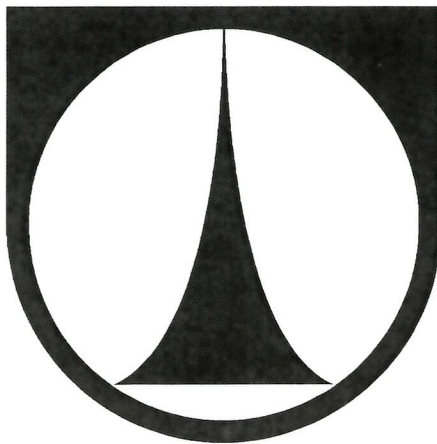


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Martin Raba



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



POROVNÁNÍ STRATEGIÍ PODNIKŮ VE VYBRANÉM ODVĚTVÍ

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Martin Raba**

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



COMPARING STRATEGIES OF COMPANIES IN A SELECTED INDUSTRY

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Martin Raba**

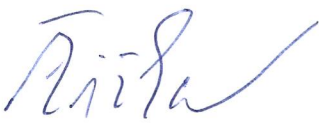
Supervisor: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.

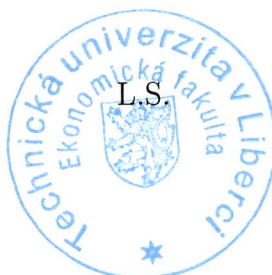


Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

CANT, M. Introduction to retailing. 1th ed. Cape town: Juta, 2005.
ISBN 0-7021-5165-3.
DAWSON, J. Strategic Issues in International Retailing. 1th ed. New York:
Taylor & Francis, 2006. ISBN 0-203-63962-6.
BÁRTA, V., et al. RETAIL MARKETING. 1. vyd. Praha: Management Press,
s.r.o. 2009 ISBN 978-80-7261-207-9.
KABELE, K., et al. Energetická náročnost budov v souvislostech s platnou
legislativou, Praha: ABF - nakladatelství ARCH, 2008. ISBN 978-80-86905-45-7.
ŠÁLA, J., et al. Tepelná ochrana budov, komentář k ČSN 73 0540. 1. vyd.
Praha: Informační centrum ČKAIT, 2008. ISBN 978-80-87093-30-6.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Ing. Pavel Minář
EKOSTEP, majitel, jednatel
Datum zadání diplomové práce: 31. října 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2014


doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Raba**
Osobní číslo: **E12000208**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Porovnání strategií podniků ve vybraném odvětví**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod do problematiky retailingu.
2. Přehled strategických možností v retailingu.
3. Zaměření se na problematiku energií.
4. Porovnání vybraných obchodních řetězců.
5. Vyhodnocení.

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 07.05.2014

Podpis: 

Anotace

Cílem této diplomové práce je poukázat na rozdílné strategie obchodních řetězců v přístupu k energetickému managementu na svých prodejnách. Poukázat na fakt, že tato strategie, ač na první pohled nepatří mezi základní strategické taktiky obchodních řetězců s potravinami, může výrazně ovlivnit hospodářské výsledky jednotlivých prodejen. Pokud je následně tato strategie vhodně zvolená a plošně aplikovaná, má také velký potenciál ovlivnit celkové hospodářské výsledky celých společností. V rámci této práce je porovnán přístup známých obchodních značek supermarketů k výše uvedené problematice energetického managementu a je poukázáno na skrytý potenciál úspor ve všech řetězcích. Výsledky práce vycházejí z průzkumu samotných prodejen jednotlivých řetězců. Na základě těchto dosažených výsledků lze konstatovat, že ve vhodně zvoleném energetickém managementu je potenciál ke zvýšení konkurenceschopnosti a že jednotlivé řetězce mají v této strategii významný prostor pro případnou realizaci.

Klíčová slova

Energie, management, porovnání, průzkum, strategie, technologie, úspory.

Annotation

The aim of this thesis is to show the different strategies of retail chains in the approach to energy management in their stores. To point out the fact that this strategy can significantly affect the financial results of individual stores, although at first sight it does not belong among the basic strategic tactics of grocery retail chains. Subsequently, if this strategy is selected properly and applied across the board, it also has great potential to impact the results of whole companies. As part of this work, approaches of known brands of supermarkets to the above mentioned issue of energy management are compared and the hidden potential in all chains is pointed out. The results of the thesis are based on the survey of their own individual stores of the chains. Concluded from the outcomes of this work it can be stated that appropriately selected energy management is potential to increase the competitiveness and the individual chains have significant scope for possible realization under this strategy.

Key Words

Energy, comparison, management, research, savings, strategy, technology,

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, podnětné rady, odborné vedení a trpělivost, která mi byla z jeho strany při vypracování této práce poskytována. Dále pak děkuji mému konzultantovi Ing. Pavlu Minářovi za profesní kontrolu, vedení technických pasáží a poskytnutí potřebných informací a podkladů.

Obsah

Seznam obrázků	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratek	13
Úvod.....	14
1. Retail jako strategie	17
1.1 Úvod do podnikové strategie nejen v retailu.....	18
1.2 Strategická definice retailu	19
1.3 Strategie retailem osvědčené	22
1.4 Komunikační strategie.....	23
1.5 Expanzní strategie.....	25
1.6 Strategie nízkých nákladů.....	27
1.7 Strategie úsporných opatření	28
2. Energie jako strategie	30
2.1 Energie jako zdroj.....	30
2.2 Elektrická energie	32
2.3 Zemní plyn.....	34
2.4 Dálkové teplo.....	35
2.5 Pitná voda	37
3. Energetické strategie obchodních řetězců	40
3.1 Nastavení parametrů průzkumu.....	40
3.2 Výběr posuzovaných řetězců.....	41
3.3 Standardizace modelové prodejny	42
3.4 Rozbor posuzovaných parametrů prodejen	44
4. Vlastní průzkum na prodejnách	51
4.1 Porovnání expanzních strategií.....	52
4.2 Komunikační strategie na prodejní ploše	53
4.3 Porovnání celkových parametrů zkoumaných prodejen.....	53
4.4 Porovnání strategií vytápění prodejen	54
4.5 Porovnání strategií vytápění zákaznických vstupů do prodejen.....	58
4.6 Porovnání strategií osvětlení prodejních ploch	61

4.7 Porovnání strategického přístupu k chlazení a mražení potravin	65
4.8 Závěrečné porovnání	68
5. Základní pravidla pro úspěšné energetické strategie	70
5.1 Změna myšlení všech zúčastněných.....	71
5.2 Změna vnitřních procesů a struktur	72
5.3 Energie již na druhém místě	74
5.4 Sledování cen energií.....	75
5.5 Pečlivé sledování spotřeb jednotlivých energií	76
5.6 Plánování energetické koncepce již při přípravě nových prodejen	78
Závěr.....	80
Seznam citací	83
Seznam použité literatury	85
Seznam příloh	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tržní podíly deseti největších obchodních řetězců v ČR	17
Obrázek 2: Podíl nákladů na energie průměrné prodejny supermarketu	31
Obrázek 3: Průměrné průběhy nákladů na prodejně v jednotlivých měsících v roce	32
Obrázek 4: Vývoj cen elektrické energie v EU	33
Obrázek 5: průměrné ceny tepla v krajích v letech 2006 - 2010.....	37
Obrázek 6: Porovnání cen vody podle dodavatelů.....	38
Obrázek 7: Kobercové zobrazení průběhu spotřeb elektrické energie na prodejně	77
Obrázek 8: Porovnání energ. náročnosti tradičního systému TZB a systému DAIKIN Conveni-Pack	79

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled důvodů, proč zákazníci nenavštěvují vybrané supermarkety	21
Tabulka 2: Porovnání ročních nákladů na vytápění prodejní plochy	46
Tabulka 3: Porovnání průměrných ročních nákladů na vytápění vstupu pro zákazníky	48
Tabulka 4: Přehled ročních nákladů na provoz 1 mb chladících a mrazících zařízení	50
Tabulka 5: Porovnání celkových ročních nákladů na provoz posuzovaných technologií ...	54
Tabulka 6: Porovnání celkových ročních nákladů na vytápění prodejní plochy	55
Tabulka 7: SPAR porovnání ročních nákladů na řešení vytápění prodejen.....	56
Tabulka 8: LIDL porovnání řešení vytápění prodejen	57
Tabulka 9: BILLA porovnání řešení vytápění prodejen	57
Tabulka 10: PENNY porovnání řešení vytápění prodejen.....	58
Tabulka 11: Porovnání celkových ročních nákladů na dveřní clony	59
Tabulka 12: SPAR porovnání využití dveřních clon v zákaznickém vstupu.....	60
Tabulka 13: BILLA porovnání využití dveřních clon v zákaznickém vstupu	61
Tabulka 14: Porovnání celkových ročních nákladů na osvětlení prodejních ploch.....	62
Tabulka 15: SPAR Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy	63
Tabulka 16: BILLA Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy.....	64
Tabulka 17: PENNY Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy	64
Tabulka 18: LIDL Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy	65
Tabulka 19: Porovnání celk. ročních nákladů na provoz chlazení a mražení potravin.....	66
Tabulka 20: SPAR přehled ročních nákladů na energie pro chladící a mrazící nábytek	67
Tabulka 21: BILLA přehled ročních nákladů na energie pro chladící a mrazící nábytek ...	68

Seznam zkratek

CVP	Conveni-pack
ČR	Česká Republika
GJ	Gigajoul – měrná jednotka energie tepla
IT	informační technologie
kWh	Kilowatthodina – měrná jednotka energie
MaR	měření a regulace
mb	metr běžný
MWh	Megawatthodina – měrná jednotka energie
LED	dioda emitující světlo – úsporný způsob osvětlení
TUL	Technická univerzita Liberec
TUV	teplá užitková voda
TZB	Technické zařízení budov
UT	ústřední vytápění
VZT	vzduchotechnické zařízení
GDP	hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)

Úvod

Tématem této diplomové práce je porovnání strategií potravinových řetězců v České republice. Nejedná se však o klasický pohled na již mnohokrát rozpracované konkurenční, obchodní či jiné strategie, které jsou základními zbraněmi v hustém konkurenčním prostředí na poměrně malém trhu ve městech a obcích České republiky. Tato klasická témata jsou v této práci pouze zmíněna a to ve smyslu uceleného pohledu na konkurenční prostředí, ve kterém se jednotlivé potravinové řetězce pokoušejí více či méně úspěšně prosadit. Zmíněné strategie podniků ve smyslu komunikací s okolím, utváření uceleného náhledu společností v přístupu k jednotlivým společenským tématům, obsazování pozic na trhu či obstání v prostředí nízkých nákladů a vytvoření alespoň minimálního zisku společnosti, jsou rozpracována na základě teoretických základů jednotlivých témat, avšak z pohledu již zaměřeného na prostředí obchodu s potravinami.

Hlavním tématem této práce je pohled na neveřejnou, zákulisní strategii, kterou je optimalizace nákladů jednotlivých prodejen supermarketů, potažmo celých řetězců a která zdánlivě k samotnému prostředí prodeje potravin nepatří. Strategie, která není zmiňována v žádné literatuře, která byla použita jako teoretický podklad této práce. Svým charakterem se jedná spíše o technický pohled do zázemí prodejen a na jejich technologická vybavení. I to totiž svým více či méně hospodárným provozem přímo ovlivňuje ekonomické výsledky jednotek, což se odráží v prosperitě celých společností. Jde zde o technickoekonomický náhled na různá řešení při vytápění prodejen, strategie jejich osvětlení, či způsoby chlazení a mražení potravin. Toto vše má totiž přímé dopady na energetickou náročnost každé jednotlivé prodejny, tedy přímý dopad na její nákladovou stránku.

Význam energií oproti dobám nedávno minulým výrazně stoupá a náklady všech subjektů v ekonomice se tímto efektem neustále zvyšují. V případě supermarketu, bojujícího o přežití v těsné blízkosti dvou dalších konkurenčních prodejen se stejným sortimentem, můžou mnohdy právě tyto rostoucí náklady znehodnotit výsledky hospodaření prodejny a výrazně ovlivnit její neúspěch v dané lokalitě. Přitom se jedná o faktor, který může samotná prodejna ovlivnit jen velmi těžko. Energetická náročnost je prodejně definována při jejím otevření a to rozhodnutím managementu či jejího technického aparátu

o použitých technologiích a využití lokálních zdrojů energie. Jakmile jsou tato rozhodnutí učiněna, jsou v budoucnu již velmi těžko ovlivnitelná a pro samotnou prodejnu se tak mohou stát na dlouhou dobu limitujícím faktorem. Instalovaná zařízení jsou investičně náročná a jsou dlouhodobě účetně odepisována, a nelze tedy tato počáteční rozhodnutí jednoduše měnit. Ani samotný management řetězce v průběhu následujících let nerad investuje do změn těchto technologií.

Z obchodního hlediska je pro řetězce důležitější vydělané prostředky reinvestovat do výrobních kapacit prodejny, mezi které patří třeba i renovace vzhledu prostředí prodejny, výměna zařízení spojených se samotným prodejem, jako jsou pekárny, grily a jiné technologické celky přímo generující zisk. Některé prodejny se tak již od samotného počátku potýkají se nekonceptními rozhodnutími svého technického managementu. Často u nich také přetrvávají potíže související s rozhodnutími učiněnými před 15 lety. Ta sice ve své době odpovídala tehdejšímu standardům, dnes jsou však tato řešení překonána i několikanásobně úspornějšími technologiemi. Zodpovězením otázky, jak tedy potom může takováto prodejna konkurovat nově postavenému konkurenčnímu supermarketu, který zaplatí v samotném provozu za energie pouze polovinu, je základním motivačním prvkem pro zpracování mé diplomové práce.

Práce je postavena na osobní zkušenosti s obnovou prodejen bývalého obchodního řetězce DELVITA, který byl v roce 2006 převzat obchodní skupinou REWE. Promítá se v ní také osobní zkušenost s rozhodováním o technologickém řešení nově budovaných prodejen jednoho ze současných obchodních řetězců s potravinami. I když je celá práce založena na technických podkladech specifických technologických zařízení budov, jejím hlavním cílem je ekonomický pohled na celou problematiku se zaměřením na prostředí obchodního řetězce se supermarkety o průměrné velikosti prodejních ploch 700 – 1 300 m².

V první kapitole této práce je sumarizován rámec standardně používaných strategií obchodních řetězců. Jedná se o všeobecně známé obchodní, komunikační a jiné taktiky obchodních řetězců tak, jak je známe, v kombinaci s teoretickým základem jednotlivých oblastí těchto strategií. V každé podkapitole je kladen důraz na uvedení konkrétního příkladu projevu dané strategie, společně se snahou o propojení dané problematiky

s hlavním tématem práce. Cílem je otevřít náhled do vysoce konkurenčního prostředí a zdůraznit tak význam problematiky závislosti na energetických vstupech.

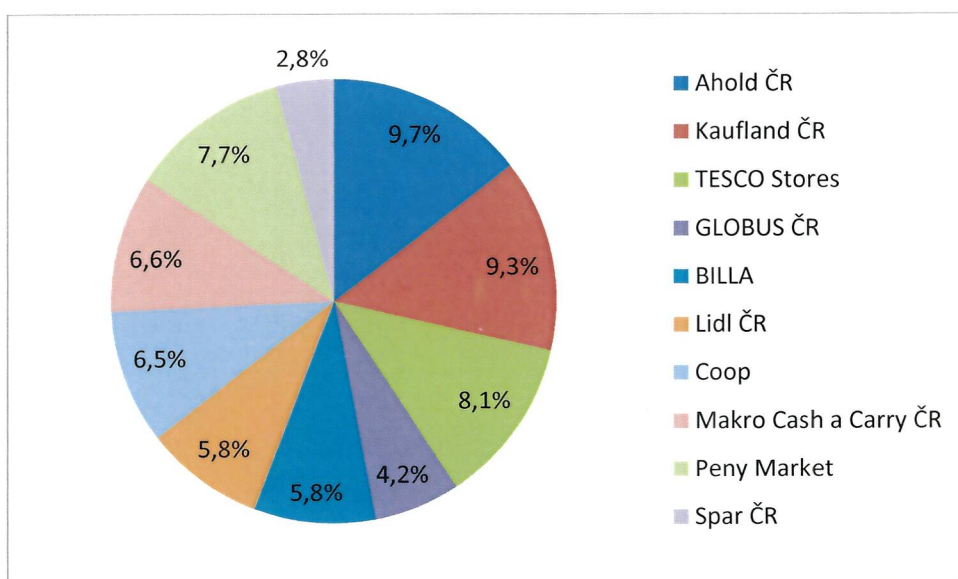
Druhá kapitola již naznačuje význam samotných energií pro prodejny potravinového řetězce. Uvádí jejich využití a následně specifikuje každou ze čtyř základních druhů nakupované energie s důrazem na jejich výrobu, charakteristické znaky při jejich výrobě, distribuci a vývoj jejich výkupních cen v čase.

Třetí a čtvrtá kapitola se zabývají průzkumem provedeným ve vybraných řetězcích na území České republiky. Na základě jednoduše pozorovatelných znaků zjistitelných přímo na samotných prodejnách je zde porovnán a vyhodnocen přístup jednotlivých obchodních řetězců k této problematice. Jsou zde stanoveny postupy, metodika a porovnávané faktory při zkoumání prodejen, stejně tak je zde definován způsob následného porovnání jednotlivých parametrů a způsoby jejich konečného vyhodnocení. V závěru čtvrté kapitoly jsou porovnány jednotlivé ukazatele, včetně finálního zhodnocení strategického přístupu každého z posuzovaných řetězců.

Velkou motivací pro zpracování této diplomové práce je absurdní situace, kdy s nevídanou necitlivostí naše společnost drancuje omezené přírodní zdroje, potřebné k výrobě základních energií, jako je například energie elektrická. Výroba této, v současné době absolutně nejkomfortnější, formy energie, je od okamžiku zahájení procesu výroby, až po její distribuci do zásuvky v samotném supermarketu prokazatelně efektivní jen z několika málo procent. Přesto je mnohdy, jen z pohodlnosti, využívána k záležitostem, jako je ohřev venkovního vzduchu o teplotě -10°C pro vytápění prodejen. Když si uvědomíme, že takto ohříváný vzduch, je ze své podstaty spíše izolantem než vodičem tepla, efektivita celého výše uvedeného procesu se spíše blíží jen několika málo procentním bodům výkonnosti, než k nějakému smysluplnému reálnému využití. Ve světle těchto parametrů je pak problematika snižování energetické náročnosti velmi významná. Cílem této diplomové práce je vyhodnotit tuto problematiku v kontextu samotných financí a jejich dopadu na náklady prodejen potravin.

1. Retail jako strategie

Retailové řetězce nemají v České republice na počátku 21. století lehkou pozici. Hustota prodejen jednotlivých řetězců v českých městech dosahuje standardu vyspělých evropských zemí a v rámci konkurenčního boje o zákazníka je využíváno téměř všech dostupných strategií. Specifikum českého trhu je však oproti jiným zemím v tom, že ani jeden z řetězců doposud nedosáhl výraznějšího postavení na trhu. Oproti jiným evropským zemím, kde trhu retailu dominuje jen několik málo velkých nadnárodních společností, je trh retailu v ČR roztržštěný a v současné době obsazený poměrně vysokým počtem subjektů, které dosahují jen několika málo procentních bodů z celého trhu s potravinami. Jak zřetelně ukazuje studie společnosti IDNES.cz (2012), více jak desetiprocentního podílu nedosahuje v ČR žádný ze známých řetězců.



Obrázek 1: Tržní podíly deseti největších obchodních řetězců v ČR
Zdroj: Vlastní

Naopak více než dvacetiletá historie rozvoje retailu v Čechách ukazuje mnoho příkladů neúspěchu některých značek, které byly v minulých letech donuceny trh v ČR opustit. Znamé značky jako JULIUS MEINL, CARREFOUR, EDEKA, DELVITA, Plus či nově oznámený prodej nejmenšího ze současných účastníků trhu, řetězce SPAR, byly postupně převzaty úspěšnějšími značkami, jako jsou TESCO, BILLA či ALBERT. Prostředí retailu během posledních dvou desetiletí prošlo výrazným vývojem, na Český trh postupně vstupovaly značky supermarketů, v posledních několika letech, však dochází k jejich

postupnému odchodu. Bárta (2009, s. 16) k problematice uvádí: „*Odvětví maloobchodu (resp. Obchodu jako celku) patří mezi odvětví, kde dospěl transformační proces naší ekonomiky nejdále a tak první polovina nového tisíciletí zastihuje obchod jako stabilní, dynamicky se rozvíjející a silně internacionalizované odvětví. Kvantitativní a kvalitativní změny, kterými maloobchod v naší zemi prošel, naprosto zásadním způsobem proměnily jeho podobu ve všech jeho aspektech*“

Celý tento postupný vývoj odvětví však napovídá, že transformační proces výše popsaného formátu evropské úrovně, v podobě několika málo silných značek, ještě v České republice nedospěl do finální podoby. Během následujícího desetiletí tedy můžeme pravděpodobně očekávat přerod stávajícího stavu směrem ke zmenšení počtu účastníků trhu a zvětšování podílu několika málo společností. Které z nich vyjdou z tohoto konkurenčního boje vítězně, je dnes velmi těžké odhadnout. Samozřejmě již dnes lze rozpoznat zásadní rozdíly mezi ukazateli zdraví jednotlivých obchodníků. Konkurenční prostředí v této oblasti obchodu je však závislé na mnoha rozličných faktorech a situace kterékoliv ze společností se může zásadně změnit během několika málo let.

1.1 Úvod do podnikové strategie nejen v retailu

Jaká jsou tedy klíčová pravidla pro úspěšnou strategii retailového řetězce s potravinami? Jaké klíčové otázky si musí jednotlivé společnosti zodpovědět, pokud chtějí na takto nekompromisním trhu uspět? V první řadě je třeba si ujasnit definici pojmu strategie podniku jako takového. Kourdi (2011, s. 7) říká, že: „*podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu*“ Dále dodává „*Zaměřením se na strategii se zvýrazní místa, kde by podnik nebo skupina podniků mohly být úspěšnější, a zároveň místa, kde jsou slabé, zranitelné nebo selhávající.*“ Pět základních definicí podnikové strategie podle Mintzberga (1998) ve volném překladu zní Strategie je plán, systém, postoj, manévrování a perspektiva. Tedy dobře zvolená a aplikovaná strategie podniku vede samotný podnik k úspěchu, ziskovosti a dlouhodobému působení na daném trhu. Magretta (2012, S. 67), však uzavírá pojednání o strategii a jejím konečném významu slovy Michaela Portera: „*Pokud strategie má mít nějaký reálný význam, tvrdí Porter, musí mít přímou vazbu na finanční výkonnost Vaší*

firmy. Všechno ostatní jsou jen prázdné řeči.“ Citát uzavírající tento odstavec, potvrzuje realitu nejen obecně konkurenčního prostředí. V případě retailu v oblasti prodeje potravin, platí tento závěr stejně jako v kterémkoli jiném odvětví podnikání.

Pokud je strategie zvolená obchodním řetězcem nejasná či nepřesvědčivá, nekoncepční či nesrozumitelná pro veškeré její uživatele či příjemce zprávy, velmi rychle se to odrazí v prosperitě společnosti. Strategie podniků tedy musí v širším slova smyslu zahrnovat aspekty čtyř základních klíčových faktorů, které svým rozsahem určují limity společností na trhu: přednosti a slabiny společnosti, osobní hodnoty společnosti, možnosti odvětví a jeho rizika a širší společenská očekávání.

