

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

1997

Tomáš Roštlapil

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Obor Podniková ekonomika

**TRENDY RŮSTU MALOOBCHODNÍCH
FIREM A JEJICH TRŽNÍ DOMINANCE**

HF-KPE-97008

TOMÁŠ ROŠTLAPIL

Vedoucí práce: Ing. Ivan Jáč CSc. - Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Lubomír Calta - Procter & Gamble Rakona a.s.

Počet stran: 76

Počet příloh: 5

30. května 1997

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Obor Podniková ekonomika

**TRENDY RŮSTU MALOOBCHODNÍCH
FIREM A JEJICH TRŽNÍ DOMINANCE**

HF-KPE-97008

TOMÁŠ ROŠTLAPIL

Vedoucí práce: Ing. Ivan Jáč CSc. - Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Lubomír Calta - Procter & Gamble Rakona a.s.

Počet stran: 76

Počet příloh: 5

30. května 1997

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1996/97

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro Tomáše Roštlapila

obor 62-68-8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto diplomovou práci

Název tématu: **Trendy růstu maloobchodních firem a jejich tržní dominance**

Zásady pro vypracování:

1. Funkce, struktura a vývoj maloobchodu
2. Typy maloobchodních jednotek
3. Maloobchod ve vyspělých zemích
4. Maloobchod v České republice se zaměřením na vybraný řetězec obchodní firmy
5. Nástin vývojových tendencí

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci 25. května 1997

Tomáš Rothlauf
.....

Anotace

Současný maloobchod v České republice prochází převratnými změnami a patří k nejrychleji se rozvíjejícímu odvětví v naší zemi. Tato diplomová práce popisuje maloobchod ve světě a zejména v České republice, jeho současný stav a strukturu a soustředí se na vývoj obchodních firem, jejichž podíl na trhu neustále roste. V závěru se snaží nastínit vývojové tendence maloobchodního podnikání v České republice ve srovnání s vývojem maloobchodu ve vyspělých zemích.

OBSAH

<u>Číslo</u>	<u>Název</u>	<u>Strana</u>
	Seznam zkratk	7
	Úvod	8
	Cíl	9
1.	Vývoj obchodu	10
1.1	Vznik obchodu	10
1.2	Obchod ve středověku	10
1.3	Obchod po 2. světové válce	11
2.	Funkce a význam obchodu	13
2.1	Význam obchodu	13
2.2	Funkce obchodu	14
3.	Obchodní instituce	16
3.1	Velkoobchod a maloobchod	18
3.1.1	Velkoobchod	19
3.1.2	Maloobchod	21
4.	Provozní typy maloobchodních jednotek	23
5.	Maloobchod ve světě	31
5.1	Evropa	33
5.2	USA	35
5.3	Asie	37
6.	Maloobchod v České republice	39
6.1	Situace do roku 1989	39
6.2	Situace v letech 1990-1995	40
6.3	Současnost	42
7.	Obchodní firmy v České republice	45
8.	Interkontakt Group a.s.	57
8.1	Struktura koncernu	57
8.2	Popis dceřinných společností	59
8.2.1	Rema IK a.s.	59
8.2.2	Drogerie IK a.s.	60
8.2.3	Magnet IK a.s.	60
8.2.4	Prior IK a.s.	61
8.2.5	Prior Stred a.s.	62
8.2.6	Maxa s.r.o.	62
8.2.7	Pramen IK a.s.	63
9.	Tendence vývoje	66
9.1	Tendence k velkým plochám	67
9.2	Závěr	72
	Seznam literatury	75
	Seznam příloh	76

Seznam zkratek a symbolů

a.s. - akciová společnost

atd. - a tak dále

ČR - Česká republika

ECR - Effective Consumer Response

EDI - Electronic Data Interchange

IK Group - Interkontakt Group

Kč - koruna česká

mld. - miliard

MO - maloobchod

Mp - maximální počet vzájemných vazeb hospodářských symbolů

N - počet obchodních partnerů

popř. - popřípadě

Sk - slovenská koruna

SR - Slovenská republika

SRN - Spojená republika Německo

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

tis. - tisíc

tj. - to jest

tzv. - takzvaný

USA - Spojené státy americké

USD - americký dolar

VO - velkoobchod

ÚVOD

Na počátku našeho století byl maloobchod (anglicky retail) chápán jako jednoduchá forma podnikání, která neklade velké nároky na vzdělání, vybavení i samotnou technologii. Obchodník potřeboval pouze počáteční kapitál a vhodné prostory pro uskladnění a prodej zboží.

Neustálý rozvoj obchodu a sílící konkurence zcela změnila během jednoho století způsob maloobchodního podnikání. Zejména za posledních 15 let prošel světový maloobchod obrovskými změnami - začal využívat moderní techniku, nové poznatky vědy a přinesl také velké změny v pojetí řízení. Doposud obecně užívaný anglický termín *retail* byl nahrazen výrazem *retailing*, který zahrnuje nejen samotný maloobchod, ale také všechny činnosti s ním souvisící - distribuce, komunikace, vývoj, služby, management, marketing a další. Nejúspěšnější světové maloobchodní (retailingové) firmy jsou dnes řízeny špičkovými profesionály za podpory nejmodernějších informačních technologií.

Firmy, které se dříve zabývaly maloobchodní činností samostatně, se začaly sdružovat nejprve v jednotlivých zemích a později vytvářely nadnárodní společnosti. Rovněž maloobchodní jednotky, tedy jednotlivé prodejny, doznaly značných změn. Prodejny s malou plochou a malým sortimentem jsou vytlačovány velkými nákupními středisky s několika kategoriemi zboží, doplněné velkými zábavními komplexy.

Změny, které probíhaly v maloobchodním podnikání ve vyspělých zemích světa několik let, dnes probíhají mnohem rychleji také v České republice, která po roce 1989 otevřela svoji ekonomiku světu. Během několika let zde byla privatizována celá obchodní síť a byl umožněn vstup zahraničním společnostem, které provozují maloobchodní řetězce. Podobně jako v zahraničí, i v České republice neustále sílí koncentrace dříve samostatných obchodů do maloobchodních sítí a nákupních aliancí.

CÍL MALOOBCHODU

Současný maloobchod v České republice prochází převratnými změnami a patří k nejrychleji se rozvíjejícímu odvětví v naší zemi. V denním tisku i odborných časopisech vycházejí téměř každý den různé informace o vývoji a změnách na českém trhu, které jsou bohužel buď příliš obecné nebo se soustředí pouze na jeden subjekt. Tato diplomová práce si klade za cíl popsat maloobchod jako celek a charakterizovat zejména v České republice jeho současný stav a strukturu a nastínit vývojové tendence a soustředí se na vývoj obchodních firem, jejichž podíl na trhu neustále roste.

První část se zabývá popisem vývoje a funkce obchodu, struktury maloobchodu a jeho vývoje a krátce charakterizuje současný stav ve vyspělých zemích světa (USA, západní Evropa, Asie). Dále se zaměří na maloobchodní podnikání v České republice, jeho vývoj a současný stav se všemi změnami, které probíhají. Práce dále podrobně popíše strukturu a funkce vybraných maloobchodních řetězců působících v České republice, samostatná kapitola je věnována největší obchodní společnosti v ČR Interkontakt Group. V závěru se pokusí nastínit vývoj maloobchodu v několika příštích letech ve světě a zejména v České republice.

1. VÝVOJ OBCHODU

1.1 Vznik obchodu

Obchod se začíná objevovat jako samostatná hospodářská činnost na rozhraní rodové a otrokářské společnosti po oddělení řemesel od zemědělství a města od vesnice. Postupně narůstala místní a časová diferenciací mezi oběma akty směny - koupí a prodejem - a především specializace výroby, a to vyžadovalo činnost i osobu, která zajistí směnu zboží mezi městem a vesnicí, mezi jednotlivými výrobci a mezi výrobcí a panovníkem nebo vládoucí třídou.

Obchodníci postupně získávali bohatství a s tím souviselo i jejich společenské postavení. Na základě peněžního bohatství si například ve starém Římě mohl obchodník koupit půdu a otroky a stát se tak součástí vládoucí vrstvy.

1.2 Obchod ve středověku

V období feudalismu byly formy vnitřního obchodu velmi jednoduché - provozoval se pouze vandrovní obchod nebo výroční trhy. Rozvíjel se hlavně obchod mezinárodní, zejména mezi Orientem a Evropou. Ve středověkých městech vzniká skupina obchodníků nejdříve z drobných řemeslníků a zběhlých poddaných. Svoji nezávislost na společenském řádu ztrácí obchod až při spojení s průmyslovým kapitálem. Vedle klasických kupeckých karavan se postupně rozvíjelo i různé formy zastupování, protože obchodník se nemohl vzdálit na delší dobu ze sídla podniku.

Ve snaze přenést riziko podnikání na více osob začaly vznikat obchodní společnosti. Ukázkovým příkladem může být námořní obchod, kde tvořili rejdař, kapitán, mužstvo a cestující kupec jakési obchodní společenství. Podíleli se na nákladech a rizikách cesty (penězi, prací, propůjčením lodi) a předem si určovali způsob rozdělení zisku. Zámořské objevy přinesly do obchodu zvýšení obrátu a

rozšíření sortimentu, ale i změny v organizaci obchodu. Původní státní monopol přenesl svá práva na obchodní společnosti, umožnil jim vlastnit majetek a požadoval jen finanční příspěvky - daně.

Na přelomu 18. a 19. století se obchod výrazněji specializoval - obchodní živnosti se rozdělovaly na velkoobchod (tj. obchodování ve velkém) a maloobchod (koloniál, kramářský atd.). Průmyslová revoluce přinesla spolu s rozvojem průmyslu, dopravy a zintenzivnění zemědělské výroby také rozvoj obchodu, který se na obranu proti konkurenci začíná více koncentrovat.

1.3 Obchod po 2. světové válce

Ve východní Evropě byl vývoj obchodu násilně přerušen příchodem komunistických vlád, které prakticky zlikvidovaly soukromé vlastnictví a výrazně snížily společenskou prestiž obchodu neustálým důrazem na výrobu. Obchod tak nemohl plnit svoji funkci zprostředkovatele mezi nabídkou výroby a poptávkou zákazníků, docházelo k nedostatkům žádaného zboží a naopak k přebytku neprodejného zboží.

Naproti tomu se ve vyspělých zemích ubíral obchod přirozeným vývojem. Docházelo zde k prudkému růstu životní úrovně, nákupů a tím i obchodních kapacit. Rozšiřovaly se výhodné úvěry, byla řešena bytová otázka a výrazný převrat ve způsobu nakupování znamenalo vybavení domácností chladicí a mrazicí technikou. Například v SRN tím vzrostla průměrná velikost nákupu za léta 1957-1990 pětkrát. Rozvoj automobilismu změnil jak místo realizace nákupu, tak jeho velikost. Dříve každodenní malé nákupy potravin se postupně měnily na větší s menší frekvencí.

Mění se také struktura obrotu. Nasycenost poptávky po potravinách i přes velkou inovaci a růst sortimentu vede k jejich poklesu na spotřebě spolu s poklesem výdajů za odívání. Vznikají nové sortimenty jako jsou elektronika, zboží pro sport a volný čas a zboží pro osobní záliby (hobby). Dobrá životní úroveň však

neznámá plýtvání - vysoké koupěschopnosti konkuruje stále se rozšiřující spektrum zboží a služeb.

Chování zákazníků ve vyspělých státech, které je charakteristické jak pro období 60. léta, tak i pro období 90. let, lze popsat takto:

- mají zájem o levný nákup a vyhledávají jej
- šetří svůj čas zejména při nákupu běžného zboží denní potřeby
- preferují nákupní místa s velkým výběrem zboží, velkou obrátkou a konkurencí
- mají zájem o příjemné prostředí, rozsah služeb a o ekologii

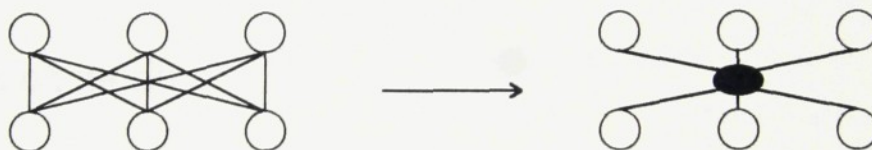
Obchod po druhé světové válce měl pouze lokální význam. V průběhu dalších desetiletí se však tento význam postupně měnil na regionální, národní a v 80. letech dosáhl již mezinárodního měřítká.

2. FUNKCE A VÝZNAM OBCHODU

2.1 Význam obchodu

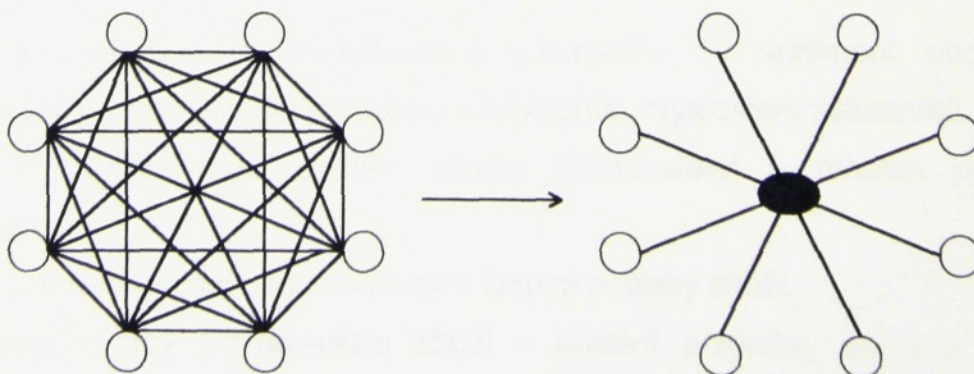
Základní funkcí obchodu je zprostředkování dodávky zboží mezi výrobcem a spotřebitelem. Někdy se objevují názory, že tato funkce prostředníka je zbytečná a nákladná. Tento názor spolehlivě vyvrací *transakční teorie*, která je postavena na kvantifikaci transakcí potřebných k zajištění mezi výrobcem a maloobchodníky, resp. výrobcem a spotřebiteli.

Příklad A: 3 výrobci a 3 odběratelé představují při vzájemných vazbách celkem 9 cest (cesty zboží, objednávek, faktur, nákupních). Při zařazení 1 mezičlánku se počet snižuje na 6, tedy o 33,3%.



Uvažujeme-li vzájemné vazby dodavatelů a odběratelů, což je možné zejména v oblasti výroby, bude třeba hodnotit vazby všech se všemi.

Příklad B: 8 hospodářských partnerů vykazuje 28 vazeb. Při zařazení mezičlánku se počet cest snižuje na 8, tedy o 71,5%. [2]



Obecně lze tento vztah vyjádřit vzorci:

- bez prostředníka $M_p = N \cdot (N-1) / 2$
- s prostředníkem $M_p = N$

Pozn. Maximální počet vzájemných vazeb hospodářských partnerů (N) - M_p

Čím je větší počet partnerů, tím vyšší je efekt obchodního zprostředkování. Například u 4 partnerů je úspora 66,6%, u 100 partnerů je úspora téměř 99% cest zboží, lidí či informací. Uváděné hodnoty jsou ovšem pouze technická maxima (popř. minima), v hospodářské praxi je výhodnost mnohem menší. I tak se ovšem jedná o významné zefektivnění těchto vazeb a prokazuje jednoznačný přínos a potřebu obchodních prostředníků.

2.2 Funkce obchodu

Uspokojování potřeb odběratelů (zejména konečných spotřebitelů) není vždy pouze otázkou ceny a nejefektivnějšího zprostředkování zboží. Je hodnocena také kvalita zboží a poskytovaných služeb - časová a místní dostupnost, čerstvost a kvalita zboží, lákavost obalu, prostředí prodeje atd. Většina z těchto obtížně kvantifikovatelných aspektů je zahrnována pod pojem nákupní podmínky. Úspěch obchodu záleží na kvalitě a výkonech jeho složek stejně jako na úspornosti obchodní činnosti. Obecně se funkce obchodu definují takto:

1. Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků.
2. Překonání rozdílu mezi místem výroby (dodavatele) a místem potřeby (odběratele).
3. Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem potřeby zboží.
4. Zajišťování kvality prodávaného zboží - kvalitní přejímka, správný výběr dodavatele, vyřizování reklamací.

5. Iniciativní ovlivňování výroby z hlediska sortimentu, času, místa i množství a ovlivňování poptávky.
6. Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny.
7. Zajišťování platební způsobilosti a včasné úhrady dodavatelům.

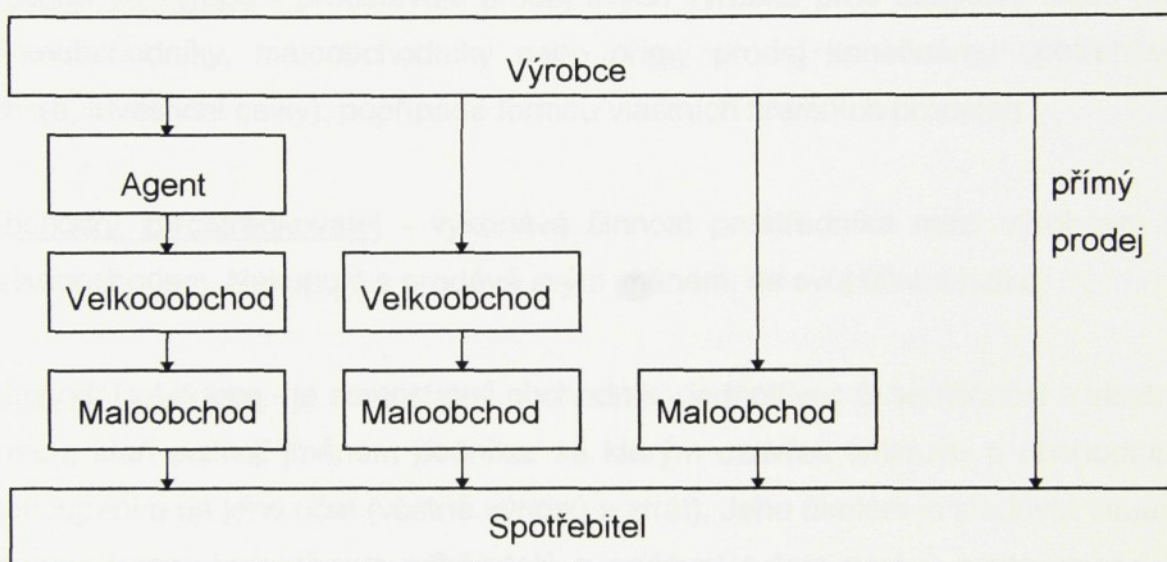
V současné době se mění historicky dané pojetí zahraničního a vnitřního obchodu v souvislosti s integrací a kooperací obchodních organizací a odstraňováním bariér mezi státy. Vznikají velké mezinárodní obchodní firmy a spolu s nimi také pojem *retailing*, který zahrnuje velkoobchodní činnost včetně mezinárodního obchodu opřenou o vlastní maloobchodní síť a vlastní know-how.

Současný maloobchod (*retailing*) je charakterizován vznikem nadnárodních společností a nákupních centrál a mizí tím dříve výrazná hranice mezi domácím a zahraničním obchodem. Vzniká jednotný pojem mezinárodní obchod, který v konkurenčním boji rozšiřuje oblast svého uplatnění a rozsah výkonů z velké části na úkor drobných podnikatelů. Konkurence podporovaná protimonopolní legislativou jednotlivých států, a dnes i Evropské unie, přitom zajišťuje soulad tohoto vývoje se zájmy zákazníků.

3. OBCHODNÍ INSTITUCE

Pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli se nazývá distribuce. Jejím smyslem je zajistit přesun zboží od výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ale také ve správném množství a čase. Tento pohyb zajišťují obchodní prostředníci - obchodní instituce.

Následující schéma zachycuje různé typy distribučních řetězců, které jsou tvořeny různým počtem článků - obchodních institucí.



