží bylo možno snížit ceny v té době o 30-40 %. Současně se uplatňovala i samoobsluha.²³

²⁰ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu : se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 13.

²¹ SKOŘEPA, L. *Regionální trh potravin*. České Budějovice : Jih pro Jednotu, spotřební družstvo České Budějovice, 2009, s. 90.

²² CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 27.

²³ JINDRA, J. *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 67.

Supermarket je označení pro velkoprodejnu s plným sortimentem potravin a základními druhy nepotravinářského zboží, využívající formu samoobsluhy, doplněnou o několik obslužných úseků, s velikostí prodejní plochy nad 400 m². Horní hranice prodejní plochy je až 2 500 m², v našich podmínkách většinou v rozmezí od 1 200 do 1 500 m². V celkovém počtu cca 5 000-10 000 druhů zboží převažují potraviny, podíl průmyslového zboží je rozhodujícím kritériem pro odlišení od ostatních typů (hypermarketu). Umístění supermarketu je široké – od základní až po centrální vybavenost (i jako součást obchodních domů), regionální nákupní centra, dopravní uzly apod.²⁴

8. Hypermarkety

První hypermarkety vznikaly během 60. let 20. století. Vůbec první zemí na světě, kde byl zprovozněn hypermarket, byla Francie (Carrefour, 1963). Postupně vznikaly další. Již v roce 1970 jich v Evropě fungovalo takřka 500, z toho nejvíce v Německu a Francii. Oproti supermarketům jsou hypermarkety daleko větší, s větším zastoupením prodeje nepotravinářského zboží. Všeobecné rozšiřování nabídky zboží nevyžadujícího obsluhu vedlo k vývoji obřích halových prodejen, pro něž se vžilo označení hypermarket.

Jde tedy o velkou jednotku nabízející na jedné ploše potravinářské i nepotravinářské zboží denní, časté i občasně poptávky, téměř výhradně formou samoobsluhy při zaměření nabídky nepotravinářského zboží na druhy s rychlou obrátkou. Spodní hranice plošné velikosti hypermarketu je 2 500 m², horní hranice se obvykle pohybuje v rozmezí 15 000-20 000 m². Podíl nepotravinářského zboží převažuje co do počtu druhů a prodejní plochy. Uplatnění nacházejí hypermarkety zejména v rámci regionálních nákupních center. Logicky se snižuje i požadovaná minimální velikost spádové oblasti hypermarketu – v 70. letech 20. století zhruba 100 000 obyvatel, dnes okolo 30 000-40 000 (při dojížděkové vzdálenosti několik desítek minut autem).²⁵

9. Specializované (odborné) velkoprodejny

Specializované velkoprodejny nabízejí sortiment velkých ucelených souborů nepotravinářského zboží, zejména druhy s velkou obrátkou. Od specializovaných

²⁴ CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 27.

²⁵ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 12-13.

obchodních domů se liší nejen touto orientací na zboží rychlé obrátky, ale zejména samoobslužnou formou prodeje, převážně jednopodlažním řešením stavby, nižší cenovou hladinou díky sortimentnímu zaměření a nižším provozním nákladům. Velikost prodejní plochy se obvykle pohybuje od cca 600 m² do několika tisíc m². Nejčastěji uváděným příkladem jsou prodejny typu „Do it Yourself“ (Hobby centrum), nábytku, potřeb pro domácnost, oděvů, elektro, potřeb pro zahrádkáře, motoristy aj. Do skupiny specializovaných velkoobchodů je možné zařadit i velkoobchodní drogerie, tj. jednotky nabízející drogistické zboží (rychloobrátkové druhy) zásadně samoobslužnou formou. U nás zatím nejrozšířenější typ specializované velkoobchodní prodejny je velkoobchodní prodejna typu Hobby centrum (Baumax, OBI).²⁶

10. Diskontní prodejny

Klasické diskontní prodejny jsou produktem obchodu USA 30. let. 20. století. Po 2. světové válce se staly diskontní prodejny součástí evropské maloobchodní sítě. Za hlavní rysy diskontních prodejen lze považovat především:²⁷

- Nemají stabilní sortiment, nabízejí zboží, po němž se momentálně soustřeďuje poptávka a které má vysokou obrátku.
- Používají samoobslužnou formu prodeje, zboží nabízejí přímo z palet nebo stohů, tím výrazně tím snižují podíl živé práce při prodeji, a tím i mzdové náklady.
- Objekty diskontních prodejen jsou jednoúčelové, jednoduchého stavebně-technického řešení.
- Vybavení prodejen je jednoduchým využívají se skladové regály, palety, aj.
- Prodejny jsou zřizovány na levných pozemcích.
- Prodejny nemívají výkladní skříně ani průhledy do místnosti.
- Zboží je nakupováno ve velkém, často přímo u výrobců s množstevním rabatem.
- Prodejní doba bývá prodloužená, často i sobotní a nedělní prodej a další.

²⁶ CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 30-31.

²⁷ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 14.

3.5 Koncentrace maloobchodu v ČR

Koncentrace je realitou současné ekonomiky. V důsledku nerovnoměrné velikosti firem dochází k tomu, že velké firmy disponují mnohem větší tržní silou než firmy malé, mohou aktivně ovlivňovat cenu, velikost produkce, bránit vstupu nových firem do odvětví, což nakonec může vést k degeneraci volného trhu, k uplatňování monopolních praktik a k vybírání monopolního zisku skupinou největších firem. Na druhou stranu mohou velké retailingové firmy dosahovat úspor z rozsahu při nákupu ve velkém. Výhodnější ceny od dodavatelů a propracovanější logistický systém, jenž vyžaduje vysoké vstupní investice, které si malé firmy nemohou dovolit, zefektivňuje (zlevňuje) tok zboží. To ve svém důsledku umožňuje prodávat zákazníkům zboží za ceny tak nízké, že jsou pro malé firmy nedosažitelné. Kapitálové zázemí velkých retailingových společností rovněž dovoluje realizovat vysoké investice do nových maloobchodních jednotek, čímž se například zlepšuje prodejní síť jak kvantitativně, tak i kvalitativně.²⁸

Vnitřní trh České republiky je od 90. let 20. století nedílnou součástí mezinárodního retailingu, je objektem zahraničních aktivit nadnárodních retailingových firem. Plně se v ČR projevuje tendence globalizace nabídky i poptávky. V důsledku rozšiřování velkoplošných typů maloobchodních jednotek vznikl proces koncentrace maloobchodních sítí, který je spojen především s působením nadnárodních retailingových firem na našem trhu.

Na českém trhu akcelerovala vlna maloobchodní koncentrace nejrychleji v letech 1997-1998, kdy obrat obchodních skupin zařazených do TOP 10 vzrostl téměř o 60 procent. V rozmezí 1998-1999 vzrostl celkový obrat TOP 10 v ČR o 36 procent a v absolutních číslech se pohyboval okolo 34 miliard korun.²⁹

Koncentrace v maloobchodní síti se projevuje jako:³⁰

- Soustředování rozhodující části maloobchodních jednotek do působnosti několika firem resp. skupin.
- Důsledek megafúzí v mezinárodním retailingu

²⁸ BÍM, R., et al. *Koncentrace obchodních firem na českém trhu*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 7.

²⁹ ŠMEJKAL, P. *Koncentrace maloobchodu ve střední Evropě* [online]. Praha : Mladá fronta a. s., 2007, 8.11.2007 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/zpravy/koncentrace-maloobchodu-ve-stredni-evrope-447892>>.

³⁰ BÍM, R., et al. *Koncentrace obchodních firem na českém trhu*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 67.

- Součást procesu internacionalizace retailingu, tj. soustředování podstatných částí národních maloobchodních sítí do rukou nadnárodních retailingových firem.
- Soustředování maloobchodní činnosti do velkoplošných typů maloobchodních jednotek (hypermarkety, supermarkety, hobbymarkety).
- Provozní koncentrace, tj. zvětšování průměrné plochy maloobchodních jednotek.
- Soustředování maloobchodních jednotek do míst koncentrace poptávky.
- Souběžný a vzájemně podmíněný projev předchozích tendencí.

Typy koncentrace maloobchodní sítě

1. **Organizační koncentrace** – koncentrace rozhodujících částí sítě do působnosti omezeného počtu firem.
2. **Provozní koncentrace** – koncentrace provozu resp. ploch – rozšiřování velkoplošných jednotek.
3. **Územní koncentrace** – koncentrace sítě do míst soustředění poptávky.³¹

3.6 Obchodní řetězce

Organizacím, které vlastní a řídí sítě neboli řetězby obchodů, patří zpravidla dvě nebo více odbytových jednotek, nabízejících v zásadě stejný sortiment zboží. Jednotlivé obchody jsou si obvykle navzájem podobné. Průčelí obchodu, název, vnitřní uspořádání a vybavení a jiné prvky bývají navzájem přesnou kopií. Využívá se rovněž stejného systému řízení provozu obchodu. Řízení obchodů a nákup zboží jsou centralizovány.³²

3.6.1 Výhody obchodních řetězců

Hlavní výhodou obchodních řetězců je jejich nákupní síla. Vzhledem k tomu, že společnost nakupuje množství zboží pro spoustu svých odbytových jednotek, může získat lepší ceny a výhodnější dodací lhůty. Velké sítě obchodů využívají rovněž efektu hospodárnosti z velkého rozsahu podnikatelské činnosti. Mohou například přesunout nadměrné zásoby zboží z jednoho obchodu do jiné jednotky, která je může prodat nebo je alespoň může prodat rychleji. Mohou si dovolit zaplatit nejlepší manažery, specialisty

³¹ BÍM, R., et al. *Koncentrace obchodních firem na českém trhu*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 67.

³² BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 72.

v oblasti nákupu zboží, experty na reklamu a propagaci apod. Mají také finanční prostředky na výzkum trhu, testování nových výrobků a služeb, experimenty v oblasti různých maloobchodních cen zboží, vyzkoušení si různých způsobů vnitřního uspořádání obchodu a další. Náklady na reklamu lze rozložit na celou síť. Pouze zlomek těchto nákladů, případně celých režijních nákladů řetězce připadá na jednu maloobchodní jednotku.³³

3.6.2 Nevýhody obchodních řetězců

Organizace vlastní síť obchodů se potýká rovněž s určitými nevýhodami. Častým problémem je nedostatek přizpůsobivosti, hlavně proto, že jednotky jsou řízeny z centra. Změny systému anebo pracovních postupů se uskutečňují pomalu a může dojít k zhoršení komunikace uvnitř celé společnosti. Určitá obchodní jednotka nemusí vždy reagovat rychle na akce místního konkurenta, Je nutno vybrat manažery a další zaměstnance, kteří vytvoří štábní útvary organizace. Podstatné je i zajištění rezerv schopných pracovníků, kteří dokáží zaplnit otevřená místa ve společnosti. Proto je třeba věnovat pozornost jejich výcviku a vývoji. Řízení a motivace pracovníků vyžaduje efektivní kontrolu.³⁴

3.6.3 Největší obchodní řetězce v ČR

V České republice je mnoho obchodních řetězců s různým zaměřením. Ať jde o všeobecné potravinové řetězce, drogistické řetězce, hobby markety, řetězce zaměřené na nábytek a bytové doplňky nebo na spotřební elektroniku, všechny jsou hojně velmi oblíbeny a navštěvovány českými spotřebiteli. Většinu obchodních řetězců v ČR však vlastní zahraniční majitelé.

Mezi největší obchodní řetězce v ČR patří:

- **Schwarz ČR** (Německo) – Obchodní skupina provozující diskontně orientované jednotky Lidl a Kaufland.
- **Rewe ČR** (Německo) – Provozující jednotku Penny Market – diskontní potravinářský řetězec a Billu supermarket.

³³ BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 72.

³⁴ BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 72.

- **Tesco Stores ČR** (Velká Británie) – Provozuje v ČR největší spektrum obchodních formátů.
- **Ahold ČR** (Nizozemí) – Provozující jednotky Albert supermarket a Albert hypermarket.
- **Makro Cash & Carry ČR** (Německo) – Provozuje výlučně velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského a nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným podnikatelům, zejména obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii.
- **Globus ČR** (Německo) – Provozující hypermarkety Globus, jsou to plnosortimentní obchodní domy.
- **OBI ČR** (Německo) – Provozující síť hobby marketů, obchodní model podle vzoru prodejen Do-it-yourself.
- **Ikea** (Švédsko) – Provozující obchodní domy s nábytkem a bytovými doplňky.

3.6.4 Největší obchodní řetězce ve světě

Největší obchodní řetězce světa pocházejí především z Německa a USA. V České republice se však žádný světový americký řetězec nenachází. Příkladem světových obchodních řetězců mohou být tyto společnosti:

- **Wal-Mart** (USA) – Největší obchodní řetězec na světě provozující velké diskontní obchodní domy. Řetězec byl založen v roce 1962 Samem Waltonem. Kromě spojených států provozuje obchody v 15 zemích, ne však v ČR.
- **Carrefour** (Francie) – Po americkém Wal-Martu je druhým největším maloobchodním řetězcem na světě. Carrefour působil i v ČR. První hypermarket v ČR byl otevřen 11. listopadu 1998 v Plzni, svou činnost, ale vzhledem k tvrdé konkurenci k 1. červnu 2006 ukončil a svých 11 supermarketů přenechal řetězci Tesco.
- **Tesco** (Velká Británie) – Maloobchodní řetězec nabízející potravinové a nepotravinové zboží, pohonné hmoty a finanční a telekomunikační

služby. Společnost je v současnosti největším obchodním řetězcem ve Velké Británii a v Irsku.

- **Metro Cash & Carry** (Německo) – S téměř 690 velkoobchody ve 29 zemích je Metro mezinárodním lídrem v samoobslužném velkoobchodě. V ČR je Metro známo pod názvem Makro Cash & Carry, což je jedna z divizí německého Metra.
- **Kroger Co.** (USA) – Americký potravinářský řetězec Kroger v Česku nemá zastoupení a je jedním z největších konkurentů největšího řetězce Wal-Mart.
- **Costco** (USA) – Řetězec Costco má po celém světě zhruba 600 obchodů. Působí například v Kanadě, v Austrálii, v Jižní Koreji nebo v Portoriku. Zastoupení v Česku ale nemá.
- **Schwarz** (Německo) – Německý řetězec provozující Lidl a Kaufland, působící i v ČR.
- **Aldi** (Německo) – Německý řetězec Aldi má v Evropě několik tisíc prodejen s potravinami a spotřebním zbožím. V současnosti se chystá na vstup do Česka. Založil si zde už dceřinou společnost Aldi Czechia.
- **Walgreens** (USA) – Walgreens je s téměř s 8 tisíci obchody po celém světě největším lékárenským řetězcem na světě. V ČR nepůsobí.
- **Home Depot** (USA) – Je světová jednička v oblasti prodeje potřeb pro domov.

Z tohoto přehledu je jasně vidět, že v ČR není velké zastoupení TOP světových řetězců, jako je to v mnoha jiných státech. Možná je to způsobeno tím, že žádný z velkých obchodních řetězců na českém trhu rychloobrátkového zboží nemá větší než 10 % podíl, zatímco ve většině zemí ovládá největší řetězec 20 % – 30 % trhu. Řetězce, které působí v ČR, jsou převážně německého původu, výjimku tvoří pouze Tesco, Ahold a Ikea.

3.7 Obecné trendy v českém maloobchodě

Po procesu transformace maloobchodu v 90. letech 20. století, kdy nastala možnost soukromého podnikání v oblasti maloobchodu se začala rozvíjet atomizace maloobchodní sítě na jednotlivé prodejní jednotky bez jakékoli vertikální či horizontální kooperace. Ve druhé polovině 90. let 20. století se díky vstupu nadnárodních vysoce integrovaných maloobchodních společností začíná výrazněji prosazovat proces koncentrace, a tedy i globální transformace maloobchodu. Vyznačuje se tržní dominancí a internacionalizací sortimentu zboží.

