

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Identifikace a vyhodnocení existujících obchodních středů a přehled
potravinných a nepotravinářských podniků na trhu v České Republice, se
zaměřením na liberecký region.

The identification and evaluation of existing retailing food stores operating
on the Czech markets, focused on the Liberec's region.

DP - PE - KPE - 0907

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DENISA HNIKOVÁ

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ivan Jitř, CSc. (KPE)

Komplikace: Ing. Radek Vrba (RAYONA TRADE, s.r.o.)

Podíl stran: 62

Podíl příloh: 7

Datum odevzdání: 28. 5. 1999

1999

DENISA HNIKOVÁ

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Identifikace a vyhodnocení existujících obchodních řetězců s převážně potravinářským sortimentem, operujících na trhu v České Republice, se zaměřením na Liberecký region.

The identification and evaluation of existing retailing food stores operating on the Czech markets, focused on the Liberec's region.

DP – PE – KPE - 99014

DENISA HNIKOVÁ

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Ivan Jáč, CSc** (KPE)

Konzultant : **Ing. Radovan Vrátný** (RAVONA TRADE, s.r.o.)

Počet stran: 62

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 28.5.1999

Hospodářská fakulta

Školní rok 1998/99

pro **Denisu Hnikovou**

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172 / 1990 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Identifikace a vyhodnocení existujících obchodních řetězců s převážně potravinářským sortimentem, operujících na trhu v České republice, se zaměřením na Liberecký region**

Zásady pro vypracování:

1. Analýza stavu v roce 1998
2. Zmapování struktury provozního instrumentaria obchodních firem se zaměřením na Liberecký region
3. Predikce budoucích stavů a rozvojových strategií retailingu
4. Alternativní návrhy ideálních obchodních institucí dle provozního instrumentaria

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSC 461 17

ANOTACE

Český obchod prochází v současné době vývojem, kterým procházel obchod v západní Evropě v minulých desetiletích. Počet supermarketů neustále roste, sílí tržní podíl diskontních prodejen, rostou hypermarkety a staví se nová regionální centra. Jaké jsou však v České republice v současné době maloobchodní řetězce potravinových prodejen, jaký byl jejich vývoj a jaká je čeká budoucnost? Těmito otázkami jsem se zabývala v diplomové práci. První část je teoretická, popisuje jednotlivé typy prodejních jednotek z instrumentálních a provozních znaků. Následující část analyzuje odchod jako celek – od jeho historie, přes současnost, až po odhady budoucích rozvojových strategií, včetně rozborů a vyhodnocení jednotlivých obchodních řetězců. Závěrečná část diplomové práce je věnována vlastním návrhům existence skutečně silného, ziskového řetězce prodejních jednotek.

ANNOTATION

Nowadays, the Czech retailing is coming through the evaluation, which was already passed by Western Europe during last decades. The number of supermarkets is increasing, the market share of discount stores is getting stronger, hypermarkets are raising and new region centres are built. What are existing retailing chains in the Czech Republic in the present time? What were their developments? What future is waiting for them? This project is applying to these questions. The first part, theoretical, is describing all kinds of retailing stores, according to their instrumental and operating signs. The following part is analysing the retailing in general – starting from history, over present time to estimation of future developing strategies. The last part attends to proposals of really strong, profitable chain of retailing stores.

OBSAH

OBSAH	6
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	9
1. ÚVOD	10
1.1. INSTRUMENTÁLNÍ ZNAKY	11
1.1.1. Cenová politika.....	11
1.1.2. Rozsah a kvalita nabízených služeb přímo při prodeji.....	11
1.1.3. Rozsah sortimentu.....	11
1.1.4. Umístění zboží v prodejně	11
1.1.5. Způsob prodeje a nabídky	11
1.1.6. Firemní kultura.....	11
1.2. HLAVNÍ TYPY PROVOZNÍCH JEDNOTEK	12
1.2.1. Smišené prodejny.....	12
1.2.2. Superette	12
1.2.3. Supermarkety.....	12
1.2.4. Hypermarket	13
1.2.5. Diskontní prodejny:.....	13
1.2.6. Ambulantní prodejny	13
1.2.7. Obchodní domy.....	14
1.2.8. Prodejny typu Cash and carry.....	14
2. ANALÝZA STAVU V ROCE 1998	15
2.1. HISTORICKÉ OHLÉDNUTÍ.....	15
2.1.1. Počátek moderního obchodu	15
2.1.2. První republika.....	15
2.1.3. „Vítězný“ únor	15
2.1.4. Padesátá léta	16
2.1.5. Šedesátá léta.....	17
2.1.6. Sedmdesátá léta.....	17
2.1.7. Osmdesátá léta	18
2.1.8. Ohlédnutí za posledními lety	19
2.2. ČESKÝ OBCHOD V ROCE 1997	22
2.2.1. Vývoj českého obchodu v roce 1997.....	22
2.2.2. Proměny českého obchodu	26
2.2.3. Koncentrace a internacionalizace	26
2.3. ANALÝZA ROKU 1998 V LIBERECKÉM REGIONU.....	27
2.3.1. Město Liberec	27
2.3.2. Stávající prodejny.....	32
2.3.2.1. <u>rozložení prodejen dle městských čtvrtí:</u>	32

2.3.2.2. <u>rozdělení dle velikosti:</u>	33
2.3.2.3. <u>rozdělení dle typu prodeje:</u>	34
2.3.3. <i>Plánovaná výstavba</i>	35
2.3.4. <i>Další možnosti</i>	36
3. ZMAPOVÁNÍ STRUKTURY PROVOZNIHO INSTRUMENTARIA FIREM SE ZAMĚŘENÍM NA LIBERECKÝ REGION	37
3.1. ROZKRYTÍ A POPIS JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH SÍTÍ A KONTOR.....	37
3.1.1. <i>Úvod – ČR láká evropské řetězce</i>	37
3.1.2. <i>Interkontakt Group</i>	38
3.1.3. <i>M-holding</i>	39
3.1.4. <i>Euronova</i>	40
3.1.5. <i>Tesco</i>	41
3.1.6. <i>Tengelmann</i>	41
3.1.7. <i>Delhaize</i>	42
3.1.8. <i>Vít potraviny</i>	46
3.1.9. <i>Julius Meinl</i>	46
3.1.10. <i>Kotva</i>	47
3.1.11. <i>Pronto Plus</i>	48
3.1.12. <i>Rewe</i>	49
3.1.13. <i>Spar</i>	50
3.1.14. <i>Metro - Makro</i>	51
3.1.15. <i>Kaufland</i>	52
3.1.16. <i>Jednota a Včela</i>	52
3.1.17. <i>Závěr</i>	52
3.2. DETAILNÍ POPIS KONTOR OPERUJÍCÍCH NA ÚZEMÍ LIBERECKÉHO REGIONU.....	53
4. PREDIKCE BUDOUCÍCH STAVŮ A ROZVOJOVÝCH STRATEGIÍ RETAILINGU	60
4.1. CÍLE A ZÁMĚRY JEDNOTLIVÝCH KONTOR.....	60
4.1.1. <i>Interkontakt Group</i>	61
4.1.2. <i>M-holding</i>	61
4.1.3. <i>Euronova</i>	61
4.1.4. <i>Tesco</i>	61
4.1.5. <i>Tengelmann</i>	62
4.1.6. <i>Delhaize</i>	62
4.1.7. <i>Vít potraviny</i>	62
4.1.8. <i>Julius Meinl</i>	62
4.1.9. <i>Kotva</i>	62
4.1.10. <i>Pronto Plus</i>	62
4.1.11. <i>Rewe</i>	63
4.1.12. <i>Spar</i>	63
4.1.13. <i>Metro - Makro</i>	63
4.1.14. <i>Kaufland</i>	63
4.1.15. <i>Jednota a Včela</i>	63
4.2. ROZVOJOVÉ STRATEGIE RETAILINGU.....	63

5. ALTERNATIVNÍ NÁVRHY IDEÁLNÍCH OBCHODNÍCH INSTITUCÍ DLE PROVOZNÍHO INSTRUMENTARIA	65
5.1. Úvod	65
5.2. NÁVRH OPTIMÁLNÍHO ŘETĚZCE MALOOBCHODNÍCH JEDNOTEK PRODEJEN POTRAVIN	67
5.2.1. <i>Koupě prodejních jednotek</i>	67
5.2.2. <i>Volná marketingová aliance vlastníků prodejen</i>	69
1. Společný marketingový postup.....	70
2. Společný nákup zboží	70
3. Společná cenová politika	70
5.3. ZÁVĚR	71
SEZNAM LITERATURY	72
SEZNAM PŘÍLOH	73

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

*		vlastní odhad
#		počet
😊		dle vlastního názoru dobré
😞		dle vlastního názoru špatné
a.s.		akciová společnost
C&C		cash and carry
CČM		Centrum Černý Most
ČR		Česká republika
DM		Deutsche Mark, Německé marky
FO		fyzická(-é) osoba(-y)
P		parkoviště
PO		právníká(-é) osoba(-y)
s.r.o.		společnost s ručením omezeným

Převáživ a přepočítav zásoby a sčítav skrovnou hotovost, uloženou v zásuvce stolu v kumbále, strnul nad součtem. Zásoby se ztenčily téměř na malé zbytky, hotovost peněz vykazovala schodek. To již nebyl krám, to nebyl sklad zboží, to bylo spáleniště, na němž hospodařil ...

Ignát Herrmann, U Snědeného Krámu

1. ÚVOD

Čeští zákazníci už nemusí dávno jezdit kvůli nákupům stovky kilometrů na západ za hranice, prakticky v každém obchodě se dá sehnat zboží z celého světa. Uvolnění trhu k nám zaválo řadu zahraničních řetězců, a ti tu vytvářejí (často k nelibosti malých prodejců) nová obchodní seskupení a budují stále větší nákupní centra. Díky jim a hlavně díky konkurenci mezi nimi profituje zákazník – ceny zejména základních potravin, příliš nerostou, v některých případech dokonce klesají.

V České republice dochází do značné míry ke zrychlenému kopírování vývoje, kterým prošel obchod v západní Evropě v minulých desetiletích. Počet supermarketů neustále roste, sílí tržní podíl diskontních prodejen, dynamicky se derou vpřed hypermarkety. Boj o zákazníka je již vyhlášen – velcí Goliáši mají trumfy v rukou v podobě nízkých cen, široké nabídky zboží a služeb a často nepřetržité prodejní doby. Malí Davidové zase mohou spoléhat na to, že ne všichni se mohou a chtějí orientovat ve velkých halách bez oken, kde i běžný nákup znamená slušný sportovní výkon, při kterém je třeba nachodit pěkné stovky metrů. Pro řadu zákazníků, zejména těch starších, je také nakupování jedinou příležitostí ke kontaktu s jinými lidmi, a s regály v supermarketech se příliš hovořit nedá.

Jak vypadá současný stav na bojišti, a co mu v českých podmínkách přecházelo, to je téma, kterým se zabývá tato diplomová práce. První část je ryze teoretická, zde jsou popsány jednotlivé typy prodejních jednotek a jejich rozdělení dle provozních a instrumentálních znaků. Druhá část hodnotí obchod jako celek – od jeho historie až po odhady budoucích rozvojových strategií, včetně rozboru a zhodnocení jednotlivých obchodních řetězců. Závěrečná část diplomové práce je věnována vlastním návrhům existence skutečně silného, ziskového řetězce prodejních jednotek.

1.1. Instrumentální znaky

U všech potravinových prodejen byly zjišťovány tyto instrumentální a provozní znaky:

1.1.1. cenová politika

Sledovala jsem proměnlivost cenové hladiny u jednotlivých prodejních jednotek při stejném nákupním koši.

1.1.2. rozsah a kvalita nabízených služeb přímo při prodeji

Zde jsem zahrnula poskytování služeb zdarma přímo při koupi, péči o zákazníka a další služby související s koupí.

1.1.3. rozsah sortimentu

Jedná se o počet zalistovaných (nebo prodáváných) položek. Tento údaj nebyl vždy k dispozici.

1.1.4. umístění zboží v prodejně

1.1.5. způsob prodeje a nabídky

1.1.6. firemní kultura

Zde jsem pro zjednodušení uvažovala pouze tyto atributy: jednotné oblečení, obchod označen logem firmy a interiér vyveden ve firemních barvách, prodejna je značena z hlavního silničního tahu.

Je nutné podotknout, že hlavně u prodejen zapojených do řetězců obchodních kontor nám nebyly některé informace zpřístupněny. V těchto případech byly údaje odhadnuty, a nebo je u znaků uvedeno, že daná informace není k dispozici.

1.2. Hlavní typy provozních jednotek

Jednotlivé prodejní jednotky byly dle jejich instrumentálních a strukturálních znaků rozděleny na tyto typy provozoven:

1.2.1. Smíšené prodejny

- široký mělký sortiment, denní spotřeba,
- středně vysoké ceny (mezi supermarketem a spec. prodejnou)
- venkovský a předměstský prostor

tendence: stagnace, útlum

zboží: převaha potravinářského zboží, základní sortiment drogerie a lehké průmyslové zboží

prodejny: malé prodejny venkovského typu

1.2.2. Superette

- přechodný typ mezi supermarketem a nižší smíšenou prodejnou
- větší zastavené plochy (200 – 450 m²)
- 2,5 až 3 tisíce položek
- do 4 pokladen
- samoobslužný prodej na úsecích

zboží: komplet potraviny, čerstvé zboží méně, hygienické potřeby

tendence: stagnace, malý růst

prodejny: sídlištní centra, SAMA, MANA,

1.2.3. Supermarkety

- zboží s rychlou obrátkou, široký výběr a menší hloubka
- nižší a střední cenová hladina
- počet pokladen 4 - 18
- 7 až 10 000 druhů
- samoobsluha doplněná obslužnými pulty
- rozsah služeb je velmi omezen

- velké prodejní plochy a méně personálu (u nás 500-1000 m², v zahraničí 800-2000)

zboží : potravinářské - suchý charakter (52%, obrat 40,7), pečivo a čerstvé zboží(18%, 48,5)

a nepotravinářské -drogerie, tabák a bílé zboží(30%, 10,8)

tendence: růst plochy do hypermarketu

prodejny: DELVITA, BILLA, SAMA, MANA, PRIMA, PRONTO, TESCO,

1.2.4. Hypermarket

- velká prodejní jednotka (5 – 15 000 m²)
- počet pokladen nad 18
- samoobslužný prodej s obslužnými úseky, jednopodlažní
- okolo 25 tisíc položek
- na předměstí, u dálnic
- politika – diskontní nabídka, velká balení (výnosy z rozsahu)

zboží: plný potravinářský sortiment, širší rozsah nepotravin (50 % obratu)

tendence: růst počtu i velikosti

prodejny: v oblasti města Liberec nejsou

1.2.5. Diskontní prodejny:

- diskont  soft
- hard
- bezobslužný prodej z palet
- úzký sortiment
- nejnižší ceny

zboží: nestálý sortiment potravinářského charakteru

tendence: růst

prodejny soft: EDEKA , PLUS, REMA 1000 IK, TIP, COOP, NORMA, E-DELTA,

prodejny hard: PENNY MARKET, KAUF LAND

1.2.6. Ambulantní prodejny

- malý rozsah
- pojízdné, příležitostné zásobování nedostupných oblastí
- vyšší ceny
- poutě, jarmarky,

zboží: převaha potravinářského zboží, základní sortiment drogerie a lehké průmyslové zboží

tendence: stagnace

prodejny: Family Frost, Mrazík

1.2.6. Obchodní domy

- plnosortimentální, vícepodlažné
- poskytuje nejvíce služeb (dovoz, instalace)
- kombinovaná forma prodeje
- boj o zákazníky
- SHOP AND SHOP – novinka, zvýraznění nabídky nabídkou značkového zboží, oddělené kouty a výklenky, u eskalátorů, Kotva např. 20 značek

zboží: univerzální sortiment, občerstvení, zábava, potraviny, oděvy, textil, drogistické zboží,

restaurace, až 200 000 druhů zboží

tendence: vrchol už za sebou

prodejny: TESCO, KOTVA,

1.2.7. Prodejny typu Cash and carry

- jednoduchý interiér vybavený regály
- prodej po větších balení (kartony, palety)
- ceny diskontního typu

zboží: převaha potravinářského zboží, základní sortiment drogerie

tendence: stagnace

prodejny: Jars, Joka,

2. ANALÝZA STAVU V ROCE 1998

2.1. Historické ohlédnutí

2.1.1. Počátek moderního obchodu

Velkoobchod v moderním slova smyslu vzniká na přelomu 18. a 19. století – živnosti se začaly dělit na obchodování ve velkém a malém. Pokrok šel dále ruku v ruce s revolucí v lehkém průmyslu – do hry se zapojují dosud neznámé finanční instrumenty jako úvěr, pojištění a také rozvoj obchodního školství.

2.1.2. První republika

Do Československé republiky vstupuje v roce 1918 obchod již v relativně rozvinuté formě. Po krátké krizi v roce 1921 dochází k prudkému nárůstu obchodního podnikání, snižování nákladů přitom vede malé obchodníky k různým formám spolupráce a sdružování.

Na počátku 30. let se ta k objevují první obchodní domy, často spojené s výrobou – Baťa, Nehera, Rolný, Meisl, Bílá labuť, Perla a Teta. Ty se po druhé světové válce rychle vzpamatovaly z letargie a začaly rozšiřovat svoji prodejní plochu.

2.1.3. „Vítězný“ únor

Po vývoji obchodního podnikání v období mnohasektorové tržní ekonomiky českých zemí v 20. až 40. letech se uzavírala dlouhá etapa s bohatými tradicemi, která měla z vůle poúnorových vládnoucích garnitur jednou provždy skončit. Obchodnímu podnikání v Československu (stejně jako celé ekonomice) byl nasazen model centrálně řízeného plánovitého hospodářství socialistického typu. Nadřazení politických zájmů všem klíčovým opatřením ve sféře ekonomického i sociálního vývoje se ukázalo už v průběhu první pětiletky 1949-1953 jako nemálo problematické a pro vnitřně i navenek vyvážený chod českého hospodářství stěžejní schůdné. likvidaci převážné části soukromého obchodu v letech 1949-1950 i následná léta „dotahování“ tohoto procesu provázely časté reorganizace obchodní sítě, které měly zformovat její novou, co nejkoncentrovanější

strukturu. Právě takováto skladba se jevila pro administrativní zvládnutí obchodní sítě jako nejvhodnější. Významným nástrojem socializace obchodu se stalo znárodnění velkoobchodu, prosazené už na jaře 1948, protože právě na velkoobchodu byl v převážné míře závislý přísun zboží do maloobchodní sítě. Produktem těchto zásahů se staly nové státní a družstevní podniky.

2.1.4. Padesátá léta

Přelom 40. a 50. let byl ještě charakterizován silně diferenciovanou maloobchodní sítí, nesoucí z minulosti až nadměrné rysy roztržitosti. Mezi potravinářskými prodejny převažovaly krámky, kde prodávajícím byl majitel, případně příslušníci jeho rodiny, a také u větších prodejen šlo většinou pouze o několik zaměstnanců. Od roku 1953 byla přestavba maloobchodní sítě zahájena ve větším měřítku. Mnoho nevyhovujících starších prodejen bylo zrušeno, jiné modernizovány, popř. stavěny nové, i když celkový postup narážel na limitované peněžní prostředky. Výsledkem těchto zásahů se stalo téměř permanentní klesání počtu prodejen, které pokračovalo i druhé polovině 50. let. (Počátkem roku 1953 existovalo 61 846 jednotek, zatímco v roce 1960 pouze 55 150. [9]) Za progresivní trend je třeba považovat zahájení výstavby samoobsluh s většími kapacitami prodeje a větší vstřícností nabídky vůči zájmu a výběru ze strany zákazníka, než bylo dosud obvyklé. Zatímco se v roce 1955 vyskytovalo 66 samoobsluh, vzrostl jejich počet do roku 1960 na 3.720. Počet prodejen, které byly ve své době označovány za obchodní domy, a nákupních středisek zůstával zatím přibližně na stejné úrovni – v roce 1953 jich bylo 71, v roce 1960 jich bylo 77 [9].