V současné době je prodej zboží výrobcem přímo uživateli málo obvyklý. Distribuce zboží je většinou zprostředkována velkým množstvím článků - obchodních institucí, které plní rozmanité funkce. Mezi hlavní představitele obchodních institucí patří:

Velkoobchod - podnik nakupující zboží ve velkém od výrobců nebo jiných prostředníků a prodává ho ve velkém bez podstatné změny maloobchodům, pohostinským zařízením a drobným výrobcům. Velkoobchod zboží většinou skladuje a rozváží odběratelům, případně dodává bez skladování nebo formou samoobsluhy (cash & carry).

Maloobchod - je podnik nebo činnost zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží - prodejní sortiment, co do druhů, množství, kvality, cenových relací. Skladováním vytváří pouze pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží a zajišťuje vhodnou formu prodeje.

Pozn. Velkoobchod a maloobchod patří mezi nejdůležitější a nejrozšířenější obchodní instituce a budou podrobně popsána v následující kapitole. Mezi další obchodní instituce patří:

Obchod ve výrobě - představuje prodej svých výrobků přes odbytový sklad pro velkoobchodníky, maloobchodníky nebo přímý prodej konečnému spotřebiteli (stroje, investiční celky), popřípadě formou vlastních firemních prodejen.

Obchodní zprostředkovatel - vykonává činnost prostředníka mezi výrobcem a velkoobchodem. Nakupuje a prodává svým jménem, na svůj účet a riziko.

Obchodní zástupce - je samostatný obchodník - jednotlivec či společnost s vlastní firmou, kteří pracují jménem podniku, se kterým uzavřeli smlouvu o obchodním zastoupení a na jeho účet (včetně výnosů a ztrát). Jeho úkolem je sledovat situaci na trhu, bonitu jednotlivých odběratelů a podávat o tom zprávy zastoupenému. Může zastupovat i více firem najednou.

Obchodní cestující - je obchodním pracovníkem dodavatele, který z pověření a jménem svého zaměstnavatele, na jeho účet a nebezpečí sjednává obchodní transakce - získává objednávky a poskytuje poradenské služby.

Obchodní makléř - sjednává obchodní transakce tak, aby jednání skončilo kontraktem a bylo výhodné pro obě strany - sleduje zájmy obou partnerů. Jde o samostatného obchodníka nebo firmu, činného na cizí účet a cizím jménem, který využívá svoje dokonalé znalosti trhu. [2]

Komisionář - jedná (prodává, kupuje) vlastním jménem na cizí účet (někdy může i na vlastní, pak se mluví o tzv. samovstupu komisionáře)

Zasílatel (speditér) - je typem komisionáře, který obstarává přepravu a související služby vlastním jménem na příkazcův účet.

Burza a burzovní obchody - jsou zvláštní formou organizace trhu, na kterém se ve velké obchoduje s hromadným, zastupitelným i nepřítomným zbožím. Typickými druhy burzovního zboží jsou hlavně suroviny, na finančním trhu pak cenné papíry a devizy.

Aukce a aukční obchody - jsou v podstatě veřejné dražby, na nichž se prodá zboží tomu, kdo nabídne nejvyšší cenu, jde tedy o jednostrannou soutěž kupujících.

Veletrhy a prodejní výstavy - jsou tradiční obchodní institucí. Původně měly zboží charakter s rychlým prodejem vystaveného a nabízeného zboží. V dnešní podobě se jedná spíše o předvedení novinek na trhu a uskutečnění obchodních transakcí.

3.1 Velkoobchod a maloobchod

Následující kapitola se podrobně zabývá články distribučního řetězce, které se vyskytují v praxi nejčastěji - velkoobchod a maloobchod, popisuje jejich funkci, strukturu a význam. V kapitole věnované maloobchodu se zaměřuje na různé typy maloobchodních jednotek, které se vyskytují na našem trhu a soustředí se zejména na diskontní prodejny a supermarkety, které patří v dnešní době k nejvíce se rozvíjejícím typům prodejen spotřebního zboží. Jak se můžeme přesvědčit při pohledu na vývoj maloobchodních prodejen ve vyspělých zemích, patří diskontní prodejny k těm, které se budou i nadále rozvíjet nejintenzivněji.

3.1.1 Velkoobchod

Velkoobchod zahrnuje všechny činnosti, které souvisejí s nákupem zboží nebo služeb od výrobců nebo agentů a jejich opětovným prodejem maloobchodním organizacím. Velkoobchody jsou jedním z článků prodejních cest a jsou tedy zaměřeny na zprostředkování pohybu zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Velkoobchodníci mají velké zkušenosti s obchodováním ve velkém měřítku a mají mnoho obchodních kontaktů. Disponují školenými obchodními pracovníky, a tak umožňují, aby se zboží výrobců dostalo poměrně levně k velkému počtu zákazníků. Pro výrobní organizace proto bývá často výhodnější a méně nákladné, přesunou-li odpovědnost za prodej svého zboží na specializované organizace. Také maloobchodníci často dávají přednost obchodnímu vztahu s velkoobchodem před přímým kontaktem s výrobcem z důvodu širšího sortimentu nabídky velkoobchodu.

Velkoobchody zpravidla obchodně ovládnou podstatně větší oblast než maloobchod. Objem prodeje i finanční částky s ním spojené obvykle podstatně převyšují objem prodeje, kterého dosahují maloobchodní organizace. Velkoobchodní organizace, podobně jako maloobchodní, většinou neobsluhují celý trh, ale specializují se v sortimentu, geografické působnosti i zaměření na určitou skupinu zákazníků. Cena prodávaného zboží je většinou stanovena přírůžkou k ceně nákupní (tzv. nákladový typ ceny). Reklama většinou nehraje takovou roli, jako tomu je v maloobchodu, největší význam je přikládán propagaci na veletrzích a prodejních výstavách.

Velkoobchodníci poskytují zákazníkům nečastěji tyto služby:

- skladování zboží - snižují tím výrobcům i maloobchodníkovi náklady i riziko spojené se skladováním zboží.

- úprava velikosti balení - z velkých balení, ve kterých je zboží vyskládáno z výrobní firmy, jsou vytvářena menší, respektující běžnou spotřebu individuálního spotřebitele nebo domácnosti.
- poskytují úvěry - nejčastěji formou odkladu splatnosti. Svým zákazníkům a výrobcům zjednodušují situaci tím, že objednávají s předstihem a platí včas.
- poskytují informace o trhu - dodavatelům i odběratelům zejména o vývoji poptávky, a také informace o aktivitách konkurence, tedy o inovacích, cenových změnách apod.

Skupiny velkoobchodů

Velkoobchody lze rozdělit do několika skupin, a to s ohledem na míru neseného rizika, vlastnický vztah k prodávanému zboží, rozsah poskytovaných služeb a s ohledem na sortimentní specializaci. Nejvýznamnějšími skupinami velkoobchodů jsou:

1. velkoobchodní prostředníci
2. prodejní pobočky výrobní (prodejní) firmy
3. brokeři a agenti

1. Velkoobchodní prostředníci - jsou nezávislí podnikatelé, kteří nakupují zboží od výrobců a tedy je vlastní a plně nesou riziko vyplývající z této skutečnosti. Zpravidla se odlišují prodejním sortimentem a spektrem poskytovaných služeb.

Někteří velkoobchodní prostředníci poskytují plnou šíři služeb - počínaje skladováním přes pomoc školených prodejních sil, úvěrování odběratele až po dopravu zboží na místo určení. Tito velkoobchodníci poskytující plnou šíři služeb mívají vysoké náklady a také nejvyšší obchodní rozpětí (přirážka k nákupní ceně se pohybuje zpravidla mezi 10-25% z hodnoty zboží). Jiní velkoobchodní prostředníci poskytují služby v omezenějším rozsahu - specializují se pouze na skladování, přepravu nebo na prodej prostřednictvím katalogů. Jejich obchodní

rozpětí je ve srovnání s předcházející skupinou velkoobchodů nižší (asi 7-10% hodnoty zboží).

2. Prodejní pobočky zřizují výrobní, eventuálně maloobchodní organizace a jsou těmito organizacemi vlastněny. Prodejní pobočky jsou budovány za účelem omezení závislosti firmy na samostatných velkoobchodních člancích. Otevření vlastní pobočky je výhodné, pokud je zákaznická poptávka silně koncentrována do malého počtu oblastí územního celku. Prodejní pobočky vykonávají všechny funkce spojené s distribucí - zprostředkovávají obchodní transakce, zajišťují finanční krytí, skladování a přepravu atd. Zpravidla mají vysoké obchodní rozpětí (asi 6-12% z hodnoty zboží), přesto je toto rozpětí nižší než u velkoobchodních prostředníků poskytujících stejný rozsah služeb. Prodejní pobočky výrobců mají zpravidla velmi omezenou nabídku určenou sortimentem výrobce a sortimentem nekonkurenčního zboží.

3. Brokeři a agenti jsou skupinou velkoobchodníků, kteří zboží nevlastní, fyzicky jím nedisponují, a v této souvislosti tedy nesou velmi nízké riziko. Jejich hlavní funkcí je zprostředkovávat nákup a prodej výrobků a služeb, tj. nalézt kupce a prodejce určitého zboží. K tomuto účelu poskytují své znalosti trhu a dlouhodobé obchodní kontakty. Zpravidla pracují za provizi, tedy za pevně stanovený procentní podíl za prodané zboží, který se pohybuje mezi 0,5-5% z hodnoty prodaného zboží. Nejvýznamějšími představiteli této skupiny velkoobchodníků jsou aukční společnosti, brokeři, prodejní a nákupní agenti.

3.1.2 Maloobchod

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti zaměřené *na prodej zboží individuálnímu spotřebiteli* pro jeho osobní spotřebu. Maloobchodníci poskytují svým dodavatelům i zákazníkům v různé míře služby související s prodejem zboží. Zboží nakupují od dodavatelských firem (výrobců, velkoobchodů) a tedy financují zásoby zboží, případně toto zboží přepravují, skladují nebo upravují velikost balení s ohledem na spotřební zvyklosti zákazníků. Maloobchodní organizace

většinou disponují vyškolenými prodejními silami, které poskytují pomoc a odbornou radu zákazníkům, někteří maloobchodníci poskytují spotřebitelské úvěry. Maloobchod se převážně uskutečňuje formou osobního prodeje zboží zákazníkovi v maloobchodních prodejnách, případně ve stáncích na tržištích nebo také jako prodej bez prodejních prostor (zásilkový prodej).

Základní tendencí současného maloobchodu je růst prodejních kapacit při naustálém snižování počtu provozních jednotek, růst podílu velkých obchodních organizací na úkor individuálních obchodníků. Velké, často mezinárodní, maloobchodní firmy (lépe retailingové mají vlastní velkoobchod, vlastní dopravu, školicí střediska, reklamní a marketingovou službu a samozřejmě také velké prodejní jednotky. Často se ještě sdružují s ostatními firmami do společné nákupní aliance za účelem co nejlevnějšího nákupu.

Charakteristikou jednotlivých typů maloobchodních jednotek se podrobně zabývá kapitola Provozní typy maloobchodních jednotek.

Franchising

Franchising je zvláštní forma maloobchodního podnikání, postavená na bázi poskytování licence. Silná maloobchodní firma vybuduje image a značku maloobchodů a zboží, které se v nich prodává, a potom tento systém pronajímá soukromým podnikatelům. Nájemce se smluvně zaváže, že bude prodávat pouze výrobky dané firmy s použitím jejího know-how.

Nejznámější příklady franchisingových obchodů jsou sítě rychlého občerstvení McDonalds, prodejny s textilním zbožím Benetton nebo hobbymarkety OBI.

4. PROVOZNÍ TYPY MALOOBCHODNÍCH JEDNOTEK

Současný spotřebitel může dnes nakupovat v nejrůznějších druzích prodejen: ve specializovaných prodejnách, ve velkých obchodních domech, v nákupních střediscích, v hypermarketech, v malých prodejnách, v prodejních skladech atd. Služby se nakupují ve speciálních provozovnách, v restauracích a zařízeních rychlého občerstvení, v cestovních kancelářích, v pobočkách finančních institucí atd.

Následující část popisuje jednotlivé provozní typy maloobchodních jednotek a soustředí se na nejvíce se rozvíjející typ prodejen spotřebního zboží - supermarkety.

Seznam hlavních typů provozních jednotek

- specializované prodejny
- smíšené prodejny
- obchodní domy
- obchodní střediska
- zásilkový obchod
- supermarkety
- superetty
- hypermarkety
- odborné velkoobchody
- diskontní prodejny

→
diskontně
orientované

Specializované prodejny

Specializovaná prodejna zpravidla vede pouze jednu nebo několik málo řad výrobků, avšak zajišťuje spotřebiteli bohatý výběr v rámci této řady. Příkladem specializovaných prodejen jsou prodejny knih, papírnictví, prodejny pánské, dámské a dětské obuvi, prodejny sportovních potřeb, prodejny hodin a klenotů a samozřejmě prodejny, které se specializují na prodej zboží jedné značky,

například prodejna Lee Cooper (ošacení), Adidas (sportovní potřeby), Seiko (hodinky), Christian Dior (kosmetika) nebo IKEA (nábytek) atd.

Smíšené prodejny

Sortiment těchto prodejen je značně široký, zaměřený na zboží denní a běžné potřeby s výraznou převahou prodeje potravin. Uplatňují se zejména na venkově a v městské zástavbě. Ceny jsou s ohledem na malý rozsah prodeje poměrně vysoké a je patrný jejich značný úbytek.

Jeden ze způsobů přežití těchto prodejen je prodloužená prodejní doba, která bývá přizpůsobena potřebám zákazníka a bývá delší než v jiných obchodních zařízeních. V zahraničí se setkáme i s prodejny, které poskytují službu zákazníkovi 24 hodin denně po celých sedm dní v týdnu. Spotřebitelé v těchto prodejnách nakupují, aby doplnil své denní zásoby, protože umístění prodejny pro něj bývá výhodné. Navštěvují je však také v případě impulzivně vzniklé potřeby v době, kdy jsou již ostatní prodejny zavřeny. Průkopníkem tohoto typu prodejen jsou u nás tzv. Večerky, tedy prodejny s prodlouženou prodejní dobou. Sortimentem se tento druh prodejen blíží našim samoobsluhám či prodejnám smíšeného zboží.

Obchodní domy

Obchodní domy (angl. department stores) jsou typické plnosortimentní maloobchodní organizace. Mezi sortiment, který obvykle nabízejí patří obuv a oděvy, drogistické, papírenské a železářské zboží, nábytek a zařízení pro domácnost, domácí přístroje a většinou také potraviny, nejčastěji jako supermarket, který je součástí obchodního domu.

Jednotlivé řady výrobků jsou prodávány v různých odděleních. Každé oddělení má vlastního pracovníka (manažera) a samostatné pracovníky nákupu. Obchodní domy často nabízejí další služby jako je prodej na úvěr (účelové půjčky), přepravu zboží, hlídání dětí, úpravu konfekce, kopírovací služby, stříhovou službu nebo

pomoc a radu prodavačů při nákupu atd. Příkladem takového zařízení u nás je obchodní dům Kotva nebo Tesco.

Obchodní střediska

Obchodní střediska (angl. shopping centers) mají povahu rozsáhlých, ucelených obchodních komplexů, ve kterých bývá větší počet nezávislých prodejen s rozmanitým zbožím. Ve velké míře je nalezneme ve Spojených státech, v Kanadě (v Kanadě jsou velmi často řešena jako "podzemní města") a v zemích západní Evropy. V České republice se v roce 1996 začalo budovat vůbec první obchodní centrum v Praze na Černém mostě. Podrobněji se nově budovaným obchodním centrem zabývá kapitola o maloobchodních firmách v České republice.

Specializované nezávislé prodejny nabízejí ošacení a obuv pro nejrůznější účely a pro různé věkové kategorie, drogistické zboží, klenoty, zavazadla, spotřební elektroniku, dietní balené potraviny apod. součástí nákupního komplexu bývají často i velkoprodejny potravin a téměř ve všech nákupních střediscích nalezneme pobočku významného obchodního domu. V obchodních střediscích mívají kromě prodejen zboží také působiště mnohé firmy poskytující služby zákazníkům, například restaurace a cukrárny, pekárny, banky, fotolaboratoře a kopírovací služby, čistírny oděvů, opravny obuvi, kadeřnictví a jiné kosmetické služby, solaria, fitcentra, cestovní kanceláře a někdy také pobočka pošty.

Obchodní centra bývají architektonicky velmi členitá, mnohdy vícepodlažní, krytá, se zelení a s místy k posezení a odpočinku zákazníků. Pro svůj rozsah bývají zpravidla umístěna mimo centrum města, do oblastí s nízkým nájemným. Podstatnou výhodou umístění na okrajových částech města je možnost zajistit dostatečnou parkovací kapacitu pro motorizované zákazníky. Koncepce velkých obchodních středisek pochází ze Spojených států. K výhodám obchodních středisek patří velmi pestrá nabídka, koncentrovaná v jednom místě. Svou kapacitou umožňují obsloužit obrovský počet zákazníků.

Zásilkový obchod

Zásilkový obchod představuje většinou obchod bez prodejních prostor, kde je spojovacím médiem mezi obchodníkem a zákazníkem katalog nebo písemná objednávka. Klasické zásilkové obchody mají většinou rozsah plnosortimentních obchodních domů, často mají souběžně i obchodní domy, vzorkovny a prodejny (např. Quelle). Pro získání odběratelů se používají obchodní zástupci nebo stálá evidence zákazníků.

Rozvoj zásilkového obchodu dosáhl v Evropě vrcholu v sedmdesátých letech, v nejvyspělejších zemích nyní stagnuje na hranici 5% z celkového maloobchodního obrátu (nejvíce je rozšířen ve Velké Británii a SRN).

DISKONTNĚ ORIENTOVANÉ PRODEJNY

Diskontně orientované prodejny od 30-tých let v USA a v Evropě od 50-tých let. Mají různou strukturu provozních typů i jednotlivých států. Společné jim jsou tyto znaky:

- nízké provozní náklady jako základní filosofie
- zaměření na zboží s rychlou obrátkou, ale s dobrým výběrem v nižších a středních cenových polohách
- prodej vždy formou samoobsluhy, omezený rozsah služeb
- velké prodejní plochy s minimem manipulačních prací
- propracovaná logistická řešení v rámci vertikální kooperace - levný nákup, levné zásobovací kanály
- levný pozemek pro výstavbu, relativně levné stavby, velké parkoviště

Supermarkety

Pojem supermarket se u nás vžil a běžně se používá stejně jako na celém světě. Je to jeden z mála typů prodejen, který má jednotné vymezení i označení. V USA se traduje od 30. let, v Evropě nastupuje po druhé světové válce. Je to první ze série diskontně zaměřených velkoobchodů. V České republice se po roce 1989 s rozvojem maloobchodní sítě začali přestavovat nebo stavět zcela nové prodejny, mezi kterými je nejvíce právě supermarketů.

Supermarket je plnosortimentní prodejna potravin doplněná běžnými druhy nepotravinářského zboží, především denní potřeby (drogerie, hygienické potřeby). Dalšími charakteristickými rysy je prodej formou samoobsluhy a minimální velikost 400 m². V původní definici býval požadavek, aby samoobsluha zahrnovala nejméně 50 % prodeje zboží. Připouštějí se tedy obsluhované úseky uvnitř prodejny, nejčastěji se vyskytují v sortimentu masa, kosmetiky, lihovin atd.

Horní hranice supermarketu není stanovena, běžné velikosti na kontinentu jsou 600-800 m² a odpovídají sortimentu o rozsahu zhruba osm tisíc druhů zboží. Za nejlepší jsou pokládány britské supermarkety. Dosahují velikosti 1000-2500 m² a sortimentu zhruba 15 tisíc druhů. Největší supermarkety jsou v USA, kde nebyl po dlouhé období sortiment nepotravin vůbec zařazen nebo jen ve velmi malém rozsahu. Velikosti amerických supermarketů dosahují až 10 tisíc m². V těchto velkých supermarketech je k dostání až 30 tisíc druhů zboží. Průměrná velikost amerických supermarketů je však podstatně menší, asi 1400 m². Mezi typické supermarkety v České republice patří prodejny společností Delvita, Julius Meinl, Billa, Edeka aj.