1.2 Strategická definice retailu

Nyní je třeba si ujasnit, co tedy představuje definice retailu v oblasti potravin, jaké jsou jeho strategické možnosti a jaké jsou na něho v dnešní době kladeny nároky. Dawson (2006, s. 2) popisuje hlavní úlohu retailu následovně: *„A major function of retailers is to provide consumers with a range of products for potential purchase“*. Tedy základem retailu v oblasti potravin je přinést zákazníkovi komfort a úsporu v otázce času investovaného do nákupu potravin. Množství nabízených produktů, jeho šíře i hloubka, musí být taková, aby nenutila zákazníky nadále vyhledávat další zdroje nákupu. Zboží musí být nabízeno za přijatelnou cenu, která odpovídá okolní cenové hladině daného produktu.

Cant (2010, s. 4) rozšiřuje pohled na funkci retailingu následovně: *„A successful retail business strikes a balance between the customers merchandising needs and the retailers performance standards. Merchandising needs are the specific goods and services a customer is looking for, while performance standards are the specific goals the retailer to achieve, for example, a specific amount of sales, and/or a certain profit margin to be maintained.“* Tedy: správný rozsah, na správném místě, ve správnou dobu, ve správný čas, ale hlavně za správnou cenu.

Rahmanová (2007, s. 48) k tématu shodně dodává: *„Za strategické konkurenční výhody jsou považovány výhody dosažené retailingovými firmami v oblastech které hrají*

podstatnou roli v rámci rozhodovacího procesu zákazníků o nákupu potravinářského sortimentu.“ Dále popisuje konkurenceschopnost podniku v prostředí retailu jako (s. 50): „její schopnost dosáhnout a zajistit si trvalý úspěch v rámci retailingového trhu.“, Následně pak definuje parametry ekonomického úspěchu retailingových firem (s. 86) :

- „podíl na trhu, který je spojen s určitou mírou ovládnutí a prosazení se na retailingovém trhu,
- existujících a potenciálních výnosů, zisku, minimalizace nákladů a s tím spojené rentability činnosti a růstu bohatství; kvality činnosti a s tím spojené spokojenosti zákazníků,
- stability firmy a s tím spojené minimalizace existujících a potenciálních rizik v dynamickém konkurenčním prostředí retailingového trhu.“

Následně rozděluje základní funkce retailingové firmy do tří následujících kategorií, které poskytují odraz komplexnosti prostředí retailu jako takového (s. 88):

- „management vztahu s výrobcí a dodavateli,
- management logistických procesů spojených především s distribucí, kontrolou stavu a pohybu zásob spotřebního zboží,
- management vztahu se zákazníky, spočívající jak v jeho rozvoji, tak i jeho udržení.“

Tyto strategické faktory, oddělující úspěšné a neúspěšné potravinové řetězce, jsou neustále měnícími se podmínkami na daném trhu, v podobě nových procesů, technologií a zdrojů. Jak Cant (2010, s. 48) dále správně uvádí: „Retailers do not operate in a closed environment, but in a continuously changing one“ Nastavit podmínky, pravidla či strategie vedoucí k úspěchu společnosti v prostředí retailu a očekávat jejich fungování, byť jen na období několika let, je tedy pochopitelně nepřipustné. Seifer (2007) dodává: „The rate of change in retail is among the most rapid of all economic sectors, and that rate is accelerating. One of the most significant changes is the expanding definition of the term retail store.“ Míra změny v maloobchodě patří mezi ty nejrychlejší ze všech hospodářských odvětví. Jeznou z nejvýraznějších změn je rozšíření samotné definice pojmu maloobchod. Dále uvádí změny v retailu jako: propojení, socializace, vyhledávání a učení. Tedy, k úspěchu v oblasti prodeje potravin je, stejně jako v každém jiném odvětví

obchodování či výroby, nutná znalost prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, znalost zákazníků i konkurentů. Toho všeho jsou si samozřejmě veškeré národní i nadnárodní retailové řetězce vědomy. Protože se všichni pohybují na stejném trhu, a mají tedy limitovaný počet zákazníků, využívají také více méně stejné, pro daný typ obchodu standardní či typické, prvky marketingového mixu a konkurenčních strategií.

Boj o zákaznickovu přízeň a udržení si jeho pozornosti se tedy stává základním prvkem veškerého snažení. Společnost INCOMA (2014) popisuje obsazenost Českého trhu a postoj zákazníka následovně: „Průměrný český zákazník má dnes ve svém okolí osm prodejen potravin, ve kterých může nakupovat. Stává se proto stále vybíravějším a některé prodejny odmítá – pravidelně navštěvuje jen tři.“ V následující tabulce pak dále uvádí nejčastější důvody, proč zákazníci nenavštěvují některé prodejny

Tabulka 1: Přehled důvodů, proč zákazníci nenavštěvují vybrané supermarkety

Pořadí podle důležitosti	Důvod, proč do prodejny vůbec nechodím
1.	Je to moc daleko
2.	Prodejna je drahá
3.	Nevyhovuje mi výběr zboží
4.	Celkově se necítím v prodejně příjemně
5.	Nevěřím kvalitě zboží

Zdroj: INCOMA 2014

Jaké jsou tedy předpoklady úspěchu na trhu, kde nezbývá prostor pro nové obchodní platformy v podobě nově vstupujících hráčů? Kde naopak dochází k úbytku obchodníků, slučování řetězců, nesnadnému hledání nových pozic na přeplněném trhu s nemalými vstupními investicemi? Odpovědi na výše uvedené otázky stále leží v úplném základu podnikatelského přístupu k věci, ve využití „selského rozumu“ spíše než ve složitých teoriích o úspěchu. V následujících podkapitolách se pravděpodobně skrývá většina základních strategických prvků, které jsou řetězci standardně využívány, jedná se o základní aspekty trhu, které by měly řetězce vzít v úvahu při budování svých strategií a zahrnout je do portfolia každodenních interakcí na trhu prodeje potravin.

1.3 Strategie retailem osvědčené

Pro retail jako takový je základním stavebním kamenem pro utváření všech strategických rozhodnutí jeho zákazník. Tedy **orientace na zákazníka** je hlavním klíčem k úspěchu na trhu retailu. Každý z dostupných řetězců má své strategie, vedoucí k získání a udržení zákazníka, zaměřeny na určitý segment, popřípadě více skupin zákazníků. Podle zvoleného typu zákazníka upravuje veškerá svá rozhodnutí o způsobu prodeje zboží, cenové hladině, reakcí na konkurenci, své chování v různých obdobích roku, které jsou pro zákazníky jakkoliv výjimečné. Samotné zákazníky je pak možné rozdělit do různých segmentů. Vždy záleží na úhlu pohledu, ze kterého je na danou segmentaci pohlíženo.

S výše uvedenou orientací na určitý zákaznický segment, je úzce spojena **tvorba značky** daného řetězce. Tedy tvorba uceleného přístupu k zákaznickově jednoduché orientaci, vedoucí k opakovanému nalezení a vracení se k daným výrobkům, či jejich zprostředkovatelům. Jde o kompletní vybudování značky podniku, která bude dobře zapamatovatelná a zákazník se bude schopen s touto značkou identifikovat. Značka je tedy v prostředí retailu považována za nejvýraznější rozlišovací znak. Každý obchodník ví, že celkové vnímání značky na daném trhu je zásadní pro úspěch či neúspěch celé společnosti a značka jako taková, musí být v dnešní době nepřetržitě budována. Jak uvádí Bárta (2009, s. 89) „*Pokud by teoreticky všichni spotřebitelé na světě přestali nosit konkrétní značku ve svých hlavách, potom by vlastně neměla žádný smysl a nejspíš by přestala na reálném trhu existovat*“.

Dalším výrazným prvkem každodenně aplikovaných strategií prodejních řetězců jsou **konkurenční strategie**. Obzvláště v retailu platí, že vůči konkurenci je potřeba se vymezit. Postoj k zákazníkovi je jen jedním z faktorů, jak toto provést. Společnosti musí průběžně udržovat jejich vysokou informovanost o svých konkurentech, o jejich následných krocích, plánech a strategiích ve všech oblastech jejich podnikání. Kompletní analýza konkurenčního prostředí, prozkoumávání daného trhu, jeho obsazení, jeho struktura jsou nezbytné pro vlastní reakce managementu. Analýza jednotlivých konkurentů, jejich silných a slabých stránek, výhod a nevýhod na daném trhu. Usazení společnosti do této dané struktury a správné vyhodnocení její pozice, na základě které budou budovány další prvky jednotlivých strategií. Kourdi (2011, s. 193) dále uvádí: „*Vysoká konkurenceschopnost*

Vám umožňuje prodat více zboží nebo služeb, také však znamená ziskovější flexibility na trhu. Podnik musí být konkurenceschopný, protože mu to umožňuje provádět činnosti, které jsou zásadní pro jeho strategii.“ Jednotlivé kroky následně popisuje jako rozvíjení věrnosti zákazníků, zvyšování prodeje, zvyšování hodnoty a síly značky, vývoj nových služeb a produktů a zvyšování tržní efektivity.

Veškeré výše uvedené přístupy obchodních řetězců, podnikajících v oblasti prodeje potravin, jsou v této práci uvedeny pro ucelení pohledu do prostředí retailu. Toto vysoce konkurenční prostředí, ve kterém je zákazník dobře informován a vysoce mobilní, vyžaduje daleko komplexnější a širší přístup obchodníků, než zde bylo uvedeno. Veškeré následující prvky strategických přístupů k zákazníkovi, rovněž patří mezi ty základní směry, bez kterých by celý obraz nebyl ucelený. Nicméně z hlediska základního zaměření této práce jsou následující přístupy již řešeny v návaznosti na hlavní téma, kterým je strategie nakládání s energiemi a energetický management.

1.4 Komunikační strategie

Z hlediska komunikačních strategií patří právě obchodní řetězce mezi výrazné uživatele všech dostupných možností komunikace. Celý tento proces je stěžejním pilířem v uchování povědomí zákazníků o daném řetězci, ve kterém jsou zákazníci neustále oslovováni. Úkolem veškeré komunikace je tedy sdělovat podstatu kvality značky a trvale udržovat partnerství mezi značkou a zákazníkem. Zásadním prvkem komunikace se zákazníkem je její dlouhodobá konzistence. Nevhodně zvolený komunikační mix či výrazně měněné komunikační strategie nebo její prvky, mohou vést k dezorientaci či k úplnému odrazení zákazníka a k jeho přechodu k jinému dodavateli.

K základním komunikačním prvkům používaným v retailu patří zejména následující: reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing. Dnešní doba se však vyznačuje hlavně svou rychlostí, na kterou je potřeba adekvátně pohotově reagovat. Proto i v případě komunikace retailu se udává, že oblast jejich zájmu v této problematice se přesouvá od tradičních médií, typu televize, rozhlas nebo tisk, k rychlejšímu a adresnějšímu způsobům komunikace, jako jsou direct-mail a mobilní prodej. Téměř všechny ustálené značky retailu mají vyvinuty aplikace pro chytré mobilní telefony, pro možnost přímého

nákupu zboží. Veškeré obchodní společnosti mají ustálené databáze e-mailových kontaktů na své zákazníky a touto cestou pravidelně informují o slevových akcích, týdenních letácích, věrnostních programech a dalších výhodách.

Obchodní řetězce, ve svém každodenním boji o zákazníka, však nekomunikují jen prodávané produkty, poskytovaný servis, slevy, či případné jiné akce probíhající na jejich prodejnách. Jsou si velmi dobře vědomy faktu, že stále větší skupina zákazníků považuje nadnárodní řetězce za silné společnosti, které by měly, vzhledem k výraznému využívání zdrojů v ČR, zpětně přispívat ke všeobecnému zlepšování životního prostředí. Podnikat kroky k trvalé udržitelnosti v otázce energií a prostředí jako takového.

Managementy jednotlivých společností jsou si všeobecně tohoto faktu vědomy a celou tuto problematiku také zahrnují do svých komunikačních strategií. Do veřejného povědomí skrze různá komunikační média prostupují informace o odpovědnosti jednotlivých prodejců a jejich aktivnímu přístupu k ochraně životního prostředí, zachování obnovitelnosti energetických zdrojů. Jak tedy takováto prezentace přístupu obchodních řetězců vypadá?

Společnost KAUF LAND (2013) v článku na svých webových stránkách prohlašuje: *„Uvědomujeme si naši odpovědnost vůči životnímu prostředí. Skupina KAUF LAND aktivně zahrnuje ochranu životního prostředí do všech svých podnikatelských aktivit. Obzvláště nám záleží na efektivním využívání přírodních zdrojů, které máme k dispozici. Šetrným přístupem chceme zabránit negativním vlivům na životním prostředí.“* KAUF LAND dále v článku uvádí, že na všech objektech sází na přístup k moderním technologiím, přičemž pro své prodejny vyvinul vlastní koncept pro chlazení a vytápění prodejen. *„Využitím zbytkového tepla potravinářského chlazení a případným spuštěním tepelného čerpadla, je tak eliminována potřeba tradičního způsobu vytápění objektu.“*

Společnost BILLA (2012) podobně jako KAUF LAND prezentuje směr provádění energeticky úsporných opatření jako přínos pro své zákazníky: *„Ze zkušeností mateřské firmy REWE International AG v Rakousku víme, že se stále větší počet zákazníků zajímá i o fakt, zda je produkt ekologicky vyroben a zda se obchodník také ekologicky chová,“* tvrdí Szczyпка. Dále předpokládá, že ve střednědobém horizontu se každá úspora projeví

ve prospěch zákazníka.“ Dále pak v článku komentuje opatření a renovaci dalších 40 prodejen na území ČR s výhledem do budoucna: „Zateplené stěny supermarketů a nové chladicí a mrazicí vitríny na maso a mražené výrobky se speciálními dveřmi ušetří až 15 % energie. Nejnovějším trendem na cestě k energetickým úsporám je regulace osvětlení dle intenzity venkovního osvitů. V listopadu začne BILLA testovat novou technologii, tepelné čerpadlo nejnovější generace HI-END DAIKIN Conveni-Pack. To pak z jednoho zdroje prodejny ochlazuje i vytápí a produkuje chlad i pro chladicí a mrazicí zařízení. V případě, že se technologie osvědčí a budou prokázány předpokládané úspory, je plánováno nasazení ve větším měřítku.“

Stejně tak společnost TESCO (2013) poukazuje na význam přístupu k životnímu prostředí: „Úspory elektrické energie jsou pro TESCO jednou z priorit v rámci strategie společnosti v oblasti šetrného přístupu k životnímu prostředí a odpovědného chování. Proto TESCO plánuje i nadále zavádět inovace a moderní technologie do všech obchodů. Dalším směrem pro budoucnost je zavádění nových úsporných technologií, které se na trhu postupně objevují. Pomyslnou laboratoří implementace nejmodernějších ekologicky šetrných technologií představuje obchod v Jaroměři, který byl otevřen v únoru 2012 a může se pyšnit nulovou uhlíkovou stopou.“

Skrytým faktem celého tohoto snažení je však skutečnost, že k udržitelné konkurenceschopnosti v nekompromisním prostředí retailu v prodeji potravin již není moc prostoru ve snižování nákladů v problematice výroby a prodeje samotných potravin. Zato však v oblasti možnosti snižování nákladů v oblasti vstupních energií došlo v posledních několika málo letech k výrazným posunům. Jsou zaváděny nové technologie, jsou prosazovány nové způsoby vytápění, chlazení či osvětlení. Společnosti, které by se tohoto trendu neúčastnily, by samy sobě snižovaly vlastní konkurenceschopnost. Toto vše platí pro prostředí supermarketů stejně jako pro jakékoliv jiné podnikatelské odvětví.

1.5 Expanzní strategie

Expanzní strategie obchodních řetězců je přirozenou součástí celkové strategie přístupu k zákazníkům. Supermarkety se mnohdy nachází v ucelených zónách na okrajích měst a obcí, jindy zas přímo v centru měst, vestavěné do stávající zástavby. Jak uvádí

Cimler (2007, s. 33): „*Maloobchodní podnikání a jeho efektivita jsou úzce spjaty s místem působení, jsou závislé na místních podmínkách, resp. Územních faktorech, tj. na zdrojích podnikání nerovnoměrně rozmístěných v území. Tímto zdrojem je koupěschopná poptávka, resp. Kupní fondy (kupní síla) obyvatelstva*“ Velmi důležité jsou zde také faktory jako: zastávky hromadné dopravy, možnost parkování, jednoduchý přístup na parkovací plochu, bezbariérový přístup s nákupním vozíkem. Také další občanská vybavenost v místě, jako je pošta, další obchody s odlišným sortimentem, které na dané místo přivedou další potenciální zákazníci. Cant (2010, s. 48) popisuje základní faktory úspěšného umístění prodejny následovně: „*Adequacy of present area market potential, customer accessibility, growth potential, business interception, cumulative attraction, compatibility, missing the competition hazard, site economics.*” Tedy jako odpovídající nákupní potenciál, zákaznickou dostupnost, růstový potenciál, atraktivitu, kompatibilitu, minimální podnikatelské riziko.

Dalším faktorem, který není nikde v literatuře uváděn, přesto výrazně ovlivňuje výsledky expanzních projektů, je schopnost nového projektu – prodejny potravin, napojit se na energetické vstupy či přímo na místní technologie, poskytující prodejně potřebný komfort z hlediska vytápění, přípravy teplé vody, čerstvého vzduchu a podobně. Během prvního roku po otevření prodejny jsou podniknuty veškeré kroky k prověření životaschopnosti projektu, kdy je otestováno samotné umístění prodejny, kupní síla obyvatelstva, parametry, za kterých je schopná společnost v daném místě prodejnou provozovat. Existuje zde mnoho parametrů, které lze následně po otevření prodejny měnit a dosáhnout tak zvýšení její konkurenceschopnosti. Zvolené technologie a jejich napojení na energii, tedy jejich energetickou náročnost, však lze již měnit velmi těžko. Energie a technologie tedy hrají v tomto procesu výraznou nákladovou roli a je velmi důležité, jaké vstupní podmínky jsou na daném novém projektu nastaveny.

V tomto ohledu velmi záleží na strategiích jednotlivých řetězců. Zda staví své nové prodejny na zelené louce, jako kompaktní, samostatně stojící budovy, které jsou vždy napojeny na primární energetické vstupy přímo u dodavatelů. Druhou variantou jsou prodejny vestavěné do již stávajících objektů, kde řešení otázky energií není tak jednoduché. Zde se řeší nepřeberné množství variant napojení, od primárního připojení, až

po napojení na technologie budov, které můžou sice výrazně snížit investiční náklady, nicméně cena energií v tomto případě mnohdy nekontrolovatelně roste.

Pro expanzní specialisty jednotlivých značek obchodních řetězců jsou tyto výše uvedené příklady faktorů velice důležité a většinou je k nim také takto přistupováno. Jak již bylo zmíněno výše, rozhodnutí o umístění nového supermarketu je rozhodnutím minimálně na příštích 10 let, přičemž investované prostředky se celkově pohybují v řádech desítek milionů korun.

1.6 Strategie nízkých nákladů

Základem každého podnikání je dlouhodobé dosahování ekonomického zisku společnosti. Ač jsou ve společnostech v různých fázích stupňů jejich vývoje mnohdy krátkodobě upřednostňovány cíle jiné, kupříkladu dosažení daného tržního podílu, vytlačení konkurence z trhu nebo jen odlákání zákazníků od konkurence, ve finále v každé společnosti dojde na plnění výše uvedeného základního cíle, kterým je dosahování ekonomického zisku.

Ekonomického zisku je možno dosáhnout tehdy, pokud jsou náklady společností nižší než jejich výnosy. V prostředí retailu tyto pravidla platí stejnou silou, jako v jakémkoliv jiném podnikání. Dokonce i běžný pohled na výčet nákladových skupin společnosti v oblasti retailu je stejný jako v jiných oblastech podnikání. Nákup zboží, služeb, personální náklady, provozní náklady, marketing, IT řešení, servis a údržba, expanze a rozvoj společnosti, vstupní energie, jsou náklady stejného charakteru jako v jiných odvětvích prodeje zboží.

A jak to tedy vypadá s těmito výdaji a příjmy v prostředí retailu v době, kdy zákazníci utrácejí všeobecně méně, konkurence v podnikání je velká, stabilita podnikatelského prostředí nejistá a vliv okolních faktorů, jako je kupříkladu vliv produkce ze států typu Čína, či Indie, se zvyšuje? Společnost DELOITE (2008) shrnuje dnešní situaci vývoje výnosů

a nákladů v prostředí retailu do třech základních bodů následovně: „*Customers have less cash and most retailers are challenged with maintaining sales volume. There is an expectation that aggressive price and promotional activity may become more common in*

the battle for customers spend. “ Tedy, v souladu s tím co již bylo výše uvedeno, zákazníci mají méně peněz a většině retailových firem tak klesají obraty. V souladu s očekáváním agresivní cenových a reklamních aktivit bude boj o zákaznickou útratu přitvrzovat.

1.7 Strategie úsporných opatření

Prostředí retailu je prostředím složitým, komplikovaným a velmi těsně propojeným se svým okolím. Jakékoliv změny makroprostředí, ať již právních úprav, politických změn či regionálních rozhodnutí, mají vliv jak na řetězce samotné, tak na jejich zákazníky. Stejně tak mikroprostředí v podobě konkurence, dodavatelů či přímo samotného zákazníka může výrazně ovlivnit ekonomické výsledky subjektů na daném trhu. Je tedy pro jednotlivé společnosti více než nutné, pečlivě monitorovat své okolí a pružně na něj reagovat.

Pokud tedy celoevropsky klesá kupní síla obyvatelstva, musí subjekty na trhu této situaci čelit. Pro potravinové řetězce tak nastává doba, kdy je třeba o zákazníka více bojovat, což přináší zvýšené náklady na marketing, veškerou komunikaci a formy prodeje. Tedy stav, kdy při sestupném trendu v oblasti příjmů dochází k vzestupnému trendu v oblasti nákladů. Je tedy možné se za takovýchto podmínek udržet na trhu a ještě z dané situace profitovat? Toto je otázka, na kterou nelze odpovědět jednoduše a situace na českém trhu retailu je plná příkladů obou možných variant odpovědí.

Stejně tak jako je důležité neustále nalézat nové a nové způsoby zaujetí zákaznickovi pozornosti, je nutné hledat nové cesty ve snižování nákladů na vlastní provoz společnosti a to průřezem všech vykonávaných činností. Všeobecné povědomí o maržích v oblasti prodeje potravin je takové, že retailové řetězce dosahují mimořádně vysokých zisků. Vždyť internet a zpravodajství jsou plné informací o maržích jednotlivých řetězců v rozmezí 15 – 35 %. Je toto ale celá pravda o jejich ziskovosti? Po odečtení všech následných nákladů, které byly zmíněny výše v úvodních kapitolách, je skutečný zisk supermarketů odhadován jen v rozmezí 2 – 5 %. Vzhledem k období a stavu společnosti po několika letech ekonomické krize je pravděpodobnější stav blíže ke spodní hranici rozpětí, tedy 2 – 2,5 % všeobecného zisku v oblasti retailu. V oblasti nákladů je tedy nutné hledat jakoukoli možnost zvýšení zisku, byť jen v řádu desetin procent, která se v podání celého řetězce může projevit v přínosu hned několika milionů korun českých.