Výsledkem výše uvedených procesů je stav, kdy v ČR byla v roce 2006 překročena hranice 10 000 000 m² prodejních ploch a tím bylo dosaženo úrovně přibližně 1 m² prodejní plochy na 1 obyvatele.³⁵

Konkurence obchodních firem a boj o zákazníka je dnes realitou a vše nasvědčuje tomu, že se bude postupem času zostřovat. Úspěšnost firem je založena na maximální snaze o získání zákazníka. Protože trhy jsou v podstatě rozděleny, je hlavním cílem získání zákazníků jiných velkých či malých obchodních firem. Produktem konkurence je diskontní zaměření činnosti a relativní snižování prodejních cen.³⁶

1. Koncentrace obchodu

Koncentrací rozumíme rozšiřování firem a jejich provozních jednotek, kdy narůstá relativní váha těch největších jednotek. Jde o proces, který směřuje k vyšší efektivnosti provozních jednotek, k větší rentabilitě a k rozšíření vlivu. V maloobchodě lze na koncentraci nahlížet především jako na provozně-organizační koncentraci, která se projevuje jako koncentrace obchodních struktur a koncentrace provozních jednotek.³⁷

Koncentrace obchodních struktur – vyjadřuje růst podílu prodeje realizovaných velkými firmami (nejčastěji uváděný jako podíl v procentech TOP 10 firem). Koncentrace obchodu zejména v 90. letech 20. století roste nejen expanzí jednotlivých firem (geografická expanze), ale také jejich fúzemi či akvizicemi.³⁸

³⁵ KOŽELOUH, J. *Nákupní řetězce: nové výzvy*. Brno : Nesehnutí Brno, 2008, s. 7.

³⁶ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 38.

³⁷ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 38-39.

³⁸ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 39.

Koncentrace provozních jednotek – vyjadřuje růst průměrné velikosti provozních maloobchodních jednotek (supermarkety → hypermarkety → nákupní centra). Současně s velkými prodejními jednotkami se zvětšuje i velikost velkoobchodních jednotek, které dnes v převážné míře ztratily svůj univerzální charakter, ale staly se základem racionalizace provozu velkých obchodních řetězců a kooperací.³⁹

2. Tržní dominance

Je to jeden ze základních projevů koncentrace. Tržní dominance znamená růst velikosti obchodních firem, které získávají na trhu významné postavení. Dochází k organizační koncentraci obchodu, která se realizuje formou integrace a kooperace firem.⁴⁰

3. Diverzifikace

Diverzifikace firem znamená zaměření firem na určitý druh činnosti charakterizovaný sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, velikostí prodejen, rozsahem služeb a zaměřením na určitý zákaznický segment. Je to jiná forma koncentrace na úrovni provozních jednotek. Stále více se potvrzuje, že úspěšný může být pouze ten, kdo se zaměří na určitý druh činnosti a nevyvíjí širokospektrální aktivity.⁴¹

4. Internacionalizace

Internationalizace vyjadřuje geografickou rozpínavost retailingových společností, pozorovatelnou od 70. let 20. století. Většinou to byly evropské firmy, kde domácí trhy jsou příliš malé na to, aby firmy mohly ekonomicky růst. Důvody, proč se firmy poohlížíjí po jiných teritoriích, je především nasycenost trhů a pak také existence protimonopolních zákonů v řadě zemí, které udržují určitý rozsah podílu na regionálním i celostátním trhu.⁴²

³⁹ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 39.

⁴⁰ JINDRA, J. *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 21.

⁴¹ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání : Retail management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006, s. 32-33 .

⁴² SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 48.

5. Integrace

Integraci v obchodě rozumíme sdružování obchodních firem za účelem získání konkurenčních výhod. Ty se projevují především v dosažení nižší ceny při velkých odběrech zboží od výrobců nebo obchodního prostředníka. Toho dosahují jak vysoce integrované obchodní firmy, tak obchodní kooperace.

6. Kooperace

Stále více firem vyhledává strategické partnery z důvodu udržení a posílení svého postavení na trhu nebo z důvodu vlastního přežití. Existuje řada forem spolupráce a kooperace podnikatelských subjektů. Způsoby partnerství a spolupráce podniků se postupně vyvíjejí se stupněm rozvoje trhů.⁴³ Kooperace představuje snahu soukromých vlastníků, resp. menších společností, sdružít se tak, aby bylo možno získat obdobné výhody, jaké poskytuje obchodní činnost velkých integrovaných podniků. Jde o racionalizaci nákupu (nákup za nízké ceny) a o racionalizaci prodeje. Uvnitř obchodu rozlišujeme dva základní typy kooperací:⁴⁴

- **Vertikální kooperace** – sdružení sledující logistický pohyb zboží, jde o koncentraci na principu dodavatel-odběratel. Projevuje se ve stejném sortimentním zaměření a je založena především na výhodách při nákupu zboží (zejména cenová zvýhodnění při velkých odběrech zboží). Má čtyři hlavní formy:
 - nákupní družstvo a nákupní svaz,
 - dobrovolný řetězec,
 - franchisingový řetězec,
 - nákupní centrála.
- **Horizontální kooperace** – jde o spolupráci obchodních firem ve stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě s cílem zvýšit přitažlivost obchodního místa. Nejjednodušší formou spolupráce obchodníků je jejich soustředění v určitých místech, např. obchodní ulice, náměstí. Nejvyšší formou kooperace je obchodní dům, nákupní centra.⁴⁵

⁴³ HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, s. 81.

⁴⁴ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 49.

⁴⁵ SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006, s. 49-52.

7. Globalizace

Tento jev je vyvolán především technologickými, společenskými a kulturními změnami, které značně zmenšily hospodářské vzdálenosti mezi zeměmi. Zlepšení dopravních a komunikačních technologií snížilo náklady přepravy zboží, peněz, osob a informací.⁴⁶ Globalizace je jedním z nejvýznamnějších rysů současného maloobchodu. Je definována jako proces propojování produkce a trhů na nadnárodní úrovni. Globalizace probíhá v různých směrech, roste například úloha silných nadnárodních řetězců a s nimi spojených investic.⁴⁷

3.8 Současné tendence maloobchodu v ČR

V České republice roste životní úroveň, doprovázená změnou životního stylu lidí, a tím i jejich nákupních zvyklostí. Při celkovém pohledu na maloobchod v ČR lze konstatovat pokračující internacionalizaci trhu se zvyšující se dynamičností koncentrace trhu, kdy zejména u sítí supermarketů došlo oproti stavu na konci 90. let 20. století k oslabení jejich pozice. To bylo zapříčiněno především radikálním vstupem diskontních prodejen potravin na český trh a v případě hypermarketů pak jejich pokračující diskontizací, znamenající orientaci na vlastní výrobky s nižšími výrobními náklady.⁴⁸

Zatímco česká města jsou již pomalu nasycena velkoplošnými maloobchodními prodejny, ohnisko nového rozvoje se přesouvá do menších měst. Tyto lokality jsou svědky rozvoje nových maloobchodních formátů – menších hypermarketů a menších nákupních center, která jsou vhodnější pro velikost a kupní sílu nemetropolitních populací. Tyto formáty zároveň dobře konkurují malým diskontním a ostatním flexibilním formátům.⁴⁹ Avšak i v centrech velkých měst se objevuje expanze malých obchodních jednotek. Například v Českých Budějovicích je to Tesco Express v Krajské ulici nebo obchod Žabka na Lidické třídě.

Potřeby spotřebitelů a životní styl obyvatel se v posledních letech dost změnil. Ke změnám spotřebního chování zásadně přispěly nejen změny demografických poměrů, ale i ekonomická krize. Logickým důsledkem tohoto jevu, který má negativní dopad do tržní realizace, je snižování spotřebních výdajů. Podstatou strategií, stanovení

⁴⁶ JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002, s. 9.

⁴⁷ KOŽELOUH, J. *Nákupní řetězce: nové výzvy*. Brno : Nesehnutí Brno, 2008, s. 15.

⁴⁸ KOŽELOUH, J. *Nákupní řetězce: nové výzvy*. Brno : Nesehnutí Brno, 2008, s. 12.

⁴⁹ KOŽELOUH, J. *Nákupní řetězce: nové výzvy*. Brno : Nesehnutí Brno, 2008, s. 17.

cílů a moderních metod řízení firem je zaměřeni se na dokonalejší rozpoznání potřeb zákazníka.⁵⁰

Retaileři svou pozici mezi obchodníky nadále posilují a rozvíjejí tzv. privátní značky, smyslem jejich zavádění je udržet věrnost zákazníka a dosáhnout tím dobrých konkurenčních pozic výběrem dodavatelů. Privátní značky se rozvíjejí ve smyslu diskontních cen, kvalitních a výhodných druhů zboží. Mezi obchodníky se také rozšiřuje systém věrnostních karet, kterými upevňují vztah se zákazníkem pomocí různých výhod.

Trendem posledních let se stává tzv. maloobchod bez prodejen, který roste daleko rychleji než maloobchod v prodejnách. Maloobchod bez prodejen představuje prodej konečnému spotřebiteli prostřednictvím katalogů, poštovních objednávek, telefonu, televizního prodeje, podomního obchodu, prodejních automatů, on-line služeb a především internetu.⁵¹

Češi v roce 2013 poprvé nakoupí na internetu zboží za více než 50 miliard korun. Odhaduje to nákupní poradce Heureka.cz. Tržby českých e-shopů mají podle odhadů meziročně stoupnout o 15 procent na 51,2 miliardy korun. Loni přitom obrat internetových obchodů činil 44,3 miliardy korun. Počet objednávek dosáhne přibližně 26 milionů, přičemž průměrná suma na jeden nákup je 1 962 korun. Znamená to, že lidé postupně začínají nakupovat na internetu i levnější zboží. Ještě v roce 2010 byla průměrná hodnota jednoho nákupu 3 000 korun.⁵²

⁵⁰ HESKOVÁ, M. *Category Management*. Praha : Profess Consulting s. r. o., 2006, s. 5.

⁵¹ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 978.

⁵² *Nákupy na internetu letos poprvé přesáhnou 50 miliard* [online]. Praha : Aktualne.cz, 2012, 2.10.2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=759054>>.

4 ANALÝZA VYBRANÝCH OBCHODNÍCH FIREM

K analýze obchodních firem byly vybrány společnosti: Ahold Czech Republic, a. s., REWE Group, Schwarz ČR a Tesco Stores ČR. Výběr společností byl zvolen z důvodu jejich stálosti postavení v žebříčku TOP 10 v letech 2001-2011, kdy si tyto firmy drží první pozice a jsou největšími maloobchodními společnostmi v České republice. Firmy jsou stručně charakterizovány z hlediska historie, působení v České republice a jejich obchodní strategie. Dále jsou analyzovány z pohledu změn pozic a obrátu v žebříčku TOP 10.

4.1 Ahold Czech Republic

Ahold je mezinárodní společnost se sídlem v nizozemském Amsterdamu, provozující obchodní řetězec Albert. Jako prodejce potravin působí Ahold v jedenácti zemích, včetně USA. Provozuje 3500 prodejen vlastních a 3000 prostřednictvím podniků s partnery. Pracuje pro něj 141 880 zaměstnanců. Tržby společnosti se po celém světě pohybují kolem 30 miliard dolarů. Firemní historie sahá až do roku 1887, kdy Albert Heijn převzal po otci obchod s potravinami.

Ahold Czech Republic, a. s., je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti Ahold. Společnost byla založena v roce 1990, původně pod názvem Euronova, a. s. Na český trh vstoupila mezi prvními maloobchodníky.⁵³

4.1.1 Vývoj v ČR

Hlavní etapy vývoje obchodní skupiny Ahold Czech Republic, a. s., je možné shrnout do následujících let:

- v roce 1991 byl v Jihlavě otevřen první supermarket s názvem Mana,
- v letech 2000-2001 se z řetězců supermarketů Seznam a Mana stává Albert,
- v roce 2001 se prodejny Prima, provozované Aholdem v ČR, přejmenovávají na Hypernovy,
- v roce 2003 vzniká společnost Ahold Central Europe, která zastřešuje společnosti Ahold Czech Republic,

⁵³ *Profil společnosti* [online]. Praha : AHOLD, 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>>.

- na podzim roku 2005 přebírá Ahold v České republice 57 prodejen společnosti Julius Meinl. Upevňuje si tak vedoucí postavení na trhu,
- v létě roku 2009 dochází k celkovému rebrandingu prodejen Hypernova, které obchodní řetězec využíval pro větší pobočky. Prodejny se nově jmenují Albert hypermarket,
- V současnosti společnost Ahold Czech Republic, a. s., provozuje více než 280 prodejen, v prodejních jednotkách supermarket a hypermarket Albert.

4.1.2 Prodejní jednotky Albert v Jihočeském kraji

V Jihočeském kraji je celkem 13 prodejních jednotek Albert. Supermarkety a hypermarkety Albert, ale nejsou zastoupeny ve všech větších městech Jihočeského kraje, jak dokazuje následující tabulka.

Tabulka č. 1: „Prodejní jednotky Albert v Jihočeském kraji“⁵⁴

Město	Počet hypermarketů Albert	Počet supermarketů Albert
České Budějovice	1	3
Český Krumlov	0	1 (Kaplice)
Jindřichův Hradec	1	0
Písek	1	1 (Milevsko)
Prachatice	0	0
Strakonice	0	1 (Vodňany)
Tábor	1	3
Celkem	4	9

Tabulka ukazuje kolik hypermarketů a supermarketů Albert se nachází v největších městech Jihočeského kraje. V Jihočeském kraji je 9 supermarketů a 4 hypermarkety.

Stejný počet zastoupení hypermarketů a supermarketů je v Českých Budějovicích a v Táboře. Vyjma Českých Budějovic a Tábora není v žádném okresním městě zastoupen supermarket Albert, je zastoupen pouze v menších městech - v Kaplici, Milevsku a Vodňanech.

⁵⁴ Vlastní průzkum.

Nulové zastoupení jednotek Albert je v Prachaticích, zřejmě je to způsobeno tím, že Prachatice jsou s přibližným počtem 11 332 obyvatel nejmenším městem z Jihočeského kraje. Pokud bychom nepočítali působení supermarketů Albert v malých městech, dostali bychom nulové zastoupení Alberta ve městech Český Krumlov a Strakonice.

4.1.3 Obchodní strategie

Strategie společnosti Ahold se charakterizuje jako multilokální a zahrnuje více prodejních kanálů a více formátů prodeje.

Multilokální strategie klade důraz na lokální flexibilitu, tzn., že místní, lokální pobočka, má velké pravomoci pro podnikání na daném území.⁵⁵

V reakci na stoupající oblibu regionálních dodavatelů českými zákazníky přichází společnost Ahold Czech Republic, s významnou změnou v dodávkách čerstvého pečiva. Od října 2012 se postupně ve všech 282 prodejnách Albert v České republice začalo prodávat běžné pečivo pouze od regionálních pekařů. Nejprodávanější výrobky – rohlík, houska raženka a chléb Šumava 1200 gramů, tak do prodejen Albert již nebudou dodávat dva největší čeští výrobci, pekárny United Bakeries a Penam.

Regionální výrobci pečiva dodávali dosud do prodejen Albert spíše krajové speciality a doplňkový sortiment pečiva, čímž rozšiřovali standardní nabídku největších dodavatelů, pekáren. V rámci tohoto projektu s názvem „*Chlouba místních pekařů*“ pracovníci společnosti Ahold vyhledávají v jednotlivých krajích oblíbené pekařské výrobky a nabízejí jejich výrobcům možnost prodeje v místních prodejnách Albert.⁵⁶

V oblasti společenské odpovědnosti Albert uplatňuje strategii čtyř pilířů:⁵⁷

- 1. Zdravý život** – nabídkou produktů a služeb podporuje zdraví a pohodu zákazníků. V rámci projektu „*Škola Zdravé Pětky*“ učí žáky základních škol přímo v oddělení ovoce a zeleniny zajímavosti o zdravé stravě.
- 2. Udržitelný obchod** – tento pilíř se týká etického a zodpovědného podnikání. Albert klade důraz na eticky správné provozování obchodních aktivit a chce

⁵⁵ KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*. 3.vyd. Praha : C. H. Beck, 2010, s. 127.