Velmi často se v současné době vyskytují **diskontní supermarkety**. Od běžných supermarketů, které byly definovány výše, se liší především užším sortimentem, který umožňuje prodávat pouze rychloobrátkové zboží. Bývá zde omezen nebo vyloučen prodej masa.

Obecně se diskontní supermarkety dělí na tzv. *soft diskont* a *hard diskont*. Rozdíl mezi nimi je ve velikosti sortimentu. Zatímco **soft diskont** vede maximálně 2000 položek sortimentu, **hard diskont** se vyznačuje omezením sortimentu pod hranici 1000 druhů zboží. Další výraznou odlišností jsou nižší náklady na objekt a na vybavení prodejní místnosti. Zboží se nabízí většinou z přepravních obalů a palet. Typickým zástupcem hard diskontu v České republice jsou nově budované jsou prodejny Penny Market firmy Rewe, které mají sortiment omezen na 800 druhů zboží. Největší podíl tohoto způsobu prodeje vykazuje SRN - přibližně 27% z obrátu potravin. Diskontní supermarkety pronikly i do tradičně konzervativní Británie, kde dnes představují přes pět procent obrátu.

Superetty

Superetta vznikla později než supermarket a snažila se uplatnit jeho výhody v podmínkách menší velikosti. Samostatný název vznikl ve Francii a provozní typ je příznačný zejména pro Evropu. V USA se pro podobné typy prodejen používá název Convenience store.

V sortimentu jsou většinou kompletní potraviny včetně baleného masa, prodej nepotravin se nevyžaduje. Prodejní plocha se pohybuje v rozsahu 200-400 m². Tyto prodejny se většinou vyskytují na frekventovaných místech s omezenými možnostmi na prodejní plochu - v podchodech měst, na nádražích popř. na venkově.

Hypermarkety

Nejnovějším trendem v pojetí obchodních zařízení je spolu s obchodními středisky hypermarket (francouzsky hypermarché). Tato koncepce pochází z Francie. Hypermarketem se rozumí obrovská samoobslužná prodejna, která podobně jako obchodní středisko nabízí spotřebiteli na soustředěném místě velmi široký sortiment zboží. Tentokrát je však celý komplex tvořen jedinou prodejnou (o rozloze až 20 000 m²), která nabízí potraviny a nápoje, hygienické a čistící potřeby, domácí textil, domácí přístroje, sklo, porcelán a veškeré kuchyňské

potřeby, nábytek, nářadí, elektronické přístroje, sportovní potřeby, školní potřeby a papírenské zboží, audiovizuální techniku, nahrávky, počítačové potřeby, fotopotřeby, květiny, oděvy a obuv pro ženy, muže a děti. Vedle tohoto sortimentu poskytují prodejny spotřebiteli kosmetické a kadeřnické služby, dále čištění oděvů, opravy obuvi, fotoslužby, občerstvení a některé druhy léčiv, která mohou být prodávána bez lékařského předpisu.

Hypermarkety mají vždy k dispozici obrovské parkovací plochy (řádově pro tisíce automobilů). Zákazník si odveze nákupní vozík se zaplaceným nákupem až ke svému automobilu, což značně zjednodušuje manipulaci a snižuje námahu spojenou s nakupováním. Ceny zboží bývají většinou nižší než v jiných typech prodejen, protože obrovský počet obslužených zákazníků umožňuje prodejci dosáhnout vysokého zisku i při nízké marži z prodané jednotky, která je kompenzována nadprůměrným obratem zboží. Rovněž nákup od výrobců nebo velkoobchodníků ve velkém umožňuje získat další množstevní slevy z ceny zboží. Velmi důležitou okolností je i to, že prodejce zvládne obsluhu s relativně malým počtem pracovníků, což pro něj znamená vysokou úsporu nákladů, které by jinak vyplatil na mzdách dalším zaměstnancům. Hypermarkety bývají vždy situovány mimo střed města do oblastí s nižším nájemným. Příkladem hypermarketu v České republice je nově vybudovaný hypermarket Globus na okraji Brna.

Oborné velkoprodejny

Odborné velkoprodejny jsou nejmladší formou diskontně orientovaného prodeje. Sortiment zachycuje velké ucelené soubory nepotravinářského zboží zaměřené na druhy s rychlou obrátkou. Sortimentně navazují odborné velkoprodejny na specializované obchodní domy, rozdíl je zejména ve formě prodeje - samoobsluha, pokud možno v jednom podlaží - a v nižší cenové hladině vycházející jak z výběru zboží, tak zejména z výrazně nižších provozních nákladů. Odborné velkoprodejny jsou obvykle součástí velkých maloobchodních řetězců, které jim díky vertikální kooperaci zajišťují levný nákup. velikost prodejní plochy se obvykle pohybuje 2000-4000 m².

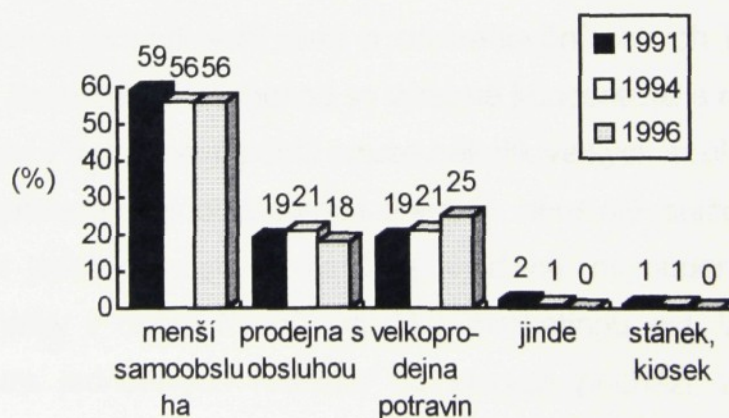
Diskontní prodejny

Klasické diskontní prodejny mají většinou nestálý sortiment, proto např. v USA je snaha je soustředit do center levného nákupu (Off-Price-Center). V Evropě se uplatňují zejména diskontně zaměřené prodejny, přičemž posledním rozvojovým typem je diskontní supermarket, který je popsán v článku o supermarketech. Tyto jednotky se snaží zavádět levné značkové zboží. Obdobné tendence mají i některé hypermarkety.

V České republice zatím díky neustálým změnám v prodejní síti maloobchodu nelze přesně určit podíl jednotlivých typů prodejen. Následující graf ukazuje výsledky průzkumu firmy GfK Praha zaměřený na nákupní zvyklosti v České republice. Je zde patrná tendence k růstu preferencí velkoprodejen (supermarketů).

Graf 4.1 Nákupní zvyklosti v ČR

V jakém typu maloobchodní jednotky kupujete převážně potravinářské zboží denní potřeby?



pramen: Obchodník 1/97 str.21, GfK Praha

5. MALOOBCHOD VE SVĚTĚ

Po celá staletí byl maloobchod chápán jako jedna z nejjednodušších forem podnikání s minimálními požadavky na manažerské dovednosti. K provozování maloobchodu stačilo pouze vlastnit nebo mít v pronájmu prodejní prostory, disponovat s financemi a znát sortiment prodáváného zboží.

Zásadní změny nastaly po druhé světové válce, kdy se maloobchod začal internacionalizovat a zejména v posledních 15 letech prošel světový maloobchod významnými revolučními změnami. Z původně jednoduché formy podnikání se postupně stal oborem, který používá nejnovější metody řízení, špičkovou výpočetní techniku a v mnoha případech je iniciátorem změn v obchodním podnikání. Anglický výraz pro maloobchod "retail" je nahrazen výrazem "retailing", který zahrnuje nejen maloobchod, ale také ostatní činnosti s ním souvisící - např. distribuci, logistiku, management, marketing atd.

Dalším významným prvkem je růst maloobchodních firem v mezinárodním hledisku. Vznikly nadnárodní retailingové společnosti, které provozují sítě maloobchodů v několika zemích současně. Tomuto rozšiřování napomáhají také integrační tendence jednotlivých zemí a odstraňování celních bariér (Evropská unie, NAFTA v Americe). Maloobchod se výrazně koncentruje a není výjimkou, že se na jeho obratu v jedné zemi podílí pouze několik velkých společností. Hlavním důvodem koncentrace maloobchodních firem je neustálé snižování nákladů a zefektivňování jejich činnosti. Proto firmy využívají nejmodernější techniku a nejnovější poznatky v oboru řízení, logistiky, marketingu atd. Vznikají mohutná distribuční centra jednotlivých řetězců, do kterých přichází zboží ve velkém množství od všech dodavatelů a následně je zaváženo jako kompletní dodávka na vlastní obchody. Odpadá tak jeden nezávislý článek distribučního řetězce - velkoobchod a snižují se tím náklady na distribuci.

Pro český maloobchod jsou tyto vývojové trendy maloobchodního podnikání ve světě významným vodítkem při směřování jeho dalšího vývoje. Dosavadní vývoj českého maloobchodu totiž potvrzuje shodné tendence zejména v budování

velkých nákupních center, orientaci na diskontní typ prodejen a zavádění inovací například v distribučních systémech (ECR, EDI). O rychlém tempu rozvoje maloobchodních firem svědčí i následující tabulka 25 největších maloobchodních společností.

Tabulka 5.1 - TOP 25 maloobchodních firem ve světě

Obchodní společnost	Hlavní typ obchodů	Země působnosti	Obrat v roce 1993 (v mls. USD)	Průměrná meziroční změna 1988-1993 (v %)	Počet prodejních jednotek v r.1993	Průměrná meziroční změna 1988-1993 (v %)
Wall-Mart	diskont	USA	68,0	26,7	2,540	13
Metro Int.	různé	Německo	48,4	19,1	2,750	-
Kmart	diskont	USA	34,6	5,6	4,274	0,1
Sears, Roebuck	obch. dům	USA	29,6	-0,5	1,817	2,0
Tengelmann	supermarket	Německo	29,5	8,2	6,796	6,8
Rewe Zentrale	supermarket	Německo	27,2	13,2	8,497	2,2
Ito-Yokado	různé	Japonsko	26,0	19,4	12,462	25,2
Daiei	různé	Japonsko	22,6	10,5	5,920	12,9
Kroger	supermarket	USA	22,4	3,3	2,208	0,1
Carrefour	hypermarket	Francie	21,7	16,0	647	17,9
Leclerc, Centres	hypermarket	Francie	20,9	11,1	524	1,3
Aldi	supermarket	Německo	20,7	23,9	3,435	-
Intermarché	supermarket	Francie	19,6	12,0	2,890	14,6
J.C.Penny	obch. dům	USA	19,2	4,2	1,766	-0,4
Dayton Hudson	diskont	USA	18,8	9,5	893	8,6
American Stores	supermarket	USA	17,9	0,3	1,695	-2,4
Edeka Zentrale	supermarket	Německo	16,0	8,2	11,670	-2,7
Promodes	hypermarket	Francie	15,9	15,6	4,676	16,0
J.Sainsbury	supermarket	V. Británie	15,8	12,2	514	5,8
Jusco	různé	Japonsko	15,5	15,3	2,452	25,0
Price/Costco	VO klub	USA	15,2	20,2	200	18,9
Safeway	supermarket	USA	14,6	2,3	1,078	-1,2
Koninklijke Ahold	supermarket	Holandsko	14,4	14,5	2,152	14,4
Otto Verstand	zásilkový	Německo	12,9	13,6	nepoč.	-
Tesco	supermarket	V. Británie		12,0	430	2,8

pramen: Economist 4/3/1995, Management Horizons

Přes veškeré integrační tendence stále existují určité rozdíly mezi jednotlivými kontinenty. Následující kapitoly popisují současný stav maloobchodu na jednotlivých kontinentech v Evropě a v Asii a dále v USA.

5.1 Evropa

Evropský trh je ve srovnání s trhem USA stále značně roztržštěn. Přestože se zejména díky Evropské unii sjednocují obchodní podmínky mezi jednotlivými státy, existují stále rozdílná pravidla v jednotlivých zemích (omezená pracovní doba, odborové tlaky) a rozdíly v uspořádání maloobchodní sítě.

V minulém roce zaznamenal evropský obchod spotřebním zbožím další nárůst koncentrace a internacionalizace. Mezi nejvýznamější události roku 1996 patřilo:

- významné rozšíření hypermarketové firmy Auchan (převzetí kontroly nad konkurenčním francouzským řetězcem Docks de France, expanze do Polska)
- posílení pozic německé skupiny Rewe (expanze do zemí střední Evropy, převzetí rakouského řetězce Billa)
- zahájení silné mezinárodní expanze britské firmy Tesco (nejdříve Francie, potom země viszehradské čtyřky)
- významné posílení německé společnosti Lidl, především díky vývoji aktivit v bývalé NDR a chystané expanzi dále na východ včetně ČR

Největší evropské obchodní firmy operují současně ve více zemích a svým obratem se dostaly nad hranici 1 bilionu Kč. Tabulka popisuje aktuální stav TOP 20 evropských obchodních firem a je patrné, že zcela jasně dominují společnosti s nadnárodním charakterem.

Pouze tři z uvedených 20 klíčových firem si zachovaly omezenou působnost v rámci mateřské země a zatím neexpandovaly do zahraničí (finské Kesko, německý řetězec obchodních domů Karstadt a britské Sainsbury). Naproti tomu

13 obchodních firem z kategorie TOP 20 je již svými dceřinnými společnostmi zastoupeno minimálně v 5 evropských zemích.

Tabulka 5.2 - TOP 20 evropských obchodních firem

Pozice 1995	Pozice 1994	Obchodní firma	Země působnosti	Člen strategické aliance	Aktivity v ČR	Obrat 1995 (mld. ECU)
1.	1.	Metro	A,D,DK,F,H,I,PL	Deuro Buying/MIAG	nábytek Roller (pokus o cash&carry - předáno f. Metro)	38,6
2.	2.	Rewe	A,CZ,D,E,F,H,I,PL,SK	EURO Group	Billa (supermarkety) Rewe (diskonty Penny market)	27,2
3.	13.	Auchan	E,F,I,L,P,PL	Auchan	(expanze hypermarketů přerušena)	23,5
4.	3.	Promodes	D,E,F,GR,I,P	Promodes	-	23,2
5.	4.	Aldi	A,B,D,DK,F,GB,NL	Aldi	-	22,3
6.	5.	Edeka	A,CZ,D,DK,F,PL	AMS	diskonty Delta a Diska + vlastní velkoobchod	21,7
7.	7.	Intermarché	B,D,E,F,I,P	Intermarché	(snaha o síť nezávislých supermarketů)	20,1
8.	6.	Leclerc	E,F,P,PL	Leclerc (EMD)	(ukončeny snahy o franchising)	19,7
9.	8.	Carefour	E,F,I,P,PL	Deuro Buying/MIAG	(potenciální záměr o výstavbu hypermarketů)	19,3
10.	11.	Tesco	CZ,F,GB,H,PL,SK	Tesco	Tesco Stores (obchodní domy)	15,9
11.	9.	Tengelmann	A,CZ,D,E,H,I,NL,PL	Tengelmann	Plus Discount, OBI hobbymarket	15,5
12.	12.	Sainsbury	GB	SEDD	-	14,5
13.	10.	Karstadt/Hertie	D	Karstadt	-	14,4
14.	17.	Lidl	A,B,D,E,F,GB,I,NL,P	Lidl	-(příprava expanze hyperm. Kaufland a diskontů Lidl)	10,6
15.	15.	Migros	A,D,CH,F	Migros	-(pouze spolupráce s českými družstvy - know-how)	10,4
16.	14.	Casino	F,PL	AMS	-	10,3
17.	29.	Kesko	SF	AMS	-	9,2
18.	16.	Cora	B,E,F,H,L	Cora	-	8,3
19.	18.	Marks&Spencer	A,B,CZ,D,E,F,GB,H,IRL,NL,P	Marks&Spencer	Marks&Spencer (franchising)	7,9
20.	19.	Argyll	GB	AMS	-	7,8

pramen: M+M EURODATA (říjen 1996), údaje o ČR Incoma Group (prosinec 1996)

Procesy koncentrace a internacionalizace jsou ve vyspělých evropských ekonomikách doprovázeny i rostoucí kooperací mezi obchodními firmami. Rozhodujícím stimulem je přitom aktuální vývoj na straně dodavatelů spotřebního zboží, vyznačující se zánikem, popř. spojováním a akvizicí menších společností a vznikem globálních výrobních firem (např. Nestlé, Group Danone, Philip Morris/Kraft Jakobs Suchard, Unilever, Procter & Gamble). Extrémní koncentrace výroby vyvolává potřebu vytvořit adekvátní protiváhu i na straně obchodu. Reakcí na vývoj výrobních struktur je jednak vznik globálních obchodních firem typu Metro či Rewe, jednak vytváření celoevropských obchodních aliancí. Jejich úkolem je nejen společný postup vůči dodavatelům (koncentrace nákupu na evropské úrovni), ale i koordinace marketingových a expanzních aktivit.

Tendence vývoje

Lze předpokládat, že současná koncentrace a internacionalizace obchodu bude nadále pokračovat. Výrazné rozšíření aktivit silných maloobchodních řetězců lze očekávat ve střední a východní Evropě v postkomunistických zemích (Polsko, ČR, SR, Maďarsko,...) spolu s jejich včleňováním do evropských obchodních a politických struktur.

5.2 USA

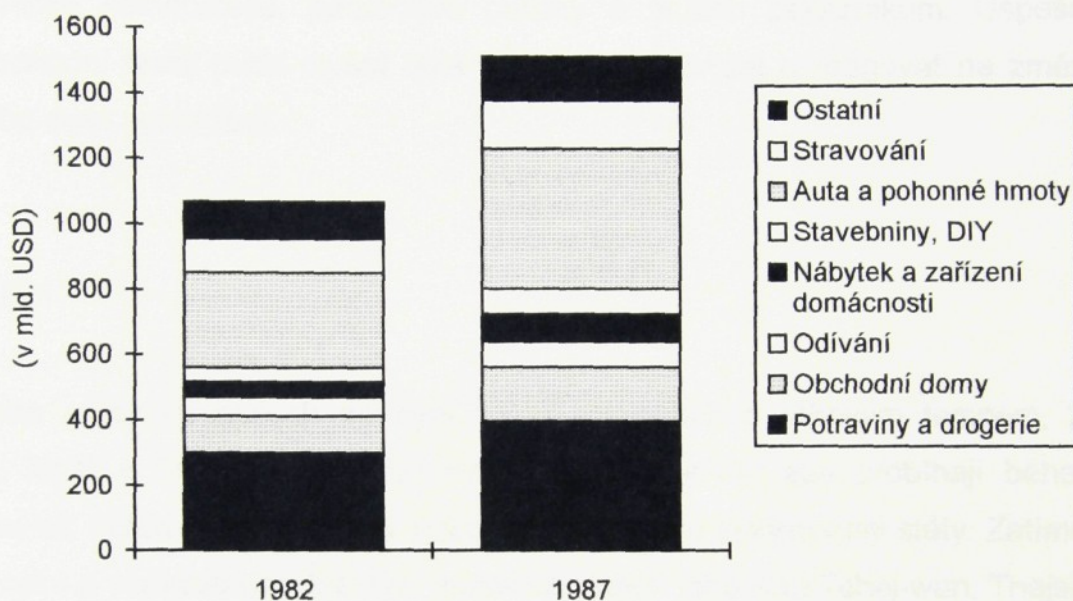
Spojené státy americké (dále jen USA) jsou pokládány za světovou velmoc. To platí také o úrovni maloobchodu v těchto zemích. USA jsou v mnoha případech místem vzniku nejnovějších metod a systému v moderním retailingu. Integrační tendence v Evropě však nutí i USA hledat širší trh formou dohody NAFTA (North Atlantic Free Trade Area) s Kanadou a Mexikem.

Ekonomická síla USA a vysoká životní úroveň se projevují na vysokém ukazateli maloobchodního prodeje na 1 obyvatele, který v roce 1992 představoval zhruba 8.300 USD, přičemž v téže době nejsilnější státy Evropy dosahovaly podílu kolem 5.000 USD. Vysoké přírůstky maloobchodního prodeje, které od začátku 90. let

činily asi 10%, umožňovaly úspěšným firmám přírůstky prodeje asi 20-30% ročně bez přílišné snahy po integraci nebo zahraniční expanzi.