Kde ale po tolika letech provádění úsporných opatření v oblastech, jako jsou personální změny, tlaku na dodavatele na snižování cen jednotlivých produktů, ještě hledat? Již dávno jsou vyčerpané cesty jako tvorba vlastních značek produktových řad, která je v podání některých obchodníků spojena s výrazným snížením kvality prodáváného zboží. Veškeré tyto uvedené činnosti, které jsou obchodním řetězcům vlastní a ve kterých jsou obchodníci silní, již byly částečně provedeny, zredukovány, vyčerpány, je možno shrnout následovně:

- redukce a ukončování provozů neziskových prodejen,
- redukce investic do prodejen,
- redukce nákladů na servis a údržbu prodejen,
- revize a redukce podpůrných procesů prodejen,
- revize prodáváného sortimentu,
- personální redukce zaměstnanců na prodejnách,
- redukce prováděné na centrálách společností,
- tlak na snižování cen od dodavatelů,
- tlak na úpravu kvality prodáváných výrobků.

Pro další možnosti úsporných opatření, vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti, je tedy nutné se hledat v oblastech, kde klasičtí obchodníci silní nejsou. Jednou z cest, kde se stále skrývá poměrně výrazný potenciál, jsou technologie vybavení prodejen a jejich energetické nároky na provoz. A právě tato oblast je nosným tématem a hlavním zaměřením této diplomové práce.

2. Energie jako strategie

Správná strategie v přístupu ke vstupním energiím, zajišťujícím samotný provoz, komfort pro zákazníky a zajištění výrobních technologií prodejen supermarketů, je pro samotné řetězce neoddiskutovatelná. Výrazně zasahuje do nákladové stránky provozu i do samotného vnímání daného řetězce zákazníky. Ti jsou v dnešní době stále citlivější na přístup nadnárodních řetězců k otázkám životního prostředí. Pro samotné řetězce je tedy tato problematika nejen otázkou nákladů, ale v tomto ohledu i otázkou komunikace se zákazníky.

2.1 Energie jako zdroj

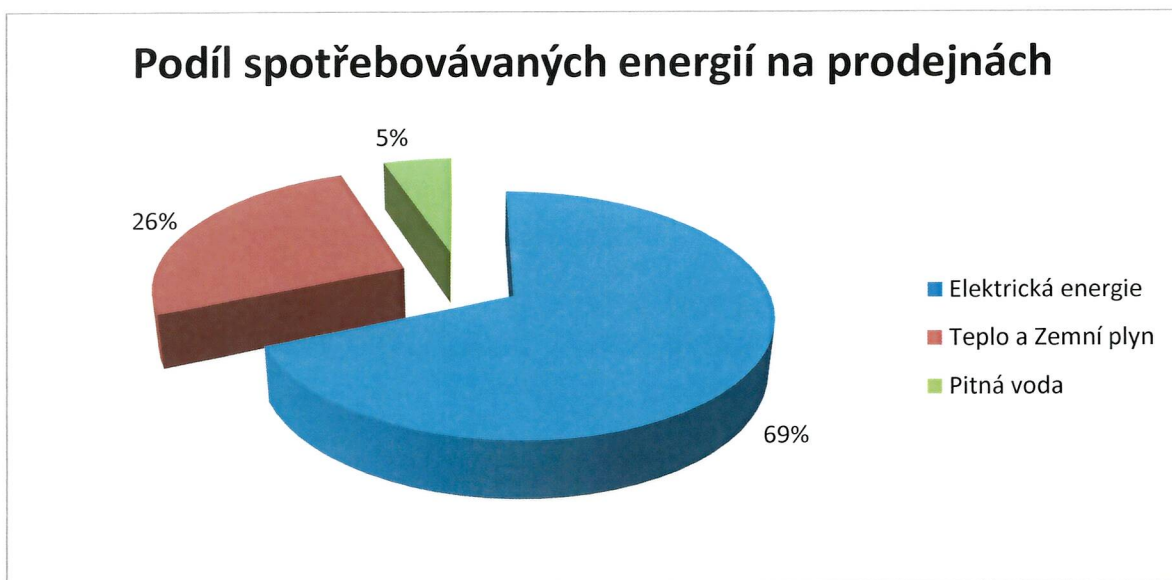
Energie jsou pro provoz jednotlivých prodejen nevyhnutelným, nikoliv však zanedbatelným, nákladem. Jejich podíl na celkových nákladech se pohybuje mezi 5 – 7 %. Jejich využití by se v prodeji sortimentu potravin dalo rozdělit na dvě základní oblasti.

První oblastí využití je pokrytí veškerých procesů prodejen potřebných k zajištění samotného provozu. Jedná se zejména o osvětlení prodejního prostoru a zázemí prodejny, zajištění chodu systémů pro chlazení a mražení potravin, vytápění prostor během zimního období, zajištění zásobování pitnou vodou, příprava teplé užitkové vody, zajištění chodu veškerých IT technologií, chlazení prostoru prodejen v letním období. Zejména při volbě těchto technologických celků by měly mít jednotlivé obchodní řetězce jasno v koncepci a vlastní strategii. Právě tato část totiž tvoří minimálně 80 % veškerých nákladů na energie spotřebovávané jednotlivými prodejny. V této oblasti může správně zvolená strategie přímo ovlivnit ziskovost jednotlivých prodejen a tím i ziskovost celého řetězce. Průběhy těchto nákladů výrazně ovlivňují faktory jako roční období a venkovní teploty.

Druhou oblastí využití vstupních energií je podpora výroby a úpravy potravinářských produktů. Příprava zeleninových salátů, lahůdek, krájení uzenin a sýrů, grilování masných výrobků a dopékání pečiva jsou procesy, které probíhají přímo na prodejnách. Obsazení, četnost a rozsah zastoupení jednotlivých procesů úpravy potravin vždy záleží na obchodní strategii daného řetězce, jeho přístupu k zákazníkovi v jednotlivých regionech ČR. Jen

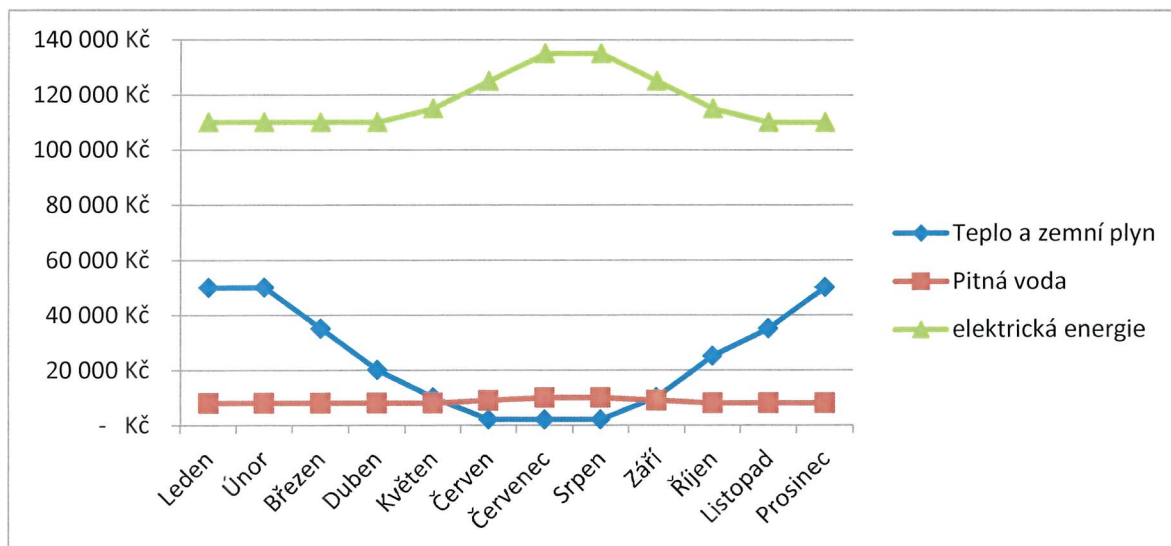
velmi zřídka je dnes možné nalézt prodejnu bez vlastní pekárny a krájení uzenářských výrobků, zato však grilované produkty a teplé speciality jsou zastoupeny většinou na prodejnách v oblasti s větší kupní silou obyvatelstva. Technologie zajišťující dodatečné úpravy potravin jsou managementem prodejců posuzovány zejména z hlediska rozsahu a kvality poskytovaných služeb, avšak spotřeba vstupních energií je u této části technologií vnímána jako podružná. Přesto je i u těchto technologií kladen stále větší důraz na snižování energetické náročnosti, což následně jednotliví prodejci i zájemci o jejich koupi vnímají jako jakousi přidanou hodnotu výrobku. Náklady na energie pro tyto technologie jsou vlivem venkovních teplot a ročního období ovlivňovány jen minimálně.

Následující graf zobrazuje podíly průměrných nákladů na energie prodejny supermarketu při rozloze prodejní plochy cca 1 000 m², při standardním vybavení TZB technologií odpovídajícím způsobu přístupu k těmto technologiím v období projektování a otevření prodejny. Toto časové vymezení je velmi důležité, zejména z hlediska běžně dostupných technologií TZB v dané době. Právě tyto technologie budou následně konfrontovány a posuzovány v následujících kapitolách celé práce.



Obrázek 2: Podíl nákladů na energie průměrné prodejny supermarketu
Zdroj: Vlastní

Následující graf zobrazuje pohled do nákladů stejným způsobem vyspecifikované prodejny jako v předchozím odstavci, avšak s ohledem na jednotlivé měsíce v kalendářním roce, kdy spotřebu energie výrazně ovlivňují venkovní teploty.



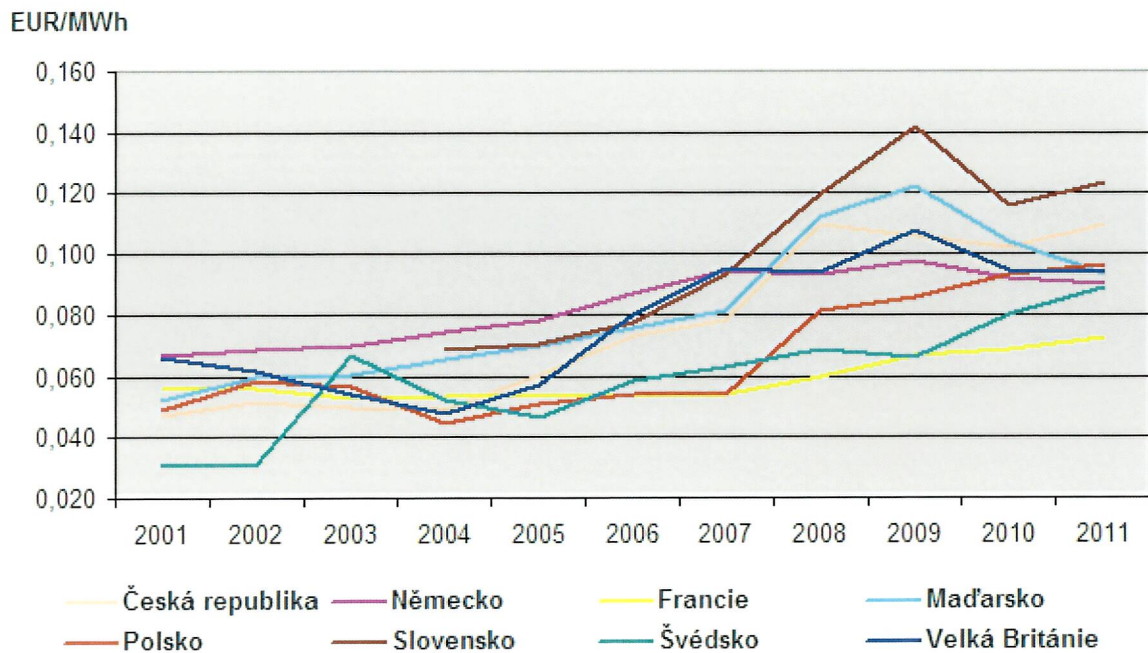
Obrázek 3: Průměrné průběhy nákladů na prodejny v jednotlivých měsících v roce

Zdroj: Vlastní

2.2 Elektrická energie

Elektrická energie je jednou z nejkomfortnějších forem energie, kterou máme v současné době k dispozici. Kusala, (2003, kap. 4) na svých webových stránkách skupiny ČEZ, popisuje tuto nejčistší formu energie následovně: „*Elektrická energie je pro svou univerzálnost, relativně jednoduchou výrobu, "přepřavu" od zdroje k místu spotřeby i přeměnu na jiné formy energie považována za nejušlechtlejší druh energie.*“ Její všeobecná dostupnost, relativně nízká cena a komfort při jejím přeměňování na jinou formu energie svádí naši společnost k jejímu maximálnímu využití a to i v případech, kdy je to třeba jen pohodlné. Tento stav však vede ke stále větší a větší závislosti na jejích dodávkách, vzrůstá potřeba vyrábět a dodávat stále větší množství. V současné době došla celá situace tak daleko, že sami výrobci elektřiny nabádají spotřebitele ke změně přístupu ve spotřebě elektřiny. Čermák (2008) komentuje situaci následovně: „*Energie se v Evropě pomalu stává nedostatkovým zbožím. To by mohlo brzy platit i v Česku. Firmy tak v podstatě výzvami k šetření oddalují okamžik, kdy poptávka převyšuje nabídku.*“. Pokud začíná poptávka po dané komoditě převyšovat nabídku, logicky dochází k postupnému

zdražování dané komodity. Elektrická energie z tohoto hlediska není výjimkou. Během posledních 15 let došlo k postupnému zdražení této komodity ve všech státech Evropské unie na téměř trojnásobek. Vývoj ve vybraných zemích v letech 2001 – 2011 je patrný z následujícího grafu.



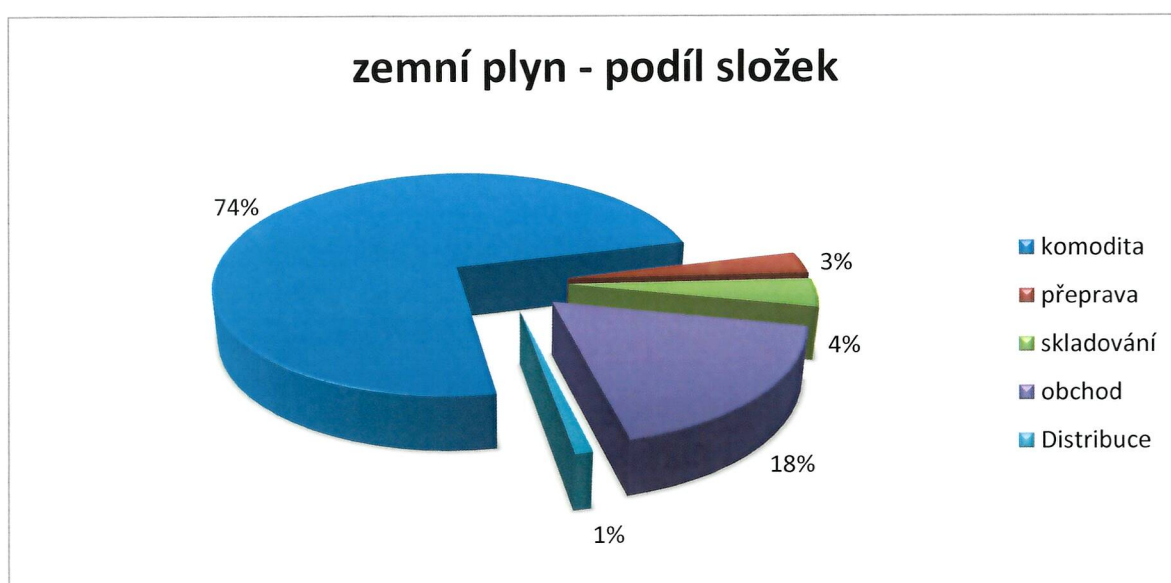
Obrázek 4: Vývoj cen elektrické energie v EU
Zdroj: TZB Info (2011)

Kam tedy dále bude cena elektrické energie směřovat, je jasné. I přes snížení ceny v ČR v letech 2013 – 2014 se bude, vzhledem k nutnosti hledání nových zdrojů výroby, prosazování alternativních zdrojů a zdražování ostatních komodit z dlouhodobého hlediska, cena elektrické energie jen zvyšovat.

Pokud je dle obrázku č. 2, pro prodejny potravin elektrická energie zásadním energetickým vstupem a to téměř ze 70 %, znamená to, že při zvyšování ceny v příštích letech spotřeba energie výrazně ovlivní jejich zisky. Zvýšená cena energie může být samozřejmě řetězcem promítnuta do ceny prodávaného zboží, ale v případě, že konkurence podnikající ve stejném oboru sníží svojí energetickou závislost na této energii, nebude k tomuto kroku nucena, čímž její konkurenceschopnost vzroste.

2.3 Zemní plyn

Jak je patrné z následujícího grafu, podíl čisté komodity na ceně zemního plynu je 74 %, což znamená, že jeho cena se bude i v následujících letech řídit hlavně cenou této komodity na světových trzích. Přičemž vývoj ceny zemního plynu v minulých letech ukazuje, že i tato celosvětově důležitá komodita bude pravděpodobně zdražovat. V příštích několika letech bude tuto změnu silně ovlivňovat zahájení celosvětové těžby tzv. břidlicového plynu, který bude růst cen pravděpodobně tlumit, z dlouhodobého hlediska však ani toto nebude faktor, který by růst ceny této komodity zastavil.



Obrázek 5: Podíly jednotlivých složek ceny zemního plynu
Zdroj: Vlastní

Benda (2001), na webových stránkách odborného serveru TZB Info, zaměřeného na problematiku spojenou s technologickými zařízeními budov, odhadoval vývoj ceny zemního plynu po roce 2001 pro ČR následovně: „Ze srovnání vyplývá, že struktura našich cen přesně odpovídá průměrné cenové struktuře vybraných států EU a tuzemské ceny dosahují přibližně 53 % průměrných cen států EU.“ Do roku 2013 byly tyto ceny téměř vyrovnány a i přes mírné snížení ceny v letech 2013 a 2014 je očekáván její další růst. Další faktory hovořící pro celoevropské zdražování zemního plynu jsou uváděny jako dlouhodobé zdražování ropy, zvyšování nákladů na těžbu zemního plynu v nových nalezištích, růst nákladů na dopravu plynu ze vzdálenějších nalezišť, zvyšování nákladů na

změny struktur plynárenských organizací. Zvyšování nákladů na marketing liberalizovaných trhů.

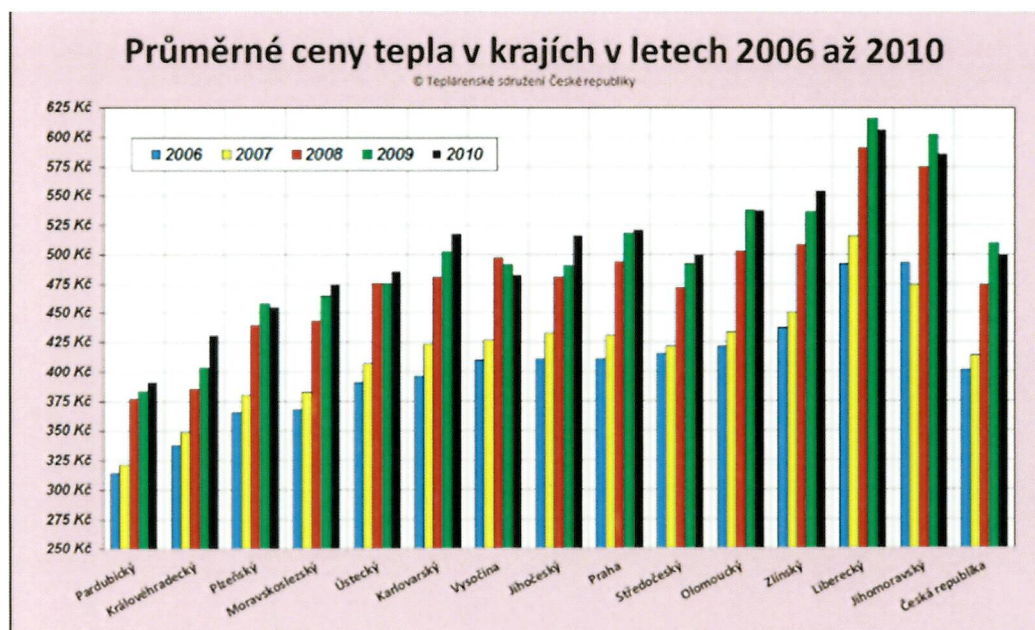
Na prodejnách supermarketů je zemní plyn využíván hlavně jako energie k výrobě tepla, tzn. pro vytápění prodejen. Ačkoliv se jedná o ekonomičtější variantu vytápění prostor, než kupříkladu v následujícím oddílu 2.4 popsanou variantu vytápění dálkovým teplem, stále se jedná o komoditu, kterou by speciálně potravinové řetězce nemusely vůbec nakupovat, nebo její nákup minimálně z více než 50 % omezit. Přesto je tato varianta vytápění využita odhadem na 45 % z celkového počtu prodejen supermarketů.

2.4 Dálkové teplo

Teplárenství je v České republice dlouhodobě stavěno do světla tradičního a stabilního poskytovatele služeb přinášejícího vysokou kvalitu v podobě vysoké účinnosti při výrobě tepla. Tímto teplem je následně zásobováno až 40 % domácností a většina průmyslových závodů v ČR. Teplárenské sdružení České republiky prezentuje celý teplárenský průmysl jako nejefektivnější a nejekologičtější variantu výroby tepla, do kterého bylo v minulých desetiletích investováno mnoho prostředků vedoucích ke snížení emisí CO² a výrazného zvyšování efektivity výroby tepla. Teplárenské sdružení (2014), na svých webových stránkách prezentuje proces výroby tepla následujícím způsobem: *„Zásobování tepelnou energií je nedílnou a významnou součástí energetického sektoru národního hospodářství České republiky i energetické infrastruktury měst a obcí. Jako oblast podnikání uspokojuje základní potřeby občanů, mezi které patří zajištění tepelné pohody a teplé vody. Zásobuje tepelnou energií podnikatelskou i veřejnou sféru včetně škol, úřadů a nemocnic. Jeho existence je základní podmínkou širokého nasazení vysoce účinné kombinované výroby elektřiny a tepla, která přináší významné úspory primárních paliv. Vzhledem k těmto úsporám, možnosti využití širokého spektra primárních energetických zdrojů včetně tuzemských paliv a obnovitelných a druhotných zdrojů energie hraje nezastupitelnou roli při zajištění energetické bezpečnosti a nezávislosti České republiky a je rovněž významným přínosem pro ochranu životního prostředí. Dálkové dodávky tepelné energie významným způsobem přispívají k omezování imisní zátěže v městských aglomeracích.“*

Jaká však je následná ekonomická realita kupříkladu pro potravinový supermarket po tak zásadním rozhodnutí, jako je napojení systému vytápění na tuto vysoce efektivní a ekologickou formu vytápění? Toto rozhodnutí s sebou vždy nese vstupní investici v rozsahu zhruba jednoho milionu korun, přičemž se subjekt dobrovolně připojuje na monopolního dodavatele se všemi důsledky z tohoto rozhodnutí plynoucími. Jen velmi těžko bude v budoucnu schopen ovlivnit jednotkovou cenu za dodaný GJ tepla a jeho náklady se budou z dlouhodobého hlediska vždy jen zvyšovat.