Ukazatelé maloobchodního obratu nasvědčovaly tomu, že první pětiletka odstartovala zvyšování životní úrovně. Od 1.1.1949 mohli zákazníci kupovat základní příděl zboží „na lístky“ za nižší ceny a další zboží i na volném trhu za ceny vyšší. Pohyb cen byl hlídán a jejich dvojitá hladina byla i při dílčích posunech celkem stabilní.

Na druhou stranu, nabídka, zejména okolo roku 1951, začala pokulhávat za poptávkou, některé potraviny byly znovu převáděny pouze na přidělový systém, vázlo zásobování. Východisko se hledalo v převedení všeho zboží na volný trh 1.6.1953, a to při vyšší cenové hladině, než tomu bylo u dosavadní vázané složky trhu. Souběžně byla

provedena měnová reforma, která zlikvidovala především velkou část oběživa, oslabila nežádoucím tempem narůstající kupní sílu obyvatelstva a dočasně zmírnila napětí na trhu. Zmírnění rozporů mezi nabídkou a poptávkou však mělo jepičí život. Ještě v průběhu roku 1953 přistoupilo stranické a státní vedení k několikaleté šňůře hromadných snižování cen a v závěru 50. let znovu k jejich dalšímu zvyšování. sama podstata pounorové koncepce řízení národního hospodářství zůstala nezměněna a na přelomu 50. a 60. let se poměry znovu vyostřily.

2.1.5. Šedesátá léta

V obchodě proběhlo v 60. letech několik organizačních změn. Po rozpadu třetí pětiletky se v letech 1962-1963 řízení vrátilo k operativní činnosti, jejímž cílem bylo zvládnout situaci. Ministerstvo řídilo trusty obchodních podniků jako Potravinářský obchod, Obchod ovocem a zeleninou a Obchod textilem. Kromě toho řídilo ministerstvo organizace rozpočtové, které zajišťovaly kontrolní a výzkumnou činnost obchodu zaměřenou na otázky rozvoje spotřebního zboží, typizace prodejen, vývoje obchodní technologie a reklamní činnosti. Toto uspořádání představovalo silnou monopolizaci.

Koncem 60. letech se deklarovala potřeba řídit obchodní síť v první řadě ekonomickými nástroji. Následné období normalizace tyto snahy potlačilo. Vzestupný trend zvětšování prodejních ploch a prodejních kapacit maloobchodní sítě, provázený určitými pozitivními výsledky jejich modernizace, však nestačil držet krok se značně dynamickým růstem tržeb a s nároky, které z toho vyplývaly pro realizaci prodeje.

2.1.6. Sedmdesátá léta

Také v 70. letech pokračovalo zmenšování počtu prodejen – jejich počet klesl v českých zemích mezi lety 1970-1980 z 50 182 na 45 934 [9]. Pokračovalo uzavírání prodejen, které při nedostávajících se finančních zdrojích chátraly nebo svou vybaveností zastaraly natolik, že se jejich modernizace jevila jako neefektivní. Dále se prosazovaly tendence koncentrovat prodej do menšího počtu modernizovaných jednotek, ve kterých bylo možno dosahovat větší racionálnosti prodeje a produktivity práce. už dříve stoupající

počty samoobsluh se mezi lety 1970-1980 posunuly od 7 250 k číslu 8 571 a počet obchodních domů od 273 k 609 [9]. Přesto, že byly postaveny nové, dokonaleji vybavené (palety, vysokozdvížné vozíky) velkoobchodní sklady a vznikala moderní nákupní střediska, se proces zdokonalování sítě prodejen nezbavil zaostávání za objektivními potřebami doby, byl podvázán nedostatečným přísunem investičních prostředků a nestačil držet růst s prudkým růstem obrátu.

2.1.7. Osmdesátá léta

V 80. letech (období 7. a 8. pětiletky) se sice maloobchodní obrát stále zvyšoval, a to i při nevyváženosti poptávky a nabídky na vnitřním trhu, strnulé cenové soustavě, ekonomické mezinárodní izolaci a nedostatečné produkční podloženosti – tedy na úkor budoucnosti. Potřeba věčného řešení trhu a obchodu se přenášela do dalších politických a státních dokumentů, až vyvrcholila vstupem vnitřního obchodu do „perestrojkového“ typu v roce 1987, ovšem paradoxně při nezměněném stavu řízení výroby spotřebního zboží. Organizační a řídicí uspořádání mělo tyto rysy:

- ✖ veškeré prostředky byly ve státním, popř. v družstevním vlastnictví (=socialistický obchod)
- ✖ organizační struktury byly v zásadě podřízeny územnímu upořádání státu
- ✖ maximální oborová, sortimentní i územní monopolizace
- ✖ koncentrace a monopolizace způsobovala poruchy v zásobování a poddimenzování kapacit obchodní sítě.

První změny v organizační struktuře státního obchodu byly uskutečněny k 1.7.1988 a k 1.1.1989. Došlo ke zrušení generálních ředitelství, osamostatnění státních podniků a důslednější územní podřízení ministerstvu obchodu. Byla dána omezená možnost individuálního podnikání občanů (vládní nařízení z roku 1988).

V 1. pololetí 1990 byl v rámci přípravy privatizace zahájen proces organizační decentralizace státních podniků na menší celky, s očekávaným vstupem do privatizace, uskutečněné zprvu v podobě malé a následně velké privatizace.

2.1.8. Ohlédnutí za posledními lety

Vývoj v našem oboru v posledních šesti letech, to je krátká, ale bohatá historie. Úspěchy se střídaly s porážkami, plánované akce s překvapeními. Patří už k povaze člověka, že se hodně zabývá minulostí, trochu budoucností a velmi málo současností.

Jedním z prvních obchodníků v roce 1992 byl Rudolf Kubát, tenkrát ještě neznámý vedoucí malého týmu angažovaných odborníků, kteří přišli většinou ze společnosti Pramen Praha. Mladá firma *Pronto Plus* měla již několik menších skladů Cash & Carry a dobrá obchodní zastoupení známých dovozních firem. Na této bázi otevřela v roce 1992 svůj první supermarket na Smíchově, a to v historické tržnici této pražské čtvrti. Objekt byl tenkrát, pokud jde o velikost, složení sortimentu a vybavení, příkladný pro české supermarkety, vyrovnal se novostavbě. To, že za pět let bude existovat 50 supermarketů Pronto Plus, by tenkrát nikdo nepovažoval za možné. Ještě v tomto roce by měly být otevřeny první hypermarkety Pronto Plus v České republice. Jde tedy o mezinárodně uznávaný vývoj.

Již od roku 1992 se zde projevuje taková internacionalizace maloobchodu, jakou dodnes nezaznamenala žádná jiná země. Již tenkrát stály na startu nizozemské, belgické, španělské, rakouské, německé a americké obchodní firmy. Těžiště investic do stávající obchodní sítě bylo v Praze. Jen nizozemská skupina *Ahold* začala se svým řetězcem supermarketů *Mana* na Moravě. Již v létě roku 1991 zahájila v Jihlavě nekonečný rej zahraničních obchodních řetězců. Pak už to šlo ráz na ráz: *Plus Diskont*, hypermarkety *Syp*, *Delvita* a *Billa* se svými supermarkety, diskonty *Norma* a *Delta*.

Následovala současná koupě hned 13 obchodních domů najednou americkou firmou *K-mart*. Tento řetězec obchodních domů přešel před více než rokem na britskou obchodní společnost *Tesco*, která mezitím jeden obchodní dům zavřela a provozuje nyní po 6 obchodních domech v České i Slovenské republice. Podobně jako ve Velké Británii, ale i v Maďarsku a Polsku, lze očekávat další investice tohoto velmi výnosného koncernu do sítě supermarketů.

Stejně jako Američané to mezitím vzdali i Španělé. Prodali oba své objekty tehdy ještě rakouské skupině *Billa*, která dnes patří k německému koncernu *Rewe*. Oba tyto prodeje tedy nic nezměnily na stupni internacionalizace zdejšího obchodu, naopak ho spíše posílily. Ostatní výše uvedené formace mezitím značně vzrostly, i když různou měrou.

Stěžejní význam mezi cizími firmami má skupina Ahold, která expanduje na trhu hned čtyřmi různými odbytovými liniemi.

K četným zahraničním obchodním skupinám patří také *Spar*. Již v roce 1992 otevřela firma z bavorského Passau velkoobchod v Sušici. Odtud dnes zásobuje okolo 180 samostatných maloobchodů. O něco později přišel ze Salcburku rakouský Spar do Českých Budějovic, kde v současnosti provozuje velký hypermarket *Interspar*. Právě včas přišla do země také centrála Spar z Hamburku, aby z Prahy podchytila střední Čechy. Tato roztržistěnost nebyla úspěšná, a tak je dnes skupina Spar zastoupena jen v jižních a západních Čechách.

S určitým zpožděním se na zdejším trhu objevila i rakouská skupina *Julius Meinl*, která byla jako jediná zastoupena v zemi již před válkou. Brzy zde má být více než sto filiálek s tradiční hlavou mouřenína. V současné době je firma na osmém místě seznamu Top 50 [1], (příloha č. 1). Tento žebříček se však během dalších dvou let změní, pokud se firmám *Makro*, *Kaufland* a *Penny Diskont*, které se také derou vpřed, podaří uskutečnit jejich expanzní plány.

Také obchodní skupina Globus se díky dimenzím svých velkooprodejen může brzy dostat do první ligy. Co se týče velkooprodejen se stavebninami a potřebami pro kutily, byly Bauhaus v Brně a Baumax v Praze první. Do hry však vstoupila firma Obi a další konkurenti jako Götzen a Hornbach. V tomto oboru je tedy jednoznačně většina trhu v zahraničních rukách, zasahuje sem dokonce i provozovatel hypermarketů Globus.

Podobně to vypadá i na speciálním trhu diskontu drogerie, kde trh ovládají řetězce dm-drogerie, Rossmann a Droxi.

Vraťme se zpět k situaci domácího obchodu v roce 1992. Na jedné straně zde byly velké formace regionálních spotřebních družstev *Konzum* a *Jednota*, na druhé straně přes radikální privatizaci ještě několik státních obchodních organizací pod známými jmény *Pramen* a *Prior*. Privatizace vedla k atomizaci obchodu a z větší části rozbila dobře strukturované obchodní skupiny, které nebyly řízeny tržně, nýbrž plánovitě, a proti dnešním konkurentům by neměly šanci. Tenkrát však vznikla zejména ve velkoobchodu s potravinami obrovská mezera. V té době nadešla chvíle obou zmíněných holdingů, které si na základě své kapitálové síly rozdělily mezi sebou "zbytky".

Silnější skupina *Interkontakt* vede dnes s velkým náskokem na seznamu TOP 50 a investovala dokonce značně i do obchodu na Slovensku. Menší skupina M-Holding obsadila v tomto seznamu třetí místo. Tyto skupiny se energicky snaží své pozice uchránit, zlepšují strukturu a vyvíjejí pro různé odbytové linie jednotný standard.

Velká skupina tehdy více než 70 *regionálních spotřebních družstev* byla sice soustředěna v jednom svazu, celkově však neměla dobrou výchozí pozici. S ohledem na mnohé újmy, je úctyhodné, jak pevně si dnes spotřební družstva stojí. Mnoho schopných mužů a žen napomohlo družstvům ke stabilitě a vážnosti. Uvedme zde například jen dvě jména: Petr Brožek, předseda představenstva svazu družstev, a Zdeněk Juračka, předseda představenstva společnosti *Coop-Centrum*. Stále ještě existují velké úkoly a výzvy k naplnění tradičního a programového názvu "*Jednota*". Spojí-li se po nutných fúzích, a především díky koncentraci objednávek, vysoká procentuální sazba nákupu, je možné i v budoucnu udržet silnou pozici Jednoty na trhu. Prospělo by to především slabě osídleným venkovským oblastem.

K prvním obchodníkům patřili v roce 1992 i vedoucí pracovníci pražského obchodního domu *Kotva*. Mnozí dodnes pracují v tomto objektu výrazného stavebního stylu. S oprávněnou pýchou mluví o vývoji, kterým obchodní dům prošel zejména od své renovace v roce 1995. Oddělení potravin je se svými 2 500 m² prodejní plochy největším v centru hlavního města. Obrat tohoto oddělení se vyvíjí analogicky se ztrojnásobením plochy a v roce 1996 dosáhl 320 milionů korun. Počet pracovníků se však jen zdvojnásobil, produktivita personálu tedy značně vzrostla. Počet druhů zboží stoupl ze 3 000 na 13 000. Toto oddělení pod osvědčeným vedením paní Mileny Marešové a jejího zástupce pana Petra Ságla dnes dosáhlo úrovně běžné ve světových metropolích. Plánuje se další zlepšení sortimentu, takže plošná produktivita může ještě stoupnout.

V centru Prahy mezitím vznikly také ostré konkurenční poměry. Podílí se na tom obzvláště narůstající měrou bývalý obchodní dům *Máj*, později K-mart, nyní Tesco. Pod suverénním vedením paní ing. Heleny Pískovské se zde, provádí "grading-up". Tento americký odborný výraz vyjadřuje jedním slovem současné zlepšení vybavení, sortimentu a kvality personálu. Dalším typem, který je ještě málo známý, ale zcela určitě také přijde, jsou *Tesco-Superstores*. Tito perfekcionalisté supermarketu konkurenci v této oblasti ještě zesílí. Již dnes lze v obchodním domě Tesco na Národní třídě v Praze pozorovat, v čem

tkví síla tohoto téměř dokonalého skladového hospodářství a logistiky. Taková permanentní ochota prodávat s velkou láskou k detailu je příkladná.

Razantní vývoj v maloobchodě je za námi, ale není čas odpočívat. Další roky přinesou další dramatické akcenty, o to se postarají noví aktéři jako *Penny*, *Makro*, *Kaufland* a *Carrefour*.

2.2. Český obchod v roce 1997

2.2.1. Vývoj českého obchodu v roce 1997

Český obchod prošel v roce 1997 další významnou etapou svého rozvoje a jednoznačně přesvědčil všechny zúčastněné, že koncentrace a internacionalizace ještě zdaleka nedosáhly svého vrcholu. Růst obchodních podniků naopak dále akceleroval, po fázi koncentrace prostřednictvím akvizice menších podniků nastoupila nová forma expanze - výstavba na zelené louce.

Pestrá škála mezinárodních obchodních řetězců, angažujících se v ČR, se dále rozšířila o několik velmi významných společností, které zahájily své aktivity v ČR. Nejagresivnější formu expanze v segmentu rychloobrátkového zboží předvedla skupina *REWE*, jejíž tvrdé diskonty *Penny Market* v průběhu roku dobyly více než desítky lokalit v české části republiky.

Další nový typ prodeje představila společnost *Makro*, která v rekordním čase zprovoznila 3 velkoplošné samoobslužné velkoobchody v Ostravě, Praze a Brně. Malé hypermarkety (megamarkety) uvedl na český trh *Interspar*, *Globus* otevřel další hypermarket, *Julius Meinl* výrazně rozvinul svoji novou diskontní linii pod značkou *Impuls*. Výrazně pokročily práce na přípravě dalších hypermarketových řetězců, jmenovitě *Tesco*, *Kaufland* a *Carrefour*. Svůj rozvoj dále prohloubil i mezinárodní firmy, etablované v ČR již dříve. *Euronova* doplnila o nové přírůstky síť supermarketů *Mana*, diskontů *Sesam* i smíšených velkoprodejen *Prima* a zahájila výstavbu prvních 2 hypermarketů *Hypernova*. *Delvita* začala využívat své nové velkokapacitní distribuční centrum v Rudné u Prahy, ze kterého zásobuje již více než 4 desítky supermarketů. Kontinuální růst zaznamenal i řetězec *Plus Diskont*, který se přiblížil počtu 50 filiálek.

Největší domácí obchodní skupiny reagovaly na bouřlivý rozvoj svých mezinárodních konkurentů aktivitami, jejichž razance, obdobně jako v předchozích letech, předčila veškerá očekávání. *Interkontakt Group* zásadním způsobem posílil své postavení doma i v zahraničí. Na území ČR realizoval akvizici několika subjektů, zejména firem AZ Potraviny a M-Holding, čímž vytvořil obrátový potenciál řádu 20 miliard Kč. Úspěšně byl zahájen provoz diskontních franchisingové sítě REMA 1000, která je rozvíjena ve spolupráci s norskou skupinou Reitan a financována za účasti EBRD. Na Slovensku posílil *Interkontakt* svojí síť díky převzetí firmy Zdroj HOS Chynorany, v Polsku získal kontrolu nad největším maloobchodním řetězcem PHS a připravil svůj vstup na Ukrajinu. *Interkontakt* současně výrazně pokročil v transformaci své vlastnické struktury a s největší pravděpodobností se mu zdařilo získat zahraniční institucionální investory, kteří zabezpečují pro skupinu prostředky na její další rozvoj.

Stabilní rozvoj zaznamenala *spotřební družstva*, která v roce 1997 realizovala celkový obrát ve výši přibližně 29 miliard Kč. Dále byl posílen centrální nákup, zabezpečovaný společností COOP Centrum ve spolupráci s COOP Morava. Kromě již dříve nastartovaného projektu COOP Supermarket byly založeny i další družstevní sítě, jmenovitě řetězec velkoplošných diskontů COOP Terno a síť menších prodejen COOP Diskont. Pronto Plus představilo nový typ hypermarketu pod značkou Pronto. První 2 filiálky (Ústí nad Labem, Brno) měly být zakladatelem rychle rostoucí sítě cenově atraktivních velkoprodejen.

O značný rozruch se postarala přerovská firma *Kilián*, která v průběhu roku získala kontrolu nad řadou společností (např. Pramen Praha – Červený Dvůr, Alfa Řehák Zlín a Blanco Vlašim). *Kilián* navíc několikrát naznačil záměr převzít i další české řetězce a dosáhnout obrátu minimálně 5 miliard Kč. Počátkem prosince 1997 však *Kilián* ukončil svoji obchodní činnost a způsobil tak značné finanční problémy svým dodavatelům a věřitelům.

Silná koncentrační vlna dále aktivizovala kooperační snahy menších obchodních firem. V průběhu roku se úspěšně rozvinul *nákupní svaz nezávislých velkoobchodů* ČEPOS, který navíc převzal zásobování dobrovolného maloobchodního řetězce Bala. Spolupráci na stupni velkoobchodu úspěšně zahájili i členové asociace VONET.

Na druhé straně však došlo k zániku zatím největší velkoobchodní aliance SVOP, na jejíchž základech vzniklo několik nových kooperačních struktur (např. ENAP, FLOP, ESOMARKET).

Velmi dynamicky se rozvinuly různé typy dobrovolných řetězců - sítě nezávislých maloobchodních prodejen, provázaných na příslušný velkoobchod. Příkladem mohou být maloobchodní síť Brněnka (iniciována velkoobchodem Cotton), řetězec samostatných prodejen ARDANAS či systém venkovských prodejen Potraviny Mísa.