Následující graf ukazuje vývoj struktury maloobchodního prodeje v USA v letech 1982 a 1987. Údaje jsou v miliardách USD.

Graf 5.1 - Maloobchodní prodej v USA podle struktury sítě



pramen: U.S. Department of Commerce

Objem celkového maloobchodního prodeje překročil v USA 2 biliony USD ročně. Prodej zajišťuje zhruba 1,9 mil. prodejních míst, jejichž počet se v posledních letech příliš nemění, roste však celková prodejní plocha. Ta se sice statisticky nevykazuje, její rozsah se však přibližně odhaduje na 1,3 m² na 1 obyvatele, tedy asi o 30% více než v nejbohatších státech Evropy a téměř 4-krát více než v České republice.

Kapacita prodejní sítě v USA je také zvyšována dlouhou prodejní dobou. Některé prodejní jednotky mají otevřeno dokonce 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Typy prodejních jednotek v USA jsou obdobné jako v Evropě, přičemž se vyskytují odlišnosti a v celkovém rozsahu se projevuje snaha prezentovat nikoli nové typy, ale spíše názvy.

Tendence vývoje

Pokračující koncentrace a konsolidace maloobchodu pravděpodobně vyústí v situaci, kdy se v každém sektoru maloobchodu (potraviny, odívání, auta, ...) vytvoří 5 -10 nadnárodních konkurenčních firem, které ovládnou trh.

Obchodní firmy se nadále budou soustředit na neustálé zvyšování produktivity maloobchodu v oblasti distribuce a logistiky, průzkumu trhu a konkurence, elektronické komunikace, personální politiky a služeb zákazníkům. Úspěšná maloobchodní firma bude muset také dokonale předvídat a reagovat na změny životního stylu i prostředí.

5.3 Asie

V mnoha asijských státech se nyní rozvíjí maloobchod takovým tempem, že změny, které v Evropě a v USA probíhaly desítky let, zde probíhají během několika let. Přitom ovšem existují výrazné rozdíly mezi jednotlivými státy. Zatímco v Japonsku a v takzvaných "zemích asijského draka" jako jsou Tchaj-wan, Thajsko nebo Malajsie dosáhl maloobchod vysokého stupně rozvoje, v Indii, Číně a v Indonésii je teprve v počáteční fázi.

V Japonsku se výrazně mění systém nákupů, zejména díky liberalizaci zákonů upravujících obchodní podnikání, které byly přijaty v 50. letech na ochranu malých živnostníků v oblasti maloobchodu a velkoobchodu. Rozmáhají se diskontní prodejny a řetězce, budují se supermarkety a velké samoobslužné obchodní domy s nepotravinářským zbožím podle amerického vzoru, přicházejí velké mezinárodní retailingové firmy.

Bohaté japonské obchodní firmy se již v polovině 80. let rozvíjely také v zahraničí. Významné japonské řetězce obchodních domů pronikly do všech jihovýchodních asijských měst. Jako první zahraniční společnosti pronikly také do Číny. Obchodními domy jsou již bohatě vybavena města jako Hongkong, Soul, Singapur, Bangkok a brzy i Šanghaj. Japonský Yaohan přemístil své ústředí do

Hongkongu a se zaměřením na Čínu buduje v centru města velký obchodní dům a polochou přes 100 tisíc m² za 150 milionů USD.

Původně se v Asii nepředpokládal tak rychlý rozvoj moderních forem prodeje. Vycházelo se zejména z problémů vzniklých ve velkých městech jako jsou Hongkong a Singapur s jejich vysokými cenami realit, dopravními zácpami a dalšími nedostatky v oblasti logistiky. Skutečný vývoj však byl mnohem rychlejší - například na Tchaj-wanu nakupovala v roce 1987 běžné potravinářské zboží v moderních prodejnách pouze 3% obyvatel. V roce 1993 byla takto realizována nadpoloviční většina prodejů. Další z důvodů úspěchu jsou velice nízké obchodní marže, které byly dříve v Asii neznámé.

Tendence vývoje

Největší trh v Asii představuje Čína, která je všeobecně považována za zemi s největším potenciálem pro rozvoj moderních forem obchodního podnikání. Dříve nepřístupný čínský trh se postupně otevírá světu a po přechodu Hongkongu pod správu Číny v červenci 1997 lze očekávat další příliv zahraničních retailingových firem do této oblasti.

Lze konstatovat, že rozvoj maloobchodu začal i v asijských státech. Do budoucnosti můžeme očekávat, že s růstem životní úrovně budeme svědky prudkého rozvoje, jehož tempo pravděpodobně převyší dosavadní zkušenosti z evropských států.

6. MALOOBCHOD V ČESKÉ REPUBLICE

6.1 Situace do roku 1989

Maloobchodní síť byla do roku 1989 plně pod kontrolou státu a byla velmi koncentrovaná. Mezi základní rysy organizačního a řídicího uspořádání patřilo státní (popř. družstevní) vlastnictví veškerých prostředků, podřízení organizačních struktur územnímu uspořádání státu, maximální oborová, sortimentní a územní monopolizace, která byla ve svém důsledku často příčinou poruch v zásobování, poddimenzování kapacit obchodní sítě atd.

Vnitřní obchod byl uspořádán tak, že byl tvořen odvětvími složenými z hlavních a ostatních obchodních systémů. Hlavní obchodní systémy se v České republice podílely na celkovém maloobchodním obratu přibližně 83,5% a zahrnovaly pouze 243 organizací, ostatní systémy tvořily 16,5% v této struktuře:

- 80 organizací podřízených 9 obchodním hospodářským jednotkám (OHJ) v působnosti ministerstev obchodu (a posléze obchodu a cestovního ruchu) s podílem 53% na celkovém obratu
- 73 spotřebních družstev sdružených v tehdejším Československém svazu spotřebních družstev s podílem na celkovém obratu okolo 23%
- 90 podniků řízené národními výbory (Restaurace a jídelny a Uhelné sklady) s podílem na obratu okolo 7,5%
- ostatní systémy spadaly do působnosti jiných resortů, převážně výrobních, patřily mezi ně takové podniky jako je Benzina, Mototechna apod., a podílely se na obratu asi 16,5%

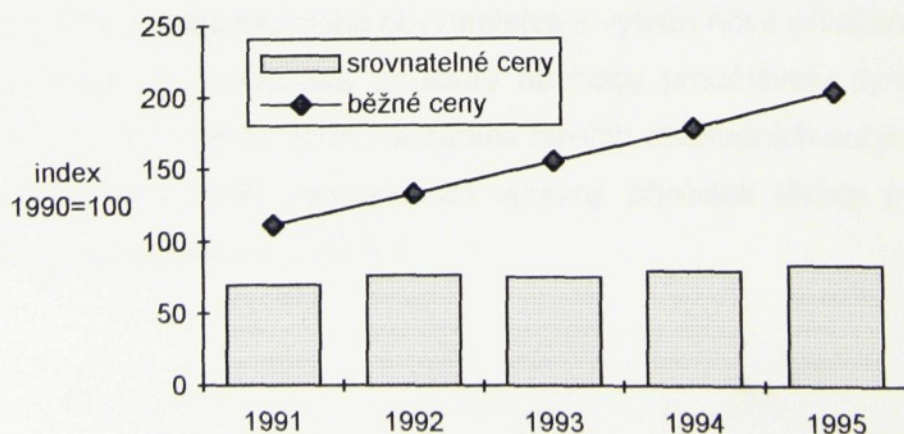
Ještě před listopadem 1989 proběhly v organizační struktuře státního obchodu určité změny. V roce 1988 a 1989 byly zrušeny generální ředitelství Obchodních hospodářských jednotek, osamostatnění státních podniků a důslednější územní podřízení ministerstvům obchodu a cestovního ruchu v jednotlivých republikách.

Omezenou možnost podnikání občanů přineslo v roce 1988 vládní nařízení o prodeji a poskytování jiných služeb.

6.2 Situace v letech 1990-1995

Listopad v roce 1989 přinesl ukončení vlády komunistické strany. Nově zvolený parlament začal v roce 1990 tvořit zákony, které umožnily zahájit proces privatizace a restituce. V tomto roce byly v tzv. "malé privatizaci" prodány nebo pronajaty jednotlivé provozovny a prodejny a o rok později pak i celé podniky ve "velké privatizaci". Síť maloobchodů a velkoobchodů tak přešla téměř celá do soukromých rukou, postupně byly liberalizovány ceny spotřebního zboží a uvolnily se hranice pro dovoz zboží ze zahraničí. Tento někdy spíše spontánní prodej státního majetku roztržil strukturu obchodu v České republice na tisíce malých nezávislých firem a obchodů. Příštích několik let pak český obchod procházel novými strukturálními změnami, docházelo ke slučování a odkupování obchodních firem, tedy k nové koncentraci, a zároveň rozvíjelo svoji obchodní činnost stále více firem ze zahraničí.

Graf 6.1 - Vývoj maloobchodního prodeje v ČR - v indexech v období 1990-1995 v běžných a ve srovnatelných cenách (index 1990=100).



pramen: Bulletin ČSÚ 1995

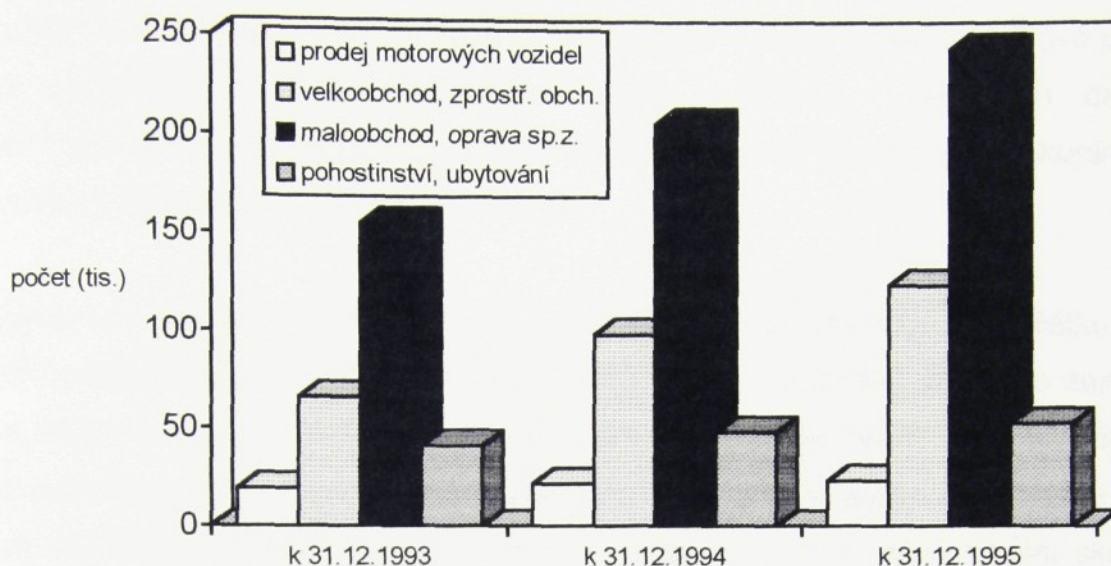
Tabulka 6.1 - Vývoj maloobchodu v České republice v letech 1990-1995
v běžných cenách.

rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Maloobchodní prodej celkem	260,9	290,5	346,0	404,7	464,6	529,7
index proti předch. roku	112,2	114,4	199,1	117,0	114,8	114,0
index 1990=100		11,4	132,6	155,1	178,1	203,0
z toho						
Maloobchodní prodej potravin	110,5	136,2	160,6	183,1	208,9	230,9
index proti předch. roku	107,1	123,3	117,9	114,0	114,2	110,5
index 1990=100		123,3	145,4	165,8	189,2	209,0
%podíl prodeje potravin na celkovém mo-prodeji	42,3	46,9	46,4	45,2	45,0	43,6
Maloobch. prodej nepotrav. zboží	150,5	154,6	185,5	221,6	255,6	298,8
index proti předch. roku	116,2	102,6	120,1	119,5	115,3	116,9
index 1990=100		102,6	123,3	147,3	169,9	198,6
%podíl nepotravinářského zboží na celkovém mo-prodeji	57,7	53,1	53,6	54,8	55,0	56,4

prameny: Ročenky ČSÚ 1993 a 1994, Bulletin ČSÚ 1995

Obchod se stává stále silnějším sektorem české ekonomiky - zaměstnává přibližně 17% práceschopného obyvatelstva a vytváří nové příležitosti k podnikání a zaměstnání. Podnikatelské struktury obchodu prodělávaly dynamické změny v podobě velkého počtu vzniku a zániků nových obchodních subjektů. Přesto byl v letech 1994 a 1995 zaznamenán výrazný přírůstek těchto podnikatelských jednotek, jak to dokazuje Graf 6.2.

Graf 6.2 - Počet podnikatelských jednotek v ČR v letech 1993 - 1995



6.3 Současnost

Obchodní struktury zaznamenaly v roce 1996 řadu významných změn. Tento rok lze charakterizovat jako období prohlubující se koncentrace a internacionalizace českého maloobchodu. Pro vývoj českého obchodu byla v roce 1996 také příznačná tendence k internacionalizaci a kooperaci - polovina z dvaceti největších obchodních firem je kontrolována mezinárodními společnostmi. Další významnou změnou je růst profesionalizace zejména v budování distribučních řetězců. Hlavním motorem probíhajících změn byly, podobně jako v předchozích dvou letech, tři základní skupiny podniků - mezinárodní řetězce, spotřební družstva a silné lokální skupiny vzniklé v procesu privatizace.

Rozvoj lokálních firem

Vedoucí pozici na českém trhu si upevnila společnost Interkontakt Group. Skupina firem, majetkově kontrolovaných tímto subjektem, dokončila svoji základní konsolidaci. Původní holdingová struktura byla transformována do podoby koncernu s jasně definovanými provozními liniemi Pramen, Prior a Drogerie a založila společný podnik Rema 1000, který má v budoucnu využít

know-how vedoucího norského obchodního řetězce Reithan/RTI k vytvoření franchisingové sítě diskontních prodejen. Interkontakt Group jako první český řetězec zahájil expanzi na Slovensko, kde v průběhu roku získal majetkové podíly ve společnostech Prior OD Stred, Maxa a zřejmě i některých dalších potravinářských velkoobchodech. Na tuto největší českou obchodní skupinu se zaměřuje samostatná kapitola této práce.

Masivním rozvojem prošla také a.s. Pronto Plus, která zejména na počátku roku 1996 výrazně expandovala na úseku cash & carry i maloobchodu, a to zejména na severní Moravě. Agresivní expanze však pravděpodobně zhoršila finanční situaci firmy Pronto Plus, která byla koncem roku nucena jednat o odprodeji části své sítě jiným řetězcům. Potíže růstu se projevily i u další silné lokální skupiny M-Holding, která v průběhu roku zahájila nelehkou transformaci z velkoobchodní na maloobchodní firmu. Koncept značkového diskontu Tip, představený touto společností, nicméně vyjadřuje velmi atraktivní alternativu diskontním prodejnám zahraničních řetězců. Pozoruhodným vývojem prošla rovněž společnost Vít, která provozuje více než 70 maloobchodních filiálek. Dostupné informace svědčí o finanční konsolidaci firmy, a to zřejmě díky intervenci jedné z českých bank. [11]

Významné koncentrační procesy byly nastartovány také ve sféře nepotravinářského obchodu, kde za pozornost stojí zejména vytvoření celostátní sítě Centex, sdružující vybrané podniky obchodu s textilem.

Vývoj spotřebních družstev

Celkový obrat 70 spotřebních družstev dosáhl podle prvních odhadů 27 miliard Kč. Přispěl k tomu další postup centralizace nákupu prostřednictvím COOP Centra a vznik sítě COOP Supermarket, která má nyní zhruba 35 prodejen. Do konce roku 1997 by podíl supermarketů na celkovém obratu spotřebních družstev měl čtyřnásobně vzrůst a dosáhnout 18%. Podíl obratu realizovaného ve venkovských prodejnách by naopak měl klesat ze 70 na 45%. Spotřební družstva přitom redukují svoji maloobchodní síť v málo perspektivních lokalitách s tím, že

počet prodejen klesne ještě asi o tisíc. Družstevní síť by se tak měla ustálit na počtu zhruba 3500 prodejních jednotek.

Aktivity mezinárodních řetězců

Nejvýznamnějším zahraničním investorem v českém obchodě je i nadále Euronova, která v průběhu loňského roku téměř zdvojnásobila svůj obrat a významně obohatila portfolio svých prodejen zejména o nové diskonty Sesam, velké supermarkety Prima a velkoobchody cash & carry Mega. Největší rozvoj byl ovšem i v loňském roce zaznamenán v klíčové odbytové linii supermarketů Mana. Euronova v roce 1996 poprvé vstoupila na náročný pražský trh a zahájila přípravu na výstavbu hypermarketů.

Rovněž skupina Julius Meinl dosáhla podstatného zvýšení obratu mimo jiné díky expanzi do nových regionů a typů prodejen (drogerie Droxi, diskonty a velkoobchody cash & carry Impuls). Stabilní přírůstky obratu vykazaly i další mezinárodní potravinářské a drogistické sítě (zejména Delvita, Plus, Rossmann, DM).

Některé zahraniční řetězce prošly dramatickými změnami, které přímo nesouvisely s jejich výsledky na českém trhu. Americký Kmart prodal s ohledem na své potíže v USA síť českých a slovenských obchodních domů vedoucí britské společnosti Tesco, německý Kathreiner přenechal pronájem pražského obchodního domu Družba/Krone úspěšné české obchodní skupině Centrotex a supermarkety Billa přešly v rámci prodeje mateřské rakouské firmy pod kontrolu německé skupiny Rewe.

Na úseku nepotravinářského obchodu došlo kromě dalších změn k rozšíření sítě hobby marketů OBI a Baumax, prodejen nábytku Walthers/Sconto či přestěhování velkoobchodu IKEA do nově vybudovaného obchodního areálu.

7. OBCHODNÍ FIRMY V ČESKÉ REPUBLICE

Koncentrace českého maloobchodu postupuje rychlým tempem. Během posledních let zahájilo v České republice obchodní činnost několik desítek významných zahraničních firem provozujících sítě obchodů. V posledních dvou letech byly vybudovány stovky obchodů a supermarketů na "zelené louce" a další stovky vznikly rekonstrukcí nebo přebudováním stávajících obchodů. Dříve rozmělněný trh se koncentroval natolik, že počet významných maloobchodních firem snížil na několik desítek.

K hodnocení vývoje obchodní sítě ve vyspělých zemích patří i sestavování přehledů největších obchodních firem. V České republice se v tomto směru ujal iniciativy časopis Moderní obchod a sestavením přehledů 50 největších obchodních firem "TOP 50" byla pověřena společnost Incoma Praha. Na konci dubna publikovala tato společnost výsledky průzkumu za rok 1996. Celkový obrat TOP 50 obchodních firem v roce 1996 činil 101 mld. Kč oproti 80 mld. v roce 1995, stejně tak nárůst obratu TOP 10 firem byl 53 mld. v roce 1996 oproti 40 mld. v roce 1995, což i při započtení inflace znamená vyšší míru koncentrace.