⁵⁶ *Prodejny Albert budou nabízet rohlíky, housky a chléb Šumava pouze od regionálních pekařů* [online]. Praha : Retail Info s. r. o., 2012, 9.12.2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8D1%C3%A1nky/zelenou-dostanou-supermarkety>>.

⁵⁷ *Naše strategie* [online]. Praha : AHOLD, 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/nase-strategie/>>.

zákazníkům nabízet bezpečné produkty. Z toho důvodu pracuje oddělení privátní značky intenzivně na vývoji nových bio produktů pod značkou Albert bio.

- 3. Ochrana klimatu** – týká se efektivního podnikání s ohledem na životní prostředí. Jako velká firma se 14 tisíci zaměstnanci a téměř třemi stovkami prodejen cítí zodpovědnost za kvalitu životního prostředí. I proto tým oddělení nemovitostí měří spotřebu energií ve svých jednotkách a navrhuje opatření pro její snižování. Cílem je snížit limity skleníkových plynů o 20% do roku 2015.
- 4. Zapojení do komunit** – zaměstnanci ze řetězce Albert se každoročně před Vánoci zapojují své síly do projektu „*S Bertíkem za dětským úsměvem*“ a podporují tak děti z dětských domovů v blízkém okolí prodejny. Podle ceny nákupu získávají zákazníci žluté žetony, které jsou po ukončení akce proměněny na skutečné peníze. Ty pak putují na podporu dětí z konkrétních dětských domovů. V minulém roce „*Bertíci*“ získali více než 8 milionů korun. Akce s úspěchem trvá devět let, během kterých přispěli zákazníci s pomocí Alberta už více než 53 miliony korun.

4.1.4 Analýza vývoje pozic a obratu v žebříčku TOP 10

V letech 2001 až 2004 se řetězec Ahold držel na druhé pozici v žebříčku TOP 10. Od roku 2005 se začal v pozici propadat, ale i přesto se dodnes drží na předních příčkách. Od roku 2001 do roku 2011 dosáhl řetězec růstu obratu o 14,4 mld. Kč. Tržby za tu dobu vzrostly o 48,6 %

Tabulka č. 2: „Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10“⁵⁸

Rok	Pozice	Obrat v mld. Kč	Meziroční změna obratu v mld. Kč	Meziroční změna obratu v %
2001	2.	29,6	-	-
2002	2.	32*	+ 2,4	+ 8,1
2003	2.	32,5*	+ 0,5	+ 1,6
2004	2.	34,6*	+ 2,1	+ 6,5
2005	3.	36*	+ 1,4	+ 4,1
2006	3.	38,5*	+ 2,5	+ 6,9
2007	2. – 3.	42*	+ 3,5	+ 9,1
2008	4.	44	+ 2	+ 4,8
2009	4.	43	- 1	- 2,3
2010	4.	42,3	- 0,8	- 1,9
2011	4.	44	+ 1,7	+ 4
Absolutní změna obratu 2001-2011	+ 14,4 mld. Kč			
Procentní změna obratu 2001- 2011	+ 48,6 %			

* = odhad INCOMA Research

Z tabulky jsou patrné změny pozic a obratu tržeb v žebříčku TOP 10, mezi lety 2001 až 2011. Ahold se držel mezi lety 2001-2004 na druhém místě žebříčku, před ním se v průběhu let střídalo Makro Cash & Carry a Schwarz. Během těchto let obrat setrvačně rostl. V roce 2005 se, ale posunul o jednu příčku dolů, na třetí místo, přesto jeho obrat vzrostl o 1,4 mld. Kč. V roce 2007 se dělí o druhé a třetí místo s obchodním řetězcem Tesco, obrat Aholdu ale nadále roste.

Od roku 2008 se však řetězec propadá na čtvrtou příčku, sice obrat ještě v roce 2008 vzrostl o 2 mld. Kč, ale je patrné, že Ahold začíná zaostávat oproti konkurenci. V dalších dvou letech začaly tržby klesat, pravděpodobně následkem ekonomické krize. V roce 2011 začínají tržby zase pomalu růst a dostávají se na úroveň tržeb roku 2008, v pořadí však Ahold zůstává stále čtvrtý.

4.2 REWE Group

Historie Rewe Group sahá až do roku 1927. Tehdejší REWE-Zentrale začíná své působení v Kolíně nad Rýnem a je zapsána do družstva registru. Sedmnáct nákupních družstev se spojilo své síly na koci roku 1926, se rozhodli založit společnou

⁵⁸ Tiskové zprávy 2004 – 2012 [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>, vlastní výpočty.

organizaci. Název REWE je odvozen z německého zkratky Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften (audit sdružení západních nákupních družstev).⁵⁹

REWE Group patří k předním německým i evropským obchodním turistickým koncernům. Vedle prodeje maloobrátkového zboží se zaměřuje i na turistický ruch, prostřednictvím několika převzatých cestovních kanceláří. Od svého založení se vyvinul z družstevního nákupního sdružení k multinacionálnímu podniku. Obchodní skupina REWE Group má přibližně 327 600 zaměstnanců a v roce 2011 dosáhla zisku 49,7 miliardy EUR. V České republice vlastní dva obchodní řetězce, Billu a Penny Market.

4.2.1 BILLA

7. prosince 1953 otevřel Karl Wlaschek ve Vídni první diskontní prodejnu drogistického zboží. Na počátku 60. let bylo v provozu již 45 filiálek. Úspěch revoluční myšlenky diskontního prodeje drogistického zboží vedl zakladatele pana Wlascheka k přenesení aktivit i do oblasti prodeje potravin. V roce 1961 byl zaveden pro všechny filiálky název BILLA ("Billiger Laden" - "Levný obchod"). Ve stejném roce došlo ve všech prodejnách k zavedení na svou dobu revolučního samoobslužného systému prodeje.

70. léta byla ve znamení pokračující expanze firmy a jako první byly supermarketů BILLA prezentovány prostřednictvím televize. Na konci 70. let začal koncern BILLA expandovat i do nových oblastí prodeje – byla vytvořena firma LIBRO, která představuje specializovaný papírnický obchod, kde je možné zakoupit vše od psacích potřeb až po obrazy a knihy. BILLA se rovněž s téměř 2000 pracovníky stala největším soukromým zaměstnavatelem.

V roce 1966 byl otevřen první supermarket s prodejní plochou 1000 m² a o tři roky později došlo k přesunu centrály do Wr. Neudorfu, kde je sídlo firmy dodnes. Během padesátých let se síť jeho prodejen rychle rozšiřovala. V roce 1996 se stala novým majitelem koncernu (s výjimkou firem BILLA-Real a Libro) německá skupina REWE. Na konci 90. let byla otevřena 800. filiálka rakouské BILLY a aktivity se rozšířily i do oblasti cestovního ruchu. V roce 1999 došlo k převzetí cca 40% aktivit firmy Julius Meinl v Rakousku, což vedlo k nárůstu podílu na rakouském trhu na 34% a k dalšímu náskoku před konkurencí. Do dnešního dne byly otevřeny prodejny BILLA v

⁵⁹ *History* [online]. Köln : REWE Group, 2011 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.rewe-group.com/en/company/history/>>.

Itálii, České republice, Slovensku, Rusku, Chorvatsku, Rumunsku, Ukrajině a Bulharsku. Všechny zahraniční aktivity byly sdruženy pod firmu Eurobilla.

Aktivity firmy BILLA, s. r. o. v České republice započaly 26. 10. 1991 otevřením první filiálky v Brně. Další filiálky v Praze a Prostějově následovaly s ročním odstupem. V dalších letech pokračovala expanze v rozsahu 5-8 filiálek za rok. K výraznému zrychlení tempa došlo od podzimu 1997. V roce 1997 bylo postaveno nové sídlo firmy v Modleticích u Prahy, jehož součástí je i centrální sklad pro celou Českou republiku. BILLA provozuje v České republice 203 supermarketových prodejen a zaměstnává přes 6 000 zaměstnanců.⁶⁰ V roce 2007 převzala Billa ČR 97 prodejen Delvita včetně všech jejich zaměstnanců.

4.2.2 Penny Market

Působí na českém trhu od roku 1997, jako první diskontní řetězec a zaměstnává téměř 6 000 zaměstnanců. Společnost Penny Market, s. r. o. je druhou dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE. V ČR je více než 340 prodejen Penny Market. V prodejnách Penny je zastoupeno přibližně 1 500 položek v celé šíři potravinářského sortimentu. Řetězec nabízí především české značky nebo zboží od českých výrobců, velký výběr má mezi výrobky s národním oceněním Klasa.

Na počátku roku 2008 Penny Market převzal diskontní řetězec Plus s jeho 146 prodejnami a naplánoval jej sloučit se svými Penny Markety. Firma koupí svého konkurenta získala prvenství na tuzemském trhu diskontních prodejen. REWE koupila diskonty Plus za 255 milionů eur. V případě sítě Plus-Discount zaplatí REWE pouze za know-how. Předchozí vlastník Plusu, společnost Tengelmann, si totiž nechala budovy a REWE platí za jejich nájem.⁶¹

Penny Market je zastoupen i v mnoha dalších zemích Evropy. Mimo Německa působí v Rakousku, Itálii, Maďarsku, Rumunsku a Bulharsku. V Evropě vlastní víc než 2900 poboček a dosahuje obrátu kolem 8, mld. eur.

Penny věnuje pozornost i životnímu prostředí. Úzce spolupracuje se společností Retela s. r. o., jež je provozovatelem kolektivního systému, který v mezích Evropské směrnice pro nakládání s elektrickými a elektronickými zařízeními a příslušné platné legislativy České republiky (zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech) umožňuje

⁶⁰ *Historie* [online]. Praha : Billa, 2011 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.billa.cz/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=109992&folderid=43391>.

⁶¹ *Penny Market dokončil převzetí diskontu Plus* [online]. Praha : Economia, a. s., 2009, 13. 5. 2009 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-37080160-penny-market-dokoncil-prevzeti-diskontu-plus>>.

efektivní plnění povinností výrobců a dovozců elektrických a elektronických zařízení. RETELA pro společnost Penny, stejně tak jako pro zákazníky, zajišťuje ekologickou likvidaci prodávaných elektrozařízení v tomto řetězci.⁶²

4.2.3 Supermarkety Billa a Penny Market v Jihočeském kraji

V Jihočeském kraji je celkem 34 prodejních jednotek spadajících pod obchodní skupinu REWE ČR, z toho patří 11 jednotek supermarketům Billa a 23 jednotek supermarketům Penny. Supermarkety Penny jsou zastoupeny nejen ve všech okresních městech Jihočeského kraje, ale i v některých menších jihočeských městech. Supermarkety Billa jsou zastoupeny pouze v některých městech, převážně okresních.

Tabulka č. 3: „Supermarkety Billa a Penny Market v Jihočeském kraji“⁶³

Město	Počet supermarketů Billa	Počet supermarketů Penny Market
České Budějovice	5	4
• Hluboká n. Vltavou	0	1
• Týn n. Vltavou	1	1
Český Krumlov	0	1
• Kaplice	0	1
Jindřichův Hradec	1	1
• Třeboň	0	2
• Dačice	0	1
Písek	0	2
• Milevsko	1	1
Prachatice	0	1
• Vimperk	0	1
Strakonice	2	1
• Vodňany	0	1
• Blatná	0	1
Tábor	1	1
• Soběslav	0	1
• Veselí n. Lužnicí	0	1
Celkem	11	23

Diskontní řetězec Penny Market má více jak dvojnásobný počet jednotek než supermarket Billa. Penny Market má zastoupení nejen ve všech okresních městech Jihočeského kraje, ale i v menších okolních městech. Svou koncentrací jednotek tedy přesahuje, jak supermarkety Billa, tak prodejní jednotky Albert. Nejvíce poboček má Penny Market v Českých Budějovicích.

⁶² Kvalita [online]. Praha : Penny Market, 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.penny.cz/index.php?id=7>>.

⁶³ Vlastní průzkum.

Billa své pobočky směřuje do okresních měst, výjimku tvoří Písek, Prachatice a Český Krumlov. Zatímco v Písku není zastoupena žádná jednotka, v Milevsku nedaleko Písku jednotka umístěna je. Nulové pokrytí Billa je vidět na Prachaticku a Českokrumlovsku, jde tedy o stejný případ, jako v rozmístění prodejen Albert. Z této situace vyplývá, že města do 20 000 obyvatel nejsou pro potravinářské řetězce ekonomicky zajímavá.

4.2.4 Obchodní strategie

Obchodní strategie společnosti REWE Group je zaměřena především na Německo. Penny prodejny v Německu jsou neprofitabilní a čelí silné konkurenci Aldi a Lidl, ale nedaří se jim příliš ani v jiných zemích, včetně České republiky. Ale jak letos řekl generální ředitel Alain Caparros: „*Rewe Group v Německu nemůže bez Penny existovat,*” a tak je jedním ze strategických cílů změna v diskontním konceptu Penny.

Společnost hodlá investovat 120 000 euro do modernizace každé prodejny v Německu a doufá, že tento diskontní řetězec začne znovu produkovat zisk nejpozději v 2015. Nově zrekonstruované prodejny budou mít nižší regály, méně non food výrobků, nově vybudovanou řadu privátních značek a více vyškolených zaměstnanců v prodejnách.

Není však jasné, z čeho bude firma tuto náročnou přestavbu investovat. Jedním z finančních zdrojů by mohl být prodej některých prodejen Penny na východoevropských trzích. Pokud k tomu dojde, první zemí odkud Penny odejde, bude Maďarsko, ale v úvahu by mohly přijít také Penny v Rumunsku a Bulharsku. Kromě investice do nového konceptu Penny, bude Rewe Group v Německu testovat novou službu click & collect a otevírat prodejny Temma, které nabízejí biopotraviny.

V Rakousku hodlá testovat dodávky do domu a začne otevírat konvenience prodejny Rewe to Go a Billa Box. Právě prodejny konvenience jsou pro skupinu novou výzvou, protože v porovnání s Tescem, nemá s tímto formátem žádnou zkušenost. Avšak pokud se tento formát osvědčí, prodejny Rewe to Go nebo Billa Box by se mohly objevit také v České republice.

I když bude společnost v příštím roce investovat hlavně na svém domácím trhu, vyčlenila v letech 2012 a 2013 pro investice na zahraničních trzích 300 mil. euro. Velkou část z nich však pohlí modernizace prodejen Billa v Rakousku. Posledním klíčovým cílem je rozvoj privátních značek. Rewe vylepší své privátní značky ve standardní cenové hladině v Německu, rozšíří non food Vivess značku a svou

prémiovou řadu v Rakousku. Kromě toho rozvine ekonomickou řadu Penny, kterou uvedla nedávno na německý trh.⁶⁴

4.2.5 Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10

Obchodní skupina REWE ČR v roce 2001 zaujímala první pozici v žebříčku TOP 10. Postupem let její pozice různě kolísala, ale od roku 2008 do roku 2011 se drží na druhé příčce. V rámci obchodní skupiny REWE ČR vždy převyšoval obrat řetězce Penny řetězec Billa. Svůj obrat REWE Group od roku 2001 do roku 2011 zvýšil o 32,5 mld. Kč (154 %).