Teplárenství v současné době prochází obdobím, které výrazně ovlivní jeho celkovou strukturu, způsob využití paliv, obměna technologií změny vlastnických struktur a pravděpodobně povede k jeho výrazné redukci. Hovoří se zde o nutnosti prolomení těžebních limitů hnědého uhlí, o přechodu používaného paliva na alternativy jako zemní plyn, či dokonce biopaliva. To vše však s sebou přinese jen další investiční náklady. Nezanedbatelnou realitou teplárenství je také fakt, že ač jsou každoročně vynakládány desítky milionů korun na obnovu distribuční soustavy, stále jde o velmi ztrátové rozvody o délce mnohdy desítek kilometrů. Tomuto stavu také odpovídají neustále rostoucí ceny výsledného produktu – tepla, které je neustále zdražováno. Následující tabulka ukazuje skokové nárůsty cen tepla v jednotlivých krajích ČR, zejména pak meziroční navýšení ceny kolem deseti procent v letech 2007/2008. V roce 2013 již byla průměrná cena v ČR udávána jako 590 Kč/GJ, v roce 2014 došlo k navýšení této průměrné ceny pouze o 1 procento.



Obrázek 5: průměrné ceny tepla v krajích v letech 2006 - 2010

Zdroj: Teplárenské sdružení (2014)

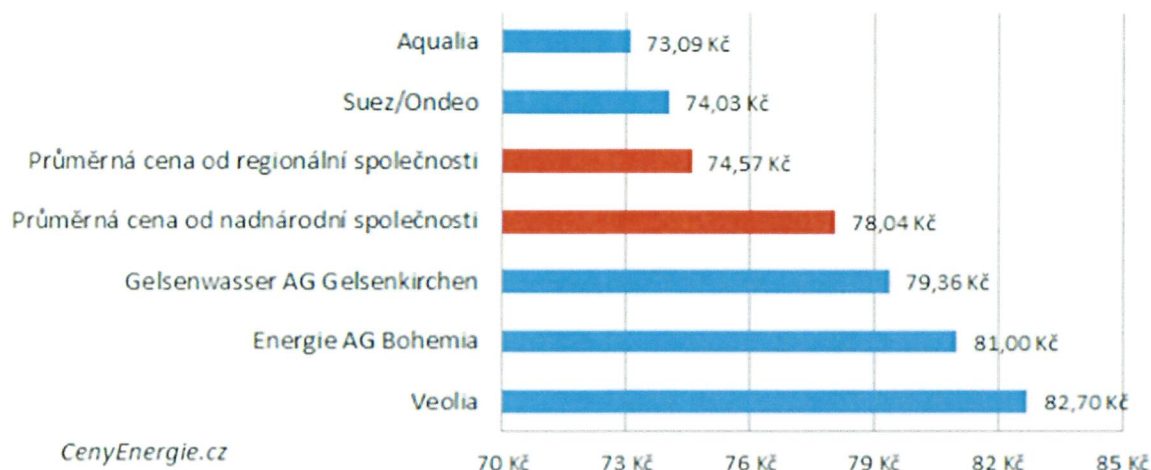
Realita současné doby v České republice tedy ukazuje, že se celkově spíše, než o propagovanou vysokou efektivitu a stabilitu systému, jedná o neefektivní systém předurčený minimálně k redukci. V případě retailu potravin, který disponuje vlastním potenciálem výroby potřebného tepla, se napojení na teplárenskou soustavu jedná o chybu rovnající se neefektivně vynaloženým nákladům, každé jednotlivé prodejny.

2.5 Pitná voda

Pitná voda, jako poslední a pravděpodobně, z hlediska nákladů, nejméně důležitá položka, uzavírá přehled energií vstupujících do nákladů supermarketů. Ani bez této suroviny nemůže retailový obchod existovat, nicméně jako nákladová položka se z celkového pohledu jeví nepodstatná. Spotřeba je vesměs dána provozem, typem služeb a v neposlední řadě přístupem zaměstnanců při jejím používání. Z hlediska možnosti ovlivnit její cenu má uživatel jen minimální možnosti. Vodovodní soustava je v daných lokalitách vlastněna a spravována soukromými společnostmi, v dnešní době jde většinou o nadnárodní firmy, jen velmi zřídka pak o města či obce, na jejichž území se vodovodní a kanalizační řady nachází.

Srovnání velkých vodárenských společností

podle vodného a stočného v roce 2014 (Kč/m³)



Obrázek 6: Porovnání cen vody podle dodavatelů
Zdroj: Wolf (2014)

Tyto vlastnické subjekty pak stanovují za dodávku pitné vody ceny místně. Cena je daná zejména jejich náklady na provoz a údržbu, patřičnými daněmi a stanoveným ziskem společností. Wolf (2014) „Při stanovení nové ceny (zpravidla na období jednoho roku) si vodárny k vodnému a stočnému započítávají také oprávněné náklady a přiměřený zisk. Oprávněnost nákladů určuje Cenový výměr Ministerstva financí. Ten stanovuje, které náklady mohou být započítány do kalkulace (např. obnova vodovodů a kanalizací, odpisy vodohospodářského majetku, nákup surové vody z povrchových zdrojů, opravy a provozní náklady na energie, chemikálie, služby, mzdy, případně nájemné vlastníkům vodárenské infrastruktury či poplatky za užívání podzemních zdrojů nebo poplatky za vypouštění odpadních vod)“.

Aktuální ceny pitné vody se v České republice pohybují v rozmezí 41 – 104 Kč/m³. Tento poměrně vysoký rozptyl ukazuje celkovou roztržitost systému vodárenství v ČR. Jako důvody pro různé ceny pitné vody dále server Ceny Energie (2014) uvádí: „Důležitou roli hraje skutečnost, na jakém místě vodu distribuujete. Například na území Severočeských vodovodů a kanalizací provozujeme přes 7 000 kilometrů sítí, potom jsou náklady jiné než v případě malého města,“ uvedla Marcela Dvořáková, tisková mluvčí společnosti Veolia. V regionu Kladno – Mělník jsou zase kvalitní zdroje hluboko pod zemí, a přeprava vody je proto mimořádně energeticky náročná“.

Jedinou možností, jak redukovat náklady na spotřebu pitné vody pro obchodní řetězec tedy zůstává možnost, zaměřit se na redukcí použitého množství. Vzhledem k faktu, který vyplývá z předchozích kapitol, je však patrné, že náklady na tuto surovinu jsou ve srovnání s ostatními energiemi, z hlediska nákladů, méně podstatné.

3. Energetické strategie obchodních řetězců

V této kapitole se práce zaměří na způsob, jakým jednotlivé řetězce hospodaří s energiemi. Bude zde definováno, jakou cestou lze posuzovat jejich chování a strategické myšlení k tomuto tématu. Energetické strategie jsou totiž samotnými řetězci velmi málo komunikované a jednotlivé řetězce k tématu přistupují velmi rozdílně. Pokud již jakkoli komunikovány jsou, pak jen jako již výše zmíněný přístup k zákazníkovi, kdy je cíleno na zákazníkovo vnímání otázky ekologie a přístupu k životnímu prostředí. Dostupné informace jsou tak téměř vždy zkreslené a zaobalené do komunikačních technik pro vyslání základního obsahu zprávy o tom, že žádný z řetězců není k těmto tématům lhostejný a má k nim kladný přístup. Forma dotazování se na příslušných odděleních jednotlivých řetězců byla tedy v rámci obavy o výše uvedené zkreslení jako první z dostupných variant průzkumu zamítnuta.

Další možnou variantou pro získání informací o chování řetězců, může být postupné dotazování se jednotlivých dodavatelů technologií, kteří pokud mají reálné výsledky na jednom z řetězců, nabízejí postupně řešení i ostatním. Ani od nich však není snadné získat písemné materiály či dokumenty vztahující se k dané problematice u jednotlivých zákazníků. Pokud totiž již tyto materiály mají nějakou reálnou podobu řešení jednotlivých oblastí či problémů, jsou předmětem obchodního vztahu, tudíž většinou nepublikovatelné. Poslední variantou tedy bylo provést vlastní výzkum přímo v terénu, na jednotlivých pobočkách vybraných obchodních řetězců.

3.1 Nastavení parametrů průzkumu

Rozhodnutí o tom, jakou formou a v jakém rozsahu má být výzkum proveden, jak mají být nastaveny parametry pro jednotlivé ukazatele, na jejichž základě bude možné posoudit přístupy řetězců k této problematice, nebylo nikterak jednoduché. Při tvorbě plánu pro provedení průzkumu trhu, bylo zvažováno hned několik variant formy provedení. První možností byla varianta, vyžádat si oficiální povolení vstupu do technologického zázemí na jednotlivých prodejnách. Tato varianta však byla ve finále také zamítnuta a to z jednoho prostého důvodu. Z hlediska zachování validity výsledků průzkumu musí být posouzeno

maximum obchodních řetězců s porovnatelnými parametry, jejichž výběr není v ČR dostatečně rozsáhlý. Jistě by nebylo možné získat souhlas k nahlédnutí do všech vybraných prodejen. Pokud však má mít provedené porovnání přístupu vypovídací hodnotu o stavu situace, musí být do průzkumu zahrnuto maximální množství vzájemně porovnatelných řetězců.

Poslední a tedy finální variantou pro porovnání, bylo využití osobních zkušeností, zúročených při hledání informací, které jsou zjistitelné přímo na jednotlivých prodejních plochách obchodů, popřípadě v jejich nejbližším okolí. Tedy vlastní prohlídka prodejen, očima odborně orientovaného zákazníka, jakousi formou mystery-shopingu se zaměřením na revizi použitých technologií prodejny.

3.2 Výběr posuzovaných řetězců

Na našem trhu je jen několik formátů supermarketů, které mohou být z hlediska této problematiky posuzovány. Jde o obchodní platformy, které disponují následujícími shodnými nebo podobnými parametry:

- sortiment prodávaného zboží,
- podobná forma prodeje zboží,
- podobná velikost prodejního formátu – prodejní plocha o rozloze 700 – 1 300 m²,
- liniové osvětlení prodejen,
- podobný formát prodeje chlazeného a mraženého zboží.

Ne všechny dostupné obchodní řetězce tyto parametry splňují. Z důvodu rozdílné velikosti prodejní plochy nebylo možné posuzovat jakékoliv hypermarkety ani řetězce s typicky větší prodejní plochou než 1.300 m². Vyloučeny tedy byly řetězce GLOBUS, TESCO, či KAUF LAND. Stejně tak řetězce Žabka a COOP pro jejich typicky menší prodejní plochy většiny prodejen. Dalším řetězcem, který sice parametry svých prodejen splňuje nároky na zařazení do posuzovaných obchodních řetězců, přesto však musel být z porovnání vyřazen, je řetězec NORMA. Tento řetězec v posledních několika letech téměř vůbec neexpanduje a k rekonstrukcím svých prodejen se uchyluje zřídka. Použitá technologie na prodejnách je vesměs zastaralá, na první pohled mnohdy nesplňuje dnešní hygienické požadavky norem

na osvětlení, vytápění či větrání prodejních prostor. Na základě výše uvedených rozhodnutí byly jako vhodné vybrány následující obchodní řetězce:

- SPAR
- BILLA
- LIDL
- PENNY

Po vyspecifikování čtyř výše uvedených řetězců supermarketů, byla řešena otázka, kolik prodejen každé značky má být navštíveno, aby byly výsledky šetření vypovídající o přístupech společností k daným technologiím. Vzhledem k velmi rozdílným počtům provozovaných prodejen supermarketů jednotlivými společnostmi, bylo rozhodnutí učiněno pro každý řetězec zvlášť.

U společnosti SPAR, provozující v ČR pouze 14 supermarketů, bylo rozhodnuto o minimálním počtu sedmi prodejen, které budou tvořit 50% podíl ze všech provozovaných prodejen. U společnosti BILLA, kde byl předpokládán rozdíl stavu prodejen po řetězci DELVITA a nově budovanými prodejny pod značkou BILLA, bylo rozhodnuto navštívení minimálního počtu deseti prodejen, což tvoří 5% podíl z celkového počtu. Polovina z uvedeného počtu prodejen bude právě bývalých DELVITA objektů, druhá polovina prodejen pak značky BILLA. U řetězců LIDL a PENNY byl stanoven základní počet deset prodejen. V těchto řetězcích byl od začátku uvažování o tomto průzkumu očekáván výrazný směr a strategie ve všech ohledech. Pokud by se tento předpoklad během zkoumání nepotvrdil a nebylo by možné stanovit přesvědčivé závěry, počítalo se s rozšířením počtu zkoumaných prodejen.

3.3 Standardizace modelové prodejny

Za účelem porovnání poznatků, získaných na jednotlivých prodejních místech a jejich závěrečného vyhodnocení, bylo nezbytné nalézt společný porovnávací koncept, který bude vyrovnávat rozdíly ve strategických přístupech společností ke všem základním otázkám, jako jsou kupříkladu forma prodeje zboží a velikost prodejní plochy. Z tohoto důvodu byl pro účely této práce vytvořen vzorový koncept modelové prodejny. Tato modelová prodejna se

vyznačuje následujícími parametry, které je možné nalézt na všech standardních prodejnách:

- prodejní plocha prodejny: 1 000 m²,
- výška prostoru prodejny: 3 300 mm,
- dvojité zádveří prodejny pro zákaznický vstup,
- liniové osvětlení v uličkách mezi regály,
- použití bodových svítidel na prodejní ploše,
- typické chladicí a mrazicí zařízení supermarketů pro prodávané zboží,
- cena elektrické energie 3,00 Kč/kWh,
- cena nakupovaného tepla 1,90 Kč/kWh.

Takto definovaný koncept prodejny, svým způsobem sjednocuje prodejní parametry a stírá rozdíly mezi úrovněmi prodejních koncepcí a rozsahem poskytovaných služeb. Je zde tedy možné aplikovat zjištěná data na prodejnách různých značek. Zde bude následně posuzováno:

- o jaký typ expanzního projektu se jedná,
- jestli a jak zde probíhá komunikace energií,
- vytápění prodejny,
- vytápění vstupů do prodejen,
- technologie osvětlení prodejny,
- technologie bodového osvětlení,
- zbytečné svícení prostor,
- technologie chlazení potravin na prodejní ploše,
- technologie mražení potravin na prodejní ploše,
- forma nákupu elektrické energie.

Ostatní parametry, které se nevyskytují ve všech konceptech prodejen, jako například poskytování, na prodejně zpracovaných a upravených, čerstvých potravin, byly z modelové prodejny vyňaty a nebudou posuzovány. Stejně tak z důvodu nedostatku informací nelze brát ohled na další záležitosti, jako jsou kupříkladu zázemí prodejen, které bývají zpravidla u každého řetězce řešena jinak.

3.4 Rozbor posuzovaných parametrů prodejen

Co je možné přímo na prodejních plochách těchto vybraných formátů prodeje potravin zjistit, již bylo jednoduše sumarizováno v kapitole 3.3. Tyto technologické celky je však nyní potřeba podrobněji rozebrat a následně pak definovat, jakým způsobem bude každá část zapracována do modelové prodejny. Vše vzhledem k ploše prodejny a použitému množství daných technologií.

Základní otázkou je, jak lze bez většího měření posoudit skutečnou plochu prodejny. Pomocí může být v tomto případě podhledový rastr, který je přítomen na 90 % prodejních ploch a je standardizovaný v rozměrech 600x 600 mm. Druhým, jednodušším způsobem, je vycházet z počtu svítidel v liniovém osvětlení, které je také dodáváno ve standardních délkách 1 200 – 1 500 mm.

Který typ je na prodejně zastoupen, je rovněž jednoduše rozpoznatelné právě díky podhledovému rastru, jehož dva čtverce, při součtu délky, mají právě 1 200 mm. Počet svítidel v liniovém osvětlení byl tedy vybrán jako základní měřítko pro určení délky a šířky prodejen. Ze zjištěné skutečné plochy prodejen v metrech čtverečních byla po posouzení všech výše uvedených, a v následujících podkapitolách rozpracovaných parametrů, byla vypočítána jejich energetická náročnost a převedena na parametry výše specifikované modelové prodejny.

3.4.1 Typ expanzního projektu

V této kapitole bude pozornost zaměřena na parametry budovy, ve které se posuzovaná prodejna nachází. Rozdělení zde bude základní, pouze na dva směry, jimiž se řetězce standardně ubírají. Tyto dvě varianty, ač nejsou hlavním kritériem při výběru umístění prodejny, mají své přímé dopady do nákladů prodejen a skrývají se v nich rizika, spojená s chybnými rozhodnutími při budování energetické strategie.

První variantou je umístění prodejny do stávajícího či nově budovaného objektu, jako součást komerčních prostor. Zde je většinou komplikované napojit se přímo na samotné primární dodavatele, pokud to již není od začátku plánováno. Nejmenším problémem bývá

napojení na poskytovatele elektrické energie, přesto pro prodejnu, jejíž spotřeba je 25MWh měsíčně, je již výhodné se přímo napojit na distribuční soustavu vysokého napětí, pokud je to tedy jen trochu možné. Přesto v těchto objektech bývá právě s tímto problémem.

S dalšími energiemi to zde bývá obdobně, nejproblematictější komoditou bývá potřebné teplo a chlad, pro udržení správného klimatu na prodejní ploše. Tyto energie jsou pak nezdědka nakupovány od majitelů objektů a zde vzniká výrazný prostor pro navýšení provozních nákladů prodejny. Nespornou výhodou pro takto umístěné prodejny bývá částečné snížení jejich energetické náročnosti, vzhledem k existujícím okolním prostorům, které jsou rovněž vytápěny. Nevýhodami pak zde ale jsou nemožnost realizace všech standardních koncepčně výhodných řešení, snižující energetickou náročnost prodejny. Právě v těchto objektech pak vznikají kupříkladu vstupy pro zákazníky, které je, kvůli nedostatku prostoru či nevhodnosti jejich umístění, nutné výrazně vytápět.

Druhou základní variantou umístění objektu supermarketu je jeho realizace v samostatně postaveném objektu, kde je možné vhodnými koncepčními řešeními eliminovat veškeré, v předchozí variantě uvedené, nedostatky a komplikace. Cenou zde pak budou jednoznačně vyšší investiční náklady.

Nelze jednoznačně říci, který z výše uvedených konceptů má všeobecně vyšší či nižší energetickou náročnost. Vždy záleží na každém jednotlivém posuzovaném případě. Přesto je, z hlediska této práce, součástí celkového pohledu na energetickou strategii důležitý. Bez tohoto základního pohledu na prodejny z vnějšku, by nebylo posouzení kompletní.

3.4.2 Vytápění prodejní plochy

Pro specialistu zabývajícího se problematikou energetických koncepcí, není na prodejních plochách informací vůbec málo. Na výběr je hned několik základních možností náhledu. Prvním z nich je pohled na koncové prvky vytápění prodejní plochy. Za těmito koncovými elementy je vždy poměrně snadné odhadnout další návazná zařízení, která se v systému nacházejí a následně již není složité zařadit celou technologii do energetické kategorie a odhadnout její spotřebu energií. Následující tabulka poskytuje základní přehled variant způsobů vytápění prodejních ploch, které jsou pro tyto prostory obvyklé. Popis všech

v tabulce uvedených variant vytápění je následně popsán a vlastní tabulka s kalkulací je vždy uvedena v příloze A této práce.

Tabulka 2: Porovnání ročních nákladů na vytápění prodejní plochy

Použitá technologie	Roční náklad modelové prodejny
Teplovzdušné, centrální VZT jednotkou	342 394 Kč
Sálavé panely	206 092 Kč
Lokální jednotky, Fan-Coily	219 058 Kč
Tepelné čerpadlo	175 397 Kč
Conveni-Pack, využití odpadního tepla	18 653 Kč

Zdroj: Vlastní

Teplovzdušné vytápění prodejní plochy: jednoznačně energeticky nejnáročnější způsob vytápění prostor. Z hlediska distribuce tepla na prodejní plochu je pro tento způsob vytápění zapotřebí dvou ventilátorů pro přívod i odtah vzduchu. Pro modelovou prodejnu jsou v moderních jednotkách zpravidla instalovány motory o příkonu 3,5 kW, jejichž výkon může být redukován frekvenčními měniči na průměrnou hodnotu 60 %. Provoz je při tomto výkonu odhadován zpravidla na 20 h/den. Energetická potřeba pro ohřátí vzduchu potřebného k vytopení modelové prodejny, je po zprůměrování na 60% využití během topné sezóny stanovena na 28 kW tepelného výkonu. Velkou nevýhodou systému je také poměrně značná ztráta výkonu při distribucích teplého vzduchu. Tato ztráta byla pro výpočet definována koeficientem 1,15 jako průměrná 20% ztráta za dobu životnosti zařízení. Celková průměrná náročnost takovéto prodejny na vytápění je zkalkulována jako Tabulka A1: Roční náklad na teplovzdušné vytápění modelové prodejny, která je vložena do přílohy A této práce.

Sálavé panely: efektivnější varianta vytápění prodejní plochy, zejména v distribuci teplotnosné látky přímo na prodejní plochu, kterou je zde topná voda. Ta je distribuována čerpadlem, které má v porovnání s předchozím systémem podstatně nižší náklady. Teplo je z topné vody předáváno až na prodejní ploše, čímž je systém předání tepla výrazně méně ztrátový. Roční výpočet nákladů na provoz tohoto zařízení je pro standardizovanou modelovou prodejnu definován v tabulce A2: Roční náklady na vytápění modelové prodejny sálavými panely v příloze A této práce.

Fan-Coily na prodejní ploše: podobně jako systém sálavých panelů využívá předání tepla z primárního média až na prodejní ploše, systém je tak méně ztrátový. Samotné zařízení

pro předání tepla je zde však sofistikovanější, lépe regulovatelné, méně náročné na teplotu vody, nicméně vzhledem k přítomnosti ventilátorů v každém koncovém zařízení o 5 – 10 % energeticky náročnější. Pro modelovou prodejnu je energetická náročnost definována v tabulce A3: Roční náklady na vytápění modelové prodejny Fan-coily v příloze A této práce.

Daikin Conveni-Pack: systém maximálně využívající odpadní teplo z chlazení a mražení potravin, kterým právě potravinové obchodní řetězce disponují a který ještě před několika lety nebyly prodejny schopny technologicky využít. Tento systém se vyznačuje velmi nízkou energetickou náročností při provozu. Teplo, které bylo donedávna považováno za odpad, vrací systém do prodejny, čímž dokáže snížit náklady na energie v prodejně až o 40 % ročně. Tento systém je v současné době pravděpodobně nejefektivnějším systémem pro využití tepla, což dokazuje i skutečnost, že je stále více osazován právě v provozech, kde dochází k chlazení a mražení potravin. Náklady na provoz systému jsou pro modelovou prodejnu definovány v tabulce A4: Roční náklad na vytápění modelové prodejny systémem Conveni-Pack v příloze A.