Tabulka 7.1 - TOP 10 maloobchodníků v ČR (pořadí podle maloobchodního obratu)

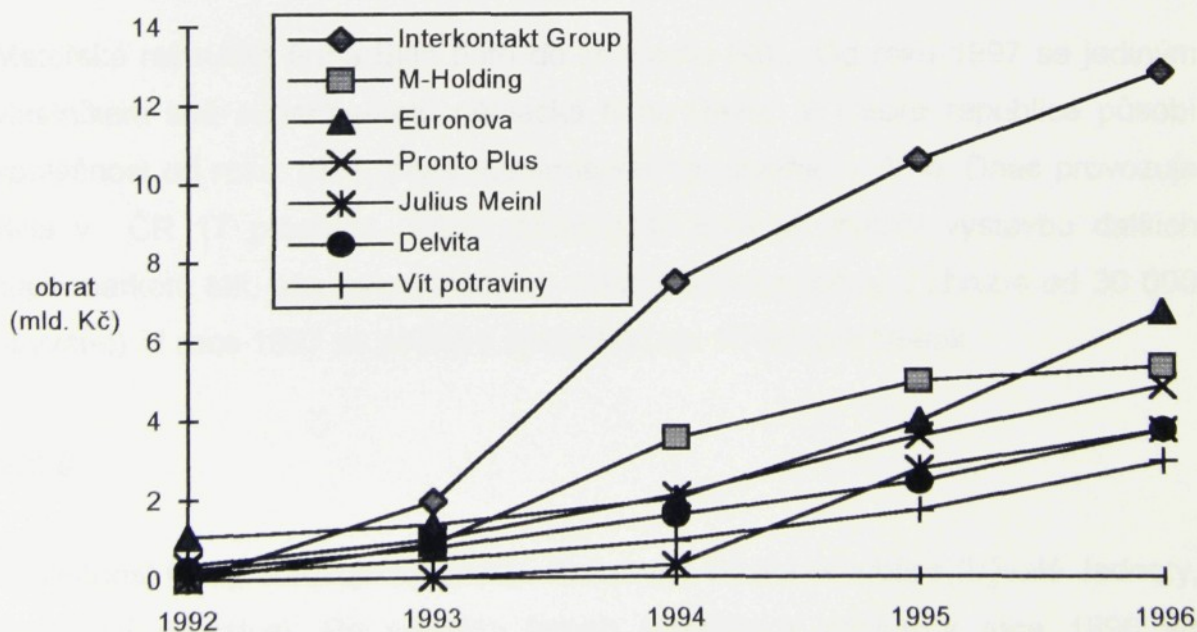
Pořadí	Společnost (sídlo)	obrat (mld. Kč)
1.	Interkontakt Group (Praha)	7,2
2.	Euronova (Brno)	5,8
3.	Tesco (Praha)	4,7
4.	Plus Discount (Praha)	3,9
5.	Delvita (Praha)	3,7
6.	Julius Meinl (Praha, Brno)	3,0
7.	Vít potraviny (Praha)	2,9
8.	M-Holding (Praha)	2,7
9.	Pronto Plus (Praha)	2,3
10.	Kotva (Praha)	2,0

pramen: Incoma Praha/Moderní obchod

Následující kapitola popisuje některé nejvýznamnější firmy, které působí na českém trhu. Kromě názvu obsahuje popis stručnou charakteristiku firmy, její historii, popis činnosti na českém trhu. Popis vychází z informací, které byly dostupné v době příprav této práce. V neustále se měnícím prostředí maloobchodního prodeje se však může situace zásadně změnit i během několika měsíců - například odkoupením jedné společnosti druhou nebo sloučením společností. Rok 1997 je také charakterizován jako zásadní pro růst tržního podílů českých a hlavně zahraničních řetězců. V tomto roce je očekáván vstup dalších významných zahraničních řetězců - Lidl, Makro atd.

V příloze jsou tabulky zahrnující TOP 50 největších obchodních firem v České republice v roce 1996 rozdělené do skupiny obchodníků s potravinářským a nepotravinářským zbožím a dále tabulka šesti největších obchodních kooperací.

Graf 7.1 - Vývoj obrátů několika největších obchodních firem v České republice v období 1992-1996.



pramen: Incoma Praha

Mezi firmy popisované v této kapitole patří *Baumax, Billa, Coop, Delvita, Edeka, Euronova, Family Frost, Globus, Gotzen, IKEA, Interkontakt Group, Intershop, Julius Meinl, M-Holding, OBI, Plus-diskont, Potraviny Vít., Pramen Červený dvůr, Pronto Plus, Rewe, Spar, Tesco*. Samostatná kapitola je věnována obsáhlému popisu koncernu Interkontakt Group, největší obchodní firmě působící v České republice.

BauMax Praha ČR, a.s.

BauMax, ČR, a.s. je stoprocentní dceřinná společnost rakouské BauMax AG, která ve svých odborných velkoobchodech nabízí zboží "Do-it-yourself" (udělej si sám), působí v České republice od roku 1991. První prodejna byla otevřena o rok později v pražské Holešovické tržnici, dnes má firma v ČR (i v SR) deset odborných velkoobchodů, během roku 1997 by měly přibýt další tři. Hlavním cílem společnosti je udržet si vedoucí postavení na trhu "Do-it-yourself" zboží.

Billa

Mateřská rakouská firma Billa patří do koncernu BML. Od roku 1997 se jediným vlastníkem sítě supermarketů německá firma Rewe. V České republice působí společnost od roku 1991, první supermarket byl otevřen v Brně. Dnes provozuje Billa v ČR 17 prodejen. Cílem společnosti Billa je urychlit výstavbu dalších supermarketů tak, aby byly v každém větším českém městě (zhruba od 30 000 obyvatel). V roce 1997 se počítá s výstavbou asi 10 nových filiálék.

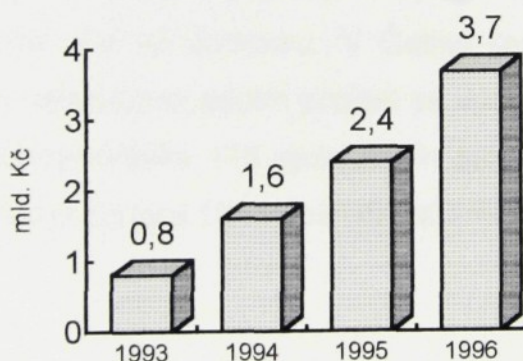
Coop

Společnost Coop sdružuje spotřební družstva v České republice (bývalé Jednoty, Spotřební družstva). Po několika letech stabilizace vznikla v roce 1996 síť supermarketů Coop. Do konce roku 1996 bylo uvedeno do provozu 36 supermarketů s prodejní plochou nad 500 m², do konce roku 1997 jich má být 45. Vedení Svazu českomoravských spotřebních družstev plánuje do roku 2000 provozovat v ČR celkem 100 supermarketů.

Delvita, a.s.

Mateřskou firmou společnosti Delvita, a.s., je nadnárodní koncern Delhaize Le Lion, který vznikl již v roce 1867 v Belgii. Delvita jako první zavedla v Evropě před čtyřiceti lety "americký" prodejní styl - samoobslužný obchod potravin. V České republice zahájila svoji činnost v roce 1991 otevřením jednoho supermarketu v Praze. Na počátku roku 1997 provozovala Delvita v České republice 30 supermarketů, z toho 13 v Praze a 17 v ostatních regionech (a více než 1000 v Evropě a v Americe). Cílem společnosti Delvita, a.s., je stát se vedoucím řetězcem potravinářských prodejen v České republice s rozhodujícím podílem na trhu. Jedním z důležitých kroků ke splnění tohoto cíle bylo v listopadu 1996 otevření distribučního centra v Rudné u Prahy.

Graf 7.2 - Vývoj obrátu společnosti Delvita v ČR



pramen: Incoma Praha

Edeka Delta

Společnost Edeka Delta je dceřinnou společností německé Edeky a působí v České republice od roku 1993, kdy otevřela svůj první supermarket. V současné době provozuje 13 supermarketů ve středně velkých městech (30-100 tis. obyvatel) v regionu západních a severních Čech. V roce 1997 plánuje otevření dalších dvou provozoven.

Euronova, a.s.

Euronova, a.s. vznikla v roce 1991 a je obchodní společností zaměřenou na maloobchodní a velkoobchodní prodej převážně potravinářského zboží. Mateřskou firmou je Královský Ahold se sídlem v nizozemském Zaandamu, která se zabývá distribucí a maloobchodním prodejem potravin. Těžiště aktivit Euronovy je v této době provozování 60 supermarketů Mana. Kromě tohoto řetězce společnost zavedla diskontní prodejny Sesam, širokosortimentní velkoobchodní prodejny Prima a velkoobchodní zařízení typu cash & carry s obchodním názvem Mega. Euronova se chce stát nejvýznamnější firmou podnikající v oblasti maloobchodního prodeje potravin v ČR.

Family Frost, s.r.o.

Family Frost je nadnárodní společnost, která se zabývá přímým prodejem hlubokozmrazených zmrzlin a potravin v bydlíšti zákazníků. Celý systém vznikl zhruba před třiceti lety ve Švédsku. V České republice firma zahájila činnost v roce 1992, kdy odstartoval pilotní projekt ve východních Čechách. Dnes Family Frost působí prostřednictvím 176 speciálních automobilů asi na 75% území ČR. Cílem Family Frost je do jara 1998 poskytovat tuto službu po celé ČR.

Globus

Společnost Globus Holding GmbH & Co. vznikla již před 150 lety v Německu a provozuje samoobslužné obchodní domy, hypermarkety a odborné velkoobchodní prodejny. Svými 29 nákupními centry, 34 odbornými velkoobchodními prodejnami pro kutily, řemeslníky, chalupníky a zahrádkáře, 2 specializovanými elektroprodejnami a 15 000 pracovníky patří k nejvýznamnějším německým obchodním skupinám. V listopadu 1996 otevřel Globus své první nákupní centrum v Brně, které je svou plochou 8000 m² a řadou 40 pokladen zatím největší v České republice. Firma chystá otevřít další dva hypermarkety. Největší obchodní plochu pak bude mít hypermarket v budovaném obchodním a společenském centru Černý Most v Praze.

Götzen

Firma Götzen byla založena v roce 1860 v Německu. Dnes patří k nejvýznamnějším prodejcům v oblasti "Do-it-yourself" zboží. V poslední době firma rozšířila své aktivity do východních zemí Německa, do Řecka, Turecka a ČR. V České republice byla první prodejna Götzen Hobbystav otevřena v roce 1993 v Praze, v roce 1994 další v Teplicích, letos byl otevřen obchodní dům v Hradci Králové a plánují se v Plzni a dalších městech. Cílem firmy je být předním prodejcem v oblasti potřeb pro kutily.

IKEA, a.s.

IKEA je původem švédská firma, která se zabývá prodejem širokého sortimentu nábytku a veškerého vybavení vhodného pro vybavení bytu a kanceláře. IKEA je založena na samoobslužném prodeji. V České republice byl prvním obchodním domem v roce 1991 tzv. startshop v pronajatých prostorách DBK v Praze. V roce 1996 otevřela firma svůj nový obchodní dům v Praze 5 - Zličíně. Nejbližším cílem společnosti je zkvalitňovat prodej v pražském obchodním domě a předpokládá se otevření dalšího v Brně.

Interkontakt Group, a.s.

Společnost Interkontakt Group je největší obchodní firmou na našem trhu a byla založena v roce 1992. První obchodní jednotky byly otevřeny ve stejném roce v Kroměříži, Prostějově a Otrokovicích. Jako jedna z mála firem je ryze českou společností. Interkontakt Group provozuje síť více než 200 provozních jednotek pod značkami Prior IK - obchodní domy (12), Pramen IK - velkoobchod (15) a cash & carry s potravinami (15), Sama - supermarkety potravin (120), Drogerie IK - velkoobchod a maloobchod kosmetika, drogerie, barvy laky (40), Magnet IK - velkoobchod a maloobchod s domácími potřebami (45) a Rema 1000 - diskonty potravin (80 do roku 1998). Na Slovensku má rozhodující účast ve společnosti Maxa - velkoobchody potravin (5) a Prior Stred - obchodní domy (9). Cílem společnosti je udržet si do budoucna postavení vedoucí firmy na maloobchodním

trhu v ČR a expandovat do některých sousedních států. Podrobně se rozdělením firmy, aktivitami a strategiemi jednotlivých dceřinných firem zabývá následující kapitola.

Intershop Praha, a.s.

Intershop Holding AG, byla založena v roce 1962 ve Švýcarsku a od té doby patří k největším tvůrcům, investorům i provozovatelům nákupních center v Evropě. Společnost vlastní objekty a správní organizace v Německu, Francii, Švýcarsku i USA. Vytvořila například Main Taunus Zentrum u Frankfurtu nad Mahanem, Shopping City Sud ve Vídni s jednou z největších maloobchodních ploch v Evropě a jiné. Významnými akcionáři firmy jsou pojišťovna Winterthur, Allianz, Bank Austria, Crédit Commercial de France (CCF) a další. V České republice byla založena dceřinná společnost Intershop Praha, s.r.o., v roce 1991. V roce 1996 začala stavět prostřednictvím další dceřinné společnosti Centrum Černý Most, s.r.o., první regionální obchodně-společenské centrum v Praze na Černém Mostě *Centrum Černý Most* o celkové rozloze 300 000 m². Tento areál bude srovnatelný s podobnými komplexy v celém světě a jeho vybudování proběhne v rekordním čase.

Od zahájení výstavby první etapy 3. října 1996 do spuštění jejího provozu 30. listopadu 1997 uplyne pouhých 423 dnů. Centrum zahrnuje hypermarket Globus o rozloze 12 tisíc m², 240 metrů dlouhou obchodní pasáž a zhruba 40 specializovaných prodejen a firem nabízejících služby. Celková plocha pozemku činí 280 tisíc m². Stavby, které mají být dokončené v první etapě, přitom pokryjí asi 150 tisíc m².

Kromě hypermarketu německé firmy Globus bude od listopadu 1997 sloužit specializovaná velkoprodejna s nabídkou pro dům a zahradu, čerpací stanice s "výrazně nižšími" cenami pohonných hmot, než jaké jsou v okolí, ale i restaurace McDonald's (McDrive) a obchody známých firem jako jsou Baťa, Palmers, Himi's atd. Zákazníkům bude k dispozici 2000 parkovacích míst, později by parkoviště mělo být rozšířeno na kapacitu 6000 míst.

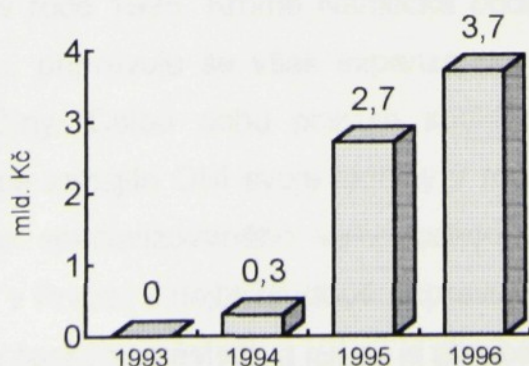
Náklady na dokončení první etapy se pohybují kolem 1,5 miliardy korun. Celkové náklady na stavbu multifunkčního komplexu by pak měly činit asi 6 miliard korun. V další etapě chce Intershop vybudovat na Černém Mostě obchodně-společenské centrum. Jeho součástí budou kancelářské plochy, multikino, disco, bowling, kulečnick. Postaveny budou také další prodejní prostory, v nichž budou nabízeny oděvy, nábytek, textil apod.

Centrum se bude nacházet v bezprostřední blízkosti konečné stanice metra, která má být dokončena v roce 1998. Dostupné tedy bude asi 915 tisícům obyvatel spádové oblasti, jejichž nákupní síla se odhaduje na 25 miliard korun. Záměrem společnosti je pokračovat ve výstavbě a provozování dalších nákupních center v České republice a také v zemích střední a východní Evropy. Intershop plánuje v roce 1997 zahájení výstavby dalšího podobného projektu Centrum Praha Západ na konečné stanice metra Zličín. [11]

Julius Meinl s.r.o.

Firmu Julius Meinl založil v roce 1862 ve Vídni rodák z Kraslic Julius Meinl. V první republice bylo v ČSR 111 filiálek této firmy. Do České republiky se firma vrátila v roce 1994, kdy byla založena společnost Julius Meinl s.r.o., a otevřena první prodejna v Praze. Dnes má společnost 37 prodejen v Čechách, 24 na Moravě a jeden velkoobchodní sklad. Cílem společnosti je do roku 2000 provozovat nejméně tolik obchodů Julius Meinl jako před válkou, tedy 111.

Graf 7.3 - Vývoj obrátu společnosti Julius Meinl v ČR v období 1993 - 1996

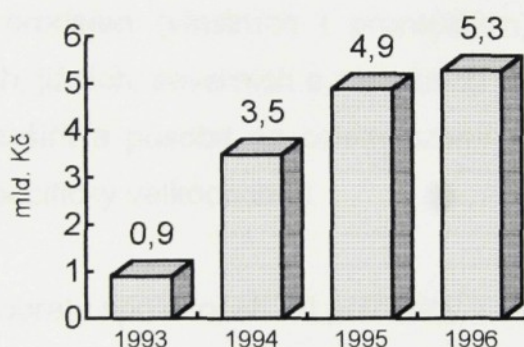


pramen: Incoma Praha

M-Holding, s.r.o.

M-Holding sdružuje deset akciových společností a patří k největším akciovým společnostem v ČR. Firma byla založena v roce 1994 a provozuje stále se rozšiřující síť prodejen potravin a drogerie. Dnes má více než 100 supermarketů a obchodů TOP a 11 prodejen typu cash & carry TIP Diskont, které jsou jejím horkým favoritem. Maloobchodní síť je doplněna celostátní sítí velkoobchodních základů. Záměrem společnosti je tyto sítě dále doplňovat a rozšiřovat a zejména v roce 1997 vytvořit jednotnou tvář jednotlivých maloobchodních konceptů.

Graf 7.4 - Vývoj obrátu společnosti M-Holding v ČR v období 1993 - 1996



pramen: Incoma Praha

OBI Systémová Centrála, s.r.o.

Společnost OBI vstoupila na trh označovaný nejčastěji jako "Do-it-yourself" (udělej si sám) zhruba před 25 lety nákupním centrem o ploše 870 m² v Alstertalu v Hamburku. Dnes vlastní kolem 400 velkoplošných prodejen s obratem zhruba 5 miliard DEM v roce 1995. Kromě Německa podniká společnost v Rakousku, Itálii a Maďarsku, připravuje se však expanze do Polska, Švýcarska, Ruska a dokonce i do Číny. Celou dobu pracuje společnost systémem franchisingu. V České republice zahájila OBI svoje aktivity v roce 1993, o rok později začala výstavba prvního specializovaného velkoobchodu OBI. Dnes pracují již čtyři taková střediska v Praze, v nejbližší době připravuje OBI výstavbu dalších asi 10 center ve větších českých městech a její cíl je zhruba 25 marketů.

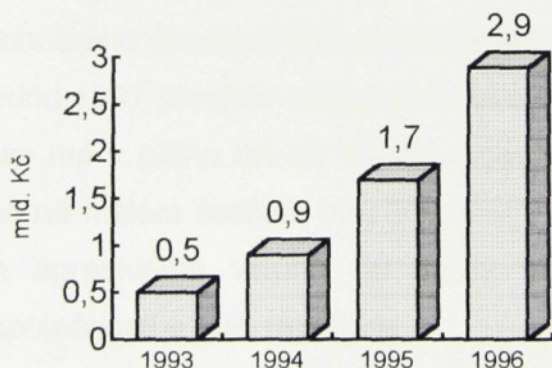
Plus-Discount

Firma Plus-Discount patří do německé skupiny Tengelmann. V České republice začala působit od roku 1992, kdy také otevřela první diskontní prodejnu v Praze. V současné době již provozuje 37 takových prodejen po celé České republice s celkovým obratem 3,9 mld. Kč v roce 1996. Záměrem společnosti je i nadále expandovat.

Potraviny Vít

Potraviny Vít je ryze česká firma majitele Bohumila Fialy. Svoji činnost zahájila v roce 1991 a po pěti letech dnes provozuje 75 malých, středních a velkých potravinářských prodejen (vlastních i pronajatých) především v Praze a ve městech středních, jižních, severních a západních Čech. Cílem společnosti je tuto síť maximálně rozšířit a působit na celém území České republiky. Záměrem je rovněž vytvořit specifický velkoobchod.

Graf 7.5 - Vývoj obratu společnosti Vít potraviny v ČR v období 1993 - 1996



pramen: Incoma Praha

Pramen Červený dvůr, a.s.

Akciová společnost Pramen Červený dvůr vznikla v roce 1994 z části státního podniku Pramen Praha. Dnes se zabývá velkoobchodní činností v sortimentu potravinářského a drogistického zboží a obalového materiálu, a to hlavně

distribucí zboží z velkoobchodního skladu na základě objednávek, prodejen typu cash & carry. Kromě toho vlastní 7 potravinářských supermarketů v Praze.

Pronto Plus, a.s.

Firma Pronto Plus byla založena v roce 1992 jako čistě česká s.r.o. a jejím prvním supermarketem se stala smíchovská tržnice. Od roku 1995 je akciovou společností.