Podstatě se rozvinula i nejvýznamnější kooperační struktura v českém potravinářském obchodě - *nákupní a marketingová aliance* CMD - Czech Marketing Distribution. CMD připravila pro své členy několik promočních akcí, podepsala několik desítek smluv s klíčovými dodavateli a zahájila přípravy na start systému centrálního inkasa plateb. Procesy, typické v předchozím období pro potravinářský obchod, pronikly v roce 1997 v plné míře i do dalších sortimentních segmentů. [1]

Zásadním způsobem se restrukturalizoval zejména drogistický obchod, který se vyznačoval prudkou expanzí řetězců (zejména Magnet, DM Drogerie Markt, Droxi a Rossman).

Velké *specializované velkoobchody* na tento vývoj reagovaly založením dobrovolných řetězců, sestávajících z několika desítek nezávislých drogistických prodejen. Největšího pokroku v tomto směru dosáhly velkoobchody PK Solvent (řetězec Teta), Tempo Slaný (Racek), Lemon Kyšice (Trefa Drogerie), Zempo Drogerie), Zempo Bečváry (Atlas), Cedr (Cedr Partner) a AZ Color (AZ Coma). [1] Velkoobchod Andr navíc vybudoval síť vlastních prodejen.

Silná kooperační vlna se vytvořila i v sortimentu elektro, a to ve formě relativně volných systémů, založených na jednorázových prodejních akcích (např. síť Proton, systém Partner Program či Datart Klub). I v tomto segmentu jsou však patrné známky mezinárodní expanze a chystá se výstavba prvních specializovaných velkopodejen elektro. Na český trh s velkou pravděpodobností touto cestou vstoupí i skupina Metro, provozující velkoprodejny MediaMarkt.

Tradičně dobře organizovaný segment potřeb pro kutily, stavebníky a zahrádkáře zaznamenal další přírůstky. OBI, z hlediska dosahovaného obrátu největší obchodní firma v tomto sortimentu, provozuje aktuálně 4 velké hobby markety, Baumax disponuje 11

menšími filiálkami, Bauhaus a Götzen mají 3 prodejny a na trh nově vstoupil Globus Baumarket s 2 filiálkami.

Tržní pozici si dále upevnily specializované velkoprodejny nábytku (jmenovitě IKEA, Europa Möbel, Sconto / Möbel Walther a Roller). Trh odívání je naproti tomu stále výrazně atomizován, jedinou podstatnou výjimkou je síť Center, která v střednědobém horizontu plánuje provozovat 100 filiálek.

Český obchod se v roce 1997 dále výrazně přiblížil strukturám, obvyklým pro vyspělé evropské tržní ekonomiky. Obchodní trh se nejen výrazně koncentroval a internacionalizoval, ale prohloubila se i jeho segmentace do jednotlivých typů prodejen, odpovídajících různým modelům nákupního chování českých spotřebitelů. Kapacita i kvalita nabídky výrazně vzrostla a celý český obchod tak udělal další významný krok ke zlepšení svých služeb zákazníkům.

2.2.2. Proměny českého obchodu

V minulém roce jsme byli svědky bouřlivého dění v oblasti maloobchodu. Na území České republiky vyrostlo několik desítek obchodních jednotek vybudovaných u hlavních dálničních tahů v blízkosti větších měst. Tyto aktivity zásadním způsobem změnily pořadí mezi TOP 10 obchodními společnostmi a začínají se promítat i do změn v nákupních zvyklostech obyvatelstva.

Rostoucí obrat prvních hypermarketů, které nabízejí mnoho nepotravinářských položek, se v předvánočním období negativně promítl především do tržeb obchodních domů.

Drobní obchodníci s potravinářským sortimentem zase pocítili snížení zájmu o koloniální položky, které zákazníci stále častěji nakupují v diskontních prodejnách. S vážnými problémy zápasily v průběhu minulého roku i některé domácí obchodní řetězce a jen jediná obchodní společnost se v loňském roce rozhodla vstoupit na zahraniční trhy.

2.2.3. Koncentrace a internacionalizace

Koncentrace a internacionalizace - procesy typické v předchozím období pro potravinářský obchod - pronikly v roce 1997 v plné šíři i do dalších odvětví obchodu. Projevily se zejména u drogerií, prodejen elektro a předmětů pro kutily, stavebníky a zahrádkáře. Trh odívání však zatím koncentrace teprve čeká. Vyplývá to z analýzy situace ve vnitřním obchodě marketinkové společnosti Incoma Praha. [2] Zásadním způsobem se změnil zejména drogistický obchod, který se vyznačoval prudkou expanzí řetězců (zejména Magnet, DM Drogerie Markt, Droxi a Rossmann). Velké specializované velkoobchody na tento vývoj reagovaly založením dobrovolných řetězců, sestávajících z několika desítek nezávislých drogistických prodejen. Nová vlna se vytvořila i v sortimentu elektro, a to ve formě relativně volných systémů založených na jednorázových prodejních akcích. I zde však jsou patrné známky mezinárodní expanze a chystá se výstavba prvních specializovaných velkoprodejen elektro. Na český trh s velkou pravděpodobností touto cestou vstoupí i největší evropská skupina Metro, provozující prodejny MediaMarkt.

2.3. Analýza roku 1998 v Libereckém regionu

2.3.1. Město Liberec

Liberec je okresní město se 100.049 obyvateli, nezaměstnanost je zde 5,6 % (2.889 osob), kupní síla v porovnání s ostatními městy je 105,4 %. [5] . Nenachází se zde žádný hypermarket, je zde 13 supermarketů, 19 prodejen typu superette a 25 prodejen typu smíšené prodejny. Dále zde operují 2 ambulantní prodejny a jsou zde 2 obchodní domy. Diskontně orientované prodejny jsou zde čtyři a prodejny typu cash and carry tři.

K 1.1.1998 zde bylo provozováno 76 prodejních jednotek, zatímco k 7.8.1998 jich je v provozu pouze 56 . Pokles o 26 % byl způsoben hlavně ukončením činností superettů po otevření nových supermarketů, kdy nastal znatelný odliv kupní síly. V potravinářských supermarketech již nemůžeme hovořit o marketingu, ale o cenové válce. V několika sortimentech jsou ceny dlouhodobě nižší než ve velkoobchodech. To velkoobchody nutí k částečnému přechodu na maloobchodní prodej (Jars, Joka Plus). Některé již po tomto kroku zkrachovali (Sortik, Jílek, Saré). Nové maloobchody hledají kvalifikovanou a kvalitní pracovní sílu. Té je však v městě nedostatek.

Nákupní zvyklosti jsou podobné jako v případě ostatních měst se 100.000 obyvateli, [3] tzn. 79 % obyvatel nakupuje v oblasti svého bydliště, 3 % v blízkém okolí zaměstnání, 7,5 % cestou z práce nebo do práce, 9,5 % vykoná zvláštní cestu za nákupy a 1,1 % nakupuje jinde.

Liberec má celkem 35 městských čtvrtí:

LIBEREC 1 – Staré město

Jedná se o vilovou čtvrť s hlavními třídami Masarykova a Husova. Zde jsou prodejny převážně typu superette, zajíždí sem ambulantní prodejna Family Frost.

LIBEREC 2 – Nové město

Zde se nachází centrum města vymezené pěší zónou s ulicemi Pražská, Moskevská, 5. Května, a náměstí Šaldovo, Eduarda Beneše a Soukenné. Prodejny jsou zde také typu superette, je zde jeden supermarket (Dunaj) a staví se zde polyfunkční dům Palác Syner. Dále je zde obchodní dům Tesco s vlastním supermarketem.

LIBEREC 3 - Jeřáb

Tato část zahrnuje jednak pokračování pěší zony ulicemi 1. Máje a Na Rybníčku, a jednak železniční zastávku, a částečně také sídliště Františkov (viz dále). Do oblasti sídliště zajiždí firma Family Frost a Mrazík.

LIBEREC 4 - Perštýn

Perštýn přiléhá centru a je zde malé bezvýznamné sídliště. Prodejny zde nejsou žádné, ale dojíždí sem ambulantní firmy Family Frost a Mrazík.

LIBEREC 5 – Kristiánov

Tato oblast je pokračováním Liberce 1 – Staré město. Je zde středně velké sídliště Králův Háj. Obchodní jednotky jsou zde typu superette, u podniku Textilana se nachází nově otevřená (23.7.1998) prodejna Delvita.

LIBEREC 6 – Rochlice

Toto je sídlištní čtvrť Liberce, nachází se zde sídliště Broumovská, Horní Kopečná, Rochlice II a malé Rochlice I. Prodejny jsou opět typu superette, dále jsou zde diskonty Plus a E-Delta a jednotka lokálního supermarketu Joka.

LIBEREC 7 – Horní Růžodol

Tato část přiléhá oblastem Jeřáb a Perštýn a je jejich logickým pokračováním. I zde se tedy nachází malé sídliště – v Gagarinově ulici. Prodejny zde nejsou již žádné, ale zajiždí sem ambulantní prodejny Family Frost a Mrazík.

LIBEREC 8 – Dolní Hanychov

Tato část je velmi řídko osídlena, v současnosti je i těžko dostupná z důvodu dlouhotrvající přestavby příjezdové komunikace. Jako možná spekulativní část je pro výstavbu prodejny potravin nevhodná.

LIBEREC 9 – Janův Důl

Zde je řídkěji obydlená oblast, nachází se zde převážně zásobovací sklady a velkoobchody, nejsou zde téměř žádné kanceláře. Z hlediska potravinové prodejny je tato oblast nezajímavá.

LIBEREC 10 – Františkov

V této lokalitě leží stejnojmenné malé sídliště, samoobsluhy jsou lokálního typu. Zajíždí sem ambulantní prodejna Family Frost a Mrazík.

LIBEREC 11 – Růžodol

Tato část je taktéž vilovou čtvrtí bez výraznější kupní síly. Z hlediska pohybu obyvatel je zde zajímavé to, že se zde nachází obě dvě gymnázia a sportovní a fotbalový stadion. Prodejny jsou zde opět typu smíšené a superette a také sem zajíždí ambulantní prodejna Family Frost.

LIBEREC 12 – Staré Pavlovice

Tato lokalita je sice osídlena spíše průměrně (1 malé stejnojmenné sídliště), ale je silně využita obchodními řetězci výstavbou sídelních prodejen. Zde se nachází diskontní prodejna Penny Market sdílicí parkoviště s prodejnou OBI (nelze určit jako hypermarket, neboť sídlí v prozatímních a tedy velmi stísněných prostorech), a dále zde byla otevřena první pobočka Delvity. Tyto prodejny sem díky velkokapacitním parkovištím přitahují na týdenní nákupy motorizované zákazníky z celého Liberce. Z hlediska možnosti využití této lokality pro investiční výstavbu je tato část města nevhodná z důvodu přeplnění tohoto segmentu a celkové nevhodnosti umístění nových možných prodejen.

LIBEREC 13 – Nové Pavlovice

Již z názvu je patrné, že tato lokalita je logickým pokračováním čtvrti uvedené výše. Zde se nachází prodejny typu superette, z nichž několik v uplynulém roce ukončilo svoji činnost vzhledem k úbytku kupní síly (hlavně po otevření prodejen Delvita a Penny Market).

LIBEREC 14 – Ruprechtice

Tato část je pokračováním Pavlovic, leží zde stejnojmenné sídliště včetně největšího obytného komplexu města - sídliště Hokejka. I zde zajíždí ambulantní prodejna Family Frost a Mrazík.

LIBEREC 15 – Starý Harcov

Zde se nachází ubytovací zařízení místní Technické University, jinak je oblast velmi řídko osídlena. V objektu Technické University je vlastní potravinářská prodejna, další je zde již zbytečná.

LIBEREC 16 – Nový Harcov

Původně opomíjená oblast je nyní po přestavbě komunikace použita pro výstavbu luxusních vil, jinak je oblast velmi řídko osídlena.

LIBEREC 17 – Kateřinky

Kateřinky navazují na oblast Ruprechtic, jsou velmi řídko osídleny a pro možnou investiční výstavbu nevhodné z důvodu špatné dostupnosti.

LIBEREC 18 – Karlínky

I zde se jedná o okrajovou, řídko obydlenou a hůře dostupnou oblast Liberce.

LIBEREC 19 – Horní Hanychov

Tato část navazuje na Dolní Hanychov (Liberec 8) a leží téměř pod horou Ještěd. Zde, obdobně jako v Novém Harcově, probíhá výstavba luxusních vil, jinak je oblast řídko obydlena a špatně dostupná z důvodu dlouhodobé rekonstrukce komunikace.

LIBEREC 20 – Ostašov

Tato část logicky navazuje na Karlínky (Liberec 18) a Františkov (Liberec 10). Je velmi řídko osídlena, pro možnou investiční výstavbu by bylo zapotřebí rovněž vystavět novou příjezdovou komunikaci od průtahu městem.

LIBEREC 21 – Rudolfov

Tato lokalita je značně odlehlá městu hlavně z důvodu geografické polohy, a dále je zde velmi špatná přístupová komunikace, která byla jedním z důvodů zamítnutí konání Mistrovství Světa v klasickém lyžování v roce 2003.

LIBEREC 22 – Horní Suchá

Obec Horní Suchá je spíše vesnického typu, je zde velmi řídká linková doprava. Tato lokalita investičně nezajímavá.

LIBEREC 23 – Doubí

Čtvrť Doubí navazuje na Rochlice a Horní Růžodol, prochází jí hlavní průtah městem a pro možnost investování je velmi zajímavá.

LIBEREC 24 – Pilínkov

Pilínkov leží, podobně jako Hanychov (Liberec 8 a 19), mimo městské centrum, mimo běžně přístupné komunikace a je geograficky izolován, a tudíž je pro investiční výstavbu nevhodný.

LIBEREC 25 – Vesec

Vesec sousedí s Doubím, je zde také podobně jako v Rochlicích sídliště, i když znatelně menší. Také Vesec přiléhá průtahové dálnici a tedy je zde možnost investiční výstavby většího komplexu.

*LIBEREC 26 – Šimonovice**LIBEREC 27 – Dlouhý Most**LIBEREC 28 – bez názvu*

Tyto tři oblasti spolu tvoří okrajovou část Liberce velmi vzdálenou od centra a obytných oblastí. Leží podél průtahu městem směrem na Prahu. Tento průtah je v současné době ve výstavbě, a tudíž se nedá použít jako přístupová komunikace pro možné obchodní centrum.

LIBEREC 29 – Kunratice

Okrajová část města, nachází se zde stejnojmenné sídliště a nepříliš prosperující diskont E-Delta.

LIBEREC 30 – Vratislavice

V současné době již nespadají pod správu města Liberce. Jedná se malé městské centrum dostupné tramvají na Jablonec s průměrnou kupní silou, v současné době omezenou vzhledem k vyšší hladině nezaměstnanosti v tomto regionu.

LIBEREC 31 – Krásná studánka

Okrajová část města vesnického typu, geograficky izolovaná, špatně přístupná.

LIBEREC 32 – Radčice

Taktéž okrajová část města vesnického typu, geograficky izolovaná, špatně přístupná.

*LIBEREC 33 – Machnín a**LIBEREC 34 – Bedřichovka*

Toto jsou okrajové části města přilehlé hlavnímu průtahu města, díky čemuž cesta sem z centra trvá cca 5 minut autem, takže pro možný obchodní komplex jsou velmi výhodné

LIBEREC 35 – Karlov

Karlov je okrajová část města vesnického typu, geograficky izolovaná, špatně přístupná.

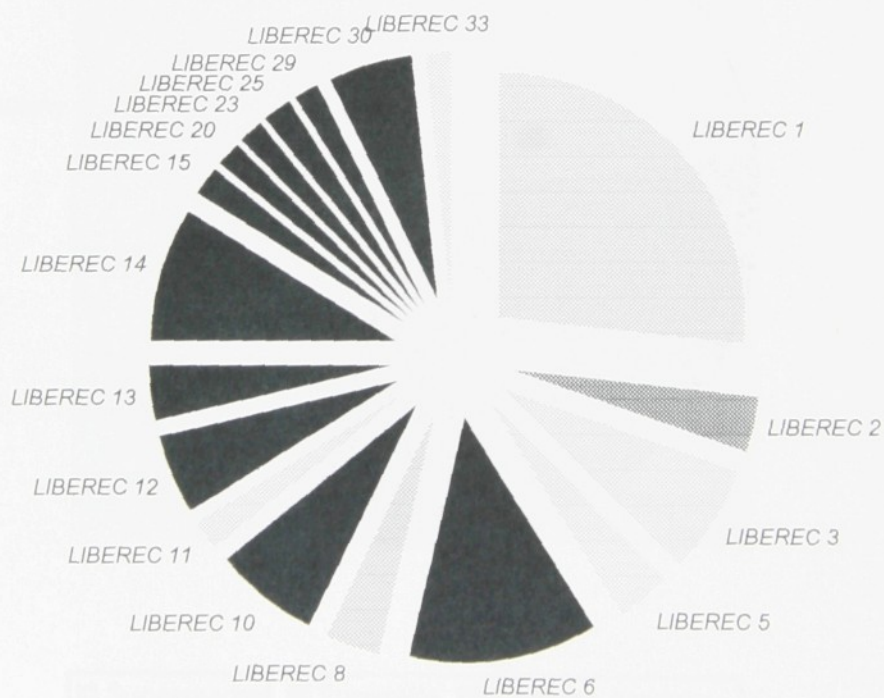
2.3.2. Stávající prodejny

K 5. srpnu 1998 se na území města Liberec nacházelo celkem 56 potravinových prodejen.