Tabulka č. 4: „Analýza vývoje pozic a obrátu v žebříčku TOP 10“⁶⁵

Rok	Pozice	Obrat v mld. Kč		Meziroční změna obrátu v mld. Kč		Meziroční změna obrátu v %	
	REWE Group	Billa	Penny Market	Billa	Penny Market	Billa	Penny Market
2001	3.	8,8*	12,3*	-	-	-	-
2002	3.	9*	13,2*	+ 0,2	+ 0,9	+ 2,3	+ 7,3
2003	4.	9*	13,8*	0	+ 0,6	0	+ 4,6
2004	2.	8*	14,8	- 1	+ 1	- 11,2	+ 7,3
2005	3.	8*	15,2	0	+ 0,4	0	+ 2,7
2006	5.	8,5*	17,3*	+ 0,5	+ 2,1	+ 6,25	+ 13,8
2007	5.	13*	18,6*	+ 4,5	+ 0,7	+ 53	+ 4,1
2008	2.	18,5	20	+ 5,5	+ 1,4	+ 42,3	+ 7,5
2009	2.	19	29,5	+ 0,5	+ 9,5	+ 2,7	+ 47,5
2010	2.	22,2	28,9*	+ 3,2	- 0,6	+ 16,9	- 0,2
2011	2.	22,6*	31*	+ 0,4	+ 2,1	+ 1,8	+ 7,3
Absolutní změna obrátu 2001-2011		+ 13,8 mld. Kč	+ 18,7 mld. Kč				
Procentní změna obrátu 2001- 2011		+ 156,8 %	+ 152 %				
TOTAL							
REWE Group Absolutní změna obrátu 2001-20011	+ 32,5 mld. Kč	REWE Group % změna obrátu 2001- 2011	+ 154 %				

* = odhad INCOMA Research

⁶⁴ RYBA, M. *Zelenou dostanou supermarketky* [online]. Praha : Retail Info s. r. o., 2012, 14.12.2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8D1%C3%A1nky/zelenou-dostanou-supermarkety>>.

⁶⁵ *Tiskové zprávy 2004 – 2012* [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>, vlastní výpočty.

V roce 2003 se obrat Billa propadl o 1 mld. Kč, o rok později v roce 2005 obrat stále stagnoval. Mezi lety 2007 a 2008 obrat prudce stoupl, meziročně o 5,5 mld. Kč. Příčinou prudkého růstu obratu bylo zřejmě převzetí 97 prodejen Delvity. Obrat sice od roku 2008 do roku 2011 roste pomalým tempem, ale je vidět, že ekonomická krize z roku 2008 supermarket Billa nijak nezasáhla. Procentní změna obratu od roku 2001 do roku 2011 dosáhla výše 156,8 %.

Obrat supermarketu Penny rostl od roku 2001 pomalým tempem, přesto měl obrat vždy vyšší než Billa. Velký skok v obratu nastal v roce 2009, kdy se meziročně zvýšil o neuvěřitelných 9,5 mld. Kč. Tento skok v obratu byl způsoben převzetím 146 prodejen Plus Discount, které vlastnil německý obchodní řetězec Tengelmann. Naopak mírný propad obratu Penny pocítilo v roce 2010, kdy se obrat snížil o 0,6 mld. Kč, v roce 2011 však začal mírně stoupat. Celkově procentní změna obratu Penny Marketu od roku 2001 do roku 2011 stoupla o 152 %. Přestože Penny mělo vždy větší tržby než Billa, supermarket Billa dosáhl větší procentní změny obratu, celkově o 4,8 %.

Vývoj skupiny REWE Group mezi lety 2001 až 2011 byl celkem příznivý, přesto se však ani jednou nedostal na první příčky žebříčku, v letech 2001 a 2002 se skupina držela na třetím místě, o dva roky později dokonce přeskočila na místo druhé. V roce 2006 se však REWE Group propadl až na pátou příčku a zůstal tam i další rok, přestože obrat stále rostl. Od roku 2008 se překvapivě v době krize dostal na druhé místo a na této pozici zůstává dodnes.

4.3 Schwarz ČR

V roce 1930 vstoupil Josef Schwarz jako společník do velkoobchodu s jižním ovocem Lidl & Co. Společnost byla přejmenována na Lidl & Schwarz KG a přeměnila se v potravinářský velkoobchod. Výstavbu firmy přerušila druhá světová válka.

Po válce se podařilo společnosti obnovit. V roce 1954 společnost v Heilbronnu koupila vlastní pozemek a současně vstoupila do obchodního řetězce A&O-Handelskette. Roku 1960 otevřela první sklad C + C v severním Württembersku pod názvem Handels - und Fruchthof Heilbronn GmbH. O čtyři roky později zprovoznil svou první výrobu masných výrobků Kaufland. V roce 1968 otevřela svůj první spotřebitelský obchod pod názvem Handelshof v Backnangu. Roku 1972 se centrála společnosti přestěhovala do Neckarsulmu v NSR. O pět let později otevřela první samoobslužný obchodní dům v Backnangu - pod názvem Handelshof.

Vedení firmy po smrti Josefa Schwarze převzal jeho syn Dieter Schwarz. V roce 1984 je otevřen první samoobslužný obchodní dům Kaufland v Neckarsulmu.⁶⁶

V ČR Schwarz provozuje diskontní hypermarkety Kaufland a diskontní supermarkety Lidl prostřednictvím společností Lidl & Schwarz-Gruppe a Lidl Stiftung & Co. KG. Kaufland je odnoží firmy Kaufland Česká republika, v.o.s.

4.3.1 Kaufland

První prodejna Kaufland v ČR byla otevřena v Ostravě roku 1998. Kaufland provozuje v České republice přes 100 hypermarketů, 2 centrální sklady a vlastní masozávod. V Německu Kaufland patří k vedoucím potravinářským řetězcům, v žebříčku největších obchodníků s potravinami v rámci Evropy stojí na pátém místě. V současnosti má Kaufland zastoupení také na Slovensku, v Polsku, Chorvatsku, Rumunsku, Bulharsku a již zmíněném Německu.

V hypermarketech Kaufland je na výběr z více než 20 000 položek zboží. Bohatá nabídka se soustřeďuje především v oddělení s čerstvým zbožím, jako je například ovoce, zelenina, mléčné produkty nebo uzeniny, sýry a další, které se nachází u obslužného pultu. Kaufland má v nabídce jak zboží vlastních značek, tak značkové zboží jiných výrobců, nechybí zde ani regionální produkty. V září 2009 uvedl do svých prodejen masné výrobky svého masokombinátu v Modleticích pod značkou Purland. Rok poté zavádí v ČR další vlastní značku ekonomického typu s názvem K-Classic. Vedle nabídky potravin nabízí cenově výhodné zboží v oddělení domácích potřeb, textilu, elektra, papírnictví či hraček a sezónní výrobky.⁶⁷

Společnost Kaufland získala v únoru 2013 cenu za nejvíce obslužených zákazníků TOP RETAILER 2012/2013, kterou každoročně udělují organizátoři konference Retail Summit na základě průzkumu společnosti Incoma GfK. Studie Shopping Monitor 2012/2013 tedy potvrdila, že obchodní domy Kaufland jsou stále hlavním nákupním místem rychloobrátkového zboží pro nejvíce českých domácností. Kaufland, jako své hlavní nákupní místo potravin uvedlo 22 % domácností.⁶⁸

⁶⁶ *Kronika* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Kronika/index.jsp>.

⁶⁷ *Kaufland v České republice* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/001_Kaufland_Cesko/index.jsp>.

⁶⁸ *Kaufland je obchodním řetězcem s největším počtem zákazníků* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/005_Tiskova_sdeleni/061_top_retailer/index.jsp>.

Obchodní strategie

Spokojenost zákazníků je hlavním cílem řetězce Kaufland. V rámci spokojenosti zákazníků Kaufland vyvinul koncept firemních zásad a týmové kultury. Týmová kultura vychází z kolegiálního a férového přístupu a způsobu řízení orientovaného na tým. V zásadách vedení jsou zakotveny cíle a postoje pro úspěšnou spolupráci v Kaufland týmu. Společnost Kaufland má v neposlední řadě zájem na ochraně životního prostředí.⁶⁹

Zásady vedení:

- společně sjednané cíle,
- důvěra v zaměstnance,
- hovořit místo psát,
- férovost,
- spolehlivost,
- chvála – uznání – schopnost konstruktivní kritiky,
- kontrola je podpora,
- nadřízený – vzor,
- otevřenost.

Přehled činností Kauflandu v oblasti ochrany životního prostředí:

- šetrná technika,
- ekologické vratné obaly,
- recyklace,
- zákaznické noviny - ze stoprocentně recyklovatelného papíru.
- kancelářský materiál,
- partnerství projektu elektromobility.

Společnost Kaufland od 1. března 2012 oficiálně zahájila nový rozvojový vzdělávací program určený pro budoucí manažery v oblastech provoz, nákup, logistika, masozávod a správa s názvem Potential Campus.

⁶⁹ *Naše hodnoty* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/001_nase_hodnoty/index.jsp>.

Potential Campus je nový kariérní program pod záštitou vrcholového vedení společnosti Kaufland. Jeho cílem je umožnit účastníkům další postup na vedoucí manažerské pozice a rozvíjet jejich osobní potenciál. Během programu zažijí vybraní účastníci práci na prodejně a v klíčových oblastech společnosti. V rámci rotace mezi jednotlivými odděleními porozumí jejich vzájemnému propojení i tomu, jak se oddělení podílejí na celkovém úspěchu a plnění strategie společnosti Kaufland.⁷⁰

4.3.2 Lidl

Začátky firmy Lidl sahají až do třicátých let minulého století, kdy byl podnik ve Švábsku založen jako velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. Po otevření prvních prodejen firmy Lidl v okolí Ludwigshafenu v sedmdesátých letech, expanzi v rámci Německa probíhající až do pozdních osmdesátých let, najdeme dnes prodejny téměř ve všech evropských zemích.

Dnes patří firma Lidl mezi Top 10 německého trhu maloobchodních prodejen potravin a jako mezinárodní společnost je aktivní se svými vlastními prodejny po celé Evropě. Lidl vlastní největší síť diskontních prodejen potravin v Evropě. I v budoucnosti bude firma Lidl hrát důležitou roli při uplatňování se na nových trzích a přitom stále nabízet svým zákazníkům vždy nejlepší kvalitu za nejnižší cenu.⁷¹

Na český trh vstoupila společnost Lidl v roce 2003 a od té doby otevřela 226 prodejen, které zásobují čtyři logistická centra v Brandýse nad Labem, Cerhovicích, Měříně a Olomouci. V současnosti ve společnosti Lidl pracuje přibližně 5 500 zaměstnanců v oblasti obchodu, nákupu, administrativy a expanze.

Kromě značkových výrobků naleznou zákazníci v regálech obchodů Lidl také vynikající produkty prodávané pod vlastní značkou včetně širokého výběru mléčných a chlazených výrobků, uzenin, ryb a drůbežího masa. Navíc denně nechybí čerstvé ovoce a zelenina a rozmanitý výběr pečiva.⁷²

⁷⁰ *Kaufland spustil Potencial Campus, nový vzdělávací program* [online]. Praha : Kaufland, 2013, 12.03.2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/005_Tiskova_sdeleni/090_potential_campus_zahajeni/index.jsp>.

⁷¹ *Historie* [online]. Praha : Lidl, 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.lidl.cz/cps/rde/xchg/lidl_cz/hs.xsl/5309.htm>.

⁷² *Lidl v České republice* [online]. Praha : Lidl, 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.lidl.cz/cps/rde/xchg/lidl_cz/hs.xsl/22697.htm>.

Obchodní strategie

Hlavním cílem Lidlu je nabízet zákazníkům zboží nejvyšší kvality od prověřených dodavatelů z České republiky i z celého světa za výjimečné ceny. Blízkost prodejen k zákazníkům a jednoduchost prodeje jsou základem úspěchu společnosti. Prodejny Lidl jsou specifické svou vysokou funkčností, účelovostí, příjemným a čistým prostředím. Jasně a přehledně rozdělení jednotlivých uliček umožňuje zákazníkovi rychlou a jednoduchou orientaci. Na prvním místě společnosti vždy stojí zákazník.

Veškerý sortiment zboží podléhá neustále přísné kontrole kvality a pouze dodavatelé, kteří tyto vysoké normy kvality splňují, mohou své zboží do Lidlu dodávat. Důležitou zárukou čerstvosti je také krátká dodací cesta a okamžitá překládka zboží.

Společnost Lidl pro své zákazníky připravuje pravidelně slevové akce a speciální tematické týdny. Kromě potravinářského sortimentu jsou v rámci těchto akcí nabízeny také potřeby pro domácnost, kancelář, sport, zábavu nebo kutilství.

V rámci společenské odpovědnosti se řetězec věnuje nejen ekologii a životnímu prostředí, ale i dětem a udržitelnému pěstování kaka. V rámci projektu Rakosníčkova hřiště plánuje Lidl postavit 50 dětských hřišť ve větších městech České republiky. V současné době je vybudováno zatím 11 hřišť. Další projekt, který se věnoval dětem a probíhal v roce 2012, byla sbírka Srdce dětem. Celkový výtěžek činil 5 080 125 Kč, společnost Lidl výtěžek dorovnala na 6 000 000 Kč, vybrané peníze byly předány občanskému sdružení Život dětem. Ve třetím projektu se Lidl zaměřil na čokoládu. Společnost Lidl společně s mezinárodně uznávanými společnostmi se zaměřuje na trvale udržitelný způsob produkce kaka. Čokolády nejprodávanější značky Fin Carré v Lidlu nosí pečeť UTZ CERTIFIED jako označení pro obsah podílu kaka z trvale udržitelného způsobu produkce. Do roku 2020 se Lidl zavazuje používat pro výrobu všech čokolád značky Fin Carré výhradně kakao získané tímto způsobem.

Zákazníci řetězce Lidl ocenili jedinečnou filosofii společnosti a v roce 2012 zvolili Lidl již potřetí za sebou Obchodníkem roku.

4.3.3 Obchodní řetězce Kaufland a Lidl v Jihočeském kraji

V Jihočeském kraji má skupina Schwarz ČR celkem osmnáct prodejních jednotek. Šest hypermarketových jednotek patří řetězci Kaufland a dvanáct supermarketových jednotek patří řetězci Lidl.

Tabulka č. 5: „Obchodní řetězce Kaufland a Lidl v Jihočeském kraji“⁷³

Město	Počet hypermarketů Kaufland	Počet supermarketů Lidl
České Budějovice	1	2
• Týn n. Vltavou	0	1
Český Krumlov	1	1
Jindřichův Hradec	1	1
Písek	1	1
Prachatice	0	1
• Vimperk	0	1
Strakonice	1	1
• Blatná	0	1
Tábor	1	2
Celkem	6	12

Na první pohled je vidět, že počet prodejních jednotek Lidl v Jihočeském kraji je dvojnásobně vyšší než prodejních jednotek Kaufland. Kaufland má rozmístěny prodejny po jedné pobočce, jak v krajském městě České Budějovice, tak ve všech okresních městech, vyjma nejmenšího města Jihočeského kraje - Prachatic.

Obchodní řetězec Lidl je rozmístěn ve všech větších městech a v krajském městě má dokonce dvě prodejní jednotky. Větší zastoupení Lidlu v Jihočeském kraji má příčinu v jeho menších prodejních jednotkách, než má hypermarket Kaufland, kterému by se ekonomicky nevyplatilo umisťovat jednotky do menších měst, vzhledem k počtu jejich obyvatel.

4.3.4 Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10

Obchodní skupina Schwarz ČR je v současnosti jedničkou na trhu mezi obchodními řetězci. Do roku 2003 byla skupina Schwarz ČR v žebříčku reprezentována pouze prostřednictvím řetězce Kaufland, ale od roku 2004 se ke Kauflandu připojila společnost Lidl. V letech 2006 až 2011 si drží první pozici v žebříčku TOP 10 a stává se tak vedoucí obchodní skupinou. Od roku 2001 do roku 2011 se skupině Schwarz ČR zvýšil celkový obrat o 47,5 mld. Kč., tedy o 263,8 %.