Ke konci roku 1996 měla společnost 32 provozoven maloobchodu. Kromě toho společnost vyvíjí i velkoobchodní činnost, provozuje prodejny typu cash & carry a franchisový řetězec pod obchodním názvem Lido. Celkový obrat v roce 1996 činil 4,8 mld. Kč. Záměrem společnosti Pronto Plus je zůstat ryze českou společností bez zahraničního kapitálu a plynule rozvíjet všechny základní činnosti.

Rewe

Společnost Rewe patří k největším retailingovým firmám na světě. Svoji působnost v ČR zahájila v roce 1996 nejprve převzetím rakouského řetězce Billa a budováním mohutného distribučního centra nedaleko Prahy s užitkovou plochou 26 000 m². V lednu 1997 otevřela svůj „hard diskont“ pod názvem Penny market. Společnost Rewe má v plánu otevřít v tomto roce 40 těchto poboček a celkem plánuje na poměrně malém českém trhu 200 diskontů Penny. Firma se netají se svým záměrem agresivního vstupu na český trh s cílem stát se největší maloobchodní společností v naší republice.

Spar

Rakouská firma Spar vznikla před čtyřiceti lety. V České republice začala působit v roce 1992 formou velkoskladu a dodávek zboží obchodům na základě franchisingu. Po přehodnocení strategie nyní změnila obchodní filosofii. Ve výstavbě má dva "megamarkety" o ploše více než 4000 m² v Českých

Budějovicích a v Brně (60% potravin) a připravuje budování dalších středisek tohoto typu po celé ČR.

Tesco

Britská nadnárodní společnost Tesco Plc., která patří mezi největší obchodní firmy na britském trhu, převzala v roce 1996 vlastnická práva na síť obchodů Kmart. V současné době provozuje pět plnosortimentních obchodních domů ve velkých městech ČR. Bližší údaje zatím neposkytuje.

8. INTERKONTAKT GROUP A.S.

Interkontakt Group a.s., v současné době největší česká obchodní skupina, byla založena v roce 1992. Svým celkovým obratem 10,5 mld.Kč za rok 1995 měla největší podíl na maloobchodním prodeji v České republice (asi 3%) a bezkonkurenčně vedla žebříček obchodních firem působících v České republice. Svoji vedoucí pozici si společnost udržela i v roce 1996, kdy její celkový obrat dosáhl 12,8 miliard Kč.

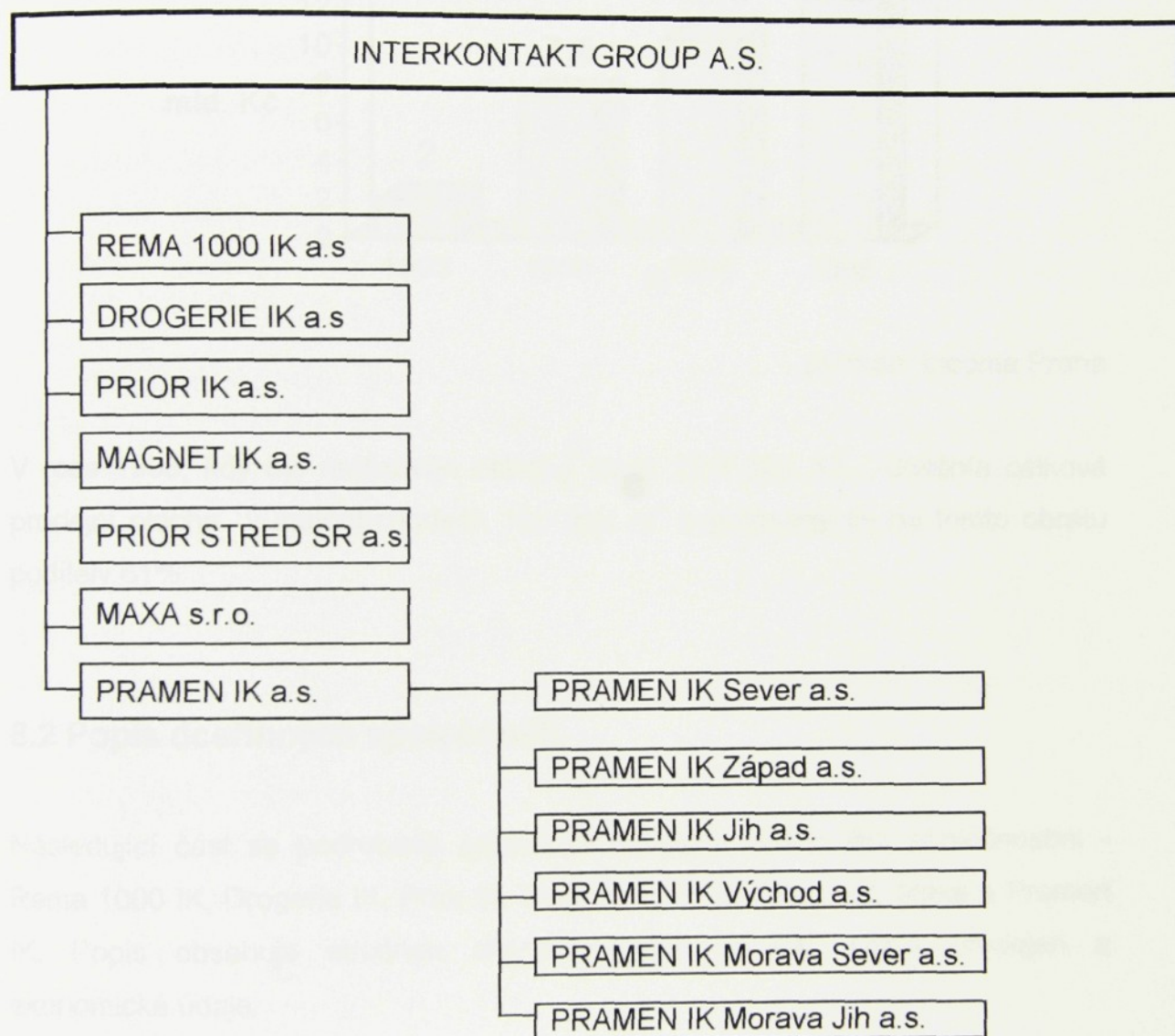
8.1 Struktura koncernu

Celý koncern je tvořen ředitelstvím koncernu a samostatnými maloobchodními sítěmi. Centrála koncernu má za úkol především strategické řízení sítí, koordinaci a kontrolu. Jsou zde připravovány globální strategie akcionářů, které jsou potom realizovány v praxi činností jednotlivých sítí. [11]

První obchodní jednotky byly otevřeny již v roce 1992 v Kroměříži, Prostějově a Otrokovicích. Jako jedna z mála firem je Interkontakt Group ryze českou společností. V současné době provozuje Interkontakt Group více než 200 provozních jednotek pod značkami Prior IK - obchodní domy (12), Pramen IK - velkoobchod a cash and carry s potravinami (120), Drogerie IK - velkoobchod a maloobchod kosmetika, drogerie a barvy-laky (40), Magnet IK - velkoobchod a maloobchod s domácími potřebami (45) a Rema 1000 - diskonty potravin (80 do konce roku 1998). Na Slovensku má rozhodující účast ve společnosti Maxa - velkoobchod potravin (5) a Prior Stred - obchodní domy (9). Údaje v závorkách znamenají počet prodejních jednotek. Cílem společnosti je udržet si do budoucnosti vedoucí postavení firmy na maloobchodním trhu v České republice a expandovat do některých sousedních států.

V současné době má Interkontakt Group a.s. rozhodující podíly v sedmi dceřinných společnostech, z nichž obrátově nejvýznamější je Pramen IK, který se na obrátu společnosti 10,5 mld. Kč v roce 1995 podílel zhruba sedmi miliardami.

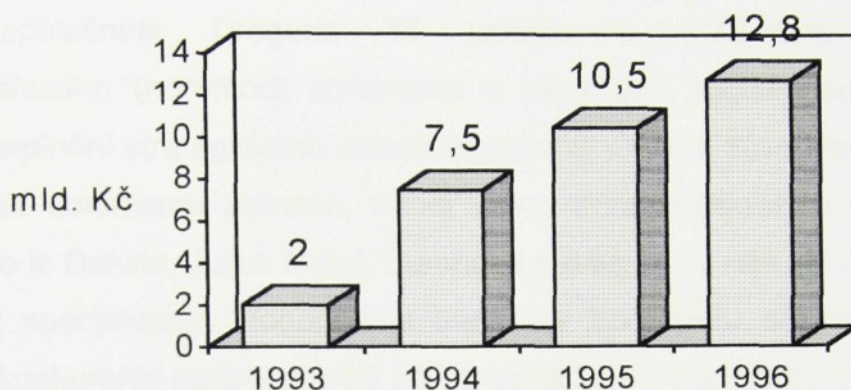
Organizační uspořádání koncernu Interkontakt Group a.s. ukazuje přehledně následující schéma.



pramen: Kontakt 1/96

O dynamickém růstu společnosti svědčí i následující graf, který zobrazuje vývoj ročního obrátu koncernu v letech 1993-1996.

Graf 8.1 - Vývoj obrátu společnosti Interkontakt Group v období 1993-1996



pramen: Incoma Praha

V roce 1996, kdy byl realizován celkový obrát 12,8 mld. Kč, dosáhla celková prodejní plocha v maloobchodech 125 tisíc m² a potraviny se na tomto obrátu podílely 61%.

8.2 Popis dceřinných společností

Následující část se podrobněji zabývá jednotlivými dceřinnými společnostmi - Rema 1000 IK, Drogerie IK, Prior IK, Magnet IK, Prior Stred SR, Maxa a Pramen IK. Popis obsahuje stručnou charakteristiku činnosti, popis prodejen a ekonomické údaje.

8.2.1 Rema 1000 IK a.s.

Společnost Rema 1000 IK a.s. je joint-ventures s norskou firmou Reitangruppen. Jedná se o obchody diskontního typu (zboží je vystavené v kartonech nebo na paletách) s maximálním počtem 1000 sortimentních položek. V současné době se

tato společnost podílí na tržbách koncernu minimálně. Do roku 1998 však počítá s otevřením dalších prodejen a zvýšením jejich počtu na 80.

8.2.2 Drogerie IK a.s.

Akciová společnost Drogerie IK vznikla k 1.10.1996 vyčleněním nepotravinářského (non-food) sortimentu z akciových společností Pramen IK z důvodu naplnění strategického záměru koncernu. Dalším důvodem byla odlišná problematika sortimentu potravin, neboť vstup nandnárodních potravinářských řetězců jako je Delvita, Julius Meinl, Euronova a dalších na náš trh vyžaduje větší sortimentní specializace. Podobně je tomu i v sortimentu drogerie, kde jsou největšími konkurenty maloobchodní sítě drogérií firem Rossmann, DM, Droxi aj.

V současné době provozuje Drogerie IK a.s. tři plnosortimentní velkoobchody a 33 vlastních maloobchodních jednotek. Tržby za rok 1996 se pohybovaly okolo 1 mld. Kč. Sortimentní mix je tvořen jak pro nižší a střední vrstvu obyvatel, tak i částečně pro vyšší. Probíhají pravidelné letákové akce se speciálními cenovými nabídkami, chystá se poradenský servis. V nejbližší době je připraven k realizaci jednotný obchodní koncept drogistických prodejen. Vizualní styl bude stejně jako u konceptu Pramenu (supermarkety Sama) vycházet z národních barev, protože se také jedná o ryze český produkt. Připravuje se také nový název prodejen, který je zatím ještě obchodním tajemstvím společnosti. Rozvoj sítě počítá s nákupem nových prodejen, nájmy a v neposlední řadě i s franchisingem na celém území České republiky. Současně s rozvojem maloobchodní sítě se počítá i s rozvojem sítě velkoobchodů, protože z hlediska logistiky není současné rozmístění velkoobchodů (Ústí nad Labem, Liberec, Olomouc) zcela optimální.

8.2.3 Magnet IK a.s.

Společnost Magnet IK a.s. se ve čtvrtém čtvrtletí roku 1995 stala členem společnosti Interkontakt Group. Do té doby měla regionální charakter s výrazným postavením zejména na území východních Čech, kde provozuje maloobchodní činnost ve 40 prodejnách a velkoobchodní činnost ve dvou velkoobchodních

základnách. Další aktivitou je leasingová činnost Interservis v oblasti pronájmu zboží převážně investičního charakteru, zejména sortimentu elektro.

V současné době pracuje obchodní síť Magnet IK se sortimentem zhruba 10,000 položek, převážná část je v sortimentu kuchyňských potřeb, železářství, hospodářských potřeb, sortimentu elektro a doplňkově také sklo a porcelán. Uvedené sortimentní zařazení by v podstatě mělo být zachováno do budoucna s tím, že musí být zajištěna vyšší profesionalita nákupu vedle dnes již nezbytně nutné a vyžadované stability nabídky u zvoleného sortimentu.

V nejbližší budoucnosti se počítá s rozšiřováním maloobchodních provozoven nesoucích logo Magnet na celé území České republiky. Mezi první již otevřené patří prodejny v Mostě a v Opavě. S tím souvisí i zkvalitnění vlastní velkoobchodní činnosti, která by měla poskytovat kvalitní služby vlastním a dalším maloobchodním provozovnám, patřícím zejména do obchodních sítí koncernu Interkontakt Group a.s.

8.2.4 Prior IK a.s.

Ke dni 1.9.1996 došlo ke sloučení obchodních domů, dříve samostatných akciových společností. Jedná se o bývalé obchodní domy Prior ve městech Zlín, Olomouc, Prostějov, Přerov, Kroměříž, Otrokovice a obchodní domy Krušnohor Teplice, Alfa Chomutov a Laso Ostrava. Sloučením výše uvedených společností vznikla významná a ekonomicky silná společnost. Formování nákupní strategie bylo zahájeno již v roce 1995, tedy ještě před sloučením. Nákupní strategie sleduje spojení s významnými domácími a zahraničními výrobci a dodavatelskými společnostmi operujícími na našem trhu za účelem zvýšení kvality prodávaného zboží.

Součástí obchodní politiky akciové společnosti Prior IK je spolupráce s velkoobchodními organizacemi v síti IK Group jako jsou Pramen IK, Drogerie IK, Magnet IK a spolupráce s Prior Stred a.s. Slovensko. Většina obchodních domů je situována do středu města. Od toho se odvíjí i filosofie nabídky a umístění

jednotlivých sortimentních oddělení. Okrajové sortimenty jsou řešeny formou pronájmu částí prodejních ploch. Součástí prodejní strategie je modernizace vnitřního zařízení obchodních domů. Kromě zkvalitnění nabídky zboží a zlepšení prodejního prostředí pracuje společnost i na zkvalitnění vztahu prodavač-zákazník formou odborného proškolení personálu, zaváděním platebních karet a možnost výhodného nákupu během tzv. šťastných hodin a aktuální nabídky s možností slev.

8.2.5 Prior Stred a.s.

V průběhu kupónové privatizace vznikla na Slovensku v květnu 1992 akciová společnost Prior Stred, která sdružovala 6 obchodních domů Prior v Povážské Bystrici, Martine, Liptovském Mikuláši, Prievidzi, Zvolenu a Lučenci. V roce 1995 získala vkladem jmění další obchodní domy Prior v Piešťanech, Trenčíně a Partyzánském. Celkem 9 obchodních domů s celkovou prodejní plochou asi 25 tisíc čtverečních metrů a 1150 zaměstnanci je po síti Tesco (bývalý K-Mart) druhým největším řetězcem obchodních domů na Slovensku s obratem přibližně 1,2 mld. Sk v roce 1996. V roce 1996 se společnost stala součástí koncernu Interkontakt Group.

8.2.6 Maxa s.r.o.

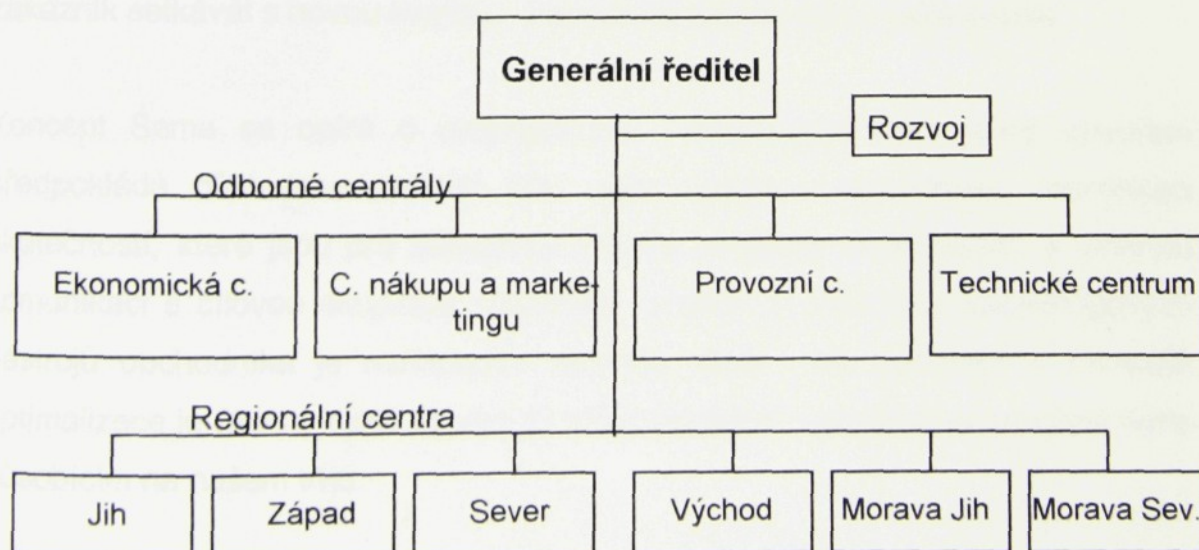
Velkoobchod potravin Maxa vznikl sloučením slovenské firmy Pecom Slovakia a holandské firmy Karsten BV Groothandel. Ještě před vznikem tohoto joint-venture vlastnila firma Pecom čtyři distribuční střediska v Bratislavě, Komárně, Zvolenu a Svitú. Po vzniku společného podniku byl tato střediska přebudována podle vzoru Maxa. Došlo ke zlepšení vnějšího vzhledu, zavedení nového systému prodeje potravin a k renovaci a rozšíření prodejních ploch. Po roce 1993 se velkoobchod rozšířil o prodejny potravin typu cash & carry pro maloobchodníky a velké obchodní partnery. V období let 1993-1996 obrat společnosti vzrostl na trojnásobek.

V roce 1996 vybudovala společnost Maxa svůj pátý cash & carry v Košicích a pokrývá tak dokonale celé Slovensko. Tento pátý velkoobchod byl již vybudován ve spolupráci s koncernem Interkontakt Group, který má nyní 50% podíl ve společnosti Maxa.

Hlavním cílem nové společnosti je rozšiřování existující sítě velkoobchodů typu cash and carry do dalších měst jako je Trnava, Nitra, Trenčín, Banská Bystrica, Žilina, Poprad a Prešov. Interkontakt Group má v úmyslu vybudovat velkoobchody s názvem Maxa také v České republice. Naopak na Slovensku se chystá vybudování maloobchodní sítě supermarketů Sama.

8.2.7 Pramen IK a.s.

Společnost Pramen IK a.s. je obrátově největší ze sedmi dceřinných společností koncernu Interkontakt Group. Na obrátu koncernu 10,5 mld. Kč v roce 1995 se podílela zhruba sedmi miliardami (asi 70%). Společnost vlastní asi 120 maloobchodních prodejen s potravinářským zbožím, velkoobchody a prodejny cash & carry. Základní jmění společnosti je 750 miliónů Kč. Tato společnost se vzhledem ke své velikosti dále regionálně dělí na šest přibližně stejně velkých regionálních společností. Následující obrázek popisuje organizační schéma společnosti Pramen IK.