Ze zjištěných dat se dají vysledovat tyto souvislosti:

2.3.2.1. rozložení prodejen dle městských čtvrtí:

Graf č.1 - Rozložení prodejen dle městských čtvrtí



zdroj: vlastní

2.3.2.2. rozdělení dle velikosti:

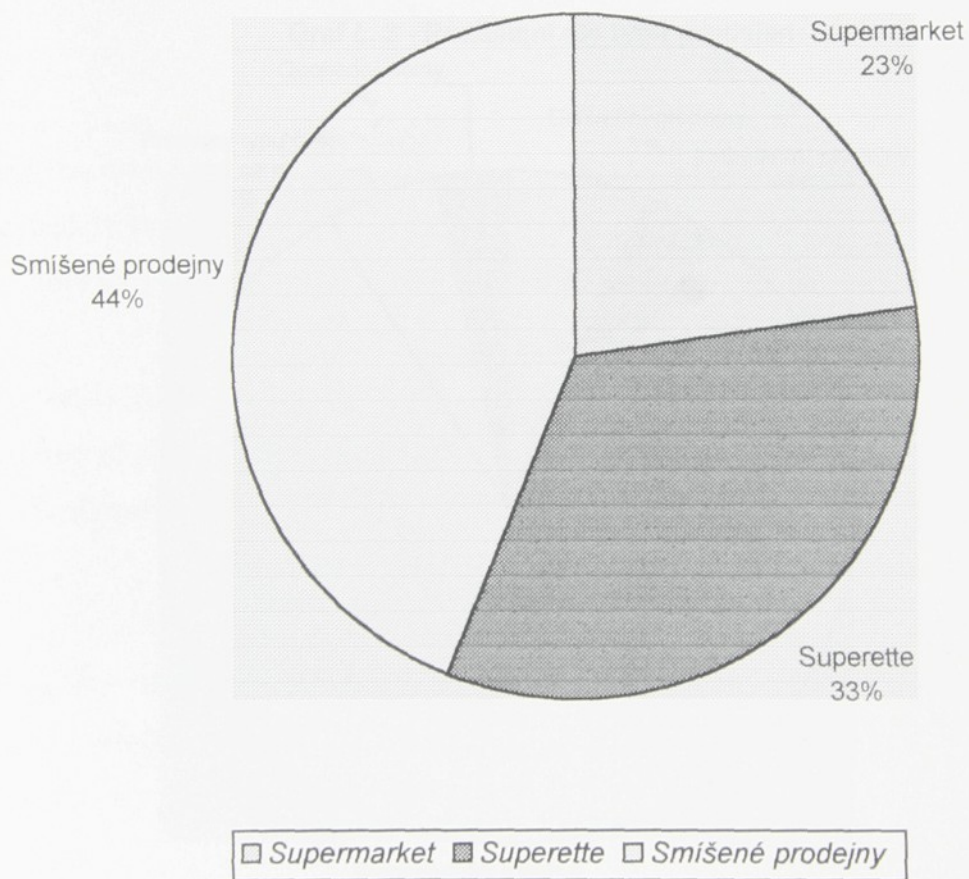
Hypermarketů: 0

Supermarketů: 13

Superettů: 19

Smíšených prodejen: 25

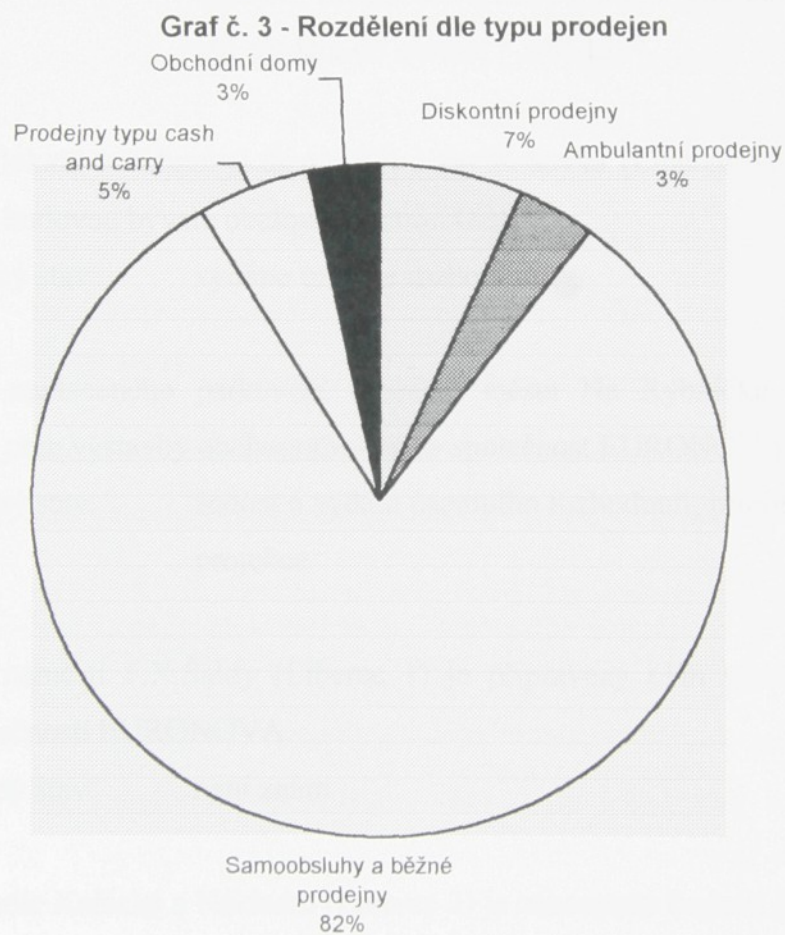
Graf č. 2 - Rozdělení dle velikosti prodejen



zdroj: vlastní

2.3.2.3. rozdělení dle typu prodeje:

Diskontních prodejen:	4
Ambulantních prodejen:	2
Obchodních domů:	1
Prodejen typu cash and carry:	3
Samoobsluhy a běžné prodejny:	48



zdroj: vlastní

2.3.3. Plánovaná výstavba

Z v tisku presentovaných [5], nebo jinak zjištěných dat, byly zjištěny tyto investiční strategie:

- v prostoru lokalit Rochlice I (Liberec 6) a Doubí (Liberec 23) jsou zakoupeny pozemky k investiční výstavbě společností OBI. V tomto prostoru má kromě hypermarketu OBI vzniknout také regionální centrum vystavené společností TESCO.

Současný stav: vydáno územní rozhodnutí, probíhá jednání mezi OBI a TESCO, intenzivní výstavba, plánované dokončení 1. části a její předání do užívání – září 1999,

- v prostoru lokalit Machnín (Liberec 33) a Bedřichovka (Liberec 34) jsou zakoupeny pozemky s budovou bývalé obalovny firmou OBI.

Současný stav: vydáno územní rozhodnutí

- v prostoru neplaceného parkoviště v centru města Na Rybníčku (Liberec 3) má připravený plán výstavby obchodního centra společnost EURONOVA.

Současný stav: žádost o vydání územního rozhodnutí, připravená stavební projekce

- v prostoru náměstí F.X.Šaldy (Liberec 1) je připravený plán výstavby obchodního centra společností EURONOVA.

Současný stav: není znám

- v prostoru ulic Košické a Nákladní (Liberec 3) je zakoupena budova bývalého podniku Hedva společností OBI. Je vypracován projekt výstavby polyfunkčního domu BABYLON se supermarketem. (příloha č. 2)

Současný stav: dokončena první etapa výstavby – tzv. *nákupní městečko* a kryté parkoviště pro 100 osobních aut,

druhá část – rodinná zábava a business centrum bude dokončena v červenci 1999,

třetí etapa – *vodní ráj* a *expo* bude předána koncem roku 1999,

poslední část – *hotelový komplex* bude dokončen v polovině roku 2000

- v prostoru Liberce – Doubí, (pozemky spekulativně zakoupeny společnostmi OBI a TESCO) probíhá intenzivní výstavba regionálního centra. Toto regionální centrum, nazvané NISA, by se mělo svojí velikostí (přes 40 tis m² nákupní plochy) pojmut spádovou oblast severu Čech, srovnatelné je s regionálním centrem CČM.

Současný stav

dokončena hrubá stavba, termín kolaudace plánován na 8/99

probíhá obsazování prodejních ploch

2.3.4. Další možnosti

Liberec je součástí tzv. Euroregionu Nisa, který vznikl jako přirozená spádová oblast na podporu rozvoje infrastruktury spojením České Republiky, Polska a Německé Spolkové Republiky.

V současné době zde již neproudí žádné investice na podporu výstavby.

U města Zittau (Žitava) jsou nově vystavené hypermarkety TOOM a Real, a v městě Goerlitz se nachází stejnojmenné nákupní centrum. Vzhledem k možnosti odpočtu DPH a jeho vrácení přímo v obchodě (oproti předložení pasu) zde hlavní kupní síla dojíždí z České republiky. Tyto hypermarkety mají svou marketingovou strategii na území Čech typu direct mail s česky psanými komentáři. Ceny jsou uvedeny v DM.

Vzhledem k špatné dopravě na hranice z české strany (plánované dokončení nové silnice – rok 2001) je zde reálná možnost, že při existenci srovnatelného hypermarketu blíže Liberci by se jeho kupní potenciál sestával hlavně z těchto zákazníků.

3. ZMAPOVÁNÍ STRUKTURY PROVOZNÍHO INSTRUMENTARIA FIREM SE ZAMĚŘENÍM NA LIBERECKÝ REGION.

3.1. Rozkrytí a popis jednotlivých prodejních sítí a kontor

3.1.1. Úvod – ČR láká evropské řetězce

V České republice své aktivity rozvíjí v současnosti již více než polovina ze 47 předních evropských obchodních řetězců. Minimálně další tři přitom o expanzi na náš trh uvažují. Šest firem z evropské špičky již patří mezi deset největších firem v obchodě v tuzemsku a 11 jich je v první české padesátce. (Incoma Praha)

V první desítce se přitom nejúspěšněji daří nizozemskému Aholdu, který prostřednictvím své 100 procentní dcery - brněnské firmy Euronova - vytváří v České republice obrat kolem sedmi miliard korun, a je tak na druhém místě mezi obchodníky v ČR.

Úspěšné je také britské Tesco, které je se svými šesti obchodními domy v České republice na pátém místě mezi místními obchodními řetězci.

S diskontní koncepcí (Discount Plus) uspěl i německý Tengelmann, který figuruje na sedmém místě českého obchodního žebříčku.

Osmičkou je u nás rakouský Julius Meinl, devátá pak Delvita (Belgie). Do první desítky se oproti loňskému roku letos probojovala také rakouská společnost Billa.

V ČR dále z předních evropských firem působí např. německé firmy Bauhaus, B+H/Famila, DM, Edeka, Globus, Götz, Herlitz, Lekkerland, Metro, Möbel Walther, Norma, OBI, Rewe, Rossmann a Spar. Možnost expanze na český trh zvažují minimálně také francouzská společnost Carrefour a německé firmy Lidl & Schwarz a Hornbach.

3.1.2. Interkontakt Group

Interkontakt Group operuje hypermarketem Karviná (3.300 m²), supermarketem v pražském DBK, do budoucna záměr výstavby nových hypermarketů střední kategorie v městech s 50 - 100 tis. obyvatel, časopis Kontakt vydává její dceřinná společnost - brněnská firma IK SYSTEM

Rema 1000 IK

Předseda představenstva Interkontakt Group, Jan Tlačbaba, vloni na jaře u příležitosti předávání ceny Zlatý dukát oznámil, že společnosti Reitan a Interkontakt založily novou akciovou společnost Rema 1000 IK, na níž se každý z partnerů podílí 50 %. Celý projekt Rema má fungovat na bázi franšizingu, tzn. že společnost bude prodejny provozovatelům pronajímat. První diskontní prodejna REMA 1000 byla otevřena v polovině září v Milevsku a v průběhu podzimu následovalo v rychlém sledu deset dalších filiálek. Na přelomu tisíciletí by mělo být v provozu 100 prodejen tohoto měkkého diskontu o prodejní ploše 550 až 600 m², které mají vzniknout v okrajových částech převážně většiny středně velkých měst. Celkové náklady si vyžádají investice ve výši 1,2 mld. Kč. Oběma partnerům se přitom podařilo získat od Evropské banky pro obnovu a rozvoj příslib na finanční prostředky ve výši 400 mil. Kč jako podporu středního stavu. Další půjčku v rozsahu asi 250 mil. Kč poskytla Živnostenská banka. Obě zmíněné půjčky mají z 55 % pokrýt náklady na akvizici prodejen Euronova.

Dalšími prodejními sítěmi společnosti Interkontakt Group jsou SAMA (superrety), PRIOR IK (obchodní domy), MAXA (cash and carry), PRIOR STRED (obchodní domy), DROGERIE IK a MAGNET PARDUBICE.

Sám Interkontakt, který pohltit také český M-Holding, však již nemá sto procent domácího kapitálu, i když majoritu si podržel

- ☺ velmi rozsáhlá síť vlastních provozních jednotek
- ☹ přílišná byrokracie vybudovaná v minulém desetiletí, nepřehledné finanční toky

3.1.3. M-holding

Jen čtyři měsíce poté, co M-Holding vytvořil strategickou alianci s Českou gumárenskou společností nazvanou SKI Trust, došlo k převzetí společnosti M-Holding Interkontaktem. Oficiálním důvodem pro fúzi Interkontaktu s M-Holdingem byl vzrůstající tlak zahraničních potravinářských prodejních řetězců. Již tímto sloučením Interkontakt značně zvětšil svůj náskok vůči Euronově, která byla vloni na druhém místě žebříčku. S plánovaným ročním domácím obratem okolo 16 mld. korun tak získal téměř 6% podíl na trhu.

Kromě toho zakoupil Interkontakt 66 % akcií maloobchodu Polski Handel Spozywcy. Tento podnik je sice zastoupen šesti sty obchody na celém území Polska, ale už po léta se vyznačuje klesajícími obraty. Jan Tlačbaba však chce do konce tohoto roku obrat polského obra zdvojnásobit. Větší supermarkety chce vést pod zavedeným názvem Sama. Kromě toho hodlá přenést do Polska obchody drogerie a linie C/C Maxa, pocházející ze Slovenska. Také kooperace s Remou 1000 má být přenesena do Polska. Interkontakt nepolevuje ani v rekonstrukcích slovenských obchodních domů Prior Stred a v expanzi na Ukrajinu. - zvýšení ZJ o 975 mil. Kč - investor CSFB Private Equity - cíl revitalizace M-holdingu Pronto Plus.

- ☺ snaha krachující řetězec zachránit
- ☹ nedostatek hotových finančních prostředků a velká zadluženost

3.1.4. Euronova

Společnost Euronova patří do nizozemské vlastnické skupiny Royal Ahold (=nizozemská síť supermarketů Koninklijke Ahold NV, za rok 1997 čistý zisk 453 mil USD – 933,8 mil guldenů, obrat vzrostl o 40% na 50,57 mld NLG i díky akvizici americké sítě Stop and Shop a počátku operací v Asii a Lat. Americe.) Obchodní řetězec provozuje kromě mateřské země v USA, Portugalsku, Polsku a ČR. Prostřednictvím joint-venture pak působí i ve Španělsku, Thajsku, Číně, Malajsii, Singapuru a Brazílii. Roční obrat na světě přesahuje 24 miliardy dolarů s necelými dvěma sty tisíci zaměstnanci. [4]

U nás se mezi TOP desítku propracovala už v roce 1994. Před dvěmi lety otevřela centrální distribuční velkosklad u Olomouce, z něhož zásobuje severní Moravu. Celkem provozuje více než sto maloobchodních prodejen v liniích MANA, PRIMA a SESAM, pět velkoobchodů a sedm prodejen cash and carry. Obrat firmy v loňském i letošním roce bude negativně ovlivněn moravskými záplavami. V roce 1998 došlo k utlumením prodejního C/C řetězce Mega a otevření dvou hypermarketů s názvem Hypernova (v srpnu 1998- Praha Průhonice, 8 000 m² a dále v říjnu 1998 - Hypernova Modřice u Brna , 9 000 m², střediska patří britské firmě Stannifer, která plánuje uzavřít s Euronovou joint venture pro výstavbu nákupních center v ČR). Skladovací a distribuční centrum bylo otevřeno v Olomouci 10.6.1997, plocha 15 000 m², využitím logistiky došlo ke zkrácení cesty zboží od výrobce k zákazníkovi na minimum, všechny kamióny používané firmou Euronova splňují normy EC a během distribuce zachován teplotní řetězec –skladovací komora pro chlazené zboží (3 000 m), sklad suchého zboží (8 900 m) a prodejna C&C.

☺ Silný řetězec, výborná logistika, pomalu ale jistě proniká na český trh, vydává motivační časopis Menu, kterým oslovuje a monitoruje své zákazníky.

☹ Vyšší cenová hladina – oproti poklesu reálné kupní síly.

3.1.5. Tesco

Společnost Tesco, která vstoupila do českého prostředí ve druhém čtvrtletí roku 1996, se okamžitě dostala mezi TOP 10 obchodních společností. Zatímco ve Velké Británii provozuje supermarketů a hypermarketů, v České republice získala nákupem K-martu silnou pozici mezi obchodními domy. Tato akvizice byla pro jeden z nejvýznamnějších britských obchodních řetězců, který má však poměrně malé zkušenosti s expanzí na zahraniční trhy, jednoznačně úspěšná. Počátkem prosince proto společnost Tesco prodala poněkud méně úspěšný francouzský řetězec Catteau a chce se nyní soustředit na expanzi na východní trhy.

První hypermarket Tesco s prodejní plochou asi 10 000 m² vyrostl koncem roku 1998 v Praze-Zličíně, druhý by měl následovat v Letňanech.

Podobný hypermarket by měl být postaven také v blízkosti Budapešti. Tato tři centra si vyžádají investice v celkové výši 40 mld. Kč.

☺ Výborný management, volný investiční kapitál

⊗ Převzaté obchodní domy neuspokojují nároky na moderní supermarketů (malá n. žádná parkoviště, špatný informační systém, apod.)

3.1.6. Tengelmann

Společnost Tengelmann, která se v roce 1997 dostala z jedenáctého na páté místo v evropském žebříčku, za poslední rok svůj obrat ztrojnásobila. Diskontní prodejny Plus v České republice se u nás začaly budovat v roce 1991 a jejich obrat vzrostl za poslední rok na dvojnásobek.

Sortiment je poněkud širší než u tvrdého diskontu (asi 2500 položek) a je pravidelně obměňován speciálními nabídkami. Podíl čerstvého zboží činí až 30 %. Většina zákazníků si již zvykla na pravidelné dodávky čerstvé chlazené drůbeže, která je ještě tentýž den odpoledne vyprodána. K tomu můžeme přičíst pronajaté úseky čerstvého masa a lahůdek. V některých prodejnách lze najít i minipekárně.

Nabídka nepotravinářského sortimentu má někdy charakter jednotlivých prodejních akcí, kdy je možné zboží nakoupit s výraznou slevou.

☺ Jako první diskontně orientované prodejny uskutečnily největší zisky, nově zaváděný dobrý informační systém.

☹ V současné době nedostatek kapitálu.

3.1.7. Delhaize

Společnost Delvita se stejně jako mezinárodní řetězec Euronova propracovala mezi TOP 10 obchodních společností před třemi lety.

Tato dceřiná společnost belgické Delhaize Le Lion provozuje celkem 43 supermarketů (na konci roku 1996 jich bylo 30), z toho 15 v Praze. Distribuční centrum v Rudné u Prahy patří k nejmodernějším v republice. Jako první zavedla Delvita v září roku 1997 systém věrnostních karet, které dnes vlastní čtvrt milionu zákazníků. Díky těmto kartám má dnes bezpochyby nejpřesnější údaje o spotřebitelském chování zákazníků za poslední čtyři měsíce. Od léta 1998 nabízí pod obchodní značkou LEV-NĚ postupně se rozrůstající sortiment základních potravin. Zákazníci odkázaní na dietu zde oceňují výrazné označení a pestrou nabídku bezcholesterolových potravin. Do roku 2000 by měla být v ČR se znakem lva celá stovka supermarketů.

Rok 1998: Převzetí prodejen Květ Delvita na poslední chvíli odmítla

Obě zúčastněné strany sporu stojí ve své velikosti a významu velmi daleko od sebe. Delvita, provozující dnes 55 supermarketů, byla v loňském roce podle obrátu, který činil přibližně 6,1 miliardy korun, na třetím místě žebříčku českých obchodníků. Zaměstnává okolo čtyř tisíc osob. Firma Kappel má třiadvacet zaměstnanců a v loňském roce dosáhla obrátu 68 milionů korun. Její dceřiná společnost Květ s třemi stovkami zaměstnanců v osmi prodejnách se obrátem přiblížila půl miliardě. Ani takový obrát však nestačí na první padesátku tuzemských obchodních firem. Prodejna Květ v pražských Záběhlicích byla za normálních okolností nacpaná zbožím. V polovině října najednou měla poloprázdňové regály.

Ve stejné situaci se v té době nacházel podobný supermarket v objektu obchodního domu Galaxie na Jižním městě. Obě dvě prodejny, patřící společnosti Kappel, měly být pronajaty známé obchodní firmě Delvita. Jednání směřovala k podpisu smlouvy, která však podepsána nebyla. Firma Kappel se cítí být jednáním Delvity poškozena.