3.4.3 Vytápění zákaznických vstupů do prodejen

Vstup pro zákazníky je v prodejnách supermarketů řešen vždy velmi podobným způsobem. Jedny, nebo dvojice automatické dveře, ovládané pohybovými senzory, které reagují na vstup zákazníka do jejich reakční zóny otevřením dveří. Vzhledem k rozměrům prodejny, její dispozic a následnému využití prostor za vstupem je možné v konceptech jednotlivých řetězců pozorovat drobné rozdíly v koncepci. Rozsah těchto rozdílů je vymezen jednoduchým řešením: použití jen jedné dveří na prodejnách BILLA, které je však nutno silně vytápět, či uzavřeným, úzkým a poměrně dlouhým konceptem v supermarketech LIDL, který není vytápěn vůbec. Jak je zřetelné z následující tabulky, tyto rozdíly mají jednoznačně dopad na energetickou náročnost prodejen, kterou je dále možné rozdělit na tři základní energetické kategorie dle využití technologie vytápění.

Tabulka 3: Porovnání průměrných ročních nákladů na vytápění vstupu pro zákazníky

Použitá technologie	Roční náklad na 1ks
Elektrická dveřní clona	138 271 Kč
Teplovodní dveřní clona	91 131 Kč
Conveni-Pack, využití odpadního tepla	3 776 Kč

Zdroj: Vlastní

Elektrické dveřní clony: jsou z hlediska pohledu energetické náročnosti považovány za největší chybu v konceptu vytápění prodejny. Jedná se o zařízení, ve kterém je elektrická energie využita přímo pro výrobu tepla. Vzhledem k tomu, že je elektrická energie nejdražší běžně dostupnou a využívanou energií, vykazuje provoz tohoto zařízení nejvyšší náklady na provoz. Výpočet nákladů pro modelovou prodejnu, ale i pro všechny posuzované prodejny, je vzhledem k rozdílným metrům čtverečním prodejen neměnný, je uveden v tabulce A5: Roční náklady na provoz elektrické dveřní clony, v příloze A.

Teplovodní dveřní clony: jsou vhodnou alternativou k elektrickým dveřním clonám, které jsou sice investičně náročnější variantou, nicméně vzhledem k použitému teplonosnému médiu všeobecně vykazují o cca 30 % úspornější provoz. Pro modelovou prodejnu, stejně tak i pro veškeré posuzované prodejny, kde je použita sazba 1,90 Kč/kWh tepla, je výpočet ročních nákladů na provoz definován v tabulce A6: Roční náklady na provoz teplovodní dveřní clony v příloze A.

Kanálová jednotka Conveni-Pack: stejně jako samotný systém vytápění prodejny pracuje na principu využití zbytkového tepla a vykazuje i v prostoru vstupu pro zákazníky významně nižší náklady na roční provoz. Pro modelovou prodejnu jsou pak tyto roční náklady z kalkulovány v tabulce A7: Roční náklady na provoz kanálové jednotky Conveni-Pack rovněž v příloze A této práce.

3.4.4 Osvětlení prodejen

Osvětlení na prodejnách je z hlediska spotřeby elektrické energie druhým největším spotřebičem. Všechny posuzované obchodní řetězce mají na svých prodejnách nainstalovanu některou z variant liniového osvětlení, což bylo také jedním ze základních parametrů výběru formátu prodejen. I přes tento fakt přistupuje každý řetězec k tomuto tématu specificky. Na prodejnách je možné zahlédnout hned několik různých liniových

systemů, které se liší parametry, jako jsou různé druhy nosných konstrukcí, výšek umístění, použitých výkonů a typů trubic, varianty s reflektory pro zvýšení účinnosti, jedno či dvouřadé trubicové systémy. Toto jsou všechno aspekty, které výrazně mění energetickou náročnost celého systému. Parametry, které byly na jednotlivých prodejnách sledovány, jsou tedy následující:

- typ osvětlení z hlediska technologie trubic,
- typ použitých trubic a jejich příkon,
- délka jednotlivých těles,
- počet těles,
- typ tělesa z hlediska množství osazených trubic.

Veškeré tyto aspekty byly následně zakalkulovány do celkové náročnosti systému na osvětlení prodejny. Výsledek byl vydělen odhadnutou plochou prodejní plochy. Takto vypočítaná náročnost osvětlení ve kW/m^2 byla následně převedena na prodejní plochu o rozloze $1\,000\text{ m}^2$ modelové prodejny.

Dalším parametrem, sledovaným při kontrole prodejen, bylo osvětlení, respektive denní svícení prostor, které jsou z větší části prosklené a je zde možnost využít přirozeného denního osvětlení. Jedná se zejména o prosklené vstupy do prodejen, čelní prosklené fasády prodejních prostor a venkovní prostory před vstupem do prodejen. U těchto prostor sice nikdy nejde o významnou částku z hlediska celkové spotřeby elektrické energie na osvětlení, nicméně právě toto je výrazným znakem zodpovědného či nezodpovědného přístupu k otázce energií.

V neposlední řadě bylo posuzováno také bodové osvětlení, které je ve všech supermarketech využíváno k prezentaci čerstvého zboží. Tato bodová světla jsou k nalezení téměř v každé prodejně nad zeleninou, ovocem a jiným sezónním zbožím. I u tohoto způsobu prezentace se projevují různé strategie při využití na prodejnách. Na některých prodejních plochách jsou zastoupeny jen v počtu maximálně deseti kusů, v jiných prodejnách dosahuje jejich instalované množství až 100 kusů. Technické parametry i definovaná spotřeba se výrazně liší. Z hlediska pohledu instalovaného příkonu na jedno bodové svítidlo, lze nalézt varianty od 27W až po 150W. Na zkoumaných

prodejních je tedy vždy posouzeno množství světla, jejich celkový příkon, následně zkalkulována spotřeba kW na 1 m² a výsledek převeden na plochu prodejny 1 000 m² modelové prodejny.

3.4.5 Chlazení a mražení potravin na prodejní ploše

Pro chladicí a mrazicí techniku na prodejní ploše byl stanoven postup odhadu energetické náročnosti následujícím způsobem: Posouzení typu použitého nábytku a jeho porovnání s definovaným standardem a stejným konstrukčním typem nábytku. Následně byl odhadnut počet běžných metrů jednotlivých typů nábytku a přepočtení energetické náročnosti na plochu prodejny. Pro modelovou prodejnu byl pak údaj přepočten na plochu 1 000 m².

Pro veškerý nábytek a určení jeho energetické náročnosti byl vybrán standard a technické parametry italské společnosti Tasselli, který v dané problematice symbolizuje střední úroveň kvality mezi výrobci chladicího a mrazicího nábytku pro prodejny potravin. Tento nábytek byl zvolen z důvodu jeho použití v několika potravinových řetězcích v ČR. Jak je patrné z následující tabulky, náklady na roční provoz jednotlivých typů nábytku se velmi liší, přesto nejsou náklady na provoz hlavním parametrem pro jejich využití. Většinou jde opět o strategická rozhodnutí z hlediska vybraného způsobu prezentace prodávaného zboží. Jednotlivé výpočty nákladů na roční provoz zařízení, je znázorněn v tabulkách B1 – B10 v příloze B této práce.

Tabulka 4: Přehled ročních nákladů na provoz 1 mb chladicích a mrazicích zařízení

Použitá technologie - typ nábytku	Roční náklad na 1mb
Chlazené vysoké skříně zavřené, typ PANDA SHT	3 803 Kč
Chlazené vysoké skříně otevřené, typ PALCO 2.500mm	14 387 Kč
Chlazený výstavní pult, typ DREAM	2 182 Kč
Chlazené polovysoké pulty otevřené, typ GLOBE 2	12 423 Kč
Chlazené vany elektrické, uzavřené, typ TAHITI	5 519 Kč
Chlazené vany elektrické, otevřené, typ OMEGA	27 594 Kč
Mrazicí vysoké skříně, typ SCREEN HT	9 514 Kč
Mrazicí kombinace, typ LYRICS HT	5 880 Kč
Mrazicí box zakrytý, typ TAHITI	9 461 Kč
Mrazicí vana zakrytá, typ ACTION 100	17 345 Kč

Zdroj: Vlastní

4. Vlastní průzkum na prodejnách

Vlastní výzkum na prodejnách byl proveden v období leden – březen 2014. Toto období bylo pro provedení průzkumu prodejen obzvláště vhodné zejména z hlediska probíhající topné sezóny. Veškeré technologie vytápění byly i přes mírný průběh zimy v provozu, a mohlo tedy být posouzeno jejich reálné využití. Ostatní technologické celky, jako chlazení a mražení potravin a osvětlení, jsou v provozu po celý kalendářní rok.

Pro vlastní výzkum na prodejnách byl připraven check-list, ve kterém byly zaznamenány veškeré sledované parametry. Vzor tohoto check-listu je přiložen jako příloha C této práce. Při samotném průzkumu byly posuzovány následující skutečnosti, v následujícím pořadí:

- typ prodejny – samostatně stojící objekt či vestavba do stávající zástavy,
- komunikace energií na prodejnách
- vstup do prodejny – osvětlení, počet trubíc, zda nesvítí zbytečně,
- vstup do prodejny – přítomnost dveřní clony, typ technologie - elektrická nebo teplovodní,
- prostor za pokladnami – počet osvětlení, přítomnost prosklené fasády, zjištění zda osvětlení nesvítí zbytečně,
- bodová svítidla – typ svítidel, odhad potřebné náročnosti ve W,
- liniové osvětlení – typ technologie LED nebo zářivkové trubice,
- liniové osvětlení – typ a jeho příkon použitých trubíc, počet na svítidle, celkový počet svítidel,
- liniové osvětlení – v případě LED technologie typ použitého svítidla, výrobce, celkové množství v metrech běžných,
- chlazení potravin - typ, výška, délka, osazení dveřmi u instalovaného nábytku,
- mražení potravin - typ, výška, délka, osazení dveřmi u instalovaného nábytku,
- vytápění prodejny – typ technologie vytápění, počet a typ případných vytápěcích jednotek,
- Odhad plochy prodejny.

Veškeré tyto poznatky z prodejen byly následně zapracovány do výpočtové tabulky, ve kterém byl za použití, v předchozích kapitolách vypočtených ročních nákladů na provoz

jednotlivých zařízení, z kalkulován celkový odhadovaný náklad na provoz instalovaných zařízení na dané prodejně. Následně byly v posledním sloupci údaje převedeny do modelové prodejny. Tabulka zobrazující výsledky jedné z prozkoumaných prodejen je zobrazena v příloze D této práce.

4.1 Porovnání expanzních strategií

Expanzní strategie, tedy umísťování nových obchodních jednotek na trh, má přímý vliv jak na počáteční investiční, tak i následné provozní náklady na energie jednotlivých prodejen. Jak již bylo naznačeno v kapitole 1.5, obchodní řetězce se k problematice expanze poboček supermarketů staví různě, respektive zde existují dva základní směry. Prvním z nich je umístění prodejny do stávající, popřípadě nové zástavby, jako její součást v přízemních patrech objektu. Druhou základní variantou je výstavba samostatně stojící prodejny na periferii městského celku, se standardizovaným konceptem, typickým pro daný řetězec. Toto základní rozdělení se potvrdilo i ve výsledcích provedeného průzkumu a dá se charakterizovat následujícím popisem.

Obchodní řetězce BILLA a SPAR kombinují oba výše zmíněné způsoby umísťování nových prodejen supermarketů. Z navštívených prodejen SPAR, sice větší podíl připadal na volně stojící prodejny, nicméně tato společnost evidentně využívá výhodných pozic při umísťování menších prodejen do suterénů obytných objektů stávající zástavby. U společnosti BILLA by se v současné době stav a vývoj v expanzní strategii, dal charakterizovat spíše jako snaha o systematické vyhledávání projektů v centrech obytných částí města, kde jsou prodejny usazeny do nájemních prostor stávajících nebo nově budovaných objektů.

Obchodní řetězce LIDL a PENNY mají v porovnání s výše uvedenými dvěma řetězci strategii výrazně odlišnou. Veškeré prozkoumané prodejny obou značek jsou umístěny jako volně stojící prodejny, koncepčně i rozměrově zrealizované dle standardu obou společností. Jaké dopady na samotné prodejny z hlediska energetických koncepcí tyto způsoby mají, bylo již nastíněno v kapitole 1.

4.2 Komunikační strategie na prodejní ploše

Z provedeného průzkumu na prodejnách je patrné, že pro komunikaci řetězců z pohledu energií není na prodejních plochách téměř žádný prostor. Základem je zde prezentace prodávaných produktů, poskytovaných slev, probíhajících akcí na zboží. Jedinou výjimkou, zato však na téměř všech prodejních plochách, je komunikace energetických opatření z hlediska uzavření chladících a mrazících boxů. Téměř na každých prosklených dveřích všech boxů, se nachází malá samolepka naznačující, že právě tímto uzavřením boxů je chráněno životní prostředí, výrazným snížením energetické zátěže.

O tom, že v tomto případě opravdu zasklení chladících boxů dokáže snížit energetickou náročnost o téměř 30 %, a v případě mrazícího nábytku je tato hodnota úspor téměř 45 %, vše vzhledem k použitému typu zasklení, není pochyb. V případě prezentace tohoto faktu ve formě malých, nenápadných samolepek, se jedná spíše o dílo firem zabývajících se právě tímto zasklením. V zájmu řetězců je spíše logickou snahou maximální průhlednost zasklení tak, aby bylo v co největší míře prezentováno právě prodávané zboží. Přesto je řetězci všeobecně tato prezentace tolerována, pravděpodobně z důvodu chápání tohoto tématu jako velmi aktuálního i pro jejich zákazníky.

Další drobnou výjimkou z hlediska využití energií v komunikaci se zákazníkem je řetězec SPAR, který má na všech prodejnách instalováno nenápadné sdělení: PRE energie této prodejny. I v tomto případě však spíše jde o dohodu vyplývající z obchodní smlouvy s dodavatelem elektrické energie, než o záměrnou aktivitu řetězce prezentovat energetickou strategii.

4.3 Porovnání celkových parametrů zkoumaných prodejen

Na základě zpracovaných dat z průzkumu prodejen lze konstatovat, že případné pozastavení se nad koncepty posuzovaných technologických celků má, dle počátečního očekávání velký smysl. A to napříč všemi posuzovanými řetězci. Z následujícího porovnání, je také patrné, že některé z řetězců již použití technologií zrevidovaly. Výsledkem je výrazně snížená energetická, ale hlavně také finanční, náročnost na provoz posuzovaných zařízení.

Jako nejméně energeticky náročný vyšel v porovnání řetězec supermarketů SPAR, který se všeobecně vyznačuje tendencí zavádění nových technologií dostupných na trhu. První příčky v tomto porovnání vybraných technologií dosáhl hlavně využitím LED technologií osvětlení a plošně zaváděnému vytápění prodejen pomocí odpadního tepla z chlazení. Řetězcem s nejnákladnějším provozem je v tomto porovnání společnost BILLA. Zde je potenciál úspor v nákladech na provoz jednotlivých prodejen neoddiskutovatelný.

Tabulka 5: Porovnání celkových ročních nákladů na provoz posuzovaných technologií

Modelová prodejna	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR	938 936 Kč
PENNY	1 195 783 Kč
LIDL	1 257 648 Kč
BILLA	1 425 929 Kč

Zdroj: Vlastní

Pro další úroveň porovnání je tedy nezbytně nutné, podívat se blíže na rozdíly v dílčích strategických přístupech řetězců, v použití jednotlivě posuzovaných technologií. Při bližším pohledu do porovnání lze zpozorovat nekoncepčnost v přístupu téměř v každém obchodním řetězci. Zde je velmi dobře patrné, že složení zodpovědných technických oddělení v obchodních řetězcích jsou nevyvážená. Pro samotné řetězce je tento fakt velmi limitující.

4.4 Porovnání strategií vytápění prodejen

Jak již bylo uvedeno v úvodu druhé kapitoly této práce, vytápění prodejen systémem využívajícím odpadní teplo, by mělo být snahou každého z retailových řetězců, který se zabývá prodejem potravin. V době, kdy energie neustále zdražují, není moc logickým přístupem jednou stranou teplo z prodejny odvádět a zatěžovat s ním okolí, z druhé strany prodejny teplo nakupovat a platit za něj stále více. Následující porovnání tabulka jednoznačně vyzdvihuje konkurenční výhodu řetězce SPAR, jehož průměrné náklady na vytápění prodejen jsou bezkonkurenčně nejnižší. To je dáno právě využitím odpadního tepla při vytápění svých prodejen. Extrémem, vyplývajícím z níže uvedené tabulky, je koncept vytápění prodejen v řetězci PENNY, který plošně aplikuje systém

vytápění prodejní plochy teplovzdušně, což je v dnešní době pro formát supermarketu o rozloze 1 000 m² pravděpodobně nejnákladnější varianta.

Tabulka 6: Porovnání celkových ročních nákladů na vytápění prodejní plochy

Modelová prodejna	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR	126 567 Kč
LIDL	219 058 Kč
BILLA	259 019 Kč
PENNY	269 312 Kč

Zdroj: Vlastní

Pokud se tedy více zaměříme na jednotlivé řetězce, nalezneme v porovnání jejich přístupů základní odlišnosti. Prodejny SPAR jsou v tomto pohledu, až na několik málo výjimek, konzistentně osazovány systémy, které umožňují maximální využití odpadního tepla. Velmi důležitý je fakt, že toto rozhodnutí je v současné době aplikováno plošně. Tedy celkový efekt se projevuje výrazným snížením průměrných nákladů na prodejnu. Je zde vidět skutečnost, že se v minulosti i tato společnost ubírala cestou využití teplovzdušného vytápění.

Jak je patrné z následující tabulky, pozůstatky z tohoto období výrazně zhoršují jak celkový výsledek, tak i průměrný náklad na vytápění prodejní plochy modelové prodejny tohoto řetězce. Instalace na nových prodejnách však ukazují na plošné použití jednoho promyšleného přístupu k danému tématu. Vzhledem k faktu, že tato společnost provozuje v ČR pouze 14 supermarketů, je vysoká pravděpodobnost, že dané výsledky z devíti navštívených prodejen zobrazují realitu přístupu i na ostatních pobočkách. Vypočtený průměr na jednu prodejnu zde pravděpodobně není nejoptimálnější ukazatelem, avšak vzhledem k použití této metody u ostatních řetězců bylo vhodné stejný postup dodržet i zde. Pro lepší interpretaci výsledků u řetězce SPAR, by bylo vhodné dodat, že na 66 % prodejen, lze nalézt technologii využívající odpadní teplo. Ve zbývajících 34% lze pozorovat původní technologii z dob, kdy pro vytápění prodejen bylo standardem využití centrálního teplovzdušného vytápění pomocí VZT jednotky.

Tabulka 7: SPAR porovnání ročních nákladů na řešení vytápění prodejen

Prodejna	Technologie	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR Jahodnice	Conveni-Pack	18 653 Kč	126 567 Kč
SPAR Říčany	Conveni-Pack	18 653 Kč	
SPAR Modřany	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
SPAR Praha, Za Brumlovkou	Conveni-Pack	18 653 Kč	
SPAR Česká lípa	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
SPAR Teplíce	Conveni-Pack	18 653 Kč	
SPAR Praha BB centrum	Conveni-Pack	18 653 Kč	
SPAR Praha Florentinum	Conveni-Pack	18 653 Kč	
SPAR Třebíč	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	

Zdroj: Vlastní

Společnost LIDL se v tomto ohledu projevuje také jako řetězec s promyšlenou strategií. Oproti Společnosti SPAR vytápí své prodejny lokálními jednotkami, které zásobuje nakupovaným teplem, nicméně zvolená technologie patří mezi ty varianty, které jsou z hlediska provozu úspornější. Významně zde odpadá ztráta při distribuci tepla na dlouhé vzdálenosti, což zvyšuje účinnost systému. Konzistence, s jakou společnost přistupuje k této problematice, je z hlediska navštívených prodejen stoprocentní. Tento fakt je dobře viditelný v následující tabulce. V porovnání s výše hodnoceným výsledkem řetězce SPAR je evidentní, že systematická instalace, byť ne úplně nejúspornějšího řešení, se může v celkových hodnotách výrazně přiblížit ne stoprocentně plošně implementovanému výrazně úspornějšímu systému. S velmi malým procentem nejistoty, lze při této 100% aplikaci na shlednutých prodejnách konstatovat, že stejná technologie bude instalována na všech současných 230 prodejnách.

Tabulka 8: LIDL porovnání řešení vytápění prodejen

Prodejna	Technologie	Roční náklad	Průměrný roční náklad na prodejnu
LIDL Česká Kamenice	Fan-Coily	219 058 Kč	219 058 Kč
LIDL Tábor	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Jesenice	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Modřany	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Průhonice	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Týnec nad Sázavou	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Lužiny	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Plzeň, Vejprnická	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Varnsdorf	Fan-Coily	219 058 Kč	
LIDL Rumburk	Fan-Coily	219 058 Kč	

Zdroj: Vlastní

Naopak v přístupu společnosti BILLA není ve vytápění prodejen vidět téměř žádný směr ani strategie. Mix veškerých možných způsobů vytápění napovídá, že prodejny tohoto řetězce jsou složeny hned z několika různých řetězců, pohlcených při spojování značek již neexistujících řetězců. Právě prodejny bývalých značek DELVITA a Plus se vyznačují vytápěním pomocí teplovzdušného systému s centrální VZT jednotkou. Nově budované prodejny BILLA jsou osazeny systémy úspornějšími, některé dokonce i systémy využívající odpadní teplo. I zde je tedy vidět postupný přerod v myšlení společnosti,

Tabulka 9: BILLA porovnání řešení vytápění prodejen

Prodejna	Technologie	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
Billa Hráského	Conveni-Pack	18 653 Kč	259 019 Kč
Billa Brno OC Perla	Sálavé panely	206 092 Kč	
Billa Praha OC Krakov	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
Billa Kamenice	Fan-Coily	219 058 Kč	
Billa Barrandov	Tepelné čerpadlo	175 397 Kč	
Billa Stodůlky	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
Billa Lužiny	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
Billa Zábřeh na Moravě	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
Billa Praha Lodžská	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	

Zdroj: Vlastní

Supermarkety PENNY jsou na tom, z hlediska vytápění prodejen, podobně jako společnost BILLA. Pozůstatky z minulosti v podobě prodejen PLUS, zanechávají svůj odkaz. Na nově instalovaných systémech se však nic výrazně nemění, směr použití centrálních VZT jednotek zde přetrvává. Občasná instalace energeticky úspornějšího systému vytápění naznačuje směr testování či hledání vhodnější varianty, nicméně obnova stávajícího stavu do jakéhokoliv úspornějšího řešení bude v tomto případě velmi zdoluhavá a investičně velmi náročná. Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, změny technologií tohoto typu nejsou z hlediska financí v obchodních řetězcích oblíbeným tématem, a výměna či úprava systému vytápění patří mezi investičně velmi náročné akce.