Prodejny Pramenu IK jsou většinou bývalé samoobsluhy střední a větší velikosti, které se postupně rekonstruují na jednotný vizuální styl. Všechny supermarkety nesou název SAMA. Systém Sama zahrnuje 3 základní koncepce:

1. Samoobslužné prodejny s krátkou docházkovou vzdáleností pro denní nákupy, které by se do budoucna měly stát základnou a odrazovým můstkem pro přechod na franchisingový koncept.
2. Supermarkety střední velikosti využívané zákazníky zhruba třikrát týdně, částečně s možností uskutečnit plnohodnotný týdenní nákup.
3. Supermarkety, které poskytují veškeré pohodlí pro týdenní nákupy "do auta", to znamená s dostatečnou prodejní plochou umožňující nabízet široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží a doplňkových služeb včetně velkého počtu snadno přístupných parkovacích ploch.

Celá maloobchodní síť Sama postupně získává jednotný vizuální styl prodejen, který je koncipován tak, aby zákazník na první pohled prodejny Sama jednoznačně identifikoval a aby jednotlivé prvky zajišťovali snadnou orientaci a dostatečnou informovanost zákazníků v prodejně a jejím okolí. Barevné řešení bílo-modro-červená však vedle cíle vytvořit přitažlivé a k nákupu motivující prostředí má zároveň jednoznačně zákazníkům ukázat, že Sama je ryze český produkt. Protože Interkontakt Group a.s. je poměrně ambiciózní, měl by se zákazník setkávat s novou kvalitou v supermarketech Sama stále častěji.

Koncept Sama se opírá o propracovaný marketingový mix, jehož vytvoření předpokládá důkladnou znalost trhu, jeho vhodnou segmentaci, identifikaci skutečností, které jsou pro zákazníky klíčové při jejich rozhodování, a účinnou komunikaci s cílovou skupinou zákazníků. Jedním z důležitých marketingových nástrojů obchodníka je sortimentní nabídka zboží. Její vytvoření a neustálá optimalizace je úkol, s nímž se více či méně úspěšně vypořádávají všechny firmy působící na našem trhu.

Cílem konceptu Sama v této oblasti je nabídnout zákazníkům žádané a oblíbené výrobky v rámci sortimentu tak, aby stejnou nabídku jako například v Brně našli

také v Českých Budějovicích i jinde. Z tohoto důvodu kladla společnost při výběru dodavatelů velký důraz na jejich schopnost zajistit spolehlivé dodávky v rámci celé České republiky. Nezbytným předpokladem pro obchodní úspěch budovaného konceptu Sama je také dokonale zvládnutý "space management" a propracovaný systém umístění zboží, který se stává nedílnou a jednou z nejviditelnějších součástí celkového vizuálního stylu.

Bez stejné *komplexní podpory*, jakou je míněna prodejní úspěšnost výrobku se neobejde ani úspěch obchodního konceptu Sama. Kvalitní komunikační mix založený na podrobných informacích o cílovém segmentu zákazníků se proto stává základem i v oblasti maloobchodu. S plošnými promočními aktivitami obchodních řetězců se zatím setkáváme pouze ojediněle, s postupným růstem vlivu vedoucích společností na českém trhu se s touto skutečností budeme setkávat stále častěji. Obchodní síť Sama se touto cestou již vydala a komunikuje přímo se zákazníky především prostřednictvím letáků, doručovaných přímo do poštovních schránek v celé České republice. Tento leták pravidelně každý měsíc oslovuje více než dva miliony spotřebitelů a seznamuje je s mimořádnou cenově výhodnou nabídkou supermarketů Sama. V rámci zatraktivnění této nabídky přišla Sama s pravidelnými spotřebitelskými soutěžemi o atraktivní ceny. Sama zákazníkům dále nabízí i širokou paletu ochutnávek, jež mají za cíl především seznámit spotřebitele s aktuálními novinkami na trhu. [10]

Součástí konceptu Sama je rovněž *rozvoj cenově výhodných privátních značek* (anglicky own-brand), protože tato oblast představuje v České republice výraznou mezeru na trhu a v porovnání s evropskými zkušenostmi skýtá perspektivu pro růst prodeje tohoto typu výrobků. Celý tento koncept marketingových aktivit se stane součástí *franchisingového systému*, který je společnost Interkontakt Group a.s. schopna nabídnout zájemcům a prezentovat na veřejnosti.

9. TENDENCE VÝVOJE

Směr vývoje maloobchodu v České republice lze částečně srovnat s vývojem v zemích západní Evropy. Zde je patrný stále silnější vliv mezinárodních obchodních řetězců a nákupních aliancí. V těchto zemích není výjimkou, že většinu obrátu maloobchodního prodeje produkuje pouze několik velkých firem. V západní Evropě se podíl velkých řetězců pohybuje okolo 80%, ve Velké Británii, kde je podíl mezinárodních řetězců největší v Evropě, se uvádí, že se na 80% obrátu maloobchodu podílí pouze pět společností. Například v sousedním Rakousku dnes 1900 supermarketů a hypermarketů ovládaných obchodními řetězci představuje 22% potravinářských prodejen, reprezentujících ovšem 62% tržního podílu. V České republice se tento podíl zatím pohybuje kolem 25%, přičemž některé odhady hovoří o vyrovnání tohoto podílu se zeměmi západní Evropy do roku 2000.

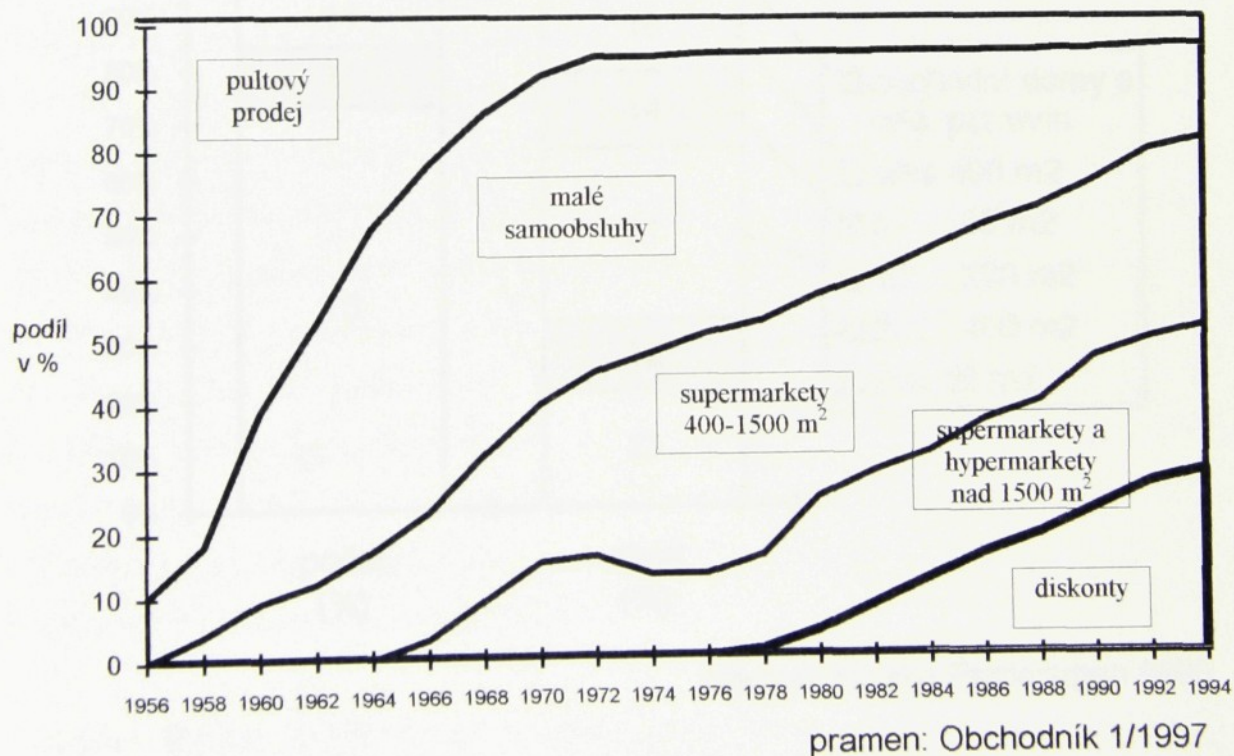
O budoucím uspořádání českého trhu se podle odborníků rozhoduje právě v dnešní době. Koncentrace maloobchodu, která probíhá od jeho znovurozdělení v roce 1990, bude pokračovat i nadále. Většina významných mezinárodních firem už rozvíjí aktivity na českém trhu, vstup ostatních firem je očekáván v letošním roce. Silnou výchozí pozici pro nastupující konkurenci si buduje společnost Rewe, která je dnes s náskokem největším prodejcem potravin v Evropě. Její celkový obrat za rok 1996 činí okolo 60 mld. DM, což odpovídá téměř 1,1 bilionu Kč a znamená to několikanásobek celkového českého maloobchodu. Od podzimu minulého roku ji také patří síť supermarketů Billa, díky převzetí celého rakouského řetězce. Na počátku roku 1997 otevřela svůj první hard diskont pod názvem Penny-market, do konce roku má být v republice otevřeno 40 těchto diskontů, které jsou budovány zejména v menších městech od 10 tisíc obyvatel, celkem potom 200 provozoven. V řadách zákazníků i obchodníků vyvolaly překvapení zejména nezvykle nízké ceny zboží, které jsou příčinou výrazného snížení obrátu potravinářských prodejen v regionu působnosti Penny-marketů.

9.1 Tendence k velkým plochám

Spotřebitelé zemí západní Evropy postupně opouštějí malé prodejny a dávají při nákupech potravin a zboží denní spotřeby přednost velkým nákupním centrům, hypermarketům, supermarketům a diskontním prodejnám. Podle předpokladů odborníků bude český obchod směřovat stejnou cestou.

Míra vybavenosti obyvatel České republiky prodejními plochami zatím ještě nedosáhla ani poloviny standardu většiny západních zemí, nicméně s růstem kupní síly obyvatelstva se tento rozdíl postupně zmenšuje. Ačkoliv hustota prodejen v přepočtu na jednoho obyvatele je u nás poměrně vysoká, průměrná velikost prodejny je u nás nesrovnatelně nižší, na rozdíl od západoevropských zemí, kde jsou velkopološné potravinářské prodejny ve výrazné většině.

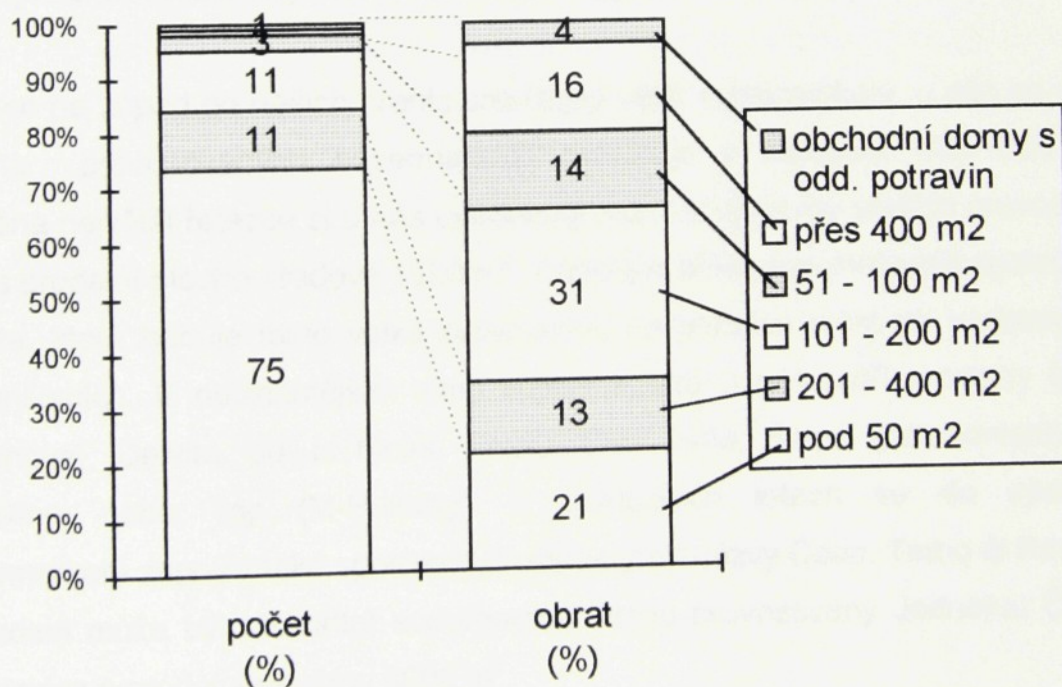
Graf 9.1 - Vývoj struktury prodeje potravin v Německu podle typu prodejny v letech 1956-1994.



Rozsáhlý reprezentativní průzkum, který prováděla v listopadu 1996 společnost Incoma Praha, potvrdil, že většina českých domácností stále ještě nakupuje v malých samoobsluhách s dvěma či třemi pokladnami a s prodejní plochou pod 400 m². Patrná je ovšem i tendence k nižší frekvenci nákupů než dříve, k častějšímu používání auta k nákupům a zejména (pokud existuje možnost výběru) k preferování prodejen s dostatečně širokým sortimentem výrobků. Je zde tedy velká šance pro rozvoj supermarketů a dalších typů prodejen nad 400 m². [11]

Následující graf zobrazuje rozdělení potravinářských obchodů podle velikosti a podílu na celkovém obratu. Je zde patrný nepoměr mezi počtem malých prodejen (do 50 m²) a jejich podílem na celkovém obratu a naopak stoupající podíl na obratu u velkých prodejen.

Graf 9.2 - Potravinářské obchody v ČR a jejich obrat



pramen: Incoma Praha/srpen 1996

Lze očekávat, že náš obchod nezůstane stranou od nejnovějších vývojových trendů. Přestože je podíl velkých prodejen u nás zatím velmi nízký, nebude cesta k velkoplošným prodejnám pravděpodobně tak strmá jako např. ve Francii nebo v zemích bývalé NDR, kde se dokonce hovoří o nezdravé míře výstavby mimoměstských obchodních středisek, které příliš utlumily obchod v centrech měst.

Supermarkety

Pro běžného evropského zákazníka je dnes hlavním místem nákupu potravin supermarket. Mezi supermarkety jsou obvykle řazeny prodejny širokosortimentní potravinářské samoobslužné prodejny s prodejní plochou od 400 m² do 1500 m² (v některých zemích až 5000 m²). V současnosti je ve většině západoevropských zemí situace stabilizována a supermarkety mají 20-25% podíl na trhu s potravinářským zbožím. V České republice v současné době existuje zhruba 600 supermarketů (včetně oddělení potravin v obchodních domech) a většina z nich je kontrolována největšími obchodními řetězci.

Zatímco na západ od našich hranic převládají větší supermarkety, u nás se stále většina provozovaných supermarketů pohybuje v kategorii 400-1000 m². Zejména největší řetězce si u nás uvědomují nutnost výstavby větších provozních typů s prodejní plochou řádově 1500 m². Typickým příkladem může být společnost Delvita, která buduje takto velké provozovny na okrajích měst při významných komunikacích. K nejznámějším sítím supermarketů u nás patří prodejny Mana (Euronova), Delvita, Julius Meinl, Pronto Plus, Billa, Sama (Interkontakt), Vít potraviny, nebo Top (M-Holding). V posledních letech se do výstavby supermarketů zapojila také spotřební družstva (pod názvy Coop, Terno či Renta) - příkladem může být diskontní supermarket Terno provozovaný Jednotou České Budějovice s prodejní plochou 3000 m².

Vzhledem k finanční náročnosti výstavby větších provozních jednotek se bude v roce 1997 nejdynamičtěji rozvíjet právě skupina supermarketů o velikosti 400-1500 m², což je koncept vhodný pro lokality nad 15-20 000 obyvatel. V dalších letech budou klasické supermarkety postupně ustupovat velkoplošným

supermarketům nad 1500 m², hypermarketům a diskontním prodejnám. Řada nezávislých provozovatelů supermarketů bude postupně přebírána řetězcí, pravděpodobný je i odprodej celých maloobchodních sítí.

Diskontní prodejny

V poslední době se zejména v Německu a ve Skandinávii staly velkým konkurentem supermarketům diskontní prodejny. Jejich podíl na celkovém prodeji neustále roste a dosahuje až 25%, jak ukazuje Tabulka 9.1. Diskonty konkurují supermarketům nižšími cenami, které jsou ovšem vykoupeny omezeným sortimentem nabízených výrobků (obvykle pod 2000 položek, u "tvrdých" diskontů i pod 1000) a zpravidla i nižší úrovní obsluhy - důraz je kladen na prodej v obchodním balení (kartonech) a z palet při minimalizaci prodejních nákladů. Tyto prodejny mají úspěch zejména u cenově citlivých zákazníků, kteří nevyžadují další služby při prodeji zboží. Přestože u nás není tento trend tak silný jako v západní Evropě, do budoucna lze rozhodně počítat s jeho oživením. Lze očekávat i rozvoj specializovaných diskontů (nápoje apod.). Předpokládá se další růst podílu diskontů na celkovém obratu, který v evropském měřítku může dosáhnout 30-35%.

Tabulka 9.1 - Podíl diskontních prodejen na celkovém prodeji potravin ve vybraných evropských zemích

Země	%
SRN	25
Belgie	20
Norsko	15
Velká Británie	15
Dánsko	14

pramen: Obchodník 1/1996

K nejvýznamějším představitelům tohoto typu prodejen u nás patří prodejny Plus Discount německé skupiny Tengelmann, diskonty Sesam společnosti Euronova, prodejny Delta a Diska společnosti Edeka, Tip-diskonty firmy M-Holding, Impuls firmy Julius Meinl nebo některé družstevní prodejny Renta. Zástupcem tvrdých diskontů (sortiment pod 1000 položek) jsou nově budované Penny-markety firmy Rewe a také Rema 1000 IK - společný projekt největší české obchodní skupiny Interkontakt Group a norského Reitau.

Cash & carry

Devadesátá léta přinesla i další novou formu prodeje - cash & carry. Zatímco v zahraničí slouží tyto prodejní velkosklady, ve kterých lze koupit zboží pouze ve velkém balení za zvýhodněné ceny a platba probíhá v hotovosti, především živnostníkům, u nás jsou prodejny tohoto typu orientovány také na konečného spotřebitele. Často se tedy jedná o jakési hybridy kombinující prvky velkoobchodu, diskontu a širokosortimentního supermarketu. Tato forma je však vzhledem k nedostatku velkoplošných prodejen poměrně oblíbená, o čemž svědčí například úspěch prodejen společnosti Pronto Plus, která je v tomto tržním segmentu na prvním místě.

Již brzy se o čelní pozice bude ucházet nadnárodní gigant Makro, který počítá ve velkých městech s výstavbou velkoskladů cash & carry o ploše okolo 10 000 m².

Hypermarkety

Do struktury českého obchodu v příštích letech nepochybně zasáhnou hypermarkety. Jedná se o jednopodlažní velkoprodejny s plochou nad 5000 m², kde nepotravinářský sortiment představuje více než polovinu nabídky. Jedná se o jakýsi obchodní dům s tím rozdílem, že celá prodejní plocha je situována do jednoho podlaží. Vzhledem k náročnosti na plochu vznikají takové stavby na okrajích velkých měst s podmínkou krátké časové dostupnosti pro potenciální zákazníky.

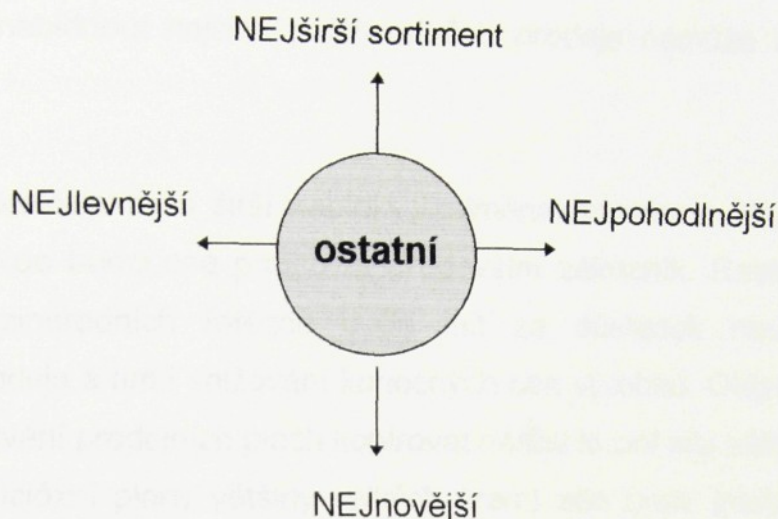
První obchodní jednotkou, která se částečně blíží charakteru hypermarketu byla v létě roku 1996 otevřená kladenská Famila stejnojmenné německé firmy. Přestože zde ještě nebyl zcela naplněn požadavek vysokého podílu nepotravinářského sortimentu a prodejní plocha se pohybuje na nejnižší hranici, jedná se bezesporu o první signál, že tento typ prodejen dorazil do České republiky.