„Úplně původně," říká majitel stejnojmenné firmy Jiří Kappel, „šlo o odprodej celé firmy Květ, s. r. o., kterou společnost Kappel stoprocentně vlastní. Jednání začala v červenci pod aranžmá IPB, která nám hledala strategického partnera. V druhé polovině srpna byla sice stanovena cena, ale krátce poté nám představenstvo Delvity sdělilo, že s obchodem nesouhlasí. Současně ale přišli s návrhem na pronájem dvou našich prodejen na 25 let s tím, že bude nájemné uhrazeno předem."

V této době firma Kappel prostřednictvím dceřiné společnosti Květ normálně zajišťovala v obou provozovnách maloobchodní prodej potravin a dalšího zboží denní potřeby. „Přestože Delvita podepsala IPB dohodu o mlčenlivosti," pokračuje Kappel, „ze strany jejích pracovníků došlo k prozrazení tohoto jednání na naší provozovně. To se negativně projevilo na zásobování prodejen. Někteří dodavatelé nás přestali zásobovat zbožím, protože, poučení případy některých obchodníků, měli strach o své peníze."

Za společnost Delvita vedl jednání její finanční ředitel Jiří Dvořák. „Nechci se zatím vyjadřovat, zdali naši pracovníci porušili mlčenlivost. Snažíme se ve firmě celou záležitost prošetřit. Nemyslím si však, že by i takové prozrazení před personálem prodejny vedlo k poškození firmy Kappel. Kromě toho pan Kappel jednal s více investory, a proto nežádoucí informace mohly uniknout jinou cestou," tvrdí Dvořák. „Po prozrazení záměru pronájmu našich prodejen Delvitě," dodává Kappel, „jsme se koncem srpna dohodli na ceně. Byli jsme informováni, že vedení Delvity zahájilo v Bruselu u mateřské společnosti Delhaize le Lion jednání o zajišťovacích mechanismech pro krytí rizik z platby nájemného dopředu. Po několika dalších jednáních bylo stanoveno datum podpisu prvních dokumentů včetně memoranda na 14. října a datum převzetí prodejen na 16. a 17. října. Současně byly o dohodě Delvitou informovány příslušné banky."

Podle Jiřího Dvořáka byla dohoda podmiňovaná souhlasem představenstva. Osudný telefon Memorandum o porozumění, jak se celým názvem jmenuje dokument, který obě strany podepsaly, je vyjádřením společných záměrů firem Kappel a Delvita. Obě zúčastněné strany v něm potvrdily, že obsah dokumentu je právně nezávazný a

nevynutitelný, přičemž se však obě strany budou snažit v dobré víře naplnit zde uvedené záměry. Kromě vlastních záměrů obou společností se zde hovoří o předběžně dohodnutých podmínkách pronájmu, včetně ceny a způsobu jeho úhrady. Podrobně se zde hovoří o podmínkách uzavření vlastní nájemní smlouvy a o zajišťovacích instrumentech. Celá transakce se však nakonec neuskutečnila.

„Termín podpisu dokumentů Delvity posunula na 16. října a zaslala rozpis pracovníků odpovědných za přebírání prodejen," sděluje dále Kappel. „Den před plánovaným podpisem však nám telefonicky a poté písemně sdělují, že od kontraktu ustupují."

V dopise, kterým představenstvo Delvity zamítlo návrh zmiňovaného Memoranda je uvedena kombinace tří hlavních důvodů tohoto kroku, a to vysoká částka nájemného placená předem a navazující objem investic do objektů, které dosahují vysokého podílu na očekávaných tržbách v obou supermarketech, dále pak přetrvávající riziko přerušení pronájmu po dobu 25 let a konečně finanční rizika skupiny Delhaize při zajišťování financování zamýšlené transakce ze strany zahraničního investora. Delvity také však ve stejném dopise, který "vede k okamžitému zastavení činnosti" souvisejících s převzetím obou prodejen, projevuje zájem dále jednat o dlouhodobé nájemní smlouvě. Ovšem bez placení nájemného předem, popřípadě jen s minimální zálohou. Jednou z možností je i koupě objektů.

Majitel firmy Kappel považuje průběh celého jednání za dlouhý a podezřelý. Doslova říká: „Vzhledem k tomu, že cena byla odsouhlasena již před dvěma měsíci, návrh na platbu nájemného dopředu byl iniciativou Delvity, zajišťovací instrumenty jsme odsouhlasili podle jejich návrhu a ani banky neměly proti navrženému postupu námitek, musíme si klást otázku, jaké jsou příčiny tohoto jednání. Myslím, že snahou je poškodit naši firmu, dovést ji k jednání v nouzi a tím výrazně snížit cenu kontraktu."

Protistrana však je jiného názoru: "Je to diskutabilní," říká Jiří Dvořák. "Pan Kappel na nás tlačil, aby se věc urychlila. Rozhodnutí managementu Delvity však musí být potvrzeno představenstvem. Chtěli jsme druhé straně vyjít vstříc a průběžně jsme celou věc konzultovali s jednotlivými členy představenstva. Sami jsme nepředpokládali, že k zamítnutí dojde. Představenstvo má však poslední slovo." [1]

„Tento způsob jednání by měl být varováním pro ostatní podnikatele, kteří by se mohli dostat do podobné situace," dodává Kappel. „Kdyby odstoupení od podpisu nastalo v době, kdy nebyla prolomená mlčenlivost a naše prodejny byly průběžně zásobovány, o nic by nešlo. Jsou svědci, kteří mohou moje tvrzení doložit." Dvořák si ovšem myslí, že Delvita svého konkurenta vědomě nepoškodila. „Pokud se firma Kappel dostala do obtíží," oponuje Dvořák, „nemyslím si, že by důvodem měl být nějaký únik informací. Firmě Kappel jsme se omluvili za nepříjemnosti, které jí v důsledku nečekaného rozhodnutí našeho představenstva mohou vzniknout. Rozhodně nebylo ale v našem zájmu protistranu nějakým nátlakem nutit ke snížení ceny nebo ji jinak poškozovat."

Právní zástupce firmy Kappel Ladislav Vostárek je však jiného mínění. „Delvita svým jednáním významně poškodila nejen společnost Kappel, která jakožto majitel nemovitosti uvěřila v serióznost nabídek společnosti Delvita a jednala v důvěře v takové nabídky, a to i se třetími osobami, ale i společnost Květ provozující tyto prodejny. Obě společnosti byly pak poškozeny vyzrazením důvěrných informací. V současné době se připravují jak žaloby, tak podnět příslušnému státnímu orgánu, neboť máme se domnívat, že jednáním Delvity byl porušen zákon," zdůraznil advokát. Vítězem v tuto chvíli může asi být společnost Julius Meinl, které firma Kappel oba supermarkety nakonec pronajala. Jak se bude však vyvíjet situace mezi firmami Kappel a Delvita, je v tuto chvíli těžké odhadovat. Názor na věc mají obě společnosti odlišný. Možná se dohodnou, možná bude spor řešen soudní cestou. Celý příběh může být poučením pro ty, kteří plánují uzavírání důležitých kontraktů.

- ☺ Výborný informační systém zajišťující podchycení zákazníků pomocí osobních prodejních karet.
- ☹ Dtto Euronova - vyšší cenová hladina oproti poklesu reálné kupní síle

3.1.8. Vít potraviny

O společnosti Vít Potraviny její představitelé letos hovořili ve smyslu zkvalitňování obchodní sítě a zároveň odprodali přes 80 pražských a lukrativních mimopražských provozoven. Na dotaz, zda je reálný vstup dalšího subjektu do firmy, bylo možné získat pouze neurčitou odpověď: "Probíhají různá jednání." Vzhledem k dravosti některých zahraničních subjektů lze předpokládat, že Vít Potraviny svou devátou příčku podle obrátu z loňského roku nemůže obhájit.

☺ Ryze český řetězec a českým kapitálem a znalostí českého prostředí.

☹ Na přelomu 1998/99 ukončil svojí činnost.

3.1.9. Julius Meinl

Rakouská společnost Julius Meinl je prostřednictvím své mezinárodní divize v ČR zastoupena dvěma společnostmi se sídly v Praze a v Brně. Moravská společnost provozuje na rozdíl od pražské pobočky velkoobchodní činnost.

Strategie vlastních obchodních značek byla nyní doplněna prodejem zákaznické karty, jejíž koncept je poněkud odlišný od ostatních věrnostních systémů. Společnost Julius Meinl Praha dlouho usilovala o převzetí firmy Pramen Praha Červený Dvůr. I když zde měla 40% podíl, získal ji velkoobchod Kilian. Tato firma se sídlem v Hranicích na Moravě však v loňském roce prodělala poněkud překotný vývoj. Poté, co získala společnosti Pramen Praha-Červený Dvůr, Alfa Řehák a Blanco Vlašim, počítalo její vedení s tím, že se obrát vyšplhá z jedné miliardy dosažené v roce 1996 na téměř pětinasobek. Po rychlém vzestupu však přišel neočekávaný pád, který měl nepříjemné důsledky především pro potravinářský průmysl (velké dluhy) a také pro obyvatelstvo některých částí Prahy (náhlé uzavření supermarketů v předvánoční době). Dnes jsou všechny jmenované subjekty pod kontrolou společnosti Julius Meinl.

Rok 1998: Expanze

Firma Julius Meinl se postarala o velké překvapení. Její rakouská větev (Julius Meinl AG) byla podpisem smlouvy přislíbena německé firmě Rewe, u nás známé provozováním supermarketů Billa a diskontů Penny Market. Rewe by tak posílila svoji již dnes silnou pozici v Evropě. Situací se ale budou ještě z hlediska antimonopolního zabývat rakouské úřady.

Dle sdělení vedoucího marketingu společnosti Julius Meinl Praha Tomáše Fialy, pro český trh by tato událost neměla mít velký význam, neboť česká odnož firmy spadá pod společnost Julius Meinl International, a naopak chystá další expanzi. V koncem roku 1998 podle něj celkový počet prodejen v tuzemsku dosáhnul čísla 97, kde kromě supermarketů, diskontů a provozoven Cash & Carry s názvem Impuls je obsaženo osm prodejen nové diskontní řady Jééé. Pět současných prodejen bylo odkoupeno od Pronta Plus. O dalších se jedná. „Očekáváme posílení investičních záměrů v České republice,“ dodává Fiala.

- ☺ Velké investiční záměry mají prosadit řetězec s konečnou platností na českém trhu.
- ☹ Nedostatek investičního kapitálu

3.1.10. Kotva

Od května 1997 panoval v Kotvě spor dvou skupin akcionářů – kyperské firmy Forminster Enterprises Limited (FEL) jako majoritního vlastníka a minoritních akcionářů sdružených kolem investičního fondu Trend. Kotva měla po několik měsíců dvě představenstva a dvě dozorčí rady. Valné hromady, velkolepá prohlášení o neplatnosti rozhodnutí těch druhých, soudní jednání, tiskové zprávy - tak bychom asi mohli charakterizovat celou druhou polovinu roku 1997 a počátek roku 1998 v Kotvě. V prosinci 1997 odkoupil majoritní balík akcií od společnosti FEL Český investiční holding. Na mimořádné valné hromadě zvolil nové představenstvo a dozorčí radu, které však minoritní akcionáři Kotvy prohlásili následně za neplatné. Podle zprávy ČTK prodal FEL balík akcií Českému investičnímu holdingu za cenu 2000 Kč za akcii. Sám je v lednu

koupil za 215 Kč za akcii. Teoretický zisk na akcii tedy tvoří 1 785 Kč, což v součtu dělá 687 milionů Kč za necelý rok držení akcií Kotvy.

Stálé vyšetřování, soudní pře, podezření z tunelování - to je současnost. Jaký vliv bude mít toto období nevyjasněných vlastnických vztahů na provoz obchodního domu a jeho hospodářské výsledky, se ukáže velmi brzy.

- ☺ Výborná poloha v centru Prahy s velkým krytým parkovištěm.
- ☹ Soudní spory o vlastnictví brzdí investiční činnost, díky čemuž se Kotva propadla z TOP obchodního domu (srovnatelný např. s Harold's) na průměrný OD.

3.1.11. Pronto Plus

Čtyřka v žebříčku, společnost Pronto Plus, otevřela v roce 1998 nové hypermarkety v Brně a Ústí nad Labem. S více než 50 supermarketů se pohybovala na hranici obratu 10 mld. Kč. Jeden z nových supermarketů byl v létě 1997 otevřen také v Praze 14 na Černém Mostě, kde konkuruje nově otevřenému regionálnímu obchodnímu centru.

Ve srovnání s Globusem však mají současné dva hypermarkety na srovnatelné ploše třikrát méně zboží, a to zvláště u nepotravinářského sortimentu. V roce 1991 se stala stoprocentním představitelem českého kapitálu se ZJ je 200 mil.Kč,

Pronto Plus má 55 obchodních jednotek, 4 velkoobchody (dnes již prodané), 8 cash and carry, 16 supermarketů, 17 hypermarketů (již také rozprodaných) a 8 specializovaných obchodních jednotek, dále je ve franšizovém systému LIDO zapojen 43 prodejny

Obraty měl: rok 1995 obrat 3,6 mld. Kč, 1996 4,8 mld.Kč, 1997 5,5 mld.Kč, počet zaměstnanců 2 200.

Rok 1998: Událost číslo jedna

Společnost Pronto Plus změnila koncepci vývoje a sází nadále na hypermarkety.

„V loňském roce jsme otevřeli dva," říká Bohumil Sejkot, ředitel pro vnější vztahy a tiskový mluvčí firmy, „nyní je v přípravě dalších pět, z toho ostravský je před dokončením. Do roku 2000 chceme rozšířit síť asi na dvacet hypermarketů." Pro zajištění financování výstavby hypermarketů se Pronto Plus rozhodlo rozprodat supermarketů.

To byl také důvod, proč společnost požádala své obchodní partnery o zrušení tak zvaných sběrných faktur. Dodavatelé teď účtují každé prodejní jednotce Pronta zvlášť. „Převážná část sítě supermarketů bude prodána," dodává Sejkot. "Dnes má nového majitele asi 20 procent sítě, další provozovny jsou v jednání." [1]

Událostí číslo jedna v českém maloobchodě se v říjnu stalo převzetí společnosti Pronto Plus firmou Julius Meinl, která již předtím od Pronta odkoupila několik prodejen. Tím bylo učiněno zadost spekulacím o osudu tohoto českého řetězce, který se pravděpodobně nacházel ve velkých finančních potížích. Podrobnosti o celé transakci nebyly zatím zveřejněny. Jasně ani není, co se stane s některými prodejnami Pronta.

Jak sdělil Tomáš Fiala, vedoucí marketingu společnosti J. Meinl, „firma si chce vybírat prodejny Pronta do své sítě. Hypermarkety však do naší obchodní filozofie nepatří."

Po nedávném odprodeji ústeckého hypermarketu Pronto Plus řetězci Globus může tedy podobný osud postihnout i brněnský a rozestavěný ostravský hypermarket této firmy. Pronto Plus je jen jeden příklad osudu českých obchodních firem. Krutý osud českých firem dokresluje i skutečnost, že mezi padesátkou největších obchodníků v roce 1997 bylo pouze 8 firem, kterým klesl obrát. Všechny byly české.

☺ Jako Vít - Ryze český řetězec a českým kapitálem a znalostí českého prostředí.

☹ Jako Vít - Na přelomu 1998/99 ukončil svoji činnost.

3.1.12. Rewe

Diskontní linie Penny Market, kterou provozuje německá společnost Rewe (V Evropě 2. místo za Intermarché, v Německu 1., 1997 zahraniční obrát 61,3 mld., předpoklad zvýšení zahraničního obrátu o 10 mld. (Penny diskonty ...),vzbudila rozruch okamžitě po vstupu na českou scénu. Jediný tvrdý diskont v Čechách se stal hitem pro zákazníky a noční můrou pro drobné obchodníky v okolí. Zatímco ostatní diskontní linie mají výrazně nižší ceny jen u tak zvaných letákových položek, Penny Market soustředěně tlačí dolů všechny ceny. Na západě Čech, kde byly postaveny první prodejny, zná tyto obchody více než 60 % obyvatel, na zbytku území v průměru 18 %. Expanze společnosti Rewe však pokračuje a plány firmy hovoří o šedesáti prodejnách.

V Německu například vedla strategie diskontního prodeje a stálých nízkých cen prosazovaná v uplynulých třiceti letech k poklesu průměrné rentity na 1 - 1,5 % z obrátu, což je jen čtvrtina zisků dosahovaných obchodními společnostmi ve Velké Británii. Německý spotřebitel je podobně jako český výrazně orientován na cenu a můžeme tedy předpokládat, že by u nás po rychlé expanzi zahraničních řetězců mohlo dojít k podobnému vývoji. Nákupům ve vzdálenějších diskontních prodejnách však u nás brání především relativně vysoká cena benzínu, která již při vzdálenosti nad 15 km prodraží nákup o více než 50 Kč. Zákazníci, kterým na ceně benzínu příliš nezáleží, zase obvykle raději nakupují v širokosortimentním supermarketu, kde navíc neztrácejí tolik času u pokladen. [1]

- ☺ Hard diskont – nejnižší cenové hladiny.
- ☹ Hard diskont – nejnižší kvalita prodeje a služeb.

3.1.13. Spar

Společnost Spar disponuje s nákupním centrem „Center Interspar“ například v Českých Budějovicích je megamarket 8422 m² zastavěné plochy - a z toho 4007 m² prodejní výhodná strategická poloha Praha - Linec, 600 parkovacích míst, 100% vlastníkem je společnost Austria Spar International AG (která má aktivity i např. v Itálii, Slovinsku a Maďarsku).

- ☺ Výborná investiční činnost
- ☹ Malá síť jednotek

3.1.14. Metro - Makro

Německá společnost Metro a nizozemská společnost Makro byly donedávna do značné míry majetkově propojeny, a proto byly i v žebříčku TOP 25 evropských obchodních společností uváděny společně (na prvním místě). S platností od 1. ledna 1998 však vlastní všechny evropské prodejny cash and carry Metro, ať už jim vévodí logo jedné či druhé firmy. Zatímco Makro hodlá pokračovat ve svém úspěšném mimoevropském tažení (především do Asie), Metro hodlá tyto pozice naopak vyklidit.

Ve třech samoobslužných velkoobchodech Makro na území ČR (Ostrava, Praha, Brno), které byly otevřeny na podzim 1997 a velkoobchodu v Ústí nad Labem (otevřeném za dramatických okolností koncem roku 1998), a které jsou si podobné jako vejce vejci, mohou nakupovat jen živnostníci, kteří doloží, že mají další zaměstnance. Nemusí tedy vždy jít jen o prodejce potravinářského zboží nebo provozovatele gastronomických zařízení.

Rozsáhlá nabídka nepotravinářského sortimentu od oděvů přes sportovní potřeby až po spotřební elektroniku a počítače zákonitě ubírá zákazníky specializovaným prodejnám.

Metro – Makro působí ve 24 zemích a 4 kontinentech (obrat v r. 1996 340 mld. Kč) - Gigantická prodejna Makro zahrnuje prodejní plochu 10 500m², parkoviště pro 1000 automobilů, IPB expozitura a nepřetržitě přístupný bankovní automat, sortiment 6000 druhů potravinářského a 10 000 nepotravinářského zboží.

V roce 1998 se odhadují tržby na 12-13 mld., ve spolupráci s HK ČR organizuje pro maloobchodníky vzdělávací kurzy.