Tabulka 10: PENNY porovnání řešení vytápění prodejen

Prodejna	Technologie	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
PENNY Zahradní město	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	269 312 Kč
PENNY Česká Kamenice	Tepelné čerpadlo	175 397 Kč	
PENNY Děčín, Teplická	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
PENNY Vítkov	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
PENNY Zruč nad Sázavou	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
PENNY Praha, Trnkovo nám.	Tepelné čerpadlo	175 397 Kč	
PENNY Praha Hassova	Conveni-Pack	18 653 Kč	
PENNY Petřikov	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	
PENNY Ostrava, 17. listopadu	Teplovzdušně, VZT	342 394 Kč	

Zdroj: Vlastní

4.5 Porovnání strategií vytápění zákaznických vstupů do prodejen

Následující porovnávací tabulka, zobrazující využití vytápění prostor vstupů do prodejen poukazuje na fakt, že tyto, do nedávné doby masivně používané dveřní clony, jsou řetězci právem považovány za neefektivní zařízení a je od jejich dalšího zařazování do projektů ustupováno. Mnohem efektivnějším způsobem zabránění průchodu chladného vzduchu do prodejny je změna dispozice samotného vstupu. Tuto funkčně efektivní dispozici nejlépe rozpracoval řetězec LIDL, jehož vstupy do prodejen se vyznačují následujícími parametry:

- zmenšení vstupních dveří na přijatelné minimum,

- prodloužení vstupního prostoru,
- instalace čtyř kusů rychlouzavíracích automatických dveří,
- oddělení vstupu a výstupu z prodejny prosklenou stěnou.

Takto rozpracovaná koncepce vstupu do prodejny umožňuje prostor pro přerušení proudu vzduchu z venkovního prostoru do prodejny bez nutnosti jeho vytápění. Jen v případě velmi silného a plynulého proudu zákazníků zůstanou oboje dveře ve vstupní či výstupní části otevřené zároveň a umožní tak vznik průvanu. Výsledkem je, že se v tomto konceptu zádveří nikdy nenachází tepelná clona, která je provozně více nákladná. Podobně má vstup do prodejny na nových prodejnách koncipována i společnost PENNY. Výrazným překvapením je v tomto ohledu společnost SPAR, která má v této kategorii nákladů na provoz druhý nejnákladnější koncept.

Tabulka 11: Porovnání celkových ročních nákladů na dveřní clony

Modelová prodejna	Průměrný roční náklad na prodejnu
PENNY	0 Kč
LIDL	9 113 Kč
SPAR	52 306 Kč
BILLA	153 132 Kč

Zdroj: Vlastní

Jak již bylo nastíněno v úvodu této podkapitoly, řetězce LIDL a PENNY mají velmi dobře rozpracován koncept zákaznického vstupu do prodejny. Je to pravděpodobně dáno faktem, že obě dvě společnosti staví své nové prodejny zásadně na zelené louce, jejich prodejny nelze nalézt v pronajatých prostorách dříve postavených budov, které nebyly pro prodejnu koncipovány. Mohou si tedy dovolit komfort naddimenzování zákaznického vstupu dle vlastních požadavků či vlastního konceptu. Proto lze v těchto prostorách nalézt dveřní clony jen velmi výjimečně, čehož jsou dvě následující tabulky důkazem.

SPAR je v tomto porovnání poměrně velkým překvapením. Vzhledem k plošnému využití systémů využívajících odpadní teplo, stále na své prodejny instalují teplovodní dveřní clony, přičemž výše uvedené systémy obsahují řešení i pro tuto aplikaci. Je možné, že důvodem je zde nedostatek odpadního tepla, způsobený redukcí venkovních jednotek

z důvodu investičních nákladů. Toto řešení si však vybírá svou daň v podobě zvýšených provozních nákladů na provoz dveřních clon, což dokazuje následující přehled.

Tabulka 12: SPAR porovnání využití dveřních clon v zákaznickém vstupu

Prodejna	Technologie	Roční náklad	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR Jahodnice	Conveni-Pack	3 775 Kč	52 306 Kč
SPAR Říčany	Teplovodní lks	91 131 Kč	
SPAR Modřany	Teplovodní lks	91 131 Kč	
SPAR Praha, Za Brumlovkou	Conveni-Pack	3 775 Kč	
SPAR Česká Lípa	Teplovodní lks	91 131 Kč	
SPAR Teplice	Conveni-Pack	3 775 Kč	
SPAR Praha, BB centrum	Teplovodní lks	91 131 Kč	
SPAR Praha, Florentinum	Teplovodní lks	91 131 Kč	
SPAR Třebíč	Conveni-Pack	3 775 Kč	

Zdroj: Vlastní

Společnost BILLA musí, stejně jako v konceptech vytápění, nalézt své koncepční řešení. Použití všech druhů technologií od zařízení s elektrickým ohřevem vzduchu až po řešení využití odpadního tepla, ukazuje na absenci koncepce nebo silné pozůstatky konceptů minulosti. Výrazným faktorem však je zde také expanzní strategie společnosti, která na jednu stranu umožňuje dveřní clony v prostorách obchodních center vůbec neosazovat, až po extrémní řešení dispozic prodejen dvěma i více vstupy, nejhůře přímo z venkovního prostoru, které vyžadují silné vytápění. Jak ukazuje následující tabulka, náklady na vytápění vstupních prostor do prodejen řetězce BILLA se velmi liší, tedy podobně jako v tabulce č. 9 (vytápění prodejen) ukazuje na vysokou různorodost v řešení dané problematiky.

Tabulka 13: BILLA porovnání využití dveřních clon v zákaznickém vstupu

Prodejna	Technologie	Roční náklad	Průměrný roční náklad na prodejnu
Billa Hráského	Conveni-Pack	1 775 Kč	153 132 Kč
Billa Brno, OC Perla		0 Kč	
Billa Praha, OC Krakov		0 Kč	
Billa Kamenice	Teplovodní 2ks	182 261 Kč	
Billa Barrandov	Elektrická 4ks	553 084 Kč	
Billa Stodůlky	Teplovodní 2ks	182 262 Kč	
Billa Lužiny	Teplovodní 1ks	91 131 Kč	
Billa Zábřeh na Moravě	Teplovodní 1ks	91 131 Kč	
Billa Praha, Lodžská	Teplovodní 1ks	276 542 Kč	

Zdroj: Vlastní

Z hlediska zobrazení nákladů na vytápění vstupu pro zákazníky v prodejnách řetězců LIDL a PENNY nemělo žádný význam zobrazovat zde tabulky ukazující porovnání jednotlivých prodejen. Oba dva řetězce mají k této problematice velmi koncepční přístup. Na prozkoumaných prodejnách PENNY nebyla nalezena ani jedna dveřní clona, která by napomáhala vytápět prostor prodejny. Paradoxně na jedné z prodejen značky LIDL bylo toto zařízení nalezeno, nicméně z hlediska této prodejny, která je svou rozlohou koncipována jako prodejna s prostorem pro další nájemní prostory, nebylo pravděpodobně možné využít, jinak výjimečně propracovaného konceptu LIDL, zákaznického vstupu. I přes tuto jednu výjimku, obě společnosti v této kategorii nákladů na provoz dosahují extrémně dobrých výsledků, které se můžou výrazně zapsat do zvýšení konkurenceschopnosti samotných prodejen. Tato nákladová výhoda je zřetelně patrná z výše uvedené porovnávací tabulky č. 11 ukazující porovnání ročních nákladů právě v kategorii vytápění zákaznického vstupu do prodejny.

4.6 Porovnání strategií osvětlení prodejních ploch

Osvětlení je pro obchodní řetězce zásadní z hlediska spotřeby energie. Dle typu zvolené osvětlovací techniky se jedná o 20 – 30% podíl z celkové spotřeby elektrické energie prodejny. Pro ovlivnění celkové energetické náročnosti osvětlení je stejně jako u ostatních technologií rozhodující koncept. Parametry jako půdorysné a výškové umístění, příkon trubice, zvolená technologie ovládání a vnitřní elektronika svítidel, jsou hlavními znaky

určujícími následné nároky na elektrickou energii. Následující tabulka je ukázkovým příkladem volby konceptu v prostorech supermarketů, s veškerými dopady na roční náklady prodejen z tohoto rozhodnutí vyplývajících.

Tabulka 14: Porovnání celkových ročních nákladů na osvětlení prodejních ploch

Modelová prodejna	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR	134 922 Kč
BILLA	240 127 Kč
PENNY	258 651 Kč
LIDL	350 464 Kč

Zdroj: Vlastní

Prodejny s nejnižšími náklady na osvětlení má společnost SPAR. Je to dáno zvolenou LED technologií, jejichž příkon 40 W na běžný metr osvětlení vypadá na první pohled poněkud vysoký, nicméně svým osvitem dovoluje zredukovat instalované množství svítidel. Proto finálně vychází jako energeticky nejúspornější. V současné době se veškeré společnosti, které přemýšlí nad svými náklady, zabývají variantou výměny osvětlení za některou z nabízených LED variant, ať již třeba jen formou výměny klasických fluorescentních trubíc za retro-fit LED verzi. Řešení, pro které se rozhodla společnost SPAR, je z tohoto hlediska jedinečné. Jde totiž o kompletní, plošnou výměnu celých svítidel, která je, z hlediska úspor, provedení, designu či bezpečnosti, nejlepší variantou. Následující tabulka znázorňuje toto koncepční řešení v ročních nákladech na provoz. V porovnání se všemi následujícími variantami ostatních řetězců prodejen typu supermarket vykazuje tento koncept bezkonkurenčně nejnižší náklady.

Tabulka 15: SPAR Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy

Prodejna	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR Jahodnice	128 191 Kč	134 922 Kč
SPAR Říčany	135 455 Kč	
SPAR Modřany	131 831 Kč	
SPAR Praha, Za Brumlovkou	137 653 Kč	
SPAR Česká lípa	147 436 Kč	
SPAR Teplice	129 674 Kč	
SPAR Praha BB centrum	126 759 Kč	
SPAR Praha Florentinum	135 542 Kč	
SPAR Třebíč	141 758 Kč	

Zdroj: Vlastní

Společnost BILLA sází v této oblasti na renomovaného výrobce osvětlení, firmu ZUMTOBEL. Díky kombinaci propracované konstrukce svítidla, zejména reflektorů odražejících většinu světla přímo na zboží do regálů, a správné výšky osazení svítidel dosahuje potřebného osvitu prodejny při relativně nízkých nákladech na elektrickou energii. Ve starších konceptech osvětlení je možné v současné době pozorovat snahu o snížení energetické náročnosti, prováděnou výměnou fluorescenčních trubice za již zmíněné LED retro-fit trubice, které snižují náklady na osvětlení těchto prodejen o více než polovinu. Opět, stejně jako v předchozích dvou posuzovaných parametrech (vytápění a dveřní clony), se i v konceptu osvětlení prodejen výrazně prosazuje fakt, že mezi posuzovanými prodejny lze nalézt prodejny bývalého řetězce DELVITA, ve kterém je i strategie v osvětlení odlišná od nově budovaných prodejen. Konkrétně se jedná o prodejny: Barrandov, Stodůlky a Lodžská, které se v porovnání výrazně nákladově odlišují. Ostatně stejně jako v předchozí kapitole o dveřních clonách.

Tabulka 16: BILLA Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy

Prodejna	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
Billa Hráského	142 419 Kč	240 127 Kč
Billa Brno, OC Perla	196 022 Kč	
Billa Praha, OC Krakov	184 280 Kč	
Billa Kamenice	193 275 Kč	
Billa Barrandov	376 835 Kč	
Billa Stodůlky	326 753 Kč	
Billa Lužiny	196 479 Kč	
Billa Zábřeh na Moravě	176 385 Kč	
Billa Praha, Lodžská	368 698 Kč	

Zdroj: Vlastní

Na prodejnách řetězce PENNY nebyl nalezen žádný výrazný odklon od standardů osvětlení prodejen supermarketů. Nejasný koncept v používání fluorescenčních trubíc různých příkonů způsobuje výrazné výkyvy v přepočtených nákladech na modelovou prodejnu a to v rozsahu více než 50 000 Kč ročně. Tento fakt naznačuje, že toto téma není nijak výrazně řešeno. Pravděpodobně se zde však také projevuje stejný faktor, který výrazně zkresluje výsledky výše hodnocené společnosti BILLA. V případě PENNY se jedná o prodejny bývalého řetězce PLUS.

Tabulka 17: PENNY Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy

Prodejna	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
PENNY Zahradní město	233 679 Kč	258 651 Kč
PENNY Česká Kamenice	286 487 Kč	
PENNY Děčín, Teplická	228 441 Kč	
PENNY Vítkov	256 867 Kč	
PENNY Zruč nad Sázavou	257 537 Kč	
PENNY Praha, Trnkovo nám.	286 478 Kč	
PENNY Praha, Hassova	275 869 Kč	
PENNY Petříkov	253 742 Kč	
PENNY Ostrava, 17. listopadu	248 756 Kč	

Zdroj: Vlastní

Zdaleka energeticky nejnáročnějším konceptem je pak řešení společnosti LIDL, která má svítidla zavěšena přímo u stropu prodejny. Díky tomuto umístění potřebuje pro standardní osvit prodejny téměř o 50 % více energie, tedy i nákladů na provoz. Zde zvolený koncept

sice vykazuje konzistenci v držení zvoleného směru, který by však mohl být zrevidován s výraznými výsledky v úspoře energií. Prodejny společnosti LIDL se také projeví jako koncept s nejvyšším podílem zbytečně svítícího osvětlení. Vzhledem k tomu, že 9 z 10 posuzovaných prodejen této společnosti je realizováno dle stejného konceptu, tedy jako prodejny postavené na základě stejného půdorysu, mají všechny jednu celou prosklenou stěnu, kde by mohlo být bez problému využito po většinu dne denního světla. Přesto je podél této prosklené fasády a v proskleném vstupu po celou prodejní dobu rozsvíceno veškeré osvětlení, v průměru čítající kolem 30ks zářivkových trubíc. V ročním zúčtování, se pouze pro těchto 9 prodejen jedná o náklad ve výši 255 101 Kč, který by mohl být uspořen, ovšem jen tehdy, pokud by byla provedena revize konceptu. Dalším potenciálem na prodejnách této společnosti je revize bodového osvětlení. 100W výbojková svítidla, kterých je na prodejnách zastoupen v průměrném počtu 30 kusů, v sobě skrývají také výraznou možnost úspory. Následující tabulka ukazuje roční odhad nákladů na provoz osvětlení v jednotlivých prodejnách společnosti LIDL, který se v porovnání s ostatními, výše uvedenými výčty nákladů ostatních řetězců, výrazně liší.

Tabulka 18: LIDL Přehled ročních nákladů na osvětlení prodejní plochy

Prodejna	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad
LIDL Česká Kamenice	348 245 Kč	350 464 Kč
LIDL Tábor	314 892 Kč	
LIDL Jesenice	331 526 Kč	
LIDL Modřany	350 007 Kč	
LIDL Průhonice	362 845 Kč	
LIDL Týnec nad Sázavou	348 726 Kč	
LIDL Lužiny	359 875 Kč	
LIDL Plzeň, Vejprnická	372 844 Kč	
LIDL Varnsdorf	362 834 Kč	
LIDL Rumburk	352 847 Kč	

Zdroj: Vlastní

4.7 Porovnání strategického přístupu k chlazení a mražení potravin

Chlazení a mražení potravin je pro potravinové řetězce velmi zásadní technologií. Právě chlazené a mražené potraviny totiž definují prodejní strategii, rozsah a v konečné podobě i kvalitu poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu nelze jen tak jednoduše posoudit

a porovnat energetickou náročnost jednotlivých řetězců mezi sebou. Minimálně je nutné tento servis definovat ve dvou kategoriích

- Kategorie diskont – kde není nabízen servis v podobě přípravy čerstvých potravin. Mezi porovnávanými řetězci jde o značky LIDL a PENNY
- Kategorie vyšší standard – kde servis v podobě přípravy čerstvých potravin zastoupen je. Zde se jedná o řetězce BILLA a SPAR

O to překvapivější je pak výsledek šetření na prodejnách, kdy diskontní řetězce nejsou schopny ve spotřebě energie pro chlazení a mražení potravin na prodejní ploše konkurovat řetězci SPAR, který by měl být z hlediska poskytovaného servisu v oblasti přípravy potravin energeticky náročnější. Tento fakt je možné vidět v následující porovnávací tabulce.

Tabulka 19: Porovnání celk. ročních nákladů na provoz chlazení a mražení potravin

Modelová prodejna	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR	681 962 Kč
PENNY	694 082 Kč
LIDL	708 212 Kč
BILLA	785 046 Kč

Zdroj: Vlastní

Řetězec SPAR, stejně jako i v jiných kategoriích průzkumu, drží krok s moderními technologiemi a současnými trendy. Mrazáky na prodejní ploše jsou uzavřené, v některých prodejnách jsou uzavřené i chladicí boxy. Toto je hlavní parametr pro nízké nároky na energie. I přes standard v poskytování chlazených potravin typu, delikatesy, krájené salámy, sýry a podobně, dokáže v tomto konkurovat diskontním řetězcům.

Tabulka 20: SPAR přehled ročních nákladů na energie pro chladicí a mrazicí nábytek

Prodejna	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
SPAR Jahodnice	566 646 Kč	681 962 Kč
SPAR Říčany	840 220 Kč	
SPAR Modřany	678 827 Kč	
SPAR Praha, Za Brumlovkou	685 386 Kč	
SPAR Česká lípa	795 264 Kč	
SPAR Teplice	674 842 Kč	
SPAR Praha BB centrum	589 573 Kč	
SPAR Praha Florentinum	648 475 Kč	
SPAR Třebíč	658 428 Kč	

Zdroj: Vlastní

Diskontní společnosti PENNY a LIDL, mají vzhledem k velkému množství otevřených chladicích regálů poměrně vysoké energetické nároky na energie, které jsou částečně kompenzovány úspornějším přístupem k mražení produktů. To je realizováno v nízkých uzavřených boxech, které jsou z hlediska energií nejméně náročné. Průměrné roční náklady těchto společností, v přepočtu na parametry modelové prodejny, se shodně pohybují v rozmezí 694 000 – 708 000 Kč, tedy zobrazují střed mezi výše uvedeným řetězcem SPAR a níže popsaným systémem řetězce BILLA.

Společnost BILLA vykazuje v tomto porovnání nejvyšší náklady na energie, nutno však v tomto případě dodat, že z pohledu zákazníka poskytuje, zejména v oblasti chlazených potravin, nejvyšší servis mezi posuzovanými řetězci. Následující tabulka tyto roční náklady zobrazuje.

Tabulka 21: BILLA přehled ročních nákladů na energie pro chladicí a mrazicí nábytek

Prodejna	Roční náklad modelové prodejny	Průměrný roční náklad na prodejnu
Billa Hráského	569 064 Kč	785 046 Kč
Billa Brno, OC Perla	886 779 Kč	
Billa Praha, OC Krakov	960 926 Kč	
Billa Kamenice	658 463 Kč	
Billa Barrandov	964 275 Kč	
Billa Stodůlky	857 231 Kč	
Billa Lužiny	795 264 Kč	
Billa Zábřeh na Moravě	586 962 Kč	
Billa Praha, Lodžská	786 452 Kč	

Zdroj: Vlastní

4.8 Závěrečné porovnání

V řetězci BILLA by mělo dojít k výraznému posunu v koncepcích vytápění prodejních ploch, řešení vstupů do prodejen, zamyšlení se nad náročností chladicích a mrazicích systémů. Jakýsi posun v jednotlivých kategoriích je zde patrný, pravděpodobně bude zřetelný v několika následujících letech, kdy se zvětší podíl zrekonstruovaných prodejen i s ohledem na jejich energetickou náročnost. Důležité zde bude definování standardů v jednotlivých oblastech využívání nových technologií, zejména pro rozdílné typy expanzních strategií.

Potravinový řetězec LIDL, má oproti výše popsané nekonceptčnosti, své standardy definovány velmi zřetelně. Daný směr ve vytápění pomocí lokálních teplovodních jednotek není sice nejméně energeticky náročný, ale vzhledem k jeho konzistentnímu používání a instalování eliminuje výkyvy na jednotlivých prodejnách a tím celý řetězec dosahuje celkem přijatelných a srovnatelných nákladů na vytápění. Zejména v kombinaci s energeticky dobře definovaným standardem v oblasti zákaznického vstupu na prodejní plochu, která až na malé výjimky nevyžaduje vytápění. Koncept, nad kterým by se měl řetězec zamyslet je bezesporu způsob osvětlení prodejní plochy. Zvolený způsob, který je neméně konzistentně na prodejnách instalován, je bezesporu nejdražší ze všech posuzovaných.

Společnost PENNY se téměř v každé posuzované kategorii nákladů na energie umístila pokaždé na jiné příčce. Revize všech posuzovaných technologických systémů je evidentní, snad jen mimo oblasti vytápění zákaznického vstupu. Velkým přínosem pro tuto společnost by bylo přehodnotit koncept ve vytápění prodejen, který není pravděpodobně zvolen správně.

Supermarkety provozované pod značkou SPAR, patří bezesporu mezi energeticky nejméně náročné. Společnost provozující tyto prodejny provedla v minulých letech jejich rekonstrukci, přičemž z hlediska technologií byly následovány moderní trendy. LED osvětlení na prodejnách, vytápění pomocí vlastního odpadního tepla jen mírně kazí řešení vytápění vstupu do prodejny, kde byly pravděpodobně zachovány původní technologie. Tedy i tyto prodejny mají potenciál k úsporným opatřením, která by mohla zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu.

Ve všech posuzovaných řetězcích je patrné, že se jejich technické aparáty energetickými přístupy zabývají. V rámci jednotlivých technologických celků jsou do prodejen investovány nemalé finanční prostředky, které svým působením na celkové snížení provozních nákladů zvyšují jednotlivým prodejnám konkurenceschopnost. Tento přístup, jdoucí ruku v ruce se základními přístupy a cíli podnikových strategií, podporující dlouhodobou udržitelnost a provozuschopnost společností, by však mohl být jednotlivými společnostmi lépe komunikován. Zde se skrývá mnohem větší potenciál než jen pouhá prohlášení o odpovědnosti společností kdesi na jejich webových stránkách.

5. Základní pravidla pro úspěšné energetické strategie

Z provedeného průzkumu vyplývá, že všechny posuzované řetězce mají v oblastech zkoumání, prostor k přehodnocení koncepce a následné úspoře ve spotřebě energií. Dále je patrné, že tento potenciál úspor je v některých vybraných řetězcích poměrně značný a lze takto dosáhnout samotné vyšší prosperity jednotlivých prodejen.

Vše začíná již ve fázi přípravy nových projektů, kdy je plánováním nové prodejny jako expanzního projektu celým aparátem dané společnosti rozhodováno o tom, jaké náklady budoucí prodejna ponese. Tyto strategie jsou u některých společností dány předem, kupříkladu společnost LIDL má ve své koncepci ohledně umístění prodejen jasno. Nicméně i jako samostatně stojící objekt, koncipovaný a dle standardů zrealizovaný, má v oblasti energií svůj potenciál ke zvýšení hospodárného provozu.

Veškeré tyto kroky, do kterých by mohly společnosti investovat mnohdy jen pouhý čas, potřebný k revizi vlastních standardů, lze velmi jednoduše následně zahrnout do průřezu standardně používaných strategií, jak byly popsány v úvodní kapitole této práce. Zvýšení povědomí u zákazníků ohledně přístupu ke společenským otázkám typu, dlouhodobá udržitelnost či odpovědnost k životnímu prostředí, by prospělo i samotným společnostem. Minimálně komunikace v tomto směru má výrazné rezervy, jak ukazují výsledky této práce. Pouhá prohlášení o zodpovědném přístupu, několik málo tiskových zpráv o investicích do energetických úspor a pár samolepek na prodejní ploše, jistě nepokrývá veškerý potenciál komunikace jako takové.