⁷³ Vlastní průzkum.

Tabulka č. 6: „Analýza vývoje pozic a obrátu v žebříčku TOP 10“⁷⁴

Rok	Pozice	Obrat v mld. Kč		Meziroční změna obrátu v mld. Kč		Meziroční změna obrátu v %	
	Schwarz ČR	Kaufland	Lidl	Kaufland	Lidl	Kaufland	Lidl
2001	4.	18*	-	-	-	-	-
2002	3.	23*	-	+ 5	-	+ 27,8	-
2003	3.	26*	-	+ 3	-	+ 13	-
2004	2.	23,5*	8*	- 3,5	-	- 13,5	-
2005	2.	25*	12*	+ 1,5	+ 4	+ 6,4	+ 50
2006	1.	30,5*	13*	+ 5,5	+ 1	+ 22	+ 8,4
2007	1.	35*	16,5*	+ 4,5	+ 3,5	+ 14,8	+ 26,9
2008	1.	35,5	22	+ 0,5	+ 5,5	+ 1,4	+ 33,4
2009	1.	36,5	22,5	+ 1	+ 0,5	+ 1,8	+ 2,3
2010	1.	40	23,2	+ 3,5	+ 0,7	+ 9,6	+ 3,2
2011	1.	42*	23,5*	+ 2	+ 0,3	+ 5	+ 1,3
Absolutní změna obrátu 2001-2011		+ 24 mld. Kč	+ 15,5 mld. Kč				
% změna obrátu 2001- 2011		+ 133,4 %	+ 193,8 %				
TOTAL							
Schwarz ČR Absolutní změna obrátu	+ 47,5 mld.Kč	Schwarz ČR % změna obrátu	+ 263,8%				

* = odhad INCOMA Research

V letech 2001-2003 skupinu Schwarz ČR reprezentuje v žebříčku pouze obchodní řetězec Kaufland, kdy jeho obrat přiměřeně rostl. Řetězec Lidl vstoupil na trh až v roce 2004 a obrat v tomto roce měl 8 mld. Kč. Na Kaufland měl však vstup Lidlu negativní vliv, jeho obrat se v tomto roce propadl o 3,5 mld. Kč. Od roku 2005 obrat Kauflandu opět rostl. Rapidně začal růst v letech 2006 a 2007, kdy průměrná hodnota přírůstku byla 5 mld. Kč. V období největší ekonomické krize Kauflandu rostl obrat pomalu, ale do záporných čísel se nedostal. Od roku 2009 opět obrat nabírá vyššího tempa růstu.

Řetězec Lidl má celkově pomalejší tempo růstu obrátu než Kaufland. Velký skok obrátu vzhůru byl překvapivě zaznamenán v roce 2008, kdy začala ekonomická

⁷⁴ Tiskové zprávy 2004 – 2012 [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>, vlastní výpočty.

krize, tehdy se jeho obrat zvýšil o 5,5 mld. Kč. V dalších letech Lidl zaznamenává jen minimální růst.

Obchodní skupina Schwarz ČR se v roce 2004 umístila na 4. pozici v TOP žebříčku, od té doby však její pozice stoupala výš a výš. Od roku 2006 zaujímá první místo. V roce 2011 obrat obchodní skupiny Schwarz ČR činil celkem 65,5 mld. Kč.

4.4 Tesco Stores ČR

Historie společnosti Tesco začala v roce 1919. Jack Cohen, vysloužilý voják z britského královského letectva, začal v roce 1919 prodávat ve stánku potraviny z přebytečných válečných zásob. O pět let později uvedl na trh první výrobek vlastní značky - čaj Tesco, jehož název vznikl z iniciál jmen společníků T. E. Stockwell a Jack Cohen. V roce 1929 Jack Cohen otevírá svůj první kamenný obchod v severním Londýně. Jack Cohen v roce 1934 kupuje v severním Londýně pozemek, na němž staví potravinový sklad. Zahajuje nový systém centrální kontroly zásob a zajišťuje provoz padesáti obchodních jednotek. Tesco v roce 1956 otevírá první samoobslužný obchod. V roce 1961 supermarket Tesco v Leicesteru je zapsán do Guinnessovy knihy rekordů jako největší obchod v Evropě. Společnost Tesco patří mezi největší maloobchodní řetězce na světě. Její filozofie vychází ze standardů britské mateřské společnosti. V roce 1996 Tesco vstoupilo do střední Evropy. V České republice kupuje šest a na Slovensku sedm obchodních domů od americké společnosti K-Mart a v Maďarsku otevírá první hypermarket.⁷⁵

Na tuzemský trh vstoupilo Tesco v roce 1998. Od této doby významně rozšířilo síť svých obchodů v České republice. Je členem Svazu obchodu a cestovního ruchu a dlouhodobě se podílí na formování a kultivaci prostředí v oblasti maloobchodu.

Historie v ČR:⁷⁶

- **1988** – První hypermarket Tesco otevírá v Praze-Zličíně.
- **1999** – Tesco otevírá nové Obchodní centrum Letňany, dnes jedno z největších v ČR.

⁷⁵ *Historie* [online]. Praha : Tesco, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/historie/>>.

⁷⁶ *Profil* [online]. Praha : Tesco, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/profil/>>.

- **2004** – Zprovoznění prvního modelu hypermarketu pro menší města do dvaceti tisíc obyvatel – Mělník.
- **2005** – První supermarket Tesco v Mikulově.
- **2005** – Provoz zahajuje vlastní distribuční centrum v Postřizíně a první čerpací stanice Tesco v Karlových Varech.
- **2006** – Tesco dále rozšiřuje svou síť – přebírá 27 obchodů od Edeky a 11 obchodů od Carrefouru.
- **2007** – Tesco otevírá první energeticky úsporný obchod v Žatci.
- **2008** – Vznik prvního Tesca Express, v Praze.
- **2009** – V únoru představuje Tesco v Liberci svůj první obchodní dům pod značkou My.
- **2010** – Zákazníci mohou nakupovat ve třech nových formátech obchodu – v Tesco Extra a od září využívat ojedinelý věrnostní systém Clubcard.
- **2011** – Tesco otevírá první ekologicky šetrný hypermarket s nulovou uhlíkovou stopou v Evropě, koupilo od investiční společnosti Penta síť 129 obchodů Žabka a 47 prodejen Koruna. Obchody Žabka provozuje na bázi franšizingu, Koruny přeměnilo na Express nebo supermarketu Tesco. Pod novou značkou Tesco City byl v srpnu po rekonstrukci otevřen obchodní dům Tesco v Pardubicích.

V České republice provozuje 230 obchodů, 19 čerpacích stanic a 7 obchodních center. Zároveň pod vedením Tesca funguje franšizingová síť přibližně 135 prodejen Žabka. V roce 2012 Tesco spustilo jako první řetězec v ČR internetový obchod s potravinami „Potraviny On-line“, který v současné době funguje na území Prahy a okolí, Mladoboleslavska a Kladenska. V budoucnu plánuje jeho rozšíření i do dalších regionů.

4.4.1 Formáty obchodů

Zatímco většina obchodních řetězců v České republice nemá více než dva prodejní formáty jako například klasický supermarket a hypermarket, společnost Tesco Stores ČR jako jediný řetězec provozuje síť hned šesti prodejních formátů. Tímto se

společnost Tesco stává významným inovátorem v ČR. Těmito šesti prodejními formáty jsou:

- **supermarkety** – samoobslužné prodejny s širokým výběrem čerstvých a trvanlivých potravin a základní nabídkou drogistického zboží,
- **hypermarkety** – velké obchodní jednotky, které nabízejí pod jednou střechou potravinové a nepotravinové zboží,
- **obchodní domy** pod názvem Tesco, Tesco City a My – vícepodlažní obchodní jednotky v centru velkých měst s širokou nabídkou zejména značkového oblečení, zboží pro volný čas, elektroniky, potřeb pro domácnost nebo bytového textilu a velkou samoobsluhou,
- **expres** – malé prodejny pro každodenní nákup základních potravin,
- **extra** – hypermarkety postavené na konceptu „obchod v obchodě“ nabízejí optiku, obchod s telekomunikačními a foto službami či lékárnou,
- **Obchodní centra** – nachází se v pěti městech České republiky. V Praze Obchodní centrum Letňany a Nákupní centrum Eden, v Karlových Varech OC Fontána, v Ostravě OC Galerie, v Opavě OC Silesia, v Plzni OC Plzeň a v Liberci OC Forum Liberec.

4.4.2 Obchodní strategie

V České republice se Tesco snaží dlouhodobě zvyšovat úroveň nakupování. Proto přináší nové formáty obchodů, zavádí nové služby, technologie a na základě průzkumů spotřebitelského chování neustále vylepšuje, či rozšiřuje nabízený sortiment. Tesco důsledně dbá na spolupráci se spolehlivými dodavateli a má zaveden systém přísných kontrolních mechanismů. Kontrola kvality probíhá několikastupňově a zahrnuje jak technické podmínky výroby, tak vstupní kontrolu na distribučních centrech, či kontrolu přímo na obchodech.

Jak vyplývá z posledních průzkumů, pro více než 40 % zákazníků je důležité, že si mohou ve svém obchodě koupit český výrobek, proto upřednostňuje lokální produkty a snaží se, aby měly co nejvyšší zastoupení v naší nabídce.

Řetězec dlouhodobě spolupracuje s řadou velkých i malých domácích dodavatelů, zejména s místními dodavateli pečiva, masných výrobků, ovoce a zeleniny nebo se zástupci pivovarů. Jejich produkty většinou nabízí v jednom nebo více

obchodech Tesco v dané konkrétní oblasti. V současnosti Tesco spolupracuje již s více než 60 lokálními pekárny a nabízí až 250 regionálních značek piv vyrobených v malých a středních pivovarech. Ve vybraných prodejnách mohou zákazníci zakoupit prvotřídní masné lahůdky lokálních výrobců, včetně bio produktů. Nadále Tesco pokračuje v zavádění samoobslužných pokladen, které jsou určeny především k rychlému odbavování menších nákupů.

Stejně jako o potřeby a přání zákazníků se v rámci CSR stará o životní prostředí, společnost, jejíž součástí je i město, ve kterém působí. Ruku v ruce s tím jde strategie společnosti být vždy obchodem, který se přizpůsobuje konkrétnímu trhu v dané zemi, prostředí a zvykům místních zákazníků. Ve všech svých činnostech Tesco uplatňuje základní poslání, které spočívá v neustálé snaze poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty, a získat tak jejich dlouhodobou loajalitu. Zodpovědně přistupuje ke společnosti jako celku. Prostřednictvím Nadačního fondu Tesco věnovalo v roce 2011 na charitativní účely více než 7,6 milionů korun.⁷⁷

4.4.3 Obchodní řetězce Tesco v Jihočeském kraji

V Jihočeském kraji se objevují pouze tři formáty prodejen Tesco a to: supermarket, hypermarket a Expres. Ostatní jednoty jako je obchodní dům, obchodní centra a Tesco Extra se v Jihočeském kraji nevyskytují. Obchodní řetězec Tesco má v Jihočeském kraji zastoupeno celkem dvanáct poboček.

⁷⁷ *Naše priority* [online]. Praha : Tesco, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/nase-priority/>>.

Tabulka č. 7: „Obchodní řetězec Tesco v Jihočeském kraji“⁷⁸

Město	Počet supermarketů Tesco	Počet hypermarketů Tesco	Počet jednotek Tesco - Express
České Budějovice	0	1	2
Český Krumlov	0	1	0
Jindřichův Hradec	0	0	0
Písek	0	1	0
• Milevsko	1	0	0
Prachatice	0	0	0
• Vimperk	1	0	0
Strakonice	0	0	0
• Vodňany	1	0	0
Tábor	0	1	0
• Bechyně	1	0	0
• Soběslav	1	0	0
• Veselí n. Lužnicí	1	0	0
Celkem	6	4	2

Tesco má nejmenší zastoupení svých jednotek oproti předešlým analyzovaným řetězcům. Nejčastěji vyskytujícím formátem je Tesco supermarket, kterých je v Jihočeském kraji celkem šest. Hypermarkety Tesco stojí ve čtyřech městech a formát prodejní jednotky Tesco Express je zastoupen pouze dvakrát a to v Českých Budějovicích.

Nulové zastoupení je na Jindřichohradecku, v Prachaticích a Strakonících. Naopak největší koncentrace je zaznamenána na Táborsku, kde se vyskytují tři supermarkety a ve městě Tábor hypermarket. V Jihočeském kraji můžeme ještě nalézt pět prodejen Žabka, které Tesco provozuje prostřednictvím frančizingu, čtyři prodejny se nachází v Českých Budějovicích a jedna v Táboře.

4.4.4 Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10

Společnost Tesco Stores ČR se do roku 2005 držela na páté pozici v žebříčku TOP 10. Od roku 2006 do roku 2011 se stabilně drží na třetí příčce. V letech 2001-2011 zvýšil řetězec Tesco svůj obrát o 34,2 mld. Kč, což činí 203,6 %.

⁷⁸ Vlastní průzkum.

Tabulka č. 8: „Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10“⁷⁹

Rok	Pozice	Obrat v mld. Kč	Meziroční změna obratu v mld. Kč	Meziroční změna obratu v %
2001	5.	16,8*	-	-
2002	5.	18,5*	+ 1,7	+ 10,1
2003	5.	19,5*	+ 1	+ 5,4
2004	5.	20,5*	+ 1	+ 5,1
2005	5.	22*	+ 1,5	+ 7,3
2006	3.	36*	+ 14	+ 63,6
2007	2. – 3.	42*	+ 6	+ 16,7
2008	3.	44,5	+ 2,5	+ 6
2009	3.	46,5	+ 2	+ 4,5
2010	3.	47,5	+ 1	+ 2,2
2011	3.	51*	+ 3,5	+ 7,4
Absolutní změna obratu 2001-2011	+ 34,2 Kč			
Procentní změna obratu 2001- 2011	+ 203,6 %			

* = odhad INCOMA Research

Společnost Tesco Stores ČR se od roku 2001 do roku 2005 držela na páté příčce žebříčku TOP 10, její obrat celkem rovnoměrně rostl. V roce 2006 však přišel velký skok, Tesco poskočilo v žebříčku o dvě příčky výš, z pátého na třetí místo. O rok později se Tesco dokonce dělilo o druhou a třetí příčku se skupinou Ahold. Obrat řetězce v těchto dvou letech rapidně rostl, zvýšil se o neuvěřitelných 20 mld. Kč. Od roku 2008 se drží na třetím místě a obrat stále mírně roste, tedy ani řetězec Tesco nijak zvlášť nezasáhla ekonomická krize.

⁷⁹ Tiskové zprávy 2004 – 2012 [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>, vlastní výpočty.

5 ANALÝZA VÝVOJE TOP 10 OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ V LETECH 2001-2011

Analýza vývoje TOP 10 obchodních společností v letech 2001-2001 byla autorkou rozdělena na tři etapy, z důvodu měnících se situací v českém maloobchodě. První etapa se zabývá vývojem v letech 2001-2003, kdy se největší obchodní společnosti celkem stabilně vyvíjely. Druhá etapa mapuje vývoj TOP společností v letech 2004-2007, kdy docházelo k významným změnám a konsolidaci v obchodní struktuře. Třetí etapa se analyzuje vývoj období 2008-2011, kdy na český maloobchod zasáhla ekonomická krize.

5.1 Vývoj v období 2001-2003

Na českém trhu existují již několik let čtyři silné supermarketové řetězce (Albert, Billa, Delvita a Julius Meinl). Jsou v lokalitách blízko zákazníků, na rozdíl od hypermarketů nabízejí relativně široký výběr zboží ve slušném prostředí a přitom nejsou díky vyšším cenám tolik populární jako diskonty a hypermarkety.