☺ Nízké ceny lákají zákazníky z celé spádové oblasti.

☹ Prodej pouze podnikatelům (FO, PO), nezakladovaná pobočka v Ústí n/Labem.

3.1.15. Kaufland

Lidl&Schwarz (Kaufland) je od r. 1997 v Ostravě, od 1998 v Plzni, v plánu má výstavbu dalších gigantických hypermarketů.

Založen byl ve švábském Neckarsulmu, obrat 1997 24,5mld. DEM. Provoz - diskontní linie „Lidl“, velkoplošné prodejny „Kaufland“, „Handelshof“, markety se stavebninami a cash&carry - každý segment dosáhl v r. 1996 18,5 mld. DEM.

☺ Velmi nízká cenová hladina – srovnatelná pouze s Penny Marketem

☹ Malá síť prodejen

3.1.16. Jednota a Včela

V druhé, ale zejména v třetí a čtvrté desítce obchodních společností se podle obrátu v roce 1996 umístila řada družstevních řetězců (české a moravské Jednoty), které kromě desítek drobnějších prodejen budují po republice velké supermarkety v rámci obchodní kooperace COOP. Společný nákup se uskutečňuje prostřednictvím dvou centrál, které spolu úzce spolupracují - COOP Centrum s celonárodní působností a územně i sortimentně specializovaný COOP Morava. Kromě toho provozují spotřební družstva tři dobrovolné řetězce, zčásti zásobované nákupními centrály: COOP Supermarket, COOP Diskont a řetězec velkoplošných jednotek COOP Terno. Jestli se do budoucna stanou vážným konkurentem největších řetězců, nelze v tuto chvíli odhadnout.

Do povědomí veřejnosti se také dostává po dlouhé době spotřební družstvo Včela. Za rok 1997 měla obrat asi 0,3 mld. Kč, v roce 1998 byl zhruba trojnásobný nárůst.

☺ Velmi rozsáhlá síť vlastních provozních jednotek.

☹ Omezený přístup k investičnímu kapitálu, jednotky umístěné hlavně na nákupně slabším venkově.

3.1.17. Závěr

Penny Market je nejdynamičtější prodejcem na trhu, neboť dosáhla největšího meziročního růstu na českém trhu. [1] Společnost Penny Market zahájila expanzi teprve na

počátku loňského roku. Následuje ji firma Delvita a Makro působící na domácím trhu o půl roku dříve.

Seřadíme-li společnosti podle růstu obrátu, pak jasně dominují zahraniční, české obsadily až 8. a 9. místo (Geco Tabak a Jars velkoobchod). Zajímavě se vyvíjejí i nákupní aliance, které sdružují nákupní a marketingové aktivity samostatných obchodníků a díky centralizovanému nákupu dosahují tržního podílu srovnatelného s největšími obchodními podniky. Podle téhož zdroje [1] vzrostl celkový obrát TOP firem v roce 1997 ve všech kategoriích, ale jejich tržní podíl se příliš dynamicky nevyvíjel. Kromě stagnující maloobchodní poptávky zpomalilo koncentraci obchodu i to, že největší řetězce omezují svůj vnější velkoobchodní obrát a těžiště přesouvají do maloobchodu. Tím posilují svoji pozici konečného distributora zboží a snižují význam menších maloobchodních firem.

3.2. Detailní popis kontor operujících na území Libereckého regionu

V Liberci operují tyto prodejní retailingové společnosti: (viz tabulka na následujících stránkách). Tato tabulka vznikla na základě dotazníku (příloha č. 3). Obdobným způsobem byla mapována další města ČR, zjištěné údaje však nejsou tématem této diplomové práce.

vysvětlivky:

forma = forma podnikání živnostník (f.o.), n. právnická osoba (s.r.o., a.s.),
 typ = určen z hlediska instrumentálních a provozních znaků (kap. 1.2.),
 # pokladen a # zaměstnanců – bylo nutné sledovat pro možnost odhadu obrátu prodeje,
 (značen *)

firemní kultura:

silnice = Je prodejna značena ze silničního tahu?
 logo = Je prodejna viditelně a nezaměnitelně označena?
 uniformy = Je prodávající personál viditelně a nezaměnitelně označen?
 jiné pulty = Byly pulty prodejny pronajaty jiným prodejcem?
 vlastní značka = Probíhá v prodejně prodej pod vlastní značkou? Jakou?
 zdarma = Co si zákazníci odnesou? Pro co si chodí?

Tab. č.1 Liberecké prodejny potravin

	FIRMA	forma	ulice	město	PSC
1	ABC POTRAVINY	f.o.	Hodkovická 7	LIBEREC 6	460 06
2	ABC POTRAVINY	f.o.	Poštovní nám. 2	LIBEREC 6	460 06
3	ANDR POTRAVINY	f.o.	Vojtěšská 410	LIBEREC 5	460 05
4	BASPOL – potraviny	s.r.o.	Generála Píky 17	LIBEREC 1	460 01
5	BENEŠ COLONIAL	f.o.	Krkonošská 168/1	LIBEREC 3	460 03
6	BILLA spol. s r.o.	s.r.o.	Doubská ul.	LIBEREC 6	460 06
7	BIMEX s.r.o	s.r.o.	Švermova 268	LIBEREC 10	460 10
8	BI-OVO s.r.o	s.r.o.	Ruprechtická 30	LIBEREC 1	460 01
9	CS EDEKA	s.r.o.	Haškova 974	LIBEREC 6	460 06
10	CS EDEKA	s.r.o.	Kunratická	LIBEREC 29	460 29
11	DELVITA	a.s.	Jablonecká	LIBEREC 5	460 05
12	DELVITA	a.s.	Třída Gen. Svobody	LIBEREC 12	460 12
13	DUKLA MARKET s.r.o	s.r.o.	Vrchlického 830	LIBEREC 14	460 14
14	FACÍR	s.r.o.	Baltská 42	LIBEREC 14	460 14
15	JALINDA POTRAVINY	f.o.	Hodkovická 31	LIBEREC 23	463 13
16	JARS	s.r.o.	Tř. Dr. M.Horákové	LIBEREC 6	460 06
17	JEDNOTA s.d.	s.d.	Železná 24	LIBEREC 2	460 02
18	JEDNOTA s.d.	s.d.	Na čekané 2	LIBEREC 15	460 15
19	JEDNOTA s.d.	s.d.	Šrámkova 132	LIBEREC 20	460 47
20	JOKA PLUS Česká Lípa	s.r.o.	Kladenská ul.	LIBEREC 3	460 03
21	JOKA PLUS Česká Lípa	s.r.o.	Ježkova 955	LIBEREC 6	460 06
22	JULIUS MEINL-IMPULS	a.s.	Na pískovně 64	LIBEREC 14	460 14
23	JUNIOR	f.o.	5. Května 7	LIBEREC 1	460 01
24	JUNIOR	f.o.	Pražská 18/139	LIBEREC 1	460 01
25	JUNIOR	f.o.	Myslivecká 16	LIBEREC 3	460 03
26	JUNIOR f.o.	f.o.	Metelkova 32	LIBEREC 1	460 01
27	JUNIOR f.o.- Dunaj	f.o.	Soukenné n. 121/1	LIBEREC 1	460 01
28	MIBO Machnín	f.o.	Stará 108/30	LIBEREC 33	460 33
29	PENNY MARKET	s.r.o.	Letná	LIBEREC 12	460 12
30	PLUS DISKONT POTRAVINY	s.r.o.	Na Žižkově 1584/4	LIBEREC 6	460 06
31	POTRAVINY – HOLAS JIŘÍ	f.o.	Ign. Hermana 1	LIBEREC 1	460 01
32	POTRAVINY BISTRO ŽEŽULKOVÁ	f.o.	Šumná ul.	LIBEREC 25	463 12
33	POTRAVINY KLÁŠTER	f.o.	Klášteří 117/2	LIBEREC 1	460 01
34	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	Hanychovská 10	LIBEREC 8	460 08
35	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	Ještědská 535	LIBEREC 8	460 08
36	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	J.Švermy 259	LIBEREC 10	460 10
37	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	Pulpánova 566	LIBEREC 12	460 12
38	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	Vrchlického 330	LIBEREC 13	460 13
39	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	Vrchlického 330	LIBEREC 13	460 13
40	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	Mírové nám. 846	LIBEREC 14	460 14
41	SAMA - Pramen IK Východ,	s.r.o.	Ruprechtická 157	LIBEREC 14	460 14

zdroj: vlastní

Tab. č.1 Liberecké prodejny potravin - pokračování

	#pokladen	typ	TELEFON	prodejní plocha	měsíční obrát
1	2	smíšená prodejna	048-5134148	90	0,5 mil *
2	2	smíšená prodejna	048-5130610	70	1 mil
3	2	superette	048-5100086	200	0,7 mil
4	2	superette		200	1 mil
5	1	smíšená prodejna	048-5151228	200	0,6 mil *
6	8	superette	048-5135198	1800	6,5 mil *
7	3	superette	048-5100256	1000	2,2 mil
8	3	smíšená prodejna	048-5106834	100	,8 mil
9	4	supermarket	048-5132791	800	6 mil
10	4	supermarket		800	4 mil
11	8	supermarket		1000	18 mil *
12	8	supermarket		1000	neuveden
13	8	supermarket	048-5121248	1450	8,75 mil
14	1	smíšená prodejna		50	0,3 mil *
15	2	smíšená prodejna	048-5134610	100	1 mil
16	4	supermarket		neuvedeno	neuveden
17	2	smíšená prodejna	048-26651	180	0,5 mil *
18	2	smíšená prodejna	048-425056	200	0,15 mil *
19	2	superette	048-5102421	200	1 mil
20	2	supermarket	048-5103303	neuvedeno	neuveden
21	3	superette		200	1,9 mil *
22	6	supermarket	048-5122215	2000	neuveden
23	2	smíšená prodejna	048-5110233	100	0,7 mil
24	2	smíšená prodejna	048-5105250	80	2,5 mil
25	2	smíšená prodejna	048-5104318	100	1,2 mil *
26	2	smíšená prodejna	048-5103593	100	0,85 mil
27	9	supermarket	048-5106341	1200	8 mil *
28	2	smíšená prodejna	048-5159089	180	1 mil *
29	6	supermarket		1000	neuveden
30	6	supermarket	048-5132960	340	13 mil
31	1	smíšená prodejna		30	0,5 mil *
32	1	smíšená prodejna	048-5134208	16	0,2 mil
33	1	smíšená prodejna	048-5312142	30	0,3 mil *
34	3	supermarket	048-5103153	1200	4,5 mil
35	5	superette	048-5150201	400	3,5 mil
36	2	superette	048-5113039	300	1,2 mil
37	3	superette	048-5122802	200	1,5 mil *
38	2	superette	048-5122677	200	neuveden
39	2	superette	048-5122677	200	neuveden
40	3	superette	048-5120224	300	1 mil
41	2	superette	048-5106933	200	1 mil

zdroj: vlastní

Liberecké prodejny potravin - pokračování

Tab. č.1 Liberecké prodejny potravin - pokračování

	zaměstnanci	# zboží	prům. marže	firemní kultura	jiné puity
1	3	1200	neuvedena	logo	nejsou
2	7	1200	20	logo	nejsou
3	6	2000	neuvedena	logo	nejsou
4	8	neuvedeno	asi 15 %	není	nejsou
5	3	neuvedeno	asi 11,5	logo	nejsou
6	28	7000	neuvedena	silnice, logo, uniformy	nejsou
7	25	neuvedeno	asi 15 %	logo	nejsou
8	4	1000	asi 15 %	logo	nejsou
9	25	6000	14	uniformy, logo	nejsou
10	21	6000	14	uniformy, logo	nejsou
11	50	10000	neuvedena	silnice, logo, uniformy	nejsou
12	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	silnice, logo, uniformy	nejsou
13	60	9000	asi 24 %	silnice, logo, uniformy	nejsou
14	2	neuvedeno	neuvedena	není	nejsou
15	6	2500	asi 19 %	logo	nejsou
16	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	uniformy, logo	nejsou
17	2	neuvedeno	neuvedena	logo	nejsou
18	1	neuvedeno	neuvedena	logo	nejsou
19	5	neuvedeno	asi 15 %	není	nejsou
20	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	logo	nejsou
21	11	2000	neuvedena	není	nejsou
22	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	uniformy, logo	nejsou
23	8	2000	asi 20 %	logo	nejsou
24	10	10000	asi 20 %	logo	nejsou
25	8	2000	asi 20 %	logo	nejsou
26	8	2000	asi 21 %	logo	nejsou
27	70	3500	neuvedena	uniformy, logo	nejsou
28	5	1900	asi 12 %	logo	nejsou
29	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	silnice, logo, uniformy	nejsou
30	23	1500	7 až 10 %	silnice, logo, uniformy	uzeniny Novák
31	2	neuvedeno	neuvedena	není	nejsou
32	2	neuvedeno	asi 15 %	logo	nejsou
33	2	neuvedeno	neuvedena	není	nejsou
34	9	2000	asi 7 %	uniformy, logo	nejsou
35	20	2000	22 až 25 %	uniformy, logo	nejsou
36	7	neuvedeno	asi 25 %	uniformy, logo	nejsou
37	10	3000	asi 29 %	uniformy, logo	nejsou
38	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	není	nejsou
39	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	není	nejsou
40	7	5000	23 až 24 %	uniformy, logo	nejsou
41	8	neuvedeno	asi 20 %	uniformy, logo	nejsou

zdroj: vlastní

Tab. č.1 Liberecké prodejny potravin - pokračování

	sortiment vl.zn.	parkoviště	zdarma	ICO	DIC
1	není	není	nic	64053695	192-64053695
2	není	není	nic	64053695	192-64053695
3	není	není	nic	64053695	192-64053695
4	není	15 míst	P		128-00671207
5	není	není	nic		
6	není	není	nic		
7	není	není	nic	48267881	192-48267881
8	není	není	nic	47284820	192-47284820
9	není	asi 40 míst	letáky	40232115	178-40232115
10	není	asi 30 míst	letáky	40232115	178-40232115
11	LEV-NĚ	není	věrnostní karty, letáky, tašky	16190955	
12	LEV-NĚ	asi 100 míst	věrnostní karty, letáky, tašky	16190955	
13	není	asi 20 míst	nic	25001311	192-25001311
14	není	není	nic		
15	není	není	nic		
16	není	asi 10 míst	nic	63077531	
17	není	není	nic		
18	není	není	nic		
19	není	5 míst	nic	00032069	192-00032069
20	není	asi 20 míst	nic	61327166	175-61327166
21	není	5 míst	nic	61327166	175-61327166
22	není	asi 10 míst	věrnostní karty, letáky	61456764	004-61456764
23	není	není	nic		
24	není	není	nic		
25	není	není	nic		
26	není	není	nic		
27	není	není	nic	10430245	192-6102241233
28	není	není	nic		
29	není	asi 100 míst	letáky		
30	není	40 míst	P	41328116	
31	není	není	nic		
32	není	není	nic		
33	není	není	nic		
34	není	není	nic	601086622	
35	není	není	nic	601086622	
36	není	není	nic	601086622	
37	není	není	nic	601086622	
38	není	není	nic	601086622	
39	není	není	nic	601086622	
40	není	není	nic	601086622	
41	není	není	nic	601086622	

zdroj: vlastní

Tab. č.1 Liberecké prodejny potravin - pokračování

	FIRMA	forma	ulice	město	PSC
42	TESCO	a.s.	Soukenné nám. 586	LIBEREC 1	460 01
43	TIM-MI	s.r.o.	Mlýnská 21	LIBEREC 1	460 01
44	TIM-MI	s.r.o.	Tržní nám. 860/1	LIBEREC 1	460 01
45	TIM-MI	s.r.o.	Valdštejská ul.	LIBEREC 1	460 01
46	TIM-MI	s.r.o.	Zeyerova	LIBEREC 2	460 02
47	U BŘEZINŮ SMÍŠENÉ ZBOŽÍ	f.o.	Londýnská 39	LIBEREC 1	460 01
48	U ČEPIČKŮ SMÍŠENÉ ZBOŽÍ	f.o.	Hodkovičská 101	LIBEREC 1	460 01
49	U SEDLÁKŮ POTRAVINY	f.o.	Londýnská 4/46	LIBEREC 11	460 11
50	URAN POTRAVINY - BIMEX	s.r.o.	Tř. 1. Máje 108	LIBEREC 3	460 03
51	VEČERKA - Josef Špalek	f.o.	Žižkovo nám.	LIBEREC 1	460 01
52	VEČERKA ELFARIAS	f.o.	J.Švermy 229	LIBEREC 10	460 10
53	VEČERKA ŽANETA	f.o.	Tanvaldská 63	LIBEREC 30	463 11
54	VEČERKA-POTRAVINY	f.o.	Vratislavice nad Nisou	LIBEREC 30	463 11
55	VÍT PRAHA	a.s.	Poštovní 280	LIBEREC 30	463 11
56	ZELENINA - potraviny	s.r.o.	Švermova 352/24	LIBEREC 10	460 10

	# pokladen	typ	TELEFON	prodejní plocha	měsíční obrát
42	8	supermarket		asi 1200	neuveden
43	2	smíšená prodejna	048-25700	110	0,7 mil *
44	2	smíšená prodejna	048-24338	200	1 mil *
45	2	superette		220	0,8 mil *
46	1	smíšená prodejna		89	0,3 mil *
47	1	smíšená prodejna	048-5113664	50	0,3 mil *
48	1	smíšená prodejna	048-5130172	80	0,5 mil
49	3	superette	048-5104022	200	2,5 mil *
50	3	superette	048/5108796	350	3 mil
51	1	smíšená prodejna		30	0,5 mil *
52	1	smíšená prodejna		20	0,3 mil *
53	1	smíšená prodejna	048-462489	30	0,7 mil *
54	1	smíšená prodejna	048-5135332	30	0,15 mil
55	2	superette		200	neuveden
56	2	superette	048/5151041	300	neuveden

zdroj: vlastní

Tab. č.1 Liberecké prodejny potravin - pokračování

	zaměstnanci	# zboží	prům. marže	firemní kultura	jiné pulty
42	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	uniformy, logo	nejsou
43	3	2000	asi 20 %	není	nejsou
44	6	2200	asi 20 %	není	nejsou
45	5	1800	asi 20 %	není	nejsou
46	2	1200	asi 20 %	není	nejsou
47	1	neuvedeno	asi 15 %	není	nejsou
48	2	neuvedeno	asi 20 %	není	nejsou
49	14	3500	neuvedena	logo	nejsou
50	18	2000	asi 15 %	logo	nejsou
51	2	1500	15 až 20 %	není	nejsou
52	2	neuvedeno	neuvedena	není	nejsou
53	3	neuvedeno	neuvedena	logo	nejsou
54	3	neuvedeno	neuvedena	logo	nejsou
55	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	logo	nejsou
56	neuvedeno	neuvedeno	neuvedena	není	nejsou

	sortiment vl.zn.	parkoviště	zdarma	ICO	DIC
42	není	asi 50 míst placené	tašky		
43	není	není	nic		
44	není	není	nic		
45	není	není	nic		
46	není	není	nic		
47	není	není	nic		
48	není	není	nic		
49	není	není	nic		
50	není	není	nic	48267881	192-48267881
51	není	není	nic		
52	není	není	nic		
53	není	není	nic	15648249	192-7557092565
54	není	není	nic		
55	není	asi 10 míst	P	25102982	
56	není	není	nic	13178695	248-530801091

zdroj: vlastní

4. PREDIKCE BUDOUCÍCH STAVŮ A ROZVOJOVÝCH STRATEGIÍ RETAILINGU

4.1. Cíle a záměry jednotlivých kontor

V loňském roce došlo ke zrychlení procesu koncentrace obchodu. Podle názoru odborníků bude tento trend do konce století ještě sílit. [1]. Dokazují to rovněž plány ostatních silných obchodních řetězců. Při pohledu na obchodní firmy na začátku druhé poloviny letošního roku lze vidět několik základních vývojových trendů. Je to zejména pokles tržeb v maloobchodě vlivem nižších reálných mezd, posilování velkých obchodních firem na úkor drobných a středních obchodníků a cenové soupeření mezi jednotlivými obchodními skupinami. Projevuje se také útlum velkoobchodní činnosti, rychlejší rozvoj diskontů a hypermarketů na úkor ostatních typů maloobchodních provozoven současně se snahou o zkvalitnění sítě u některých, zejména českých řetězců.

