

# VYBRANÉ ASPEKTY INTERNACIONALIZACE VNITŘNÍHO OBCHODU V TEORETICKÝCH PŘÍSTUPECH A V EMPIRICKÉM ZKOUMÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE V OBDOBÍ TRANSFORMACE

E + M

Halina Starzyczná

## Úvod

Souběžně s transformací české ekonomiky po roce 1989 probíhá přeměna odvětví obchodu. Nejdříve proběhly změny vlastnických vztahů, malá a velká privatizace (privatizace výroby spotřebního zboží, vnitřního obchodu a zahraničního obchodu), kupónová privatizace, restituce, dražby, veřejné soutěže a cenová liberalizace. Obchod se zařadil mezi nejrychleji se vyvíjející odvětví v národním hospodářství. Při své přeměně se potýkal s nedostatky v transformačním procesu, zejména s budováním legislativního a institucionálního rámce pro obchodní podnikání. Zákony byly několikrát novelizovány, aby se přiblížily potřebám současného obchodu. Podmínky pro obchodní podnikání se měnily.

Postupně se snižovala zaostalost obchodu za vyspělými ekonomikami, která byla důsledkem jeho historického vývoje, nižší výkonosti ekonomiky jako hlavního zdroje a úrovně konečné spotřeby domácností, nižší profesionality řízení českých firem, nedostatku kapitálu českých podniků, počáteční živelnosti změn a šedou ekonomikou. Během období transformace se změnila struktura odvětví a vytvořilo reálné konkurenční prostředí s významným postavením silných zahraničních obchodních řetězců, jež jsou hlavními nositeli vývojových trendů v obchodě. Mezi tyto trendy můžeme zařadit internacionalizaci, diverzifikaci, koncentraci provozních struktur i jednotek a jejich dominanci na trhu, a s tím související silící konkurenci a boj o zákazníka. Zmiňované trendy jsou charakteristickým rysem globalizace obchodu a sjednocování trhu.

Cílem článku je analyzovat vybrané teoretické aspekty internacionalizace obchodu, nastínit její stručný vývoj a v návaznosti na teoretická a obecná východiska prezentovat dílčí výsledky empirického výzkumu vývoje transformačního období

týkající se vybraných aspektů internacionalizace vnitřního obchodu v ČR a expanze retailingu na vývoji TOP 10 a TOP 50 v rámci zpracovávání habilitační práce autorky [28] a dále je rozšířit.

## 1. Teoretické přístupy

Hlavními faktory určujícími tržní strukturu a charakter odvětví jsou dle Samuelsona nákladové podmínky, překážky v konkurenci a nekalá kooperace. [22] Nákladové podmínky jsou v centru pozornosti firem, protože ovlivňují jejich očekávané zisky a úspěšnost podnikání. Překážky v konkurenci představují síly, které omezují soupeření firem v odvětví. Jedná se o podmínky pro obchodní podnikání. Mezi nejdůležitější patří právní prostředí a diferenciací produktu. Nekalá kooperace se týká nedovolené spolupráce firem (v rozporu se zákonem) ohledně rozdělení trhu nebo společného určování cen. Všechny tři hlavní faktory tržní struktury jsou rozhodující pro volbu trhu, na kterém chtějí firmy podnikat, tedy i zahraničního.

### 1.1 Pojem internacionalizace obchodu a její základní charakteristické rysy

Teorie internacionalizace se zabývá příčinami expanze firem do zahraničí a existencí vyšší efektivnosti přímých zahraničních investic než exportu nebo licence. Řešením podstaty přímých zahraničních investic a motivací zahraničních investorů se zabývají teorie přímých zahraničních investic. Jeden z teoretických přístupů řešení jmenovaných aspektů je založen na předpokladu, že když firma investuje do zahraničí, je v porovnání s domácími podnikateli vystavená množství rizik a musí snášet různé dodatečné náklady, které

může kompenzovat jen, když má určité specifické výhody ve srovnání s domácími firmami. Těmi jsou obvykle technologie a technika. [29] Silnější kapitálová vybavenost může být výhodou na rozvíjejících se trzích.