Samotný pohled skrze finance a zaměření se na investice do energeticky zásadních technologií, se pak také komplikuje a to průřezem skrze všechny známé značky obchodních řetězců v ČR. Pokud se specialista, znalý problematiky energetické náročnosti, zaměří na všechny dostupné formáty, zjistí, že v přístupu k výše uvedeným otázkám každý řetězec přistupuje vlastním způsobem. Evidentním problémem v celé problematice je tak nedostatek financí, tedy vůle ke koncepčnímu řešení celého problému. Některé společnosti bohužel nemají v současné době dostatek finančních prostředků na téměř žádné investice do svých prodejen, do marketingových či jiných strategií, přinášejících zákazníky

a zvyšujících jejich loajalitu vůči dané značce. O investicích do opatření přinášejících úspory v oblasti energií, jako jedné ze složek nákladů, se zde nedá vůbec hovořit.

Opakem jsou pak obchodní značky, v jejichž prodejnách je znát pozitivní přístup a využití celé problematiky energetických úspor k posílení konkurenceschopnosti, včetně účinné komunikace se zákazníkem. Mražené zboží je schováno za prosklenými, izolačními dveřmi v moderních mrazících regálech, vysoce úsporné LED osvětlení prodejních prostor zvyšuje moderní vzhled prodejny atd. Ovšem i v těchto prodejnách lze nalézt skryté koncepční vady v celkovém přístupu k problematice.

Kde je tedy ten klíč ke změně, která způsobí, že i společnosti evidentně trpící nedostatkem financí začnou přemýšlet a jednat v této problematice? Stejně jako u všech jiných změn procesů ve společnostech, které vedou k ozdravení celého systému, tkví podstata ve změně způsobu myšlení vrcholového managementu, která následně proroste do nižších vrstev vedení podniku.

5.1 Změna myšlení všech zúčastněných

Na investice do prodejen supermarketů je většinou pohlíženo jako na omlazení designu prostředí, a to z hlediska klasického strategického přístupu obchodního řetězce k zákazníkovi. Na prodejnách je měněn design, rozložení regálů, marketing, reklamní poutače, systémy orientace, technologie zpracování a úpravy potravin atd. Veškeré tyto kroky jsou prováděny v souladu s aktuální politikou a přístupem společnosti k zákazníkovi, vedoucí ke zlepšení prostředí a komfortu prodejen, zvýšení zákaznické loajality, přilákání nových zákazníků, popřípadě k rozbití zákaznických stereotypů.

V těchto přístupech jsou zahrnuty strategie, naplňující základní prvky podstaty definice retailu jako takového. Základní myšlenky všeobecného přístupu společností, jak byly nastíněny v kapitole 1.1, přes definici společenské funkce retailu, stručně definovaného v kapitole 1.2 až po strategie nastíněné kapitolou 1.3, které jsou pro obchodní řetězce každodenními pravidly chování na trhu retailu.

Technologie budov a samotných prodejen je pak všeobecně vnímána jako podružná, jako záležitost, do které se musí investovat jen, pokud je to nezbytně nutné, jako na investice které nepřinášejí prodejnám vlastní zisk, popřípadě jako na nežádoucí investice, zbytečně zvyšující technickou vybavenost objektu a zatěžující rozpočet a zisky samotné prodejny. Ta si vždy následně musí na rekonstrukci těchto technologií vydělat. Tento pohled je více či méně patrný ve všech porovnávaných řetězcích. Jinak by nebylo možné nalézt na prodejnách společnosti SPAR energeticky nekoncepční dveřní clony, které nejsou v souladu s instalovanou technologií využívání odpadního tepla. Evidentně zde došlo k jakémusi rozhraní při posuzování investiční náročnosti instalovaných technologií. Přičemž zmíněné dveřní clony byly posouzeny minimálně nesprávně.

Změna výše uvedeného přístupu je vzhledem ke všem ostatním okolnostem komplikovanosti trhu a vysoce konkurenčnímu prostředí v tomto odvětví více než nutná a její transformace musí začít v přístupu nejvyššího vedení společností. V porovnání s jinými oblastmi možností snížení nákladů v obchodních řetězcích, kde již nezbývá mnoho prostoru ke zlepšení, je mnohdy efekt úspory nákladů v energiích významný.

5.2 Změna vnitřních procesů a struktur

Jednoznačně nezpochybnitelným faktem je, že struktura obchodní společnosti zabývající se prodejem potravin, musí být převážně zaměřena na procesy, týkající se základního předmětu podnikání. V případě retailového řetězce jsou tedy základem struktury oddělení, která se zbývají základními prvky obchodních, komunikačních a veškerých marketingových, na zákazníka orientovaných, aktivit. Podpůrné procesy výše uvedených struktur, jako je kupříkladu IT a technické oddělení, jsou z tohoto pohledu pro společnosti podružné. Tento přístup k technologicky zaměřeným oddělením se však může ukázat jako chybný, pokud je aplikován dlouhodobě. Struktura společnosti, provozující řetězec prodejen, by měla být vyvážená vzhledem k počtu prodejen, množství vlastních nemovitostí a dalších druhů činností, které provozuje, jako jsou pronájmy obchodních prostor, nebo jen operace se samotnými nemovitostmi. Jen tak může v dlouhodobém horizontu plnit základní strategické úkoly, dané celkovou definicí podnikových aktivit zmíněných v úvodní kapitole této práce.

Z hlediska energií a energetického managementu je pak nezbytně nutné zaměřit se právě na struktury technických oddělení, které mají na tuto problematiku zásadní vliv. Složení technických týmů, pracujících v obchodních řetězcích, vždy vychází z celkového konceptu počtu prodejen, jejich velikostí, personálního obsazení přímo na prodejnách a mnoha dalších jiných faktorech. Vzhledem k základnímu zaměření celé této diplomové práce na obchodní řetězec s prodejny typu supermarket o průměrné prodejní ploše cca 1.000 m², jsou struktury jejich technického aparátu definované velmi podobně. Na samotných prodejnách není technická profese zastoupena žádnou pozicí typu domovní technik nebo podobně.

Veškerá technická podpora prodejen je většinou zastoupena týmem technického oddělení na centrále společnosti, která má však různé struktury zastoupení jednotlivých profesních zaměření. Základ týmu tvoří stavební technici zajišťující rekonstrukci stávajících realizace nových poboček. Dále pak bývá zastoupen servisní tým techniků, starajících se o chod a potřeby provozovaných prodejen. Technické profese jako je TZB a systémy chlazení již bývají zastoupeny v menším počtu, jeden až dva pracovníci na 200 provozovaných prodejnách. O evidenci, správu a operace spojené s přípojkami energií, zejména energie elektrické, by měl být v týmu zastoupen energetik.

Vzhledem ke komplexnosti celého problému energetických úspor, by měl celý tým výše uvedených pracovníků vést jeden vedoucí pracovník, který je mezioborově zaměřen právě na problematiku energií a problematiku s nimi spojenou. Pracovník na této pozici, by měl být, celkové výše popsané struktuře ostatních techniků, z hlediska dané problematiky, nadřazen. Samozřejmě to vše za aktivní podpory vedení společnosti. Jedině tak je možné efektivně ovlivnit veškeré procesy ohledně údržby, provozu a případných rekonstrukcí prodejen směrem k postupnému dlouhodobému snižování závislosti celého řetězce na vstupních energiích. Z hlediska celé problematiky, jejíž finanční vliv na výkon a výsledky celé společnosti je v řádech desítek milionů Kč, je personální náklad na jednu či dvě pracovní pozice navíc téměř zanedbatelný a návratnost investovaných prostředků do těchto pozic je velmi krátká. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé kroky, vedoucí k výše popsanému snížení spotřeby vstupních energií obchodních řetězců.

5.3 Energie již na druhém místě

Je tedy na nejvyšším managementu společností změnit celkovou strategii podniků a zahrnout energetický management do vlastních koncepcí. Třeba jen prostým požadavkem na celý systém na snížení závislosti na energiích v příštím kalendářním roce o 5 % z celkového objemu. Tento požadavek může znít na první pohled poněkud razantně, nicméně celý systém se začne požadavku postupně přizpůsobovat a postupem času se může ukázat jako naprosto reálný. Na začátku celého procesu proběhnou nákladově nenáročné revize prostého nakládání s energiemi na úrovni důsledného zhasínání světel v prostorách, kde se aktuálně nikdo nenachází, proces projde přes jednoduché a nízkonákladové úpravy technologií, vedoucí k úsporám v jejich provozu, až následně vyústí v nákladově náročnější plánované rekonstrukce se zaměřením na změnu celkové koncepce pohledu na prodejny a jejich energetickou náročnost.

Kupříkladu na jedné z prodejen obchodního řetězce BILLA, která se nachází v Praze na Barrandově, je naprosto zřetelná chyba v energetické koncepci, jistě zbytečně devastující finanční výsledky této prodejny. K celkem vhodnému konceptu vytápění prodejny, úspornému LED osvětlení prodejní plochy, je zde zachován pozůstatek dob minulých v podobě čtyř kusů evidentně předdimenzovaných elektrických dveřních clon, jejichž roční náklad byl odhadnut na 553 084 Kč. I kdyby se náklady na výměnu zařízení vyšplhaly na nepředpokládaných 400 000 Kč za teplovodní, zredukovanou variantu, která by v tomto extrémním případě zredukovala provozní náklady na 60 %, návratnost celé výměny by byla 1,2 roku. V následujících 5 letech provozu zařízení, po započtení investičních nákladů a nákladů 25.000 Kč na údržbu, se jedná o částku 681 168 Kč, kterou není prodejna nucena vynaložit do nákladů

Při pohledu na obchodní řetězec s 200 pobočkami, jejichž roční náklady na energie dosahují částky 360 000 000 Kč, je výše požadovaná 5% úspora energie rovna částce 18.000.000 Kč. I v případě, že by náklady na první rok tohoto úsporného programu dosáhly 50% výše uvedených úspor, zbylých 50 % výše uvedené částky je dobrým základem pro pokračování projektu v dalších obdobích. K celému tomuto procesu je však zapotřebí nastavit správnou strukturu profesně zdatných odborníků a přenastavení procesů ve fungování společnosti.

5.4 Sledování cen energií

Strategie nízkých nákladů, jak je zmíněna výše v kapitole 1.6, je bezesporu základem každého podnikání. Udržet náklady minimálně na optimu pro danou provozovanou činnost je schopnost podniku, která podporuje základní principy dlouhodobého působení na trhu. Tyto optimálně nízké náklady je nutné neustále revidovat a korigovat, vzhledem k dalším měnícím se parametřům daného podnikání, jako je měnící se rozsah činností, jejich struktura a podobně. Optimum nákladů je nutno hledat ve všech činnostech, které podnik vyvíjí, průřezem všech definovaných nákladových skupin, se kterými podnik operuje. Energie nejsou z tohoto hlediska výjimkou. Naopak se jedná o nákladovou položku, kterou je možné vhodným nákupem stabilizovat třeba i na celé účetní období a její vývoj lze částečně předvídat, tudíž s ní i velmi dobře kalkulovat. Zrovna toto je parametr, který je pro obchodní řetězce velmi zásadní. Každá nákladová složka, která je v průběhu účetního období předvídatelná, je lépe využitelná pro nastavení všech ostatních obchodních i finančních strategií. Sledování cen energií, by tedy mělo být jednou ze základních strategií každého podniku, který funguje na rozpočtových principech.

Veškeré potravinové řetězce posuzované v této práci, provozují dohromady, dle dostupných informací na jejich internetových stránkách, v současné době 820 prodejen. Při průměrném nákladu na posuzované technologie 1 211 175 Kč, vycházejícím na jednu prodejnu z celkového porovnání v kapitole 4, se tedy jen v energiích jedná o roční náklad 993 163 500 Kč. Stejně tak jako PENNY s avizovaným počtem 340 prodejen, musí i společnost SPAR se svými 54 prodejnami centralizovat své nákupy energií tam, kde je to jen trochu možné.

V případě elektrické energie je struktura trhu v ČR centrálním nákupům části silové složky velmi dobře přizpůsobena, tato problematika byla již více rozpracována v kapitole 2.2. Jednotlivé společnosti se při těchto nákupech rozhodují individuálně, spoléhají na doporučení odborníků z řad prodejců a nezávislých expertů. Velmi často je doba nákupu podřízena plánování vlastních výsledků společnosti na příští účetní rok. Nicméně pouze vhodným centrálním nákupem této komodity lze i při pouhých 54 prodejnách řetězce SPAR uspořít nezanedbatelnou částku.

Druhou základní energií, kterou mohou společnosti jako je obchodní řetězec výrazně ovlivnit průběh svých nákladů, je nákup zemního plynu. Jak vyplývá z úvodu kapitoly 2 této práce, zemní plyn je speciálně pro obchodní řetězce v současné době druhou nejdůležitější komoditou. 1 MWh lze v současné době v ČR koupit od jednotlivých prodejců za cenu 2 700 – 3 060 Kč. Při průměrné roční spotřebě 180MWh na jedno odběrné místo, může společnost PENNY, která většinou vytápí své prodejny VZT jednotkou, za kterou je jako zdroj tepla skryta plynová kotelna, nakoupit energii v podobě zemního plynu v rozmezí 917 927 – 1 040 316 Kč. Tedy s rozdílem 122 380 Kč ročně.

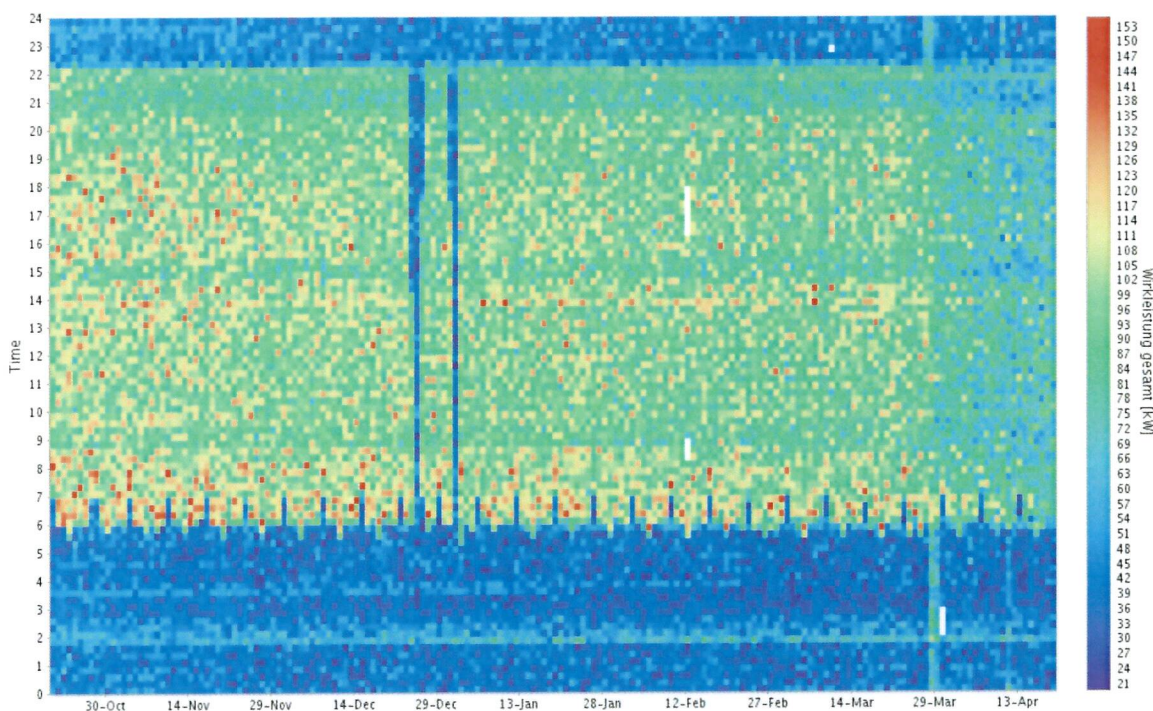
5.5 Pečlivé sledování spotřeb jednotlivých energií

Obdobně jako v předešlé kapitole, ohledně sledování cen energií, i samotná spotřeba a její kontrola patří mezi základní prvky nákladové strategie. V případě obchodních řetězců, spravujících několik set prodejen po celé ČR, mohla by strategie kontroly nákladů, z hlediska energií, patřit také do kategorie výrazných úsporných opatření. Z provedeného průzkumu vyplývá, že tohoto jsou si společnosti podnikající v retailu více či méně vědomy. Jednotlivé kroky lze pozorovat na prodejnách značky BILLA, ve společnosti SPAR je tento směr pravděpodobně nastaven jako jedna z priorit.

Sledování spotřeb všech vstupních energií, jejich evidence a následné využívání těchto informací, by mělo být základem pro veškeré fungování celého technického aparátu všech obchodních řetězců. Zde se totiž, jak ukazují výsledky porovnání jednotlivých prodejen ve všech řetězcích v kapitole 4, skrývá daleko větší potenciál než kupříkladu ve výše popsaném nákupu energií. Informace o spotřebách jednotlivých prodejen by měly být pečlivě zaznamenány minimálně na měsíční bázi a následně využívány pro práci stavebních, servisních, i jiných oborově zaměřených specialistů, pečujících o udržení standardů společnosti na jednotlivých prodejnách.

Z následujícího obrázku, který v takzvaném kobercovém zobrazení čtvrt hodinových maxim spotřeb elektrické energie na prodejně supermarketu, lze vyčíst následující data, která by měla být v dobře fungující struktuře technického aparátu obchodního řetězce podkladem pro veškerá rozhodování o nastavení, pravidelném servisu, či plánované obnově zařízení při následné rekonstrukci.

- zahájení provozu na prodejně supermarketu je obvykle energeticky nejnáročnější částí dne,
- naopak nejméně náročnou částí dne je období před uzavřením prodejny,
- podzimní období je na této prodejně energeticky náročnější než zimní období,
- energetické špičky na této prodejně jsou nestandardně vysoké (153 kW/h),
- ve dvě hodiny ráno na této prodejně probíhá proces, který výrazně zvyšuje spotřebu el. energie
- další pravidelné zvýšení noční spotřeby probíhá před 04.00 hod,
- v 09.00 hod a 15.00 hod na prodejně standardně dochází k útlumu spotřeb,
- osvětlení na prodejně je, bez výjimky, pravidelně v nočních hodinách vypnuto,
- v období kolem konce března došlo k razantnímu snížení spotřeby elektrické energie
- v nočních hodinách, kdy je prodejna uzavřena, se její spotřeba el. energie pohybuje v rozmezí 21 – 70 kWh.



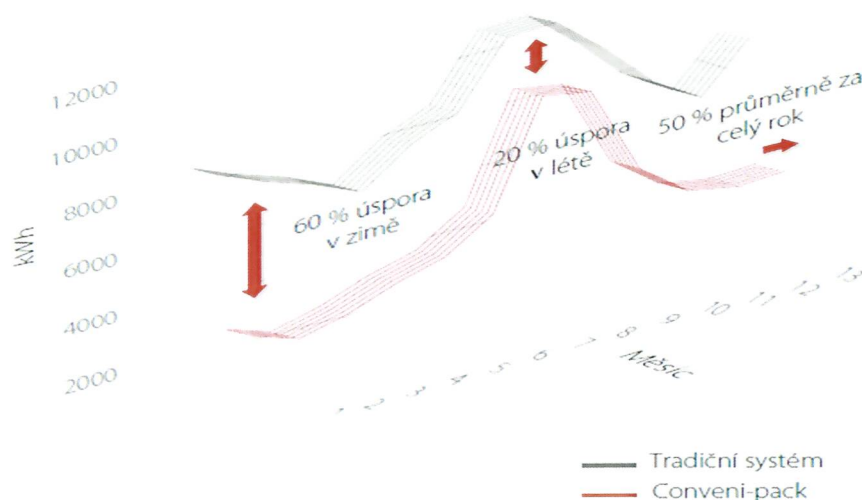
Obrázek 7: Kobercové zobrazení průběhu spotřeb elektrické energie na prodejně
Zdroj: Vlastní

Veškeré výše uvedené skutečnosti mohou mít výrazné dopady na energetickou náročnost prodejen. Pokud není obsluze jasné, jaké procesy na jednotlivých prodejnách probíhají, může následně dojít ke stavu, kdy stejně koncipované prodejny vykazují velmi rozdílné náklady na energie. Tento fakt nemohl být z hlediska provedení průzkumu na prodejnách zachycen, ale vzhledem k evidentním rozdílům v přístupu jednotlivých společností k rekonstrukcím a obnově zařízení je velmi dobře předvídatelný

5.6 Plánování energetické koncepce již při přípravě nových prodejen

Plánování energetické náročnosti nových prodejen by mělo být pro veškeré obchodní řetězce naprostým standardem, jako jeden ze základních parametrů pro udržitelný rozvoj společnosti. Jak již bylo popsáno v dřívějších kapitolách této práce, je jen velmi obtížné a většinou finančně nákladné, ovlivnit energetickou náročnost stávajících poboček. Tedy právě z tohoto hlediska je důležité klást velký důraz na nové, plánované a teprve připravované prodejny. Nová pobočka supermarketu je vždy plánována na minimální dobu provozu 6 – 10 let. Její energetická náročnost musí být známa již před zahájením její výstavby, povětšinou je také tento faktor vyžadován finančním oddělením společnosti, při posouzení životaschopnosti připravovaného projektu.

Z energetického hlediska, je totiž možné naplánovat, a tím na celou dobu fungování pobočky ovlivnit, prodejnu různým způsobem. Vše ovlivňuje rozhodnutí o zvolené technologii, která bude na nové prodejně instalována. Jaká technologie bude použita, je vždy podmíněno situací v místě výstavby budoucí prodejny. Koncept ovlivňují parametry budovy, její konstrukce a vzhled, okolní zástavba, nebo jen podmínky uzavírané nájemní smlouvy. Následující obrázek zobrazuje energetickou náročnost na provoz TZB na prodejně, při běžném využití technologií dle standardních projekčních zvyklostí a systému využívajícím odpadní teplo z chlazení potravin.



Obrázek 8: Porovnání energ. náročnosti tradičního systému TZB a systému DAIKIN Conveni-Pack
Zdroj: DAIKIN (2013)

Variant kombinací využití různých technologií je mnoho, výše uvedený příklad zobrazuje jen jeden z extrémů s největším dopadem do nákladů. Je tedy zřejmé, že pečlivá příprava energetické koncepce je nezbytná. Veškerá výše uvedená fakta jsou patrná také v rámci porovnání provedeného v kapitole 4. Kupříkladu mezi jednotlivými prodejny společnosti BILLA jsou i dnes na první pohled viditelné zásadní rozdíly mezi prodejny převzatými od společnosti DELVITA a novými, moderních technologií využívajícími, pobočkami realizovanými v posledních letech. I přes evidentní absenci konceptu v celkovém přístupu řetězce k technologiím, je průměrný roční náklad na posuzované technologie v novém konceptu společnosti při zobrazení v modelové prodejně 1 216 830 Kč, proti průměrnému ročnímu nákladu modelové prodejny konceptu DELVITA ve výši 1 687 297 Kč.