Vývoj mezi obchodními řetězci bude zajímavý. Dnes aktivní Julius Meinl má podle slov svých představitelů zájem na další expanzi. Prodejem rakouské sítě německé společnosti Rewe si firma uvolnila ruce k posílení svých pozic v zemích střední a východní Evropy. Přesto byl J. Meinl v evropském žebříčku až v třetí desítce.

Pokračovat v již úspěšném rozmachu v rámci českého maloobchodu budou i další zahraniční firmy. Sem patří například evropská trojka Rewe (u nás Billa a Penny Market), dále Tesco, Tengelmann (Plus Discount), Ahold (Euronova) či Delhaize le Lion (Delvita). Poměrně rychle by se však měla prosadit další skupina významných evropských obchodníků, z nichž některé už český trh poznal. K nim náleží evropská jednička - skupina Metro/Makro, německý Lidl (Kaufland), Globus či na trh vstupující francouzský řetězec Carrefour. Současného pohybu, kdy některé obchodní firmy předaly část své sítě silnějším, využily kromě zmiňované společnosti J. Meinl i například Euronova, Kaufland, Globus a také český Interkontakt. Předpokládá se, že chuť k přebírání supermarketů mají i další.

Dnešní stav českého maloobchodu nedává příliš velké naděje velkým domácím firmám. Podle řady odborníků se může stát Interkontakt jedinou silnou společností, která dokáže konkurovat nadnárodním gigantům. Vstup zahraničního kapitálu do této firmy může být ukázkou moderního přístupu ke globálním vývojovým trendům.

Poměrně silné postavení mají dnes spotřební družstva. V pololetí dosáhl jejich souhrnný maloobchodní obrat 13,7 miliardy korun. Budoucí úspěch však závisí na integraci, v které jim dnes brání zčásti transformační zákon, zčásti vlastní vůle.

4.1.1. Interkontakt Group

Na přelomu tisíciletí by mělo být v provozu 100 prodejen REMA 1000 (měkký diskont) o prodejní ploše 550 až 600 m², které mají vzniknout v okrajových částech převážné většiny středně velkých měst. Celkové náklady si vyžádají investice ve výši 1,2 mld. Kč, na což se podařilo získat od Evropské banky pro obnovu a rozvoj příslib na finanční prostředky ve výši 400 mil. Kč jako podporu středního stavu. Další půjčku v rozsahu asi 250 mil. Kč poskytla Živnostenská banka. Obě zmíněné půjčky mají z 55 % pokrýt náklady na akvizici prodejen Euronova.

4.1.2. M-holding

Není známo.

4.1.3. Euronova

Nákupní centra budou postupně do roku 2 001 v Praze, Ostravě, Plzni a Teplicích - , pro rok 1999 se plánuje otevření hypermarketu v Liberci, Zlíně a dalších 2 městech - v současné době je koupen pozemek a vydáno stav. povolení na 8 hypermarketů .

4.1.4. Tesco

V Polsku hodlá Tesco během příštích dvou let vybudovat tři hypermarkety, první z nich by měl být v provozu do konce roku ve Vratislavi. Na Slovensku také Tesco odkoupilo síť bývalých obchodních domu Prior od americké společnosti K-mart.

V dlouhodobém výhledu počítá společnost Tesco se 110 jednotkami ve střední a východní Evropě.

4.1.5. Tengelmann

Není známo.

4.1.6. Delhaize

Od léta 1998 nabízí pod obchodní značkou LEV-NĚ postupně se rozrůstající sortiment základních potravin. Zákazníci odkázaní na dietu zde oceňují výrazné označení a pestrou nabídku bezcholesterolových potravin. Do roku 2000 by měla být v ČR se znakem lva celá stovka supermarketů.

4.1.7. Vít potraviny

O zkvalitnění sítě se snaží společnost Vít Potraviny. „Opouštíme prodejny v nájmu, které jsou nerentabilní," říká zástupce vedení firmy František Opatrný. „V Plzni jsme se takto zbavili jedenácti prodejen, v Praze jsme zatím prodali jednu. Některé další pronajaté prodejny budou následovat. Současně máme v úmyslu několik nových provozoven získat." Jak Opatrný dále Profit informoval, konsolidační program by měl stav loňských 126 prodejen snížit přibližně na sto při zachování současných tržeb. [6]

4.1.8. Julius Meinl

Není známo.

4.1.9. Kotva

Není známo.

4.1.10. Pronto Plus

Není známo.

4.1.11. Rewe

Není známo.

4.1.12. Spar

Není známo.

4.1.13. Metro - Makro

Plán výstavby dalších 5-7 C&C, investice do jednoho 300 mil. Kč

4.1.14. Kaufland

Plán pro ČR - 30 hypermarketů Kaufland [1], francouzský koncern Carrefour S.A., Paris, podle obratu největší provozovatel hypermarketů na světě - v pol. roku vstup na trh: „Zlatý anděl“ velké centrum - supermarket, gastronomie, služby, kancel. prostory... Praha

4.1.15. Jednota a Včela

Není známo.

4.2. Rozvojové strategie retailingu

Prognostická studie o perspektivách obchodu v 21. století [11] odhaluje trendy, které se budou týkat evropských zemí. Základní očekávané změny lze shrnout do tří bodů:

- ➊ obrat prodeje prostřednictvím Internetu prudce vzroste,
- ➋ výrobci rozšíří přímý prodej svých produktů (trend „obcházení“ obchodu),
- ➌ klasičtí retaileři rozšíří svou funkci o „zábavní“ složku (entertainment) a zboží budou nabízet formou tzv. „zážitkových nákupů“. Pravidla hry v obchodě se v příštích letech radikálně změní.

Karty jsou již dnes rozdány, dosavadní prodejní plochy nestačí tempu expanze, navíc Internet velmi změní rozložení moci a pozic v obchodě. Očekává se vlna fúzí, zániků a

přebírání maloobchodních společností. Brzy tedy nastane boj o prodejní místa novým rozměr. Co to bude znamenat pro předimenzovaný obchod s tvrdou konkurencí, si lze snadno představit. Již v roce 2005 by mělo 40% dnešních retailerů získat nové majitele, popřípadě změnit místo podnikání.

Budoucí šance pro retailery jsou tedy následující:

- obchod může stát v čele změn a prosazování nových forem (prodej přes Internet, aj.),
- vytváření nových aliancí,
- využívání nových diskontních stanovišť (příměstská zábavní centra, nádraží apod.),
- rozvoj nových diskontních forem, např. výprodejových prodejen (off-price stores),
- tvorba nové cenové politiky a dodavatelsko-odběratelských podmínek v rámci marketingových nástrojů (bonusy, věrnostní karty),
- poskytování lepších služeb (prodloužení otevírací doby, výdejní místa, expresní prodejny).

Nástup prodeje u čerpacích stanic a přestavby nádraží mohou vážně ohrozit již existující, a na „zelené louce“ vystavená příměstská zábavní centra. Rozšiřuje se také spektrum služeb – od automatů na hotovost či lístky až k elektronickým kioskům. Velkou neznámou tedy je spotřebitel. Na jednu stranu by měl být více „cenově uvědomilý“ se snahou vyhledávat slevy a další výhodné nákupy, na druhé straně je ochoten platit vyšší ceny, jestliže jako protihodnotu získá zábavu nebo pohodlí. Proto také mají příměstská zábavní centra stále zelenou. Spotřebitel tedy vykazuje hybridní vlastnosti – při každodenních nákupech počítá každý halér a žádá zvláštní slevy, ale je ochoten platit za luxus i za nejdražší potraviny.

Zavedením eura se obchodování stává globálnější, což znamená, že ochránářská politika státu a zakonzervování současného stavu je již nadále neudržitelné. Může tak dojít i k další liberalizaci otevírací doby či ke zrušení striktních zákonů. Jediné, co je tedy jisté, je to, že nyní již není to, co bylo před 10 lety a co zde bude za 10 let, si zatím vůbec nedovedeme představit.

5. ALTERNATIVNÍ NÁVRHY IDEÁLNÍCH OBCHODNÍCH INSTITUCÍ DLE PROVOZNÍHO INSTRUMENTARIA

5.1. Úvod

Dle výzkumu GfK, provedeného počátkem tohoto roku, potraviny kupují Pražané v naprosté většině v blízkém okolí svého bydliště (83 %). V blízkosti pracoviště pořizuje nákupy podle vyjádření 6 procent respondentů a stejný počet lidí nakupuje jinde. Zbývajících pět procent Pražanů kupuje potraviny cestou z práce nebo do práce. [7]

Potravinářské zboží denní spotřeby nakupují obyvatelé Prahy pravidelně zejména v supermarketech, tedy ve velkoobchodech potravin či obchodních domech (62 %). Již méně často (28 %) navštěvují Pražané menší prodejny a o prodejny s obsluhou má zájem jen osm procent dotazovaných. Pouze jedno procento kupuje potraviny převážně ve stáncích nebo kioscích a jedno procento volí kombinace více možností. Diference mezi obyvateli jednotlivých částí Prahy jsou do značné míry dány dostupností sítě prodejen určitého typu v dané lokalitě.

Při slovu supermarket se dotazovaným nejčastěji spontánně vybavily následující značky v pořadí:

Delvita,

Julius Meinl,

Pronto,

Vít,

Plus Diskont a

Billa.

U takzvané podpořené znalosti, což je případ, kdy tazatel značky sám připomíná, dominovaly:

Bílá Labuť,

Kotva,

Delvita,

Julius Meinl,

Krone a

Tesco.

Za nákupy jednou týdně

Dostí rozšířena je již forma týdenních nákupů, jednorázových větších nákupů potravinářského a běžného nepotravinářského zboží v supermarketech či velkoobchodech. Tímto způsobem nakupuje 47 procent Pražanů, přičemž převažuje zájem osob ve věku 30 až 44 let. Byli mezi nimi především vysokoškoláci, soukromě podnikající osoby nebo lidé pracující jako manažeři či zaměstnanci v soukromém sektoru, lidé s vyššími příjmy, což znamená čistý měsíční příjem domácnosti 20 tis. Kč a více. Tyto lidi motivuje hlavně úspora času při větších nákupech. Samozřejmě lze v těchto domácnostech také předpokládat i adekvátní vybavení pro uskladnění většího množství potravin.

Rozhoduje lokalita

Nejméně se vypravují za týdenními nákupy obyvatelé Prahy 1 (28 %). Důvodem pro to je mimo jiné dostatečná síť specializovaných prodejen v blízkosti bydliště, věková struktura a podobně.

Se zvyšující se vzdáleností od centra hlavního města roste i tendence k týdennímu nakupování, například z Prahy 6 a Prahy 9 je to po 54 procentech dotazovaných, z Prahy 10 o procento méně, z ostatních okrajových částí 57 %. Třiašedesát procent z těch, kteří preferují týdenní nákupy, za nimi jezdí autem.

5.2. Návrh optimálního řetězce maloobchodních jednotek prodejen potravin

Po zhodnocení zjištěných a výše uvedených faktů jsem se rozhodla provést svojí projekci ideálního českého řetězce prodejen potravin dvěma směry:

- 1, koupě jednotlivých prodejen typu superrete, umístěných v sídlištních centrech a jejich vybavení,
- 2, volná marketingová aliance vlastníků prodejen .

5.2.1. Koupě prodejních jednotek

Tento postup je vhodný pro výrobní podnik, který sám, nebo se svými smluvními partnery, zakoupí prodejní jednotky. Tyto prodejní jednotky zásobí svým zbožím a zbožím svých partnerů.

Tabulka č.2 – Prvotní rozpočet obrátu a prodejen

Potřebný prodej (Kč / rok)	1 000 000 000
Celkový obrat prodejní sítě	3 000 000 000
Obrat jedné prodejny (Kč / rok)	20 400 000
Počet prodejen nutných k dosažení tohoto obrátu	147

zdroj:vlastní

Obrat realizovaného prodeje, který by si podnik přál dosáhnout, je 2 mld. Kč. Uvažuji prodej do jiných potravinářských řetězců, který v současné době dělá 500 mil. Kč. Další 500 mld. Kč je prodán přes prostředníky a na jiných trzích. Dále uvažuji průměrný obrat jedné prodejny 1, 7 mil. měsíčně.

Tabulka č. 3 – Rozpočet potřebného kapitálu

Cena jedné prodejny	4 500 000	odhad
Zavezení zboží a pravidelné měsíční doplňování	666 667	měsíčně
Mzdy zaměstnanců	27 500	měsíčně
SZP	990	měsíčně
El. energie, vodné, stočné apod.	20 000	měsíčně
Potřeba provozního kapitálu	715 157	měsíčně
Potřeba počátečního kapitálu	5 215 157	

zdroj: vlastní

Při projekci jedné prodejny uvažuji 5 zaměstnanců, jejich mzda je 5.500 Kč měsíčně.

Tabulka č. 4 – Zdroje kapitálu

Potřebný celkový kapitál	815 954 412	
Potřebný provozní kapitál	154 189 706	měsíčně
Vlastní zdroje	70 000 000	
Bankovní úvěr - kontokorent	154 189 706	měsíční rámec
Bankovní úvěr - hypoteční	661 764 706	

zdroj: vlastní

Kontokorentní úvěr bude krátkodobý, tzn. jedná se o počáteční rozvoj prodejen. Později bude nákup zboží hrazen z vlastních zdrojů a zisku z prodeje. Hypoteční úvěr bude použit na nákup prodejních jednotek, a bude průběžně umořován. Snaha bude umořit tento úvěr co nejdříve, neboť se jedná o tzv. „citlivé místo“ celé projekce sítě. Nabídka převzetí tohoto dluhu třetí osobou by znamenala okamžitý zánik sítě.

Tabulka č. 5 – Roční rozpočet příjmů a výdajů

Tržby	3 000 000 000
Nákup zboží	1 850 276 471
Úroky z hypotečního úvěru + splátky	66 176 471
Úroky z kontokorentního úvěru	12 335 176
Výsledek	1 071 211 882

zdroj: vlastní

Od konečné částky 1 071 mil Kč je třeba odečíst náklady na výrobu vlastních výrobků (v tomto modelovém příkladu nebyla cena uvažována), čímž se dostaneme na

požadovaný obrát 1 mld. Kč. Hospodářský výsledek a zisk se určí dle výsledku podniku Konzerva a.s.

Celková doba splácení (pay back period) se určí poměrem poskytnutý úvěr / čistý zisk, neměl by přesáhnout dobu 5 let, což znamená, že realizovaný zisk by neměl být menší než 133 mil. Kč. Uvažují-li tržby ve výši 3 mld a průměrnou marži 15 % (rozpětí 12 až 18 %), očekávaný zisk je 450 mil.

Hlavní výhody tohoto návrhu:

- ☺ nejnižší ceny vlastních výrobků a tudíž možná dotace cen (dumpingové ceny) na přechodné období znamená nízké ceny výrobků v prodejnách,
- ☺ možnost okamžité kontroly (zavedením jednotného informačního systému) a ovlivnění prodeje (sezónní slevy apod.)
- ☺ nezávislost na ostatních prodejních řetězcích znamená životaschopnost firmy

Hlavní nevýhody tohoto návrhu

- ☹ nutný vysoký stupeň utajení (viz prodejny Květ a Delvita),
- ☹ vysoké počáteční náklady,
- ☹ neustálá kontrola prodeje a marketingová činnost vyžaduje vytvoření dalších pracovních míst

5.2.2. Volná marketingová aliance vlastníků prodejen

Tento návrh vychází z existence velkého množství jednotlivých maloobchodních potravinových jednotek, vlastněných fyzickou osobou, a malých řetězců (2-5 článků), vlastněných společnostmi s r.o.. Nedostatek vlastních peněžních prostředků a možnost srovnávání situací s jinými regiony a v neposlední řadě neznalost tendencí vývoje trhu odsuzuje tyto prodejny k útlumu a napomáhá nástupu nadnárodních společností. Společná aliance by řešila společný marketingový postup, společný nákup zboží a následně i stejnou cenovou politiku. Záleží pouze na vlastnících prodejen, jak vysoký stupeň závislosti zvolí.

1. Společný marketingový postup

Koordinace marketingových aktivit - od tisku společných propagačních letáků až po budování vlastních značek - je svým způsobem nejdostupnější a nejméně riziková společná aktivita.

2. Společný nákup zboží

Prvním krokem společného nákupu zboží je vyjednávání o cenách a dalších podmínkách odběru od dodavatelů. V zájmu posílení postavení dobrovolného sdružení je však zavedení centrální fakturace, kdy kooperace funguje jako zúčtovací centrála mezi dodavateli zboží na jedné a svými členy na druhé straně.

K zajištění společného odběru slouží aliancím zpravidla jeden či více velkoobchodů, nezřídka specializovaných podle odebíraného sortimentu. Ty fungují pro maloobchodní členy aliance jako distribuční centra.

3. Společná cenová politika

Při současné platební neschopnosti je systém přizpůsobený novým podmínkám na trhu. Alianční centrum nabízí prodejcům při vstupním poplatku (např. 10 tisíc Kč /rok) zprostředkování nejvýhodnějších vstupních podmínek, nyní již bez nucené výše odběru a s volným výběrem značek či typů. Dodavatelům pak poskytne tolik potřebný monitoring platební morálky jednotlivých odběratelů. Přímý výběr zboží u dodavatele, plné rabaty, lokální exkluzivita, společná reklama a další služby jsou pro všechny prodejce, kteří cítí nutnost změny.

Hlavní výhody tohoto návrhu

- ☺ téměř nulové počáteční náklady (pouze vstupní poplatek)
- ☺ možnost okamžité činnosti

Hlavní nevýhody tohoto návrhu

- ☹ v koordinačním (aliančním) centru musí zasedat velmi schopný management
- ☹ nutnost předcházet konfliktům

5.3. Závěr

Existence vlastních provozních jednotek zvyšuje konkurenceschopnost majoritního dodavatele a posiluje jeho pozici na trhu. Zbývá tedy na managementu podniku, aby zvážil vhodnost takovéto investice, návratnost vložených prostředků apod. Dále je nutné vzít do úvahy klesající reálné mzdy a tím i klesající uskutečněné tržby, i když v potravinových prodejnách není tak rapidní. Na druhou stranu, nasycení trhu nastává při situaci, kdy 1 m² připadá na 1,6 obyvatele, zatímco v ČR je situace, kdy 1 m² = 1,2 obyvatele.