U většiny firem došlo k určité expanzi. Ta však byla relativně slabší než v dřívějších letech. Největší změny jsou zaznamenány u společností Carrefour a Spar, které se již trvale zabydlují mezi největšími obchodníky. V roce 2002 pokračuje koncentrace obchodu v rukou převážně nadnárodních společností. Ceny se díky rostoucí konkurenci pohybují velice pomalu. Úspěšně se rozvíjí velké a malé hypermarkety. Růst počtu prodejen zaznamenaly i silné diskontní řetězce. Určitá stagnace v expanzi se projevuje u některých provozovatelů supermarketů, kde díky silné konkurenci lze spíše vidět snahu o zvýšení kultury prodeje, vylepšení nabídky zboží a dalších doprovodných služeb.⁸⁰ Největší událostí roku 2003 v českém obchodu byl razantní vstup diskontů Lidl na trh. Byl doprovázený agresivní cenovou politikou a velkou reklamní kampaní.

⁸⁰ HÁJEK, T. *Pozice nejsilnějších zůstávají stabilní. Moderní obchod.* 2003, č. 2, s. 14-15.

Tabulka č. 9: „Vývoj žebříčku TOP 10 obchodních společností v letech 2001-2003“⁸¹

Pozice	Společnost	Obrat v mld. Kč		Společnost	Obrat v mld. Kč
		2001	2002		2003
1.	Makro C&C	32	33,9	Makro C&C	37,5
2.	Ahold	29,6	32*	Ahold	32,5*
3.	Rewe ČR	21,3*	22,2*	Kaufland	26*
4.	Kaufland	18*	21*	Rewe ČR	22,8*
5.	Tesco	16,8*	19*	Tesco	19,5*
6.	Tengelmann	15,4*	16,9*	Globus ČR	18,2*
7.	Globus ČR	15,3*	16,4*	Tengelmann	17,7*
8.	Delvita	11,5*	11,2*	Delvita	11*
9.	Carrefour	10,5*	11*	Carrefour	10*
10.	Spar	6,8*	8,7*	Spar	9*
1.+10.	Celkem	177,3*	192,2*	Celkem	202,6*

* = odhad INCOMA Research

Podle Incoma Research dosáhl v roce 2001 celkový obrat deseti největších obchodních řetězců 177,3 mld. Kč, v roce 2002 192,2 mld. Kč a v roce 2003 202,6 mld. Kč. Tržní podíl TOP 10 v rychloobrátkovém zboží již podle odhadu Incoma přesáhl 50%. Vývoj obratu TOP 10 potvrdil dosavadní trendy. Růst řetězců se zpomaluje, zatímco v roce 2002 vzrostl celkový obrat TOP 10 o 14,9 mld. Kč (8,4%), v roce 2003 to bylo jen o 10,4 mld. Kč (5,4%). Tempo růstu obratu TOP 10 tak klesá již druhým rokem.⁸²

První místo žebříčku patří v letech 2001-2003 společnosti Makro Cash&Carry, druhý je Ahold. Na třetím místě je v roce 2001 a 2002 skupina Rewe ČR, v roce 2003 se, ale propadla na místo čtvrté. Na čtvrté pozici v roce 2001-2002 jsou hypermarkety Kaufland, v dalším roce se posunuly před skupinu REWE ČR na třetí místo. Jako pátý se umístil řetězec Tesco, který si udržel pozici i v roce 2003. Šesté místo v roce 2001 a 2002 zaujímá skupina Tengelmanna (řetězce Plus Discount a OBI), v roce 2003 se, ale také propadá o jednu příčku níž. Sedmé místo v roce 2001 a 2002 patří Globusu, v roce 2003 se, ale dostává před skupinu Tengelmanna na šesté místo. Dále následují řetězce Delvita a Carrefour, které se držely v období 2001 až 2003 na osmém a devátém místě. Na desátém místě se umístil Spar ČR (hypermarkety Interspar a velkoobchod Spar Šumava), který se tak v roce 2001 poprvé dostal do první desítky českého obchodu. Pořadí v žebříčku se tedy od roku 2002 do roku 2003 změnilo na třetím a

⁸¹ Tiskové zprávy 2004 – 2012 [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>, vlastní analýza.

⁸² SKÁLA, Z. Řetězce rostou stále pomaleji [online]. Praha : Incoma GfK, 2003, 16.1.2003 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=189&lng=CZ&ctr=203>>.

čtvrtém místě, kde si prohodili pozice Rewe ČR a Kaufland. Změna nastala též na šestém a sedmém místě, kde se vyměnili pozici Tengelmann a Globus ČR.

5.2 Vývoj v období 2004-2007

Český maloobchod je do roku 2005 celkem stabilní. Tržby TOP 10 firem mírně, ale trvale rostou, výjimkou je však Makro Cash&Carry, které se začíná propadat ze své dosavadní první pozice. Do žebříčku TOP 10 se dostávají v roce 2006 dvě společnosti, Geco Tabak a Peal.

V roce 2007 došlo k významným změnám ve struktuře českého obchodu. Již přelom roku 2005 a 2006 nastartoval změny, které nemají od počátku 90. let obdoby, a to fúze největších obchodních řetězců patřících do TOP 10 obchodních firem. K důsledkům těchto změn patří nejen rychlá koncentrace trhu, ale pro mnoho zákazníků také odchod některých oblíbených řetězců ze scény.⁸³ Obchodní řetězec Delvita převzala skupina Rewe ČR a řetězec Carrefour převzalo Tesco Soteres ČR.

Dále se zvyšuje tržní podíl hlavních řetězců. Stále silnější pozici získávají diskontní řetězce, často na úkor jiných moderních formátů, sílí konkurence i v menších obcích, ale rozdělení trhu se zdá být celkem stabilní. V tomto období se očekává, že tahouni vývoje trhu budou diskontní formáty a menší (kompaktní) hypermarkety, které budou vstupovat do menších obcí a neobsazených lokalit uvnitř větších měst. S tímto vývojem se předpokládá snížení počtu řetězců na trhu.⁸⁴

⁸³ SKÁLA, Z. *TOP 10 obchodu v České republice v roce 2007* [online]. Praha : Incoma GfK, 2008, 23.1.2008 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=863&lng=CZ&ctr=203>>.

⁸⁴ SKÁLA, Z. *Český obchod – ticho před bouří. Moderní obchod*. 2005, č. 2, s. 4-5.

Tabulka č. 10: „Vývoj žebříčku TOP 10 obchodních společností v letech 2004-2007“⁸⁵

Pozice	Společnost	Obrat v mld. Kč		Pozice	Společnost	Obrat v mld. Kč	
		2004	2005			2006	2007
1.	Makro C&C	38,2	37,5	1.	Schwarz ČR	45,5*	51,1*
2.	Schwarz ČR	31,5*	37*	2.-3.	Ahold	38,5*	42*
3.	Ahold	34,6*	36*	2.-3.	Tesco	36*	42*
4.	Rewe ČR	22,8*	23,2*	4.	Makro C&C	38,3	39,3*
5.	Tesco	20,5*	22*	5.	Rewe ČR	25,8*	31,6*
6.-7.	Globus ČR	18,9	19	6.	Globus ČR	20,5	23
6.-7.	Tengelmann	18,3*	19*	7.	Tengelmann	19,5*	20,5*
8.	Spar	10	11,3	8.	Geco Tabak	14,9*	17,7
9.	Carrefour	10*	11*	9.	Spar	12*	14*
10.	Delvita	9,9*	9,8*	10.	Peal	6,8	8
1.+10.	Celkem	214,7*	225,8*	1.+10.	Celkem	257,8*	289,1*

* = odhad INCOMA Research

Celkové tržby TOP10 společností v letech 2004-2005 vzrostly meziročně o 11,1 mld. Kč (5,3%). Mezi roky 2006-2007 tržby vzrostly o 31,3 mld. Kč (12,4%). Je tedy jasně vidět, že velkým řetězcům se mezi roky 2006 a 2007 mimořádně dařilo.

Žebříček v letech 2004-2005 ukazuje, že na první pozici se stále drží Makro, ale jeho tržby mírně poklesly. Druhou příčku okupuje obchodní skupina Schwarz ČR, která se svými řetězci Kaufland a nově otevřeným Lidlem dosáhla rekordní meziroční změny 5,5 mld. Kč. Na třetí pozici je s nevelkým odstupem Ahold. Na dalších pozicích se umístily skupina Rewe ČR a společnost Tesco Stores ČR, které letos mimo jiné uvedlo na trh novou linii menších prodejen. O šestou a sedmou pozici se shodnými tržbami se dělí společnost Globus ČR a skupina Tengelmann zahrnující diskonty Plus a hobby markety OBI. Na osmém místě je řetězec Spar. Tabulku uzavírají firmy Carrefour (převzetí jeho prodejen společností Tesco se do výsledků roku 2005 ještě nepromítlo) a Delvita.

V letech 2006-2007 patří první příčka obchodní skupině Schwarz ČR, která si oproti minulému období polepšila o jedno místo a její tržby nadále rekordně rostou. Konkurence za skupinou Schwarz výrazně zaostává. O druhou a třetí příčku se dělí Ahold a Tesco. Obchodní řetězec Tesco si velmi polepšil oproti minulému období, jak v případě tržeb, tak pozice. Tento vývoj Tesca je následkem převzetí řetězce Carrefour, který se rozhodl po neúspěšném období z českého trhu odejít. Na čtvrté pozici je vidět velký propad Makra, poprvé propadlo z první pozice, na které se drželo od roku 2001.

⁸⁵ Tiskové zprávy 2004 – 2012 [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>, vlastní analýza.

Patá pozice patří skupině Rewe ČR, která i přes převzetí Delvity propadla oproti minulému období o jedno místo. Šesté a sedmé místo obsazují stejně jako v minulém období řetězec Globus a Tengelmann. Osmé místo patří nováčkovi v žebříčku společnosti Geco Tabak, jehož obrát celkem slušně roste. Deváté místo zaujímá Spar ČR a na desáté místo se poprvé do žebříčku dostal velkoobchodní řetězec Peal, který se zaměřuje na prodej nápojů a tabáku. V žebříčku od roku 2006 se tedy objevují již dva velkoobchody – Makro Cash&Carry a Peal.

5.3 Vývoj v období 2008-2011

Český obchod se dále zpřehledňuje, snižuje se počet řetězců v jednotlivých segmentech (hypermarkety, supermarkety, diskonty) a jejich strategie se postupně navzájem více profilují. To na jedné straně zlepšuje orientaci pro zákazníky, na straně druhé přece jen snižuje možnost výběru. Sílicí obchodní skupiny se v této situaci stále více zaměřují na doplnění spektra svých obchodních formátů. Zejména skupina Tesco klade stále větší důraz na rozvoj menších prodejen, k hypermarketům různých velikostních kategorií, obchodním domům a supermarketům přibýly i specialisté na konvenci prodejny Express.⁸⁶

Obchodní síť v ČR čekají změny, které se týkají jak dynamiky růstu, tak struktury v počtu prodejen, prodejních ploch i tržních podílů. Celkový počet potravinářských prodejen do roku 2010 mírně vzrostl. Největší expanze se čeká u diskontů. Slibné perspektivy mají také specializované prodejny. Expanze hypermarketů bude pokračovat, byť již pomalejším tempem.⁸⁷ V roce 2008 naplno propuká celosvětová ekonomická krize, která svým způsobem dosud neskončila, jak si jednotliví obchodníci vedli v tomto období, zobrazuje následující tabulka č. 11.

⁸⁶ SKÁLA, Z. *Trh se zpřehledňuje. Moderní obchod.* 2008, č. 2, s. 3.

⁸⁷ SKÁLA, Z. *Co přinese budoucnost. Moderní obchod.* 2008, č. 5, s. 22.

Tabulka č. 11: „Vývoj žebříčku TOP 10 obchodních společností v letech 2008-2011“⁸⁸

Pozice	Společnost	Obrat v mld. Kč		Pozice	Společnost	Obrat v mld. Kč	
		2008	2009			2010	2011
1.	Schwarz ČR	57,5	59	1.	Schwarz ČR	63,2	65,5
2.	Rewe ČR	38,5	48,5	2.	Rewe ČR	51,1	53,6
3.	Tesco	44,5	46,5	3.	Tesco	47,5	51*
4.	Ahold	44	43	4.	Ahold	42,3	44*
5.	Makro C&C	39,5	36,6	5.	Makro C&C	33,1	32,5*
6.	Globus ČR	25,4	26,3	6.	Globus ČR	26,1	27
7.	Geco Tabak	17,5	17,2	7.	Geco Tabak	17,7	20,2
8.	Spar	0,9	0,9	8.	Spar	13	14,1*
9.	Peal	9,3	9,5	9.	OBI ČR	9,3	9,4*
10.	Ikea	8,5	9	10.-11.	Peal	8,7	8,2
				10.-11.	Ikea	8,5	8,2
1.+10.	Celkem	298,4	309,4	1.+10.	Celkem	312	325

* = odhad INCOMA Research

Tržby TOP 10 obchodních skupin na českém trhu dosáhly v roce 2008 celkem 298,4 mld. Kč, v roce 2009 obrat dosahoval již 309,4 mld. Kč. Obrat se tedy zvýšil o 11 mld. Kč (3,7%). V roce 2010 dosáhl obrat 312 mld. Kč, oproti předchozímu roku tak stoupl o pouhých 2,6 mld. Kč (0,8%). Jednou z příčin tohoto poklesu tempa růstu je, že ekonomická krize v roce 2009 zasáhla naplno i český obchod. S tím souvisí stagnace cen zboží i pokles spotřebitelské poptávky, oboje s důsledky na vývoj tržeb obchodníků. Hlavní příčinou poklesu tržeb jsou i ve změnách struktury obchodních řetězců. Rok 2011 přinesl celkový obrat 325 mld. Kč, což představuje oproti předešlému roku nárůst o 13 mld. Kč (4,2%). V roce 2011 se tedy tempo růstu začíná pomalu zvyšovat, ale i přesto mají některé řetězce jen velmi malé růsty tržeb nebo dokonce úbytky, jako například Makro Cash&Carry, Peal a Ikea.

V období 2008-2011 se pořadí řetězců nijak razantně neměnilo. První místo stále zaujímá obchodní skupina Schwarz ČR, jehož obrat celkem rychle rostl i přes ekonomickou krizi, podobně je na tom i Rewe ČR, které se drží na druhém místě a jeho obrat v roce 2009 se zvýšil o celých 10 mld. Kč (26%). Tento razantní nárůst byl zřejmě způsoben převzetím prodejen Plus Discount v roce 2008 obchodním řetězcem Penny Market, který spadá pod skupinu Rewe ČR. Třetí místo zaujímá skupina Ahold. Na pátém místě je vidět skupina Makro, která se opět propadla, o jedno, místo níž oproti

⁸⁸ Tiskové zprávy 2004 – 2012 [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>, vlastní analýza.