V listopadu 1996 byl na okraji Brna otevřen první klasický hypermarket firmy Globus, která provozuje v Německu desítky hypermarketů a hobbymarketů. Již první týdny vyvrátily pochybnosti, zda pro tak velkou prodejnu a navíc v poloze mimo centrum města již dozrál čas. Potvrdila se i ochota zákazníků cestovat za nákupem autem. dalším hypermarket Globus bude otevřen na podzim letošního roku v Praze jako součást největšího nákupního centra české republiky Centrum Černý Most. Je obtížné odhadnout přesný počet hypermarketů do budoucna. Podle plánů našich i zahraničních společností však jejich počet určitě překročí desítku.

9.2 Závěr

Ve vývoji maloobchodního prodeje v České republice lze do budoucna očekávat pokles počtu prodejních míst při neustálém zvětšování jejich průměrné velikosti, další prohloubení koncentrace a internacionalizace, zvýšení profesionalizace distribučních systémů a v neposlední řadě také nastartování procesu výstavby nových velkoplošných maloobchodních i velkoobchodních jednotek na zelené louce (zejména hypermarketů, velkoplošných supermarketů, diskontních prodejen, vnitroměstských i příměstských nákupních center, velkoplošných samoobslužných velkoobchodů cash & carry, hobbymarketů a dalších specializovaných prodejen nepotravin.

K úspěchu jednotlivých společností také přispěje výraznější odlišení (profilace) od konkurence. Následující model zachycuje směry, kterými se může firma ubírat tak, aby se zvýraznila v očích zákazníků.



Jak je z obrázku patrné, lze charakterizovat 4 základní směry profilace (4 Nej..):

a) Nejlevnější - síť prodejen je známa tím, že má v okolí bezkonkurenčně nejnižší ceny. Příkladem ze současného českého trhu jsou diskonty Penny-market.

b) Nejpohodlnější - prodejna poskytuje nejlepší servis a služby při prodeji (poradenská služba, rychlost odbavení). Společností, která se u nás mezi tyto firmy řadí je např. McDonalds.

c) Nejširší sortiment - prodejna je schopna svojí šíří sortimentu uspokojit většinu zákazníků, kteří nakupují rádi vše "pod jednou střechou" a vyžadují pestrou nabídku. Příkladem jsou obchodní domy Tesco, Hypermarket Globus nebo připravovaný cash & carry Makro.

d) Nejnovější - prodejna je vůdčím inovátorem v oblasti prodeje a hlavně nabídky zboží. Její zákazník se může spolehnout, že bude mít vždy možnost nakoupit nové a módní výrobky jako jeden z prvních. Tento přístup vyžaduje vysokou pružnost při zavádění nových výrobků na trh. Společností, které se daří přinášet nejrychleji nové výrobky na český trh jsou například obchodní domy Tesco.

Při pohledu na jednotlivé směry profilace obchodních firem je zřejmé, že je prakticky nemožné kombinovat více směrů najednou. Například pokud si diskontní prodejna stanoví za cíl nejnižší ceny zboží, musí výrazně omezit sortiment a služby spojené s prodejem a novinky zavádět pouze v omezené míře. Prodejna, která chce nabídnout nejširší paletu služeb prodeje nemůže udržovat nejnižší ceny apod.

Z rostoucí konkurence a širší nabídky (zejména rozsahu a struktury prodejních ploch) bude do budoucna profitovat především zákazník. Rostoucí konkurence velkých mezinárodních řetězců bude mít za důsledek neustálé zvyšování efektivity prodeje a tím i snižování konečných cen výrobků. Otázkou zůstává, zda bude rozšiřování prodejních ploch kopírovat nárůst kupní síly zákazníků, nebo (jak ukazují ambiciózní plány většiny velkých firem) zda bude postupovat rychleji a bude mít zpětně negativní dopad na stávající obchodní síť, zejména na hůře lokalizované menší prodejny. Podle současného vývoje se druhá varianta jeví více pravděpodobnější.

Seznam literatury

1. Burstiner, I.: Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, 1994
2. Jindra J.: Obchodní firmy, VŠE Praha, 1996
3. Jindra J., Vyskočil V.: Retailing v USA, VŠE Praha, 1994
4. Horáková I., Marketing v současné světové praxi, Grada 1992
5. Cimler P., Územní a provozní strategie maloobchodních jednotek, VŠE Praha 1994
6. The Economist 4.3.1995 - příloha
7. Moderní obchod 1/97
8. Moderní obchod 2/97
9. Moderní obchod 3/97
10. Kontakt 1/96 - měsíčník Interkontakt Group
11. Obchodník 1/1997 - příloha

Seznam příloh

Příloha 1 - Největší obchodní firmy v ČR v roce 1996 (4 strany)

Příloha 2 - TOP 20 evropských strategických aliancí (1 strana)

Největší obchodní firmy v ČR v roce 1996

OBCHODNÍCI POTRAVINÁŘSKÝM SORTIMENTEM

Pořadí	SPOLEČNOST (sídlo)	Hlavní obchodní aktivity: názvy řetězců (počet jednotek)	Prodejní plocha v MO (tis. m ²)	% podíl potravin na obratu	Celkový obrat (mld. Kč)
1. (1.)	INTERKONTAKT GROUP (Praha)	MO: Sama (120), Prior (12), Magnet (45), ostatní MO (41); CC (15); VO (16)	125	61	12,8
2. (2.)	EURONOVA • (Brno)	MO: Mana (62), Prima (4), Sesam (29), ostatní MO (10); CC (7); VO (5)	53	92	6,7
3. (3.)	M-HOLDING (Praha)	MO: Top (34), Tip (5), Drogerie Plus (40); CC (13); VO		67	5,3
4. (4.)	PRONTO PLUS (Praha)	MO: ProntoSupermarket, ProntoMarket, Lido (99); CC (6); VO (3)	31	86	4,8
5. (5.)	TESCO * • (Praha)	MO: Tesco (6)	49	33	4,7
6. (6.)	GECO TABAK (Praha)	MO (1); VO (9)	0	100	4,1
7. (7.)	PLUS DISCOUNT • (Praha)	MO: Plus (37)	26	93	3,9
8. (8.)	JULIUS MEINL • (Praha, Brno)	MO: Julius Meinl (60), Impuls (5); CC (4); VO (1)	41	85	3,7
9. (9.)	DELVITA • (Praha)	MO: Delvita (30)	36	90	3,7
10. (10.)	VÍT POTRAVINY (Praha)	MO: Vít potraviny (72)	31	90	2,9
11. (14.)	KOTVA (Praha)	MO: Kotva (5)	24	14	2,0
12. (16.)	BILLA • (Modletice)	MO: Billa (17)	20	75	1,7
13. (17.)	SPAR * • (Praha, Sušice, Rousínov)	VO (3)	0	90	1,5
14. (18.)	PRAMEN PRAHA ČERVENÝ DVŮR (Praha)	MO: Pramen (7), CC (1), VO (1)	5	90	1,5
15. (19.)	HRUŠKA (Ostrava)	MO: Hruška (15); CC (1); VO (1)	6	97	1,4
16. (20.)	LEKKERLAND O.K. FOODS • (Lysá n. Labem)	VO (2)	0	95	1,4
17. (21.)	OK TRADING (Bzenec)	VO (1)	0	99	1,4
18. (22.)	PR-HOLDING (Praha)	MO (9); VO (3)		98	1,3
19. (23.)	JEDNOTA OPAVA	MO: Renta (3), ostatní MO (123); CC (2), VO (4)	20	88	1,3
20. (27.)	FLOSMAN (Mladá Vožice)	MO: Flosman (5); CC (3), VO (4)	2	90	1,2
21. (28.)	JEDNOTA FRÝDEK-MÍSTEK	MO: Renta (6), ostatní MO (133); CC (2); VO (7)	17	85	1,2
22. (29.)	JEDNOTA ČESKÉ BUDĚJOVICE	MO (62); CC (1); VO (1)	15	84	1,1

23. (31.)	GLOBAL MILK (Plzeň)	MO; VO	0	100	1,0
24. (33.)	HOPI * ● (Klášteřec n. Ohři)	VO		95	1,0
25. (34.)	VELKOOBCHOD KILIAN (Hranice na Moravě)	MO; VO		98	1,0
26. (35.)	TEMPO (Slaný)	VO (3)	0	0	0,9
27. (36.)	BLANCO (Praha)	MO: Blanco (5); CC (2); VO (2)	2	95	0,9
28. (38.)	JEDNOTA MIKULOV	MO (86); CC (1); VO (1)		71	0,9
29. (39.)	MILOSLAV ŠERÝ RESSO (Šternberk)	VO (3)	0	100	0,9
30. (41.)	VO DROGERIE ANDR (Praha)	MO (25); CC (2); VO (1)		0	0,8
31. (43.)	JEDNOTA HODONÍN	MO: Renta (4), ostatní MO (77); VO (1)	11	76	0,8
32. (44.)	JEDNOTA VSETÍN	MO: Renta (3), ostatní MO (103); CC (1); VO (1)	13	75	0,8
33. (47.)	JEDNOTA OLOMOUC	MO: Renta (6), ostatní MO (87); CC (1); VO (3)	33	79	0,8
34. (48.)	AZ POTRAVINY (Roudnice nad Labem)	MO (11); CC (1); VO (1)	4	95	0,8
35. (49.)	JEDNOTA TACHOV	MO (41); CC (2); VO (3)	10	85	0,8
36. (50.)	JEDNOTA HAVLÍČKŮV BROD	MO (87); CC (2); VO (2)	13	80	0,8

OBCHODNÍCI NEPOTRAVINÁŘSKÝM SORTIMENTEM

Pořadí	SPOLEČNOST (sídlo)	Hlavní obchodní aktivity: názvy řetězců (počet jednotek)	Prodejní plocha v MO (tis. m ²)	% podíl potravin na obrátu	Celkový obrat (mld. Kč)
1. (11.)	LE CYGNE SPORTIF (Praha)	VO	0	0	2,5
2. (12.)	CENTEX (Brno)	MO: Centex (50); VO (2)	23	0	2,4
3. (13.)	DATART ● (Praha)	MO: Datart Megastore (8); VO	3	0	2,2
4. (15.)	OSPAP ● (Praha)	VO (9)	0	0	1,8
5. (24.)	DOMA - MORAVA HOLDING (Olomouc)	MO: Domáci potřeby (47), Vitrium (5), Pramos (3); CC (3); VO (4)	12	0	1,3
6. (25.)	ŘEMPO HOLDING (Ostrava)	VO	0	0	1,3
7. (26.)	PROGRES SERVIS (Praha)	VO (2)	0	0	1,2
8. (30.)	OBI ● (Praha)	MO: OBI (3)	18	0	1,1
9. (32.)	QUELLE ● (Březhrad)	zásilkový VO	0	0	1,0
10. (37.)	ELEKTROCENTRUM/ONOFF (Náchod)	VO (1)	0	0	0,9
11. (40.)	OBCHOD OBUVÍ (Zlín)	MO (176)		0	0,9
12. (42.)	IKEA ● (Praha)	MO: Ikea (1)	14	0	0,8
13. (45.)	BAUMAX ČR ● (Praha)	MO: Baumax (8)	31	0	0,8
14. (46.)	EUROPAPIER BOHEMIA ● (Praha)	VO	0	0	0,8

NEJVĚTŠÍ OBCHODNÍ KOOPERACE

Pořadí	ALIANCE / SDRUŽENÍ (sídlo)	Úhrnný obrat členů aliance (mld. Kč)	% podíl potravin v centr. obratu	Centralizovaný obrat aliance (mld. Kč)		
				centrálně vyjednáv aný	centrálně zúčtovaný	celkem
1.	COOP CENTRUM (Praha)	38,5	80	0,0	4,9	4,9
2.	VEGA (Praha)	6,1	100	2,4	0,0	2,4
3.	SVOP (Praha)	5,3	96	0,0	2,3	2,3
4.	COOP MORAVA (Brno)	18,4	88	0,5	1,8	2,3
5.	BALA (Olomouc)	2,6	92	1,7	0,0	-1,7
6.	FOOD UNION (Praha)	2,0	95	0,5	0,8	1,3

Vysvětlivky:

- * - odhad INCOMA Praha
- - zahraniční majetková účast
- MO - maloobchod
- VO - velkoobchod
- CC - cash&carry
- (12.) - v závorce pořadí firmy bez ohledu na sortiment

Pramen: INCOMA Praha / MODERNÍ OBCHOD

TOP MALOOBCHODNÍCI ČESKÉ REPUBLIKY

(pořadí podle maloobchodního obrátu)

Pořadí	SPOLEČNOST (sídlo)	obrat (mld. Kč)
1.	INTERKONTAKT GROUP (Praha)	7,2
2.	EURONOVA (Brno)	5,8
3.	TESCO (Praha)	4,7
4.	PLUS DISCOUNT (Praha)	3,9
5.	DELVITA (Praha)	3,7
6.	JULIUS MEINL (Praha, Brno)	3,0
7.	VÍT POTRAVINY (Praha)	2,9
8.	M-HOLDING (Praha)	2,7
9.	PRONTO PLUS (Praha)	2,3
10.	KOTVA (Praha)	2,0

Pramen: INCOMA Praha / Moderní obchod

TOP OBCHODNÍCI POTRAVINAMI ČESKÉ REPUBLIKY

(pořadí podle obrátu v potravinářském zboží)

Pořadí	SPOLEČNOST (sídlo)	obrat (mld. Kč)
1.	INTERKONTAKT GROUP (Praha)	7,9
2.	EURONOVA (Brno)	6,2
3.	GECO TABAK (Praha)	4,1
4.	PRONTO PLUS (Praha)	3,9
5.	PLUS DISCOUNT (Praha)	3,6
6.	M-HOLDING (Praha)	3,6
7.	DELVITA (Praha)	3,3
8.	JULIUS MEINL (Praha, Brno)	3,2
9.	VÍT POTRAVINY (Praha)	2,6
10.	TESCO (Praha)	1,6

Pramen: INCOMA Praha / Moderní obchod

TOP MALOOBCHODNÍCI POTRAVINAMI ČESKÉ REPUBLIKY

(pořadí podle maloobchodního obrátu v potravinářském zboží)

Pořadí	SPOLEČNOST (sídlo)	obrat (mld. Kč)
1.	EURONOVA (Brno)	5,3
2.	PLUS DISCOUNT (Praha)	3,6
3.	INTERKONTAKT GROUP (Praha)	3,6
4.	DELVITA (Praha)	3,3
5.	VÍT POTRAVINY (Praha)	2,6
6.	JULIUS MEINL (Praha, Brno)	2,5
7.	PRONTO PLUS (Praha)	1,8
8.	M-HOLDING (Praha)	1,8
9.	TESCO (Praha)	1,6
10.	BILLA (Modletice)	1,3

Pramen: INCOMA Praha / Moderní obchod

TOP 20 evropských strategických aliancí

Pozice	Obchodní skupina (strategická aliance)	Země působnosti	Významní členové	Aktivity v ČR	Aktivity v SR	Podíl na trhu EU
1.	European Marketing Distribution (EMD)	A, CZ, D, DK, E, GB, I, IRL, L, N, P, S	Markant ZEV Markant, Selex, NISA Today's	Czech Marketing Distribution (nákupní aliance firem COOP Centrum, Food Union, Globus, Interkontakt Group, M-Holding, Pronto Plus, Rossmann)	zatím jen nepřímá účast prostřednictvím člena CMD - firmy Interkontakt Group (majetkový podíl v OD Prior Střed a Maxa)	11,2 %
2.	Associated Marketing Services (AMS)	CZ, D, DK, E, F, SF, GB, I, IRL, N, NL, P, PL, S	Allkauf, Edeka, Ahold, Kesko, Argyll, Casino	Edeka (diskonty Delta a Diska) Euronova (supermarkety Mana, diskonty Sesam, cash & carry Mega, velké supermarkety Prima)	expansi tým Euronova se snaží o akvizici vybraných potravinářských obchodních firem, vstup zřejmě nejdříve 1998	10,1 %
3.	Deuro Buying / MIAG	A, B, CZ, D, DK, E, F, GB, GR, H, I, NL, P, PL	Metro, Makro, Carrefour	nábytek Roller (v roce 1997 budou otevřeny první velkoplošné cash & carry velkoobchody Makro)	—	10,1 %
4.	EURO Group	A, B, CH, CZ, D, E, F, H, I, NL, PL, SK	Billa, Rewe, Vendex	Billa (supermarkety Billa) Rewe (diskonty Penny ve výstavbě)	Billa (supermarkety Billa)	5,8 %
5.	Auchan	E, F, I, L, P, PL	Auchan, Alcampo, Docks de France	Auchan (expanze v oblasti hypermarketů přerušena)	—	4,0 %
6.	Promodes	B, D, E, F, GR, I, P	Promodes, GIB, Continente	—	—	3,8 %
7.	NAF (Evropská nákupní centrála spotřebních družstev)	CZ, DK, SF, GB, I, N, S, SK	Coop Italia, NKL, FDB	Spotřební družstva (Jednota, Konzum, Včela, Budoucnost)	Spotřební družstva (Jednota)	3,6 %
8.	Aldi	A, B, D, DK, F, GB, NL	Hofer, Aldi	—	—	3,0 %
9.	Intermarché	B, D, E, F, I, P	Intermarché, ITM	Intermarché (snaha vytvořit nákupní svaz nezávislých supermarketů)	Intermarché (v případě úspěchu v ČR pravděpodobně i účast v SR)	2,8 %
10.	Leclerc	E, F, P, PL	Leclerc	—	—	2,8 %
11.	SEDD	B, CZ, E, GB, GR, H, I	Delhaize le Lion Sainsbury	Delvita (supermarkety)	—	2,5 %
12.	Tesco	CZ, F, GB, H, PL, SK	Tesco, Tesco - Global, Catteau, Tesco Stores ČR/SR	Tesco Stores (obchodní domy)	Tesco Stores (obchodní domy)	2,3 %
13.	Tengelmann	A, CZ, D, E, H, I, NL, PL	Tengelmann, Plus, Löwa, Hermans	Plus Discount	—	2,2 %
14.	BIGS	A, B, CH, CZ, DK, SF, SK, GB, GR, H, I, IRL, NL	Spar, Aspiag, Unigro, Unidis	Spar (smluvní maloobchody a velkoobchody, chystá se výstavba malých hypermarketů Interspar)	Spar (snahy o získání nezávislých smluvních partnerů, pravděpodobně i expanze prodejen Interspar)	2,2 %
15.	Karstadt/Hertie	D	Karstadt	—	—	1,8 %
16.	Lidl	A, B, D, E, F, GB, I, NL, P	Lidl	— (připravována expanze hypermarketů Kaufland, případně i diskontů Lidl)	—	1,5 %
17.	Migros	A, CH, D, F,	Migros	— (pouze spolupráce s českými družstvy v oblasti transferu know-how)	— (pouze spolupráce se slovenskými družstvy v oblasti transferu know-how)	1,5 %
18.	Cora	B, E, F, H, L	Cora, Match, Duna Füzert	— (český trh analyzován v roce 1994 expanze zřejmě zatím odložena)	—	1,3 %
19.	Marks & Spencer	A, B, CZ, D, E, F, GB, H, NL	Marks & Spencer	Marks & Spencer (franchisingový systém)	—	1,2 %
20.	Europartners	GB, NL	Summerfield, Superunie	—	—	1,0 %
	Ostatní obchodní firmy	—	—	—	—	25,3 %

Pramen: M + M EURODATA, aktualizace Incoma Group (prosinec 1996)