Sdružování malých obchodníků do kooperačních struktur je důsledkem postupné koncentrace obchodu. Úspěch kooperačních aktivit je závislý na přístupu jednotlivých obchodníků a na šikovnosti vedení těchto aliancí. Postupná koncentrace českého obchodu ruku v ruce s poklesem maloobchodních tržeb ohrožuje stále větší procento drobných obchodníků. Jedním z mála způsobů, kterým lze alespoň teoreticky čelit narůstajícímu tlaku, je vytváření kooperačních obchodních struktur. Kooperační aktivity se soustřeďují na hlavní konkurenční faktory, tedy na zdroj převahy velkých obchodních společností. Jde především o objem zboží odebíraného od dodavatelů, počet odběrních míst a marketingové aktivity. Stranou zatím zůstává možné soustřeďování investičních prostředků a budování společných skladů či prodejen.

SEZNAM LITERATURY

1. Moderní obchod, Praha 1997 – 99 měsíčník
2. Bulleting Incoma, Praha, 1998 – 99 studie
3. MO trh v ČR, Incoma, Praha 1998 studie
4. Ročenka českého obchodu, Praha, 1998
5. Zpravodaj Liberecké Radnice, Liberec, 1998 měsíčník
6. Mladá Fronta Dnes, Praha, 1998 – 99 denník
7. Tržní podíly. GfK, Praha 1998 studie
8. J.Jindra, OBCHODNÍ FIRMY, 1. vydání, Praha, 1994
9. J. Jindra, L. Pražská, OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ, 1. vydání, Praha, 1997
10. J. Barry Mason, Morris L. Mayer, MODERN RETAILING, 5. vydání, Boston, 1990
11. Handelsmonitor'98 studie

Tabulka 3 – TOP 50 roku 1997

SEZNAM PŘÍLOH	
1.	TOP 50 roku 1997
2.	Mapa zábavného centra Babylon
3.	Dotazník pro prodejce
4.	Propagační materiály Euronova + pokladní informační doklad
5.	Propagační materiály Tesco + pokladní informační doklad
6.	Propagační materiály Delvita + pokladní informační doklad
7.	Propagační materiály Plus + pokladní informační doklad
8.	Průběh průzkumu na GfK
9.	Logo Plus
10.	Logo Euronova
11.	Logo Tesco (UK/Práha)
12.	OK (Práha)
13.	Plus (Práha (2x))
14.	Práha (Okružní)
15.	Kaufland (Práha) a Green Express (Práha)
16.	Walmart a Newmarket
17.	Průběh průzkumu
18.	Průběh průzkumu
19.	Průběh průzkumu
20.	Průběh průzkumu
21.	Průběh průzkumu
22.	Průběh průzkumu
23.	Průběh průzkumu
24.	Průběh průzkumu
25.	Průběh průzkumu
26.	Průběh průzkumu
27.	Průběh průzkumu
28.	Průběh průzkumu
29.	Průběh průzkumu
30.	Průběh průzkumu
31.	Průběh průzkumu
32.	Průběh průzkumu
33.	Průběh průzkumu
34.	Průběh průzkumu
35.	Průběh průzkumu
36.	Průběh průzkumu
37.	Průběh průzkumu
38.	Průběh průzkumu
39.	Průběh průzkumu
40.	Průběh průzkumu
41.	Průběh průzkumu
42.	Průběh průzkumu
43.	Průběh průzkumu
44.	Průběh průzkumu
45.	Průběh průzkumu
46.	Průběh průzkumu
47.	Průběh průzkumu
48.	Průběh průzkumu
49.	Průběh průzkumu
50.	Průběh průzkumu

Tabulka č. 6 – **TOP 50** roku 1997

(zdroj: Moderní obchod [1])

Pořadí	Firma (sídlo)	Podíl potravin na obratu (%)	Celkový obrat (mld. Kč)
1	Interkontak Group (Praha)	59	13,1
2	Euronova (Brno) *	92	8,4
3	Delvita (Rudná) *	90	6,1
4	Tesco Stores ČR (Praha) *	33	6,1
5	Geco Tabak (Praha)	5	5,1
6	Julius Meinl (Praha, Brno) *	85	5,1
7	Plus Discount (Praha) *	85	5,0
8	Pronto Plus (Praha)	84	3,8
9	Vít Potraviny (Praha)	90	3,6
10	Penny Market (Jirny) *	85	3,1
11	M-holding (Praha) *	67	2,8
12	Le Sygne Sportif (Praha)	0	2,7
13	Datart International ČR (Praha)	0	2,6
14	Billa (Modletice) *	75	2,5
15	Makro ČR (Praha) *	67	2,8
16	Centex (Brno)	0	2,2
17	Hopi (Kláštevec nad Ohří) *	90	2,1
18	Kotva (Praha)	14	2,0
19	Ospap (Praha) *	0	1,9
20	Globus ČR (Praha) *	55	1,7
21	OBI (Praha) *	0	1,7
22	HP Tronic (Zlín) *	0	1,7
23	Hruška (Ostrava)	97	1,6
24	Kappenberger a Braun Expert (Praha) *	0	1,6
25	Mountfield (Mnichovice) *	0	1,6
26	Jednota Opava	88	1,5
27	Flosman (Mladá Vožice)	98	1,4
28	Baumax ČR (Praha) *	0	1,4
29	PEAL (Praha)	80	1,4
30	Ing. Ferdinand Němec - Tempo (Slaný)	0	1,3
31	Lekkerland OK Foods (Lysá nad Labem) *	95	1,3
32	OK trading - Oldřich Kuchař (Bzenec)	0	1,3
33	JARS (Praha)	95	1,2
34	Jednota České Budějovice	85	1,2
35	Ikea (Praha) *	0	1,2
36	Quelle (Březhrad) *	0	1,2
37	Spar (Praha) *	65	1,2
38	Doma Morava Holding (Olomouc)	0	1,2
39	Jednota Frýdek-Místek	81	1,2
40	Global Milk (Plzeň)	100	1,1
41	Řempe Holding (Ostrava)	0	1,0
42	Andr (Praha)	0	1,0
43	Jednota Mikulov	71	1,0
44	Progress servis (Praha)	0	1,0
45	Onoff (Náchod)	0	0,9
46	Jednota Hodonín	76	0,9
47	CS Edeka (Děčín) *	85	0,9
48	Jednota Olomouc	73	0,9
49	TAOL (Olomouc)	98	0,9
50	Obchod obuví (Zlín)	0	0,9



název prodejny:

přesná adresa:

K vyplněnému dotazníku přiložte, prosím, letáky nebo prospekty.

1. počet pokladen:

2. prodejní plocha:

- (není-li přesně známa, tak odhad) m²

3. pracovní doba:

PO – PÁ :

SO:

NE:

4. obrat:

- za loňský rok :

- za měsíc:

- za den:

(pouze je-li tento údaj k dispozici)

5. počet zaměstnanců:

6. počet položek zboží:

7. průměrná marže:

8. firemní kultura:

Je prodejna značena ze silničního tahu?

ano - ne

Je prodejna označena logem a firemními barvami?

ano - ne

Jsou v prodejně používané uniformy?

ano - ne

9. způsob prodeje a nabídky: (nehodící se škrtněte)

prodej: u pultů – z regálů a boxů – z palet – jinak (jak?)

podpora prodeje: letáky – věrnostní karty – kupony – dárky – množstevní slevy

jinak (jak?)

zdarma: parkovací plochy – toalety – tašky – něco jiného (co?)

pult pro pekárenské výrobky: ano – ne – zásobuje firma

pult pro sýry ano – ne – zásobuje firma

pult pro mléčné výrobky ano – ne – zásobuje firma

pult pro uzeniny ano – ne – zásobuje firma

pult pro masné výrobky ano – ne – zásobuje firma

pult pro vratné a zálohované obaly ano - ne

další pulty (jaké?)

10. sortiment vlastní značky - pokud ano, jaké:

11. Váš subjektivní názor na tuto prodejnu

MAGAZÍN PRO ZÁKAZNÍKY SUPERMARKETŮ MANA ČÍSLO 3/99

mana

Což takhle dát si
špenát?

MANA JABLONEC N/N
DIČ: 290-44012373

0.239 kg * 39.50 /kg RUC HM	
VP PC PIZZA LEBERKÉS	9.40 A
0.212 kg * 39.50 /kg RUC HM	
VP PC PIZZA LEBERKÉS	8.40 A
PAPRIKA ZELENÁ TUZ	5.70 A
CIBULE ŽLUTÁ TUZ	1.50 A
0.149 kg * 139.00 /kg RUC HM	
VP SYR MADELAND PORCE	20.70 A
INA 25	13.80 A
MASLO POMAZANKOVÉ2	15.50 A
MILKA S LIŠK. JAD. 1	18.90 B
KAVA AROMA 100	39.90 B
ZP MANA MATA 62G	13.50 B
AZURIT BALSAM K.N.	79.90 B
PIS ROLAD COKOLADO	22.10 A
BANANY	11.20 A
CHIPSY MANA SOL 9	8.90 A
4*1.00 ROHLIK TUKOVÝ 43G	4.00 A
KÝTA VEPROVÁ SPEC.	55.30 A
RAJČATA TUZ.	11.70 A
SIR. MERUNKA 9	25.00 A
LAHEV STUBA (SIR)F	3.00 C
0.114 kg * 168.00 /kg RUC HM	
VP SYR. ROL. BRUNT. BAČA	19.20 A

Kód DPH A=5% B=22% C=0% D=0% X=0%

Zákl. daně 5%	221,30 Kč
Zákl. daně 22%	124,70 Kč
Zákl. daně 0%	3,00 Kč
DPH 5%	11,10 Kč
DPH 22%	27,50 Kč
DPH 0%	0,00 Kč

NÁROK NA ZNÁMKY !!! CELKEM 1

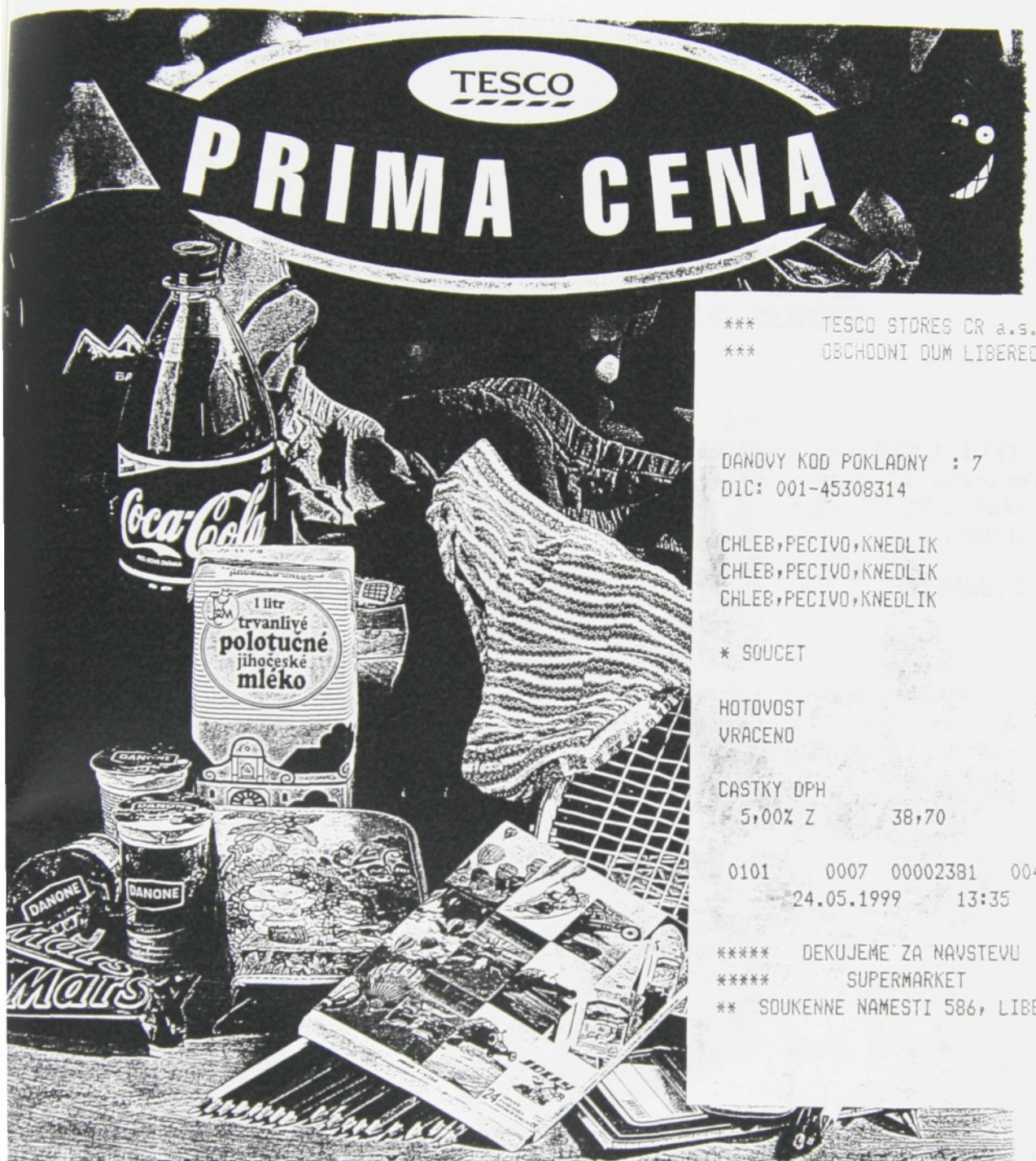
Cena s daní celkem BIL 387.60

HOTOVOST 400.60
ZPĚT DROBNÉ 13.00

19.05.99 17:24 0650 03 0330 204

Děkujeme za návštěvu

MANA



*** TESCO STORES CR a.s. ***
 *** OBCHODNÍ DŮM LIBEREC ***

DANOVÝ KOD POKLADNY : 7
 DIC: 001-45308314

CHLEB, PECIVO, KNEDLIK	12,90
CHLEB, PECIVO, KNEDLIK	12,90
CHLEB, PECIVO, KNEDLIK	12,90

* SOUCET	38,70
----------	-------

HOTOVOST	100,00
VRACENO	61,30

CASŤKY DPH		
5,00% Z	38,70	1,84

0101	0007	00002381	00468
24.05.1999		13:35	

***** DEKUJEME ZA NAVŠTEVU *****
 ***** SUPERMARKET *****
 ** SOUKENNÉ NÁMĚSTÍ 586, LIBEREC **

PRIMA CENA JE **DLOUHODOBĚ** PŘÍZNIVÁ CENA VYBRANÝCH DRUHŮ ZBOŽÍ. JE **STALE**

AKTUALIZOVÁNA POROVNÁVÁNÍM CEN S KONKURENCÍ. KDYKOLIV PŘIJDETE A NAKOUPÍTE

A NAŠE PRIMA CENY, NAKOUPÍTE **VÝHODNĚJI** NEŽ V JINÝCH OBCHODECH. PRIMA CENA

ŠETŘÍ VAŠE PENÍZE, ŠETŘÍ VÁŠ ČAS,

PROTOŽE UŽ NEMUSÍTE BĚHAT PO MĚSTĚ A HLEDAT LEPŠÍ CENY.

TESCO

Přirozené místo pro kvalitní a hodnotné nákupy

Praha - Národní 26, Brno - Dornych 4, Hradec Králové - nám. 28. října 1610,
 Liberec - Soukenné nám. 586, Plzeň - Americká tř. 47, Pardubice - Masarykovo nám. 1950

Id. č. F 42

1999



trvale nízké ceny

49,⁹⁰

90

Libové párky
100 gSklepmistr
1 l bílý

90

Tatranky 50 g
čokoládové, oříkové, arašídové

89,-

Vepřová plec 1 kg
s kostí a kůží

DELVITA a.s.

Za Panskou zahradou 1
252 19 Rudna u Prahy
DIC:060 16190955

SUPERMARKET TEXTILANA

CHLEB SUSICKÝ 1/4	6.30
VEKA BALENA	9.50
POMAZ.MASLO LEV-NE	15.40

SUBTOTAL	3 art	31.20
----------	-------	-------

TOTAL	31.20
-------	-------

Hotovost	K uhradě	31.20
Vratit	HOT	50.00
	HOT	18.80

MINULY STAV KONTA D+	160
----------------------	-----

BODY D+ ZA TOTAL	3
------------------	---

BODY D+ ZA CELKOVY NAKUP	3
--------------------------	---

AKTUALNI STAV VASEHO KONTA
DELVITA-plus : 163 bodu

NA SHLEDANOU PANI Hnikova

Obsloužil(a) pokl.c. 8 - Stankovska J.
na pokladne cislo 2
Dne 24/02/99 v 19:40

Blok c. 34

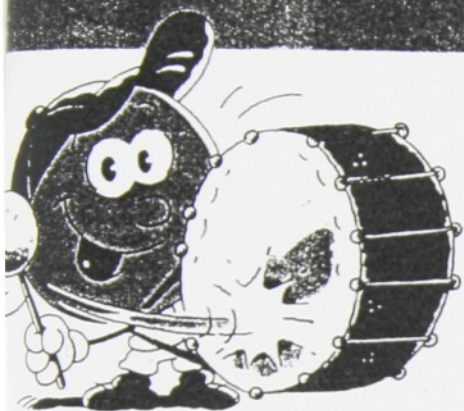
Dekujeme za Vasi navstevu

28. ledna 1999 Delvita nabízí ve všech supermarketech
než tisíc výrobků za skutečně nízké ceny.
Program Delvita 1999 je výsledkem trvalé snahy nabídnout
kazníkům co nejpriznivější ceny při zachování tradičně vysoké
kvality zboží a kvalitativních služeb.

trvale nízké ceny

Plus

Diskont potravin



**V rytmu stále
dobrých cen!**

PLUSÍK

Plus Vám nabízí:

oký sortiment za nízké ceny
nně čerstvé zboží
demí prostředí pro velký nákup
strá nabídka ovoce a zeleniny
příznivé ceny

antní polévky Vitana

í druhy
ce



8-48 g

Dressing Hellmann's

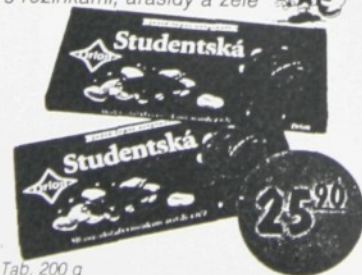
farmářský, tisíc ostrovů



Lah. 300 ml

Studentská pečeť

hořká, mléčná
s rozinkami, arašidy a želé



Tab. 200 g

Hit

univerzální prostředek



Lah. 500 ml

Fascination

punčochové kalhoty LYCRA®



Kus

Dobře žít a ušetřit

Plus Discount
Delnická 10
46006 Liberec
DIC: 009-41328116

Fanta	23.9
Sir.Pom.ligh	11.9
Omacka U.B.	20.9
Omacka U.B.	20.9
Orbit referm	9.5
Flora	17.5
Syr Eidam uz	15.5
Salam Rapid	28.9
Tunak sek.ol	9.9
Tunak sek.ol	9.9
Maslo pomaz.	15.9
Tunak sek.ol	9.9
Chleb 1200g	14.9
SOUCET	209.5
K ZAPLACENI	209.5

DANO HOTOVOST	210.00
VRACENO	-0.50

DPH 5.00%	9.98
-----------	------

Děkujeme Vám za návštěvu !

0016 05.03.99 12:07 0004 000027 1785

ZPET 200.60
0138A**3 14:45

PLUS
DISKONT POTRAVIN

26/02/99

1	24.90
1	7.90
OV+ZEL	19.90
MEZISOUC	52.70
CELKEM	52.70
HOTOVOST	1002.70
ZPET	950.00
0139A**3	14:46