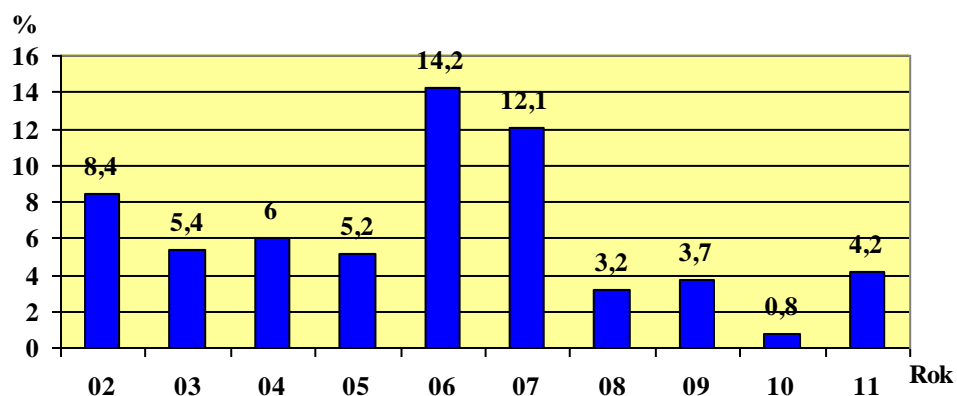
roku 2007. Na této pozici setrvává až do roku 2011 a tržby rapidně klesají, v roce 2008 mělo Makro obrát 39,5 mld. Kč, ale v roce 2011 už pouze 32,5 mld. Kč propad Makra tedy činil 7 mld. Kč (-17,8%). Šesté místo patří Globusu, který měl jen nepatrný propad mezi rokem 2009 a 2010. Na sedmém místě se usadil Geco Tabak mezi rokem 2008 a 2009 se jeho obrát propadl o 0,3 mld. Kč (-1,7%), v dalších letech opět obrát mírně rostl. Osmou pozici drží Spar jeho obrát v roce 2008 a 2009 stagnoval, ale v dalších dvou letech opět mírně rostl. Na devátém místě je v roce 2008 a 2009 řetězec Peal, ale v dalších dvou letech se posouvá o příčku dolů i se svým obrátem a dělí se o desáté a jedenácté místo s řetězcem Ikea. Deváté místo Peal v roce 2010 a 2011 přenechává hobbymarketu OBI ČR, který se poprvé v žebříčku objevuje odděleně bez skupiny Tengelmann. Druhým nováček v žebříčku je již zmíněný řetězec Ikea, který je zaměřen především na nábytek a doplňky do domu. Ikea vstoupila do žebříčku v roce 2008 desátou pozicí a v letech 2010 a 2011 se blížila k jeho opuštění, tržby Ikea klesaly podobně jako obchodnímu řetězci Peal.

Zajímavostí je, že v letech 2010 a 2011 by se do žebříčku dostal poprvé i družstevní řetězec Coop, který je největším subjektem v segmentu menších samoobsluh. Coop by se umístil na sedmém místě hned za Globusem s tržbami kolem 26 mld. Kč. Coop sice sdružuje větší počet spotřebních družstev, ale nemá jednotnou vlastnickou strukturu, a proto není v žebříčku uváděn. Svým převažujícím obchodním formátem je však zásadní součástí českého maloobchodu. Přestože počet prodejen skupiny Coop neroste, udržuje si i v silné konkurenci ostatních řetězců tržby na pozoruhodně stabilní úrovni.

5.3.1 Vývoj meziročního tempa růstu obrátu TOP 10 firem v letech 2002-2011

Vývoj tempa růstu se neustále v průběhu let měnil. Nejvyšší tempo růstu celkového obrátu TOP 10 firem bylo zaznamenáno v roce 2006, kdy zisky vzrostly o neuvěřitelných 14,3 %. Naopak nejnižší tempo růstu bylo dosaženo v roce 2010, kdy zisky firem vzrostly o pouhých 0,8 %.

Graf č. 1: „Vývoj tempa růstu TOP 10 obchodních firem v letech 2002-2011“⁸⁹



TOP 10 obchodních společností mělo nejziskovější roky 2006 a 2007, v tomto období docházelo k významným fúzím společností a jak je vidět, mělo to velice pozitivní vliv na tržby. Poté přišlo období, kdy zasáhla český obchod hospodářská krize a jak ukazuje graf, tempo růstu tržeb rapidně kleslo. Kritickým rokem byl pro firmy rok 2010, kdy téměř došlo ke stagnaci tempa růstu tržeb. Od roku 2011 se však tempo růstu začíná pomalu zvyšovat.

⁸⁹ Vlastní zpracování.

ZÁVĚR

Maloobchod je dynamický systém, který kopíruje vývoj celé národní ekonomiky, je tedy zajímavé sledovat situaci a podnikatelské aktivity největších retailerů působících na českém trhu. Po roce 2000 na českém trhu docházelo k vysoké expanzi obchodních řetězců, ale pak přišel kritický rok 2008. Příchod ekonomické krize do podnikatelského prostředí České republiky znamenal zásadní změny ve vývoji i obchodních strategií významných obchodních společností.

V rámci analýzy čtyř obchodních společností (Ahold Czech Republic, Rewe Group, Schwarz ČR a Tesco Stores ČR) je vedoucím lídrem mezi obchodními řetězci skupina Schwarz ČR se svými diskontně orientovanými řetězci Kaufland a Lidl. Společnost Schwarz ČR se drží na první příčce v žebříčku od roku 2001 a ze všech analyzovaných obchodních společností dosáhla od roku 2001 do roku 2011 nejvyšší absolutní změny obratu. Od roku 2001 Schwarz ČR zvýšil svůj obrat o 47,5 mld. Kč (+ 263,8 %). Naprostým „outsiderem“ z této čtveřice se stala obchodní skupina Ahold Czech Republic se svými hypermarkety a supermarkety Albert. Od roku 2008 se umísťuje na čtvrté pozici v žebříčku a své tržby od roku 2001 do roku 2011 navýšila pouze o 14,4 mld. Kč (+ 48,6 %). Obchodní skupina Rewe Group se drží od roku 2008 na druhém místě v žebříčku s přírůstkem tržeb o 32,5 mld. Kč (+ 154 %) od roku 2001 do roku 2011. V závěsu za Rewe Group se na třetím místě drží Tesco Stores ČR, jehož obrat v roce 2001 činil 16,8 mld. Kč. Od roku 2001 do roku 2011 tržby vzrostly o 34,2 mld. Kč, což vyjádřeno v procentech činí nárůst obratu o neuvěřitelných + 203 %. Tesco Stores ČR se tedy stává z této čtveřice obchodním řetězcem s největším tempem růstu obratu.

Z celkové analýzy TOP 10 obchodních společností v letech 2001 až 2011 vyplývá mnoho zajímavých změn. Zatímco v roce 2001 bylo na první příčce v žebříčku Makro Cash & Carry, které si tuto pozici udrželo až do roku 2004, v roce 2011 první místo zaujímá obchodní skupina Schwarz ČR. Makro Cash & Carry se s propadajícími tržbami do roku 2011 dostalo až na pátou pozici, limit maximálního obratu Makra tak činí 39,5 mld. Kč, kterého dosáhlo v roce 2008. Na poslední pozici v žebříčku TOP 10 v roce 2001 byl obchodní řetězec Spar, který se vyšplhal do roku 2011 na 8. pozici. V roce 2011 se dělí o desáté a jedenácté místo česká společnost Peal a švédský řetězec Ikea.

V průběhu let 2001-2011 český trh opustila celá řada neúspěšných obchodních řetězců. V roce 2005 opustil český trh obchodní řetězec Julius Meinl, jeho prodejny koupila obchodní skupina Ahold Czech Republic. V roce 2006 odešel z českého trhu francouzský obchodní řetězec Carrefour, jeho prodejny převzalo Tesco. V roce 2006 také odchází belgický řetězec Delvita. Prodejní jednotky Delvity převzal obchodní řetězec Billa spadající pod obchodní skupinu Rewe Group. V roce 2008 prodává obchodní skupina Tengelmann řetězec Plus Discount obchodnímu řetězci Penny spadající pod skupinu Rewe Group. Tyto neúspěšné obchodní řetězce odešly z českého trhu s celkem velkou finanční ztrátou. Příčinnou jejich neúspěšnosti byla nejen rostoucí konkurence, ale i špatný marketing firem. Vlivem odchodů francouzského Carrefouru a belgické Delvity začaly na českém trhu přebírat vedení německé obchodní společnosti. V roce 2011 v žebříčku TOP 10 stojí vedle německých společností pouze britský řetězec Tesco a švédská Ikea. Zastoupení českých firem v žebříčku v roce 2011 reprezentují řetězce Geco Tabak a Peal. Obchodní řetězec Peal je stejně jako Ikea v žebříčku v roce 2011 nováčkem, jejich vývoj pozic se tedy ukáže až v dalších letech.

Od roku 2001 do roku 2011 vzrostly tržby v žebříčku TOP 10 o 147,7 mld. Kč (+ 83,3 %). Mezi nejproduktivnější období, kdy se firmám velmi dařilo, patřily roky 2006 a 2007. K obchodním společnostem, které se v žebříčku drží celých deset let, patří jen 7 společností: Schwarz ČR, Rewe Group, Ahold Czech Republic, Tesco Stores ČR, Globus, Makro Cash & Carry a Spar.

Analýza TOP 10 obchodních společností ukázala nejenom na problematiku vývoje trhu v letech 2001-2011, ale zároveň odhalila i závažné statistické chyby/desinterpretace výsledků vývoje českého maloobchodu ze strany analytiků. Jmenujme například analýzu Z. SKÁLY⁹⁰ (viz také příloha č. I), který ve své analýze popisuje skutečnost, že poprvé v historii přehledu TOP 10 klesly meziroční tržby největších obchodníků v letech 2008 a 2009 z 312 mld. Kč na 309 mld. Kč, tuto situaci připisuje ekonomické krizi. Tato skutečnost se však nezakládá na pravdě, neboť po důkladné analýze autorka došla k závěru, že tržby TOP 10 firem činily v roce 2008 celkem 298,4 mld. Kč a v roce 309,4 mld. Kč. Z tohoto zjištění tedy jasně vyplývá, že tržby vzrostly o 11 mld. Kč (+ 3,7 %) a ekonomická krize v žádném případě nezpůsobila jejich pokles, pouze rapidně zpomalila jejich tempo růstu, které trvalo až do

⁹⁰ SKÁLA, Z. *Pokles tržeb a změny v pořadí. Moderní obchod.* 2010, č. 4, s. 16.

roku 2010, kdy bylo tempo růstu s 0,8 % nejpomalejší od roku 2001. Od roku 2011 začíná tempo vývoje tržeb opět pomalu růst.

Autorka se na základě zjištěných informací domnívá, že v budoucích letech obraty jednotlivých obchodních společností mírně porostou zejména diskontně orientovaným řetězcům. Největší růstový potenciál autorka shledává u společnosti Tesco Stores ČR, která má se svou početnou sítí různých prodejních formátů velkou šanci dostat se do vedení žebříčku obchodních společností. V rámci koncentrace a celkové obchodní struktury českého maloobchodu autorka v nejbližší budoucnosti nepředpokládá nějaké zásadní změny. Trh bude nadále náročný s tvrdou konkurencí. Velkou ambicí pro obchodní řetězce bude nikoliv získat nové, ale udržet si stávající loajální zákazníky a podporovat kvalitní nabídku za konkurenční ceny v příjemném nákupním prostředí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. BÍM, R., et al. *Koncentrace obchodních firem na českém trhu*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 149 s. ISBN 80-245-0204-6.
2. BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.
3. CIMLER, P., et al. *Obchod a služby*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 118 s. ISBN 80-7082-338-0.
4. CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D., et al. *Retail management*. Praha : Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
5. HES, A. *Velkoobchod a maloobchod*. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2004. 132 s. ISBN 80-213-1163-0.
6. HES, A. *Základy maloobchodu*. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU, CREDIT Praha, 2001. 95 s. ISBN 80-213-0795-1.
7. HESKOVÁ, M. *Category Management*. Praha : Profess Consulting s. r. o., 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
8. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
9. JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
10. JINDRA, J. *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 118 s. ISBN 80-7079-918-8.
11. KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*. 3.vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
12. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KOŽELOUH, J. *Nákupní řetězce: nové výzvy*. Brno : Nesehnutí Brno, 2008. 67 s. ISBN 978-80-87217-00-9.
14. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání : Retail management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
15. SKOŘEPA, L. *Regionální trh potravin*. České Budějovice : Jih pro Jednotu, spotřební družstvo České Budějovice, 2009. 196 s. ISBN 978-80-86266-18-3.

16. SZCZYRBA, Z. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc : Vysoká škola Palackého v Olomouci, 2006. 90 s. ISBN 80-244-1453-8.
17. ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
18. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Časopisy

1. HÁJEK, T. *Pozice nejsilnějších zůstávají stabilní. Moderní obchod*. 2003, č. 2, s. 14-15. ISSN 1210-4094.
2. SKÁLA, Z. *Co přinese budoucnost. Moderní obchod*. 2008, č. 5, s. 22. ISSN 1210-4094.
3. SKÁLA, Z. *Český obchod – ticho před bouří. Moderní obchod*. 2005, č. 2, s. 4-5. ISSN 1210-4094.
4. SKÁLA, Z. *Pokles tržeb a změny v pořadí. Moderní obchod*. 2010, č. 4, s. 16. ISSN 1210-4094.
5. SKÁLA, Z. *Trh se zpřehledňuje. Moderní obchod*. 2008, č. 2, s. 3. ISSN 1210-4094.

Elektronické zdroje

1. *Historie* [online]. Praha : Billa, 2011 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.billa.cz/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=109992&folderid=43391>.
2. *Historie* [online]. Praha : Lidl, 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.lidl.cz/cps/rde/xchg/lidl_cz/hs.xsl/5309.htm>.
3. *Historie* [online]. Praha : Tesco, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/historie/>>.
4. *History* [online]. Köln : REWE Group, 2011 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.rewe-group.com/en/company/history/>>.
5. *Kaufland je obchodním řetězcem s největším počtem zákazníků* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/005_Tiskova_sdeleni/061_top_retailer/index.jsp>.

6. *Kaufland spustil Potencial Campus, nový vzdělávací program* [online]. Praha : Kaufland, 2013, 12.03.2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/005_Tiskova_sdeleni/090_potential_campus_zahajeni/index.jsp>.
7. *Kaufland v České republice* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/001_Kaufland_Cesko/index.jsp>.
8. *Kronika* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Kronika/index.jsp>.
9. *Kvalita* [online]. Praha : Penny Market, 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.penny.cz/index.php?id=7>>.
10. *Lidl v České republice* [online]. Praha : Lidl, 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.lidl.cz/cps/rde/xchg/lidl_cz/hs.xsl/22697.htm>.
11. *Nákupy na internetu letos poprvé přesáhnou 50 miliard* [online]. Praha : Aktualne.cz, 2012, 2.10.2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=759054>>.
12. *Naše hodnoty* [online]. Praha : Kaufland, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/001_nase_hodnoty/index.jsp>.
13. *Naše priority* [online]. Praha : Tesco, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/nase-priority/>>.
14. *Naše strategie* [online]. Praha : AHOLD, 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/nase-strategie/>>.
15. *Penny Market dokončil převzetí diskontu Plus* [online]. Praha : Economia, a. s., 2009, 13. 5. 2009 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-37080160-penny-market-dokoncil-prevzeti-diskontu-plus>>.
16. *Prodejny Albert budou nabízet rohlíky, housky a chléb Šumava pouze od regionálních pekařů* [online]. Praha : Retail Info s. r. o., 2012, 9.12.2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8DI%C3%A1nky/zelenou-dostanou-supermarkety>>.
17. *Profil* [online]. Praha : Tesco, 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/profil/>>.

18. *Profil společnosti* [online]. Praha : AHOLD, 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>>.
19. RYBA, M. *Zelenou dostanou supermarketky* [online]. Praha : Retail Info s. r. o., 2012, 14.12.2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8DI%C3%A1nky/zelenou-dostanou-supermarketky>>.
20. SKÁLA, Z. *Řetězce rostou stále pomaleji* [online]. Praha : Incoma GfK, 2003, 16.1.2003 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=189&lng=CZ&ctr=203>>.
21. SKÁLA, Z. *TOP 10 obchodu v České republice v roce 2007* [online]. Praha : Incoma GfK, 2008, 23.1.2008 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=863&lng=CZ&ctr=203>>.
22. ŠMEJKAL, P. *Koncentrace maloobchodu ve střední Evropě* [online]. Praha : Mladá fronta a. s., 2007, 8.11.2007 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/zpravy/koncentrace-maloobchodu-ve-stredni-evrope-447892>>.
23. *Tiskové zprávy 2004 – 2012* [online]. Praha : INCOMA GfK, 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx>>.