Závěr

Energie a náklady na ně jsou z pohledu celého nákladového rámce pro retailové řetězce jen pouhým zlomkem. Z celkových nákladů zabírají jen malé procento, přesto nelze říci, že nemá smysl zapřemýšlet nad jejich rozumným využíváním. Základní strategií všech retailových řetězců, potravinové řetězce nevyjímaje, je tvorba vlastního zisku z podnikání které provozují. Konkurenční prostředí v České republice, stejně jako v celé Evropské unii je neúprosné, retail s potravinami není v tomto ohledu žádnou výjimkou. Naopak, jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, v tomto odvětví retailu jsou v následujících letech očekávány výrazné strukturální změny. Pokud ani jedna z větších společností prozatím nedosáhla výraznějšího podílu na trhu, je směr, kterým se bude tento trh vyvíjet, patrný právě při pohledu na stejný sektor v Evropské unii. Stále častěji bude docházet ke slučování menších společností ve větší celky, nebo k jejich pohlcování ekonomicky silnějšími konkurenty. Finální strukturou bude jen několik málo stabilních řetězců, které pokryjí většinu zákaznické potřeby. Tento trend je zřetelně viditelný zejména v současné době, kdy byl veřejně oznámen prodej řetězce supermarketů a hypermarketů společnosti SPAR.

Rozhodnutí o takovémto odprodeji společnosti či jejím zachování, je podmíněno její celkovou stabilitou a kladnými ekonomickými výsledky v čase. Tato stabilita společnosti je však ve finále tvořena ekonomickými úspěchy každé jednotlivé malé jednotky, v případě retailu zdravím a prosperitou každé jednotlivé prodejny v řetězci. V případě prodejny potravin, obklopené dalšími konkurenčními prodejny se stejným sortimentem, je strategie, která je dána její mateřskou společností její základní zbraní v konkurenčním boji, kterým každodenně prochází. Tato strategie tedy musí obsahovat veškeré základní informace a návody, jak v tomto neúprosném prostředí nejen přežít, ale navíc také vytvořit očekávaný ekonomický zisk. Informace, jak vystupovat vůči zákazníkům, jak správně vystavit zboží na prodejní ploše, jak ho umět následně prodat a přitom udržet náklady na vlastní provoz na přijatelné výši. A právě součástí přijatelné nákladové výše je prodejnám již dlouhou dobu před zahájením vlastního fungování prodejny nadefinována část provozních nákladů v podobě energetické náročnosti na veškeré použité technologie, které jsou potřebné pro jejich provoz. Tuto nákladovou stránku již samotná prodejna může jen

těžko ovlivnit, pokud ano, tak jen omezením provozu instalovaných zařízení a tím snižování definovaného standardu prodejn.

Je tedy patrné, že o energetickou náročnost prodejen musí být dlouhodobě pečováno. Pokud je průměrný čistý zisk prodejen potravin všeobecně odhadován v rozmezí 2 – 2,5 % ze svého obrátu a náklady na energie jsou definovány jako 5 – 7 % z nákladů celkových. Je jasné, že jen úspory v oblasti energií mohou případně překlomit ztrátovou prodejnu do přeživší schopné a ekonomicky neztrátové. Současné technologie, dostupné jak po technické, tak i ekonomické stránce, umožňují za cenu přijatelných investičních nákladů snížit spotřebovávané energie o až několik desítek procentních bodů. Tedy výrazný potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti prodejen na trhu, ač se nejedná o strategii přímo související s ostatními zažitými a velmi dobře zvládnutými managementy obchodních řetězců.

Na základě provedeného průzkumu, který je nosnou částí této práce, lze konstatovat, že se v této oblasti, napříč všemi posuzovanými řetězci, skrývá obrovský potenciál pro realizaci. V každém z posuzovaných řetězců byla nalezena oblast, nad kterou se lze minimálně pozastavit, příslušnou část strategie zrevidovat a změnou dosáhnout relativně dobrých výsledků v redukci nákladů na provoz. Bohužel, fakt že ani tato strategie není samospasitelná a musí být brána jako součást celkové, generální podnikové strategie, dokazuje ukončení činnosti obchodního řetězce SPAR na českém trhu. A to i přes skutečnost, že téměř ve všech posuzovaných parametrech právě tato společnost a její prodejny vykazovaly nejlepších výsledků v provedeném porovnání.

Závěrem práce je tedy skutečnost, již potvrzuje veškerá dostupná literatura, která byla použita jako podklad celé práce. Strategie podniku je velmi komplexní záležitost. Pro vybudování úspěšné strategie v oblasti podnikání, je třeba zahrnout veškeré známé aspekty dané oblasti podnikání. K celkovému úspěchu na trhu retailu, nevystačí společností kupříkladu jen vhodně a pečlivě propracovaná strategie v oblasti energií, ač může společností výrazně dopomoci k dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit a porovnat rozdílné přístupy jednotlivých řetězců k otázkám energií, a to z hledisek jejich expanze, komunikace problematiky energií

a samotného nakládání s energiemi. Dále pak zhodnotit finanční vliv hospodaření s energiemi na náklady samotných prodejen. Lze zkonstatovat, že tyto cíle byly splněny a bylo prokázáno, že vhodným energetickým managementem lze přímo ovlivnit výši finančního zisku společnosti. Následné další možnosti rozpracování tématu energetických úspor i dalších souvisejících strategií, je možné prohloubením znalostí technologií, skrývajících se v zázemí a technických prostorách prodejen jednotlivých řetězců.

Seznam citací

- BÁRTA, V. et al., 2009. *Retail Marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 16, s. 89. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BENDA, J. et al., 2001. *Ceny zemního plynu v EU a v České republice*. 2001. [online]. Dostupný z: <http://www.tzb-info.cz/507-ceny-zemniho-plynu-v-eu-a-ceske-republice>.
- BILLA. 2012. *BILLA má energeticky úsporné obchody 2012* [online]. Praha 3. Dostupný z: http://www.Billa.cz/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?folderId=44138&pageId=111498.
- CANT, M. 2010. *Introduction to retailing*. 1th ed. Cape town: JUTA, 2010. s. 4, s. 48. ISBN 0702177830
- CIMLER, P. et al., 2007 *Retail management*. 1. vyd. Management Press, s.r.o., 2007. s. 33, s. 163. ISBN 978-80-7261-167-6.
- ČERMÁK, P. 2008. *Proč chce ČEZ, abyste šetřili elektřinou* 2008 [online]. Praha. Dostupný z <http://www.penize.cz/spotrebitel/41439-proc-cez-chce-abyste-setrili-elektrinou>.
- DAWSON, J. 2006. *Strategic Issues in International Retailing*. 1th ed. New York: Taylor & Francis, 2006. s. 2. ISBN0-203-63962-6.
- DELOITTE, 2008. *Cost saving initiatives for retailers* 2008 [online]. London. Dostupný z http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_CB_CostSavingInitiativesForRetailers.pdf.
- IDNES, 2012. *České řetězce jsou unikátní, žádný z nich nemá ani desetinu trhu* 28. 11. 2012 [online]. Praha. Dostupný z: http://ekonomika.idnes.cz/podily-obchodnich-retezcu-na-trhu-v-cr-dxvekoakcie.aspx?c=A121128_134049_ekoakcie_neh.
- INCOMA, 2014. *Bitva řetězců o zákazníka přitvrzuje, ztráty jsou na všech stranách*. 26. 2. 2014 [online]. Praha. Dostupný z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1282&lng=CZ&ctr=203>.

- KAUFLAND, 2013. *Naše příroda, naše odpovědnost*. 2013 [online]. Dostupný z: http://www.KAUFLAND.cz/Home/05_Spolecnost/002_odpovednost/001_zivotni_pr_ostredi/001_odpovednost_k_prirode/index.jsp.
- KOURDI, J. 2011. *Podniková strategie* 1. Vyd. Computer Press, a.s, 2011. s. 7. s. 193. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KUSALA, J. 2003. *Miniencyklopedie ELEKTRINA*. 2003 [online]. Praha 4. kap. 4. Dostupný z: <http://www.cez.cz/edee/content/microsites/elektrina/4-4.htm>.
- MARGRETTA, J. 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii 1. Vyd. Management Press, 2012. s. 67. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MINTZBERG, H. 1998. *Strategy safari*. 1th ed. New York: The Free Press, 1998. 395 c. ISBN0-684-84743-4.
- RAHMANOVÁ, Š. 2007 *Faktory konkurenceschopnosti českých retailingových firem*. Liberec, 2007. s. 48, s. 50, s. 86, s. 88. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta.
- TEPLÁRENSKÉ SDRUŽENÍ. 2014. *Poslání*. [online]. Praha Dostupný z: <http://www.tscr.cz/index.php?pg=0203&1399199603#>.
- TEPLÁRENSKÉ SDRUŽENÍ. 2014. *Průměrné ceny tepla*. [online]. Praha Dostupný z: <http://www.tscr.cz/index.php?pg=0750&1399199612#>.
- TESCO. 2013. Odpovědné chování vůči životnímu prostředí 2013. [online]. Praha. Dostupný z: <http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/pro-novinare/tiskove-zpravy/2013/moderni-technologie-pomahaji-v-obchodech-tesco-snizovat-spotrebu-elektricke-energie/>.
- WOLF, P. 2014. Cena vody 2014: *Regionální společnosti jsou levnější průměrně o 5 %*. 2014. [online]. Praha. Dostupný z: <http://www.cenyenergie.cz/cena-vody-2014/>.
- SEIFER, B. 2007. *Brand Strategy and Retail Enviroments*. ProQuest Central. [online]. Design management Review, 2007, vol. 18, iss.2, s.17-25, [vid. 2007]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/202982090?accountid=17116>

Seznam použité literatury

- BÁRTA, V., et al. *Retail Marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.
- CANT, M. *Introduction to retailing*. 1th ed. Cape town: JUTA, 2005. ISBN 0-7021-5165-3
- CIMLER, P., et al. *Retail management*. 1. vyd. Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- DAWSON, J., et al. *Strategic Issues in International Retailing*. 1th ed. New York: Taylor & Francis, 2006. ISBN 0-203-63962-6.
- KABELE, K., et al. *Energetická náročnost budov v souvislostech s platnou legislativou*, Praha: ABF - nakladatelství ARCH, 2008. ISBN 978-80-86905-45-7.
- KNESPLA, T. *Porovnání konkurenčních strategií maloobchodních řetězců Hypernova, Kaufland, Interspar a Lidl*. Liberec, 2004. 44 s. Bakalářská práce (Bc.) Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta.
- KOURDI, J. *Podniková strategie* 1. Vyd. Computer Press, a.s, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- MARGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii* 1. Vyd. Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MINTZBERG, H. *Strategy safari*. 1th ed. New York: The Free Press, 1998. ISBN 0-684-84743-4.
- RAHMANOVÁ, Š. *Faktory konkurenceschopnosti českých retailingových firem*. Liberec, 2007. 193 s., 36 s. příl. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta.
- ŠÁLA, J. *Tepelná ochrana budov, komentář k ČSN 73 0540* 1 vyd. Informační centrum ČKAIT, 2008. ISBN 978-80-87093-30-6.
- SEIFER, B. *Brand Strategy and Retail Enviroments*. ProQuest Central. [online]. Design management Review, 2007, vol. 18, iss.2, [vid. 2007]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/202982090?accountid=17116>

Seznam příloh

Příloha A - Výpočet ročních nákladů na provoz jednotlivých druhů vytápění prodejních ploch.....	87
Příloha B - Výpočet ročních nákladů na provoz jednotlivých chladících a mrazících zařízení	91
Příloha C – Vzorový check-list použitý při průzkumu prodejen	96
Příloha D - Vzorový výpočet energetické náročnosti prodejny.....	97

Příloha A - Výpočet ročních nákladů na provoz jednotlivých druhů vytápění prodejních ploch

Tabulka A1: Roční náklad na teplovzdušné vytápění modelové prodejny

Technologie	Počet mj.
počet ventilátorů	2 ks
Příkon v kW	3,5 kW
Cena kW	3,00 Kč
Celkem distribuce tepla na 1hod provozu	21 Kč
Teplo pro ohřev vzduchu kW	35 kW
Cena 1 kW tepla	1,90 Kč
Ztráta tepla při distribuci	1,15
Celkem potřeba tepla na 1hod provozu	88 Kč
Denní doba provozu	18 h
Průměrné využití koeficient	0,6
Dní v roce	274 dní
Náklady na roční servis	20 000 Kč
Teplovzdušné vytápění celkem za rok:	342 394 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka A2: Roční náklady na vytápění modelové prodejny sálavými panely

Technologie	Počet mj.
počet čerpadel	1 ks
Příkon v kW	0,04 kW
Cena kW	3,00 Kč
Celkem distribuce tepla na 1hod provozu	0,12 Kč
Teplo pro ohřev kW	35 kW
Cena 1 kW tepla	1,90 Kč
Ztráta tepla při distribuci	1,02
Celkem potřeba tepla na 1hod provozu	69 Kč
Denní doba provozu	18 h
Průměrné využití koeficient	0,6
Dní v roce	274 dní
Náklady na roční servis	1000 Kč
Sálavé panely celkem za rok:	206 092 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka A3: Roční náklady na vytápění modelové prodejny Fan-coily

Technologie	Počet mj.
počet čerpadel	10 ks
Příkon v kW	0,105 kW
Cena kW	3,00 Kč
Celkem distribuce tepla na 1hod provozu	3,15 Kč
Teplo pro ohřev kW	35 kW
Cena 1 kW tepla	1,90 Kč
Ztráta tepla při distribuci	1,02
Celkem potřeba tepla na 1hod provozu	69 Kč
Denní doba provozu	18 hod
Průměrné využití koeficient	0,6
Dní v roce	274 dní
Náklady na roční servis	5000 Kč
Fan-coily celkem za rok:	219 058 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka A4: Roční náklad na vytápění modelové prodejny systémem Conveni-Pack

Technologie	Počet mj.
počet Ventilátorů	10 ks
Příkon v kW	0,12 kW
Cena kW	3,00 Kč
Celkem distribuce tepla na 1hod provozu	3,60 Kč
Teplo pro ohřev kW	0 kW
Cena 1 kW tepla	0,00 Kč
Ztráta tepla při distribuci	1,00
Celkem potřeba tepla na 1hod provozu	0,00 Kč
Denní doba provozu	18 hod
Průměrné využití koeficient	0,6
Dní v roce	274 dní
Náklady na roční servis	8000 Kč
Conveni-Pack celkem za rok:	18 653 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka A5: Roční náklady na provoz elektrické dveřní clony

Technologie	Počet mj.
počet Ventilátorů	1 ks
Příkon v kW	0,35 kW
Cena kW	3,00 Kč
Celkem distribuce tepla na 1hod provozu	1,05 Kč
Teplo pro ohřev kW	15 kW
Cena 1 kW tepla	3,00 Kč
Ztráta tepla při distribuci	1,00
Celkem potřeba tepla na 1hod provozu	45,00 Kč
Denní doba provozu	18 h
Průměrné využití koeficient	0,6
Dní v roce	274 dní
Náklady na roční servis	2000 Kč
El. dveřní clona celkem za rok:	138 271 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka A6: Roční náklady na provoz teplovodní dveřní clony

Technologie	Počet mj.
počet Ventilátorů	1 ks
Příkon v kW	0,35 kW
Cena kW	3,00 Kč
Celkem distribuce tepla na 1hod provozu	1,05 Kč
Teplo pro ohřev kW	15 kW
Cena 1 kW tepla	1,90 Kč
Ztráta tepla při distribuci	1,02
Celkem potřeba tepla na 1hod provozu	29,07 Kč
Denní doba provozu	18 h
Průměrné využití koeficient	0,6
Dní v roce	274 dní
Náklady na roční servis	2000 Kč
Teplovodní dveřní clona celkem za rok:	91 131 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka A7: Roční náklady na provoz kanálové jednotky Conveni-Pack

Technologie	Počet mj.
počet Ventilátorů	1 ks
Příkon v kW	0,2 kW
Cena kW	3,00 Kč
Celkem distribuce tepla na 1hod provozu	0,60 Kč
Teplo pro ohřev kW	0 kW
Cena 1 kW tepla	0,00 Kč
Ztráta tepla při distribuci	1,00
Celkem potřeba tepla na 1hod provozu	0,00 Kč
Denní doba provozu	18 h
Průměrné využití koeficient	0,6
Dní v roce	274 dní
Náklady na roční servis	2000 Kč
Kanál. jednotka Conveni-Pack celkem za rok:	3 775 Kč

Zdroj: Vlastní

Příloha B - Výpočet ročních nákladů na provoz jednotlivých chladících a mrazících zařízení

Tabulka B1: Výpočet Ročních nákladů na provoz 1mb chladícího modulu PANDA SHT

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	0,174 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	0,52 Kč
náročnost chladio kW	1,287 kWh
Cena 1kW chlazení	1,00 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	1,29 Kč
Energetická náročnost chladícího modulu za 1h	1,81 Kč
Stavební délka chladícího modulu	2,50 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	0,72 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	3 803 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka B2: Výpočet Ročních nákladů na provoz 1mb chladícího modulu PALCO F30

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. Zařízení	1,214 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	3,64 Kč
náročnost chladio kW	3,201 kWh
Cena 1kW chlazení	1,00 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	3,20 Kč
Energetická náročnost chladícího modulu za 1h	6,84 Kč
Stavební délka chladícího modulu	2,50 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	2,74 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	14 386 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka B3: Výpočet ročních nákladů na provoz 1mb chladicího modulu DREAM

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	0,088 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	0,26 Kč
náročnost chladio kW	0,645 kWh
Cena 1kW chlazení	1,20 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	0,77 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	1,04 Kč
Stavební délka chladicího modulu	2,50 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	0,42 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	2 182 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka B4: Výpočet ročních nákladů na provoz 1mb chladicího modulu GLOBE 2

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. Zařízení	1,194 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	3,58 Kč
náročnost chladio kW	2,327 kWh
Cena 1kW chlazení	1,00 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	2,33 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	5,91 Kč
Stavební délka chladicího modulu	2,50 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	2,36 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	12 423 Kč

Zdroj: Vlastní

Tabulka B5: Výpočet nákladů na provoz chladicího modulu OMEGA

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	1,75 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	5,25 Kč
náročnost chladiwo kW	0 kWh
Cena 1kW chlazení	0,00 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	0,00 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	5,25 Kč
Stavební délka chladicího modulu	1,00 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	5,25 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	27 594 Kč

Zdroj: Vlastní

TabulkaB6: Výpočet nákladů na provoz chladicího modulu TAHITI

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	0,35 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	1,05 Kč
náročnost chladiwo kW	0 kWh
Cena 1kW chlazení	0,00 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	0,00 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	1,05 Kč
Stavební délka chladicího modulu	1,00 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	1,05 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	5 518 Kč

Zdroj: Vlastní

TabulkaB7: Výpočet nákladů na provoz 1mb chladicího modulu SCREEN HT

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	0,892 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	2,68 Kč
náročnost chladiovo kW	1,541 kWh
Cena 1kW mrazení	1,20 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	1,85 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	4,53 Kč
Stavební délka chladicího modulu	2,50 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	1,81 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	9 513 Kč

Zdroj: Vlastní

TabulkaB8: Výpočet nákladů na roční provoz 1mb mrazicího modulu LYRICS HT

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	0,782 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	2,35 Kč
náročnost chladiovo kW	1,541 kWh
Cena 1kW mrazení	1,20 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	1,85 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	4,20 Kč
Stavební délka chladicího modulu	3,75 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	1,12 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	5 879 Kč

Zdroj: Vlastní

TabulkaB9: Výpočet nákladů na roční provoz mrazicího modulu ACTION 100

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	1,1 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	3,30 Kč
náročnost chladiwo kW	0 kWh
Cena 1kW mrazení	0,00 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	0,00 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	3,30 Kč
Stavební délka chladicího modulu	1,00 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	3,30 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	17 344 Kč

Zdroj: Vlastní

TabulkaB10: Výpočet nákladů na roční provoz mrazicího modulu TAHITI

Technologie	Počet mj.
Spotřeba energie el. zařízení	0,6 kWh
Cena kW	3,00 Kč
Cena spotřebované el. energie	1,80 Kč
náročnost chladiwo kW	0 kWh
Cena 1kW mrazení	0,00 Kč
Cena spotřebované energie na chlazení	0,00 Kč
Energetická náročnost chladicího modulu za 1h	1,80 Kč
Stavební délka chladicího modulu	1,00 m
Celkem energetická náročnost na 1mb za 1hodinu	1,80 Kč
Denní provoz	24 h
Roční koeficient provozu	0,6
Rok	365 dní
Energetická náročnost celkem za rok na 1mb	9 460 Kč

Zdroj: Vlastní

Příloha C – Vzorový check-list použitý při průzkumu prodejen

Tabulka C1: Check list použitý při průzkumu prodejen

Umístění prodejny, typ budovy	
Typ budovy	
Bodové osvětlení	
Typ svítidel	
Energetická náročnost použitého svítidla	
Počet použitých svítidel	
Zbytečně svítí	
Počet trubic	
Vytápění prodejní plochy	
Typ, případné poznámky	
Vytápění vstupu pro zákazníky	
Typ, případné poznámky	
Chlazení potravin na prodejní ploše	
Typ	počet bm
Typ	počet bm
Typ	počet bm
Mražení potravin na prodejní ploše	
Typ	počet bm
Typ	počet bm
Typ	počet bm

Zdroj: Vlastní

Příloha D - Vzorový výpočet energetické náročnosti prodejny

Tabulka D1: Výpočet ročních nákladů na energie prodejny LIDL Jesenice

Popis zařízení	Parametry	Roční náklad stávající prodejna	Roční náklad modelová prodejna
Prodejní plocha	1050 m ²		1000 m ²
Cena elektrické energie	3 Kč/kWh		
Provoz v roce	362 dní		
Otevírací doba	18 h		
Vytápění prodejní plochy	Fan-Coily		
Náklady na roční provoz		135 498 Kč	129 046 Kč
Dveřní clona	Elektrická		
Náklady na roční provoz		138 271 Kč	138 271 Kč
Osvětlení prodejní plochy	Fluorescenční		
Příkon trubíc	0,048 kW		
Počet trubíc	140 ks		
Navýšení na elektroniku	1,005		
Příkon celkem	6,7536 kW		
Náklady na roční provoz		132 019 Kč	125 733 Kč
Počet trubíc	20 ks	18 766 Kč	17 872 Kč
Bodová svítidla			
Příkon světel	0,08 kW		
Počet světel	100 ks		
Příkon celkem	8 kW		
Náklady na roční provoz		156 384 Kč	148 937 Kč
Potravinové chlazení			
PALCO	28 mb		
Náklady na roční provoz	14386 Kč	402 808 Kč	383 627 Kč
Omega	2 mb		
Náklady na roční provoz	27594 Kč	55 188 Kč	52 560 Kč
Potravinové mražení			
Lyrics	8,5		
Náklady na roční provoz	5880	49 980 Kč	47 600 Kč
Výsledné hodnoty			
Celkové náklady na roční provoz		1 088 915 Kč	1 044 646 Kč
Celkové náklady na 1m ² za rok			1 045 Kč

Zdroj: Vlastní