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf č. 1: <i>Vývoj tempa růstu TOP 10 obchodních firem v letech 2002-2011</i>	62
--	----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: <i>Prodejní jednotky Albert v Jihočeském kraji</i>	33
Tabulka č. 2: <i>Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10</i>	36
Tabulka č. 3: <i>Supermarkety Billa a Penny Market v Jihočeském kraji</i>	39
Tabulka č. 4: <i>Analýza vývoje pozic a obrátu v žebříčku TOP 10</i>	41
Tabulka č. 5: <i>Obchodní řetězce Kaufland a Lidl v Jihočeském kraji</i>	47
Tabulka č. 6: <i>Analýza vývoje pozic a obrátu v žebříčku TOP 10</i>	47
Tabulka č. 7: <i>Obchodní řetězec Tesco v Jihočeském kraji</i>	53
Tabulka č. 8: <i>Analýza vývoje pozic a tržeb v žebříčku TOP 10</i>	54
Tabulka č. 9: <i>Vývoj žebříčku TOP 10 obchodních společností v letech 2001-2003</i>	56
Tabulka č. 10: <i>Vývoj žebříčku TOP 10 obchodních společností v letech 2004-2007</i>	58
Tabulka č. 11: <i>Vývoj žebříčku TOP 10 obchodních společností v letech 2008-2011</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I: Článek Z. Skály s nepravdivými závěry analýzy TOP 10 obchodních společností v letech 2008-2009	72
Příloha č. II: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězce Ahold Czech Republic	73
Příloha č. III: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězců Billa a Penny Market	73
Příloha č. IV: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězců Kaufland a Lidl	74
Příloha č. V: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězce Tesco Stores ČR.....	74

Příloha č. I: Článek Z. Skály s nepravdivými závěry analýzy TOP 10 obchodních společností v letech 2008-2009⁹¹

TOP 10 českého obchodu

Pokles tržeb a změny v pořadí

Poprvé v historii přehledu TOP 10 klesly meziroční tržby největších obchodníků. Důvodem je jak krize, tak strukturální změny českého obchodu.

Tržby TOP 10 obchodních skupin na českém trhu dosáhly v roce 2009 celkem 309 mld. Kč, přitom v roce 2008 to bylo 312 mld. Kč.

Jednou z příčin tohoto poklesu je, že ekonomická krize v roce 2009 zasáhla naplno i český obchod. S tím souvisí stagnace cen zboží i pokles spotřebitelské poptávky, oboje s důsledky na vývoj tržeb obchodníků.

Hlavní příčinou poklesu tržeb TOP 10 však nejsou změny na straně nakupujících, ale změny ve struktuře obchodních řetězců.

Na prvním místě je definitivní odchod řetězce Plus z trhu (a tedy „výpadek“ jeho obrátu z TOP 10) a začlenění většiny jeho prodejen do řetězce Penny Market. V průběhu remodelace a přesunu prodejen mezi řetězci typicky dochází k poklesu úhrnných tržeb.

Akvizice posledních let (Delvita, Plus) společně s otvíráním nových prodejen posunuly celou skupinu Rewe (Penny Market a Billa) na druhé místo na českém trhu – hned za skupinu Schwarz tvořenou řetězci Kaufland a Lidl.

Podobně úspěšný rok zažila skupina Tesco (třetí místo zebříčku), která rychle posilovala hlavně v oblasti menších obchodních formátů (Tesco Express, Tesco supermarket) a současně se pustila do ambiciózní remodelace obchodních domů na novou značku Tesco My.

Nejrozsáhlejší remodelace na trhu však proběhla ve společnosti Ahold, kde v průběhu roku došlo ke sjednocení hypermarketů a supermarketů pod jednotnou značkou Albert (celkem 279 prodejen). Současně společnost uzavřela méně výkonné a koncepčně nevyhovující prodejny, změnila sortiment a omezila velikost řady prodejen s cílem vyšší provozní efektivity. Takto radikální řez se projevil v poklesu tržeb a v umístění společnosti na 4. pozici.

V první polovině zebříčku se v roce 2009 umístila ještě společnost Makro Cash&Carry, kterou zasáhl pokles obou jejích klíčových trhů – restauračních zařízení i nezávislých maloobchodníků.

Společnost Globus otevřela v roce 2009 jeden nový hypermarket. Se svými 14 prodejny dosahuje úctyhodného obrátu a umístění na 6. místě zebříčku. Společnost GECCO Tabak (7. místo) opět rozšířila své maloobchodní aktivity a umístila se na 7. pozici. Na 8. pozici postoupila skupina Spar reprezentovaná zejména hypermarkety Interspar. Na 9. místě je (převážně velkoobchodní) společnost Peal.

Do TOP 10 se po dlouhé době dostal také nový subjekt – díky trvalému růstu tržeb i díky koncentraci trhu se na 10. místě poprvé objevuje společnost Ikea.

Zdeněk Skála, Research Director Retail & Shopper, INCOMA GfK

TOP 10 obchodních řetězců v ČR

Pramen: INCOMA GfK + Moderní obchod

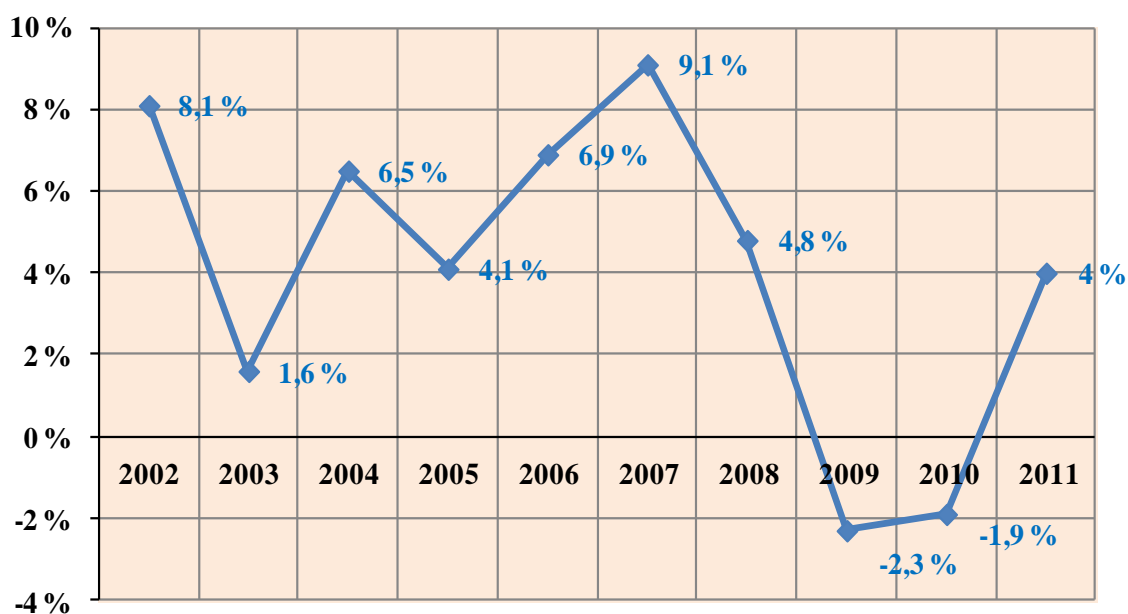
Pořadí	Skupina / Firma	Počet prodejen		Tržby (mld. Kč, vč. DPH)	
		2008	2009	2008	2009
1.	Schwarz ČR	289	306	57,5	59,0
	Kaufland	88	93	35,5	36,5
	Lidl ČR	201	213	22,0	22,5
2.	Rewe ČR	382	519	38,5	48,5
	Billa	176	195	18,5	19,0
	Penny Market	206	324	20,0	29,5
3.	Tesco Stores ČR	113	135	44,5	46,5
	Tesco hypermarket	59	64		
	Tesco obchodní dům	6	6		
	Tesco supermarket	42	43		
4.	Ahold Czech Republic	294	279	44,0	43,0
	Albert hypermarket	53	55		
	Albert supermarket	241	224		
5.	Makro Cash&Carry ČR	13	13	39,5	36,6
6.	Globus ČR	13	14	25,4	26,3
7.	GECCO Tabak	216	225	17,5	17,2
8.	Spar ČR	33	33	13,7	13,8
	Spar Česká obchodní společnost - Interspar	29	32		
	Spar Česká obchodní společnost - Spar supermarket	4	4		
9.	Peal			9,3	9,5
	Ikea ČR	4	4	8,5	9,0
	1.-10. Celkem	1357	1528	298,4	309,4

vika je založena na předběžných výsledcích a odhadech společnosti INCOMA tržby se vztahují ke kalendářnímu roku 2009 a zahrnují

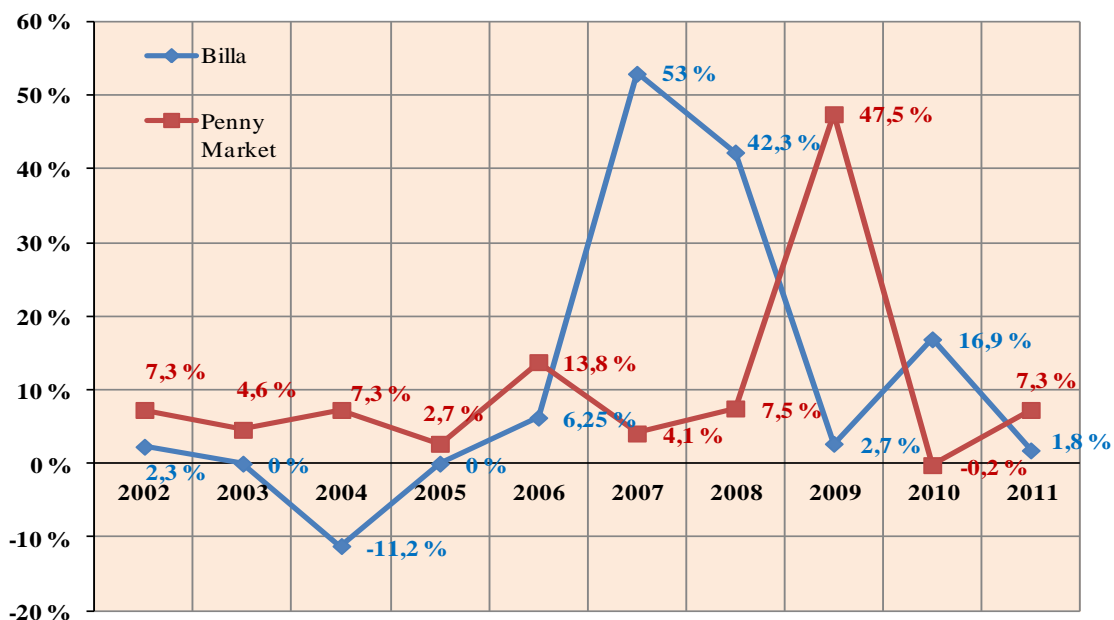
Moderní obchod ■ 4/2010

⁹¹ SKÁLA, Z. Pokles tržeb a změny v pořadí. Moderní obchod. 2010, č. 4, s. 16.

Příloha č. II: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězce Ahold Czech Republic⁹²



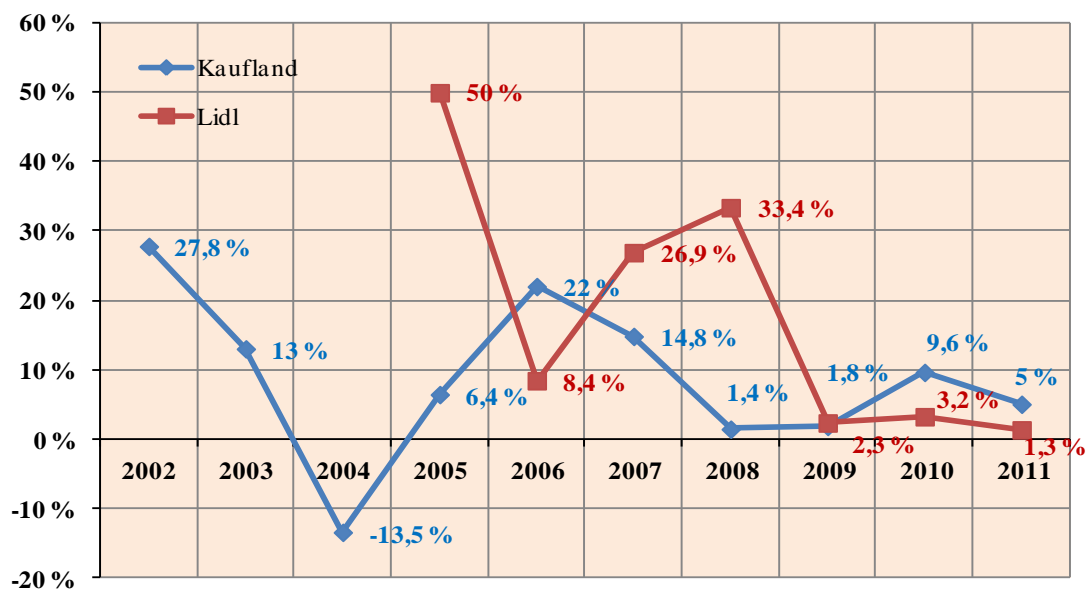
Příloha č. III: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězců Billa a Penny Market⁹³



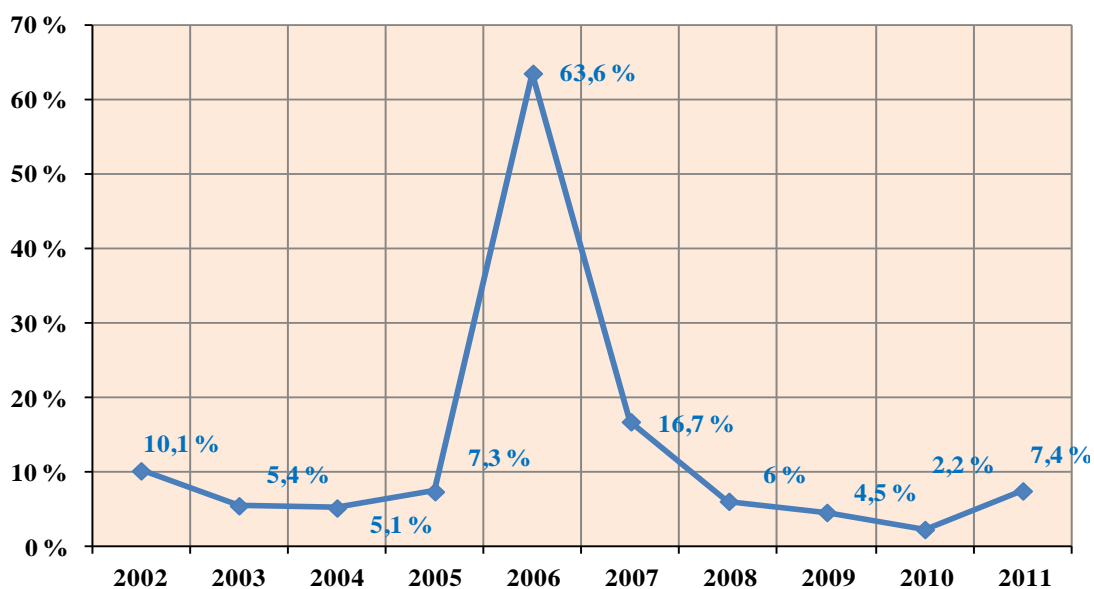
⁹² Vlastní zpracování.

⁹³ Vlastní zpracování.

Příloha č. IV: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězců Kaufland a Lidl⁹⁴



Příloha č. V: Graf vývoje procentních změn obrátu v letech 2002-2011 řetězce Tesco Stores ČR⁹⁵



⁹⁴ Vlastní zpracování.

⁹⁵ Vlastní zpracování.