Internacionalizace není zcela novým fenoménem nejnovější historie obchodu, přesto není na daném stupni poznání zcela jednotně a exaktně zpracovaná. Čím více se touto problematikou zabýváme, tím více zjišťujeme diference v názorech odborníků na dané téma. V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi internacionalizace. V současnosti můžeme za nejtypičtější rys internacionalizace obchodu považovat zejména vývoz obchodní sítě do zahraničí (know-how) doprovázeným internacionalizací kapitálu a rozvíjející se expanzí retailingu, což je mezinárodně chápáný maloobchod s veškerým logistickým zázemím. [18] Tato definice se jeví dle našeho názoru jako nejsrozumitelnější, protože tyto projevy internacionalizace může přímo vnímat i zákazník, který sítě obchodních jednotek navštěvuje.

K. Viestová ve své knize [32] píše, že internacionalizace ekonomiky je chápána jako proces, který vyjadřuje tendenci vývoje národních ekonomik na vysokém stupni rozvoje, v němž stupeň zespolečenštění práce na základě mezinárodní dělby práce přesahuje hranice dané země. Projevem internacionalizace jsou mezinárodní podniky.

Internacionalizace obchodu znamená rozšiřování činnosti obchodní firmy z mateřské země do zahraničí. Podle Zamazalové [34] procesu internacionalizace napomohl vliv globalizace a v jeho rámci sblížení spotřebního chování v různých zemích a rovněž rozvoj moderních technologií a internetu. Internacionalizace tedy souvisí s globalizací. Podle Lesákové tyto pojmy přestávají různé vývojové stupně vztahů mezi subjekty světového hospodářství a internacionalizace je považována za předchůdce pojmu globalizace. [14] S tím lze souhlasit. Je stále jejím z nejcharakterističtějších vývojových trendů, které trh sjednocují.

Pojem globalizace se objevil v ekonomické literatuře v polovině 80. let minulého století, ale rozšířil se až o 10 let později. Poprvé ho použil americký ekonom Theodor Levitt v roce 1983, zobecněný byl japonským vědcem a ekonomickým poradcem Kenichi Ohmae díky jeho pracím o podnikových strategiích. [8]. Názory na globalizaci jsou různé, objevují se kladné i záporné.

Nejčastěji se ekonomové shodnou na tom, že za pozitivum globalizace lze považovat standardizaci sortimentu a služeb, která přispívá k růstu kvality zboží, racionalizaci činností, snižování nákladů a cen. K jejich názoru se můžeme přiklonit. Negativním projevem globalizace je omezování a likvidace malých obchodníků, unifikace nákupních podmínek a stírání národních rozdílů v nabídce.

Vraťme se ale k procesu internacionalizace. Obecně hovoříme o jejich několika stupních. První stupeň představuje činnosti zaměřené na exportní a importní specializaci firem. Druhým stupněm jsou kooperační vztahy založené na smluvním základě. Třetí stupeň představuje majetkové účasti domácích podniků v zahraničním a nejvyšším stupněm je zakládání firemních poboček v zahraničí. [14]

Rozvoj mezinárodních aktivit obchodních společností postupuje pomalu: [18]

1. stupeň: je zpravidla důsledkem potíží na původním vnitřním trhu, expanze se uskutečňuje převážně do sousedních států s obdobnými nebo stejnými nároky spotřebitelů i obchodním prostředím.
2. stupeň: platí stále požadavek geografické nebo kulturní blízkosti, rozšiřuje se však počet zahraničních účastí.
3. stupeň: již klade důraz na tržní možnosti v jednotlivých zemích, ne na kulturní a spotřební blízkost k tuzemskému trhu.

Jaká je tedy motivace k mezinárodní expanzi? Potížemi na trhu zpravidla myslíme nasycení domácích trhů a legislativní překážky, které představují nemožnost překročení určitých hranic tržního podílu v zemi. Kromě již zmiňovaných potíží na tuzemském trhu, to mohou být další motivační důvody: obchodní a neobchodní. [2] Obchodní motivy jsou odvozené z touhy využít příležitosti dostupné na stabilním a ekonomicky atraktivním zahraničním trhu. Neobchodní motivy souvisejí se společenským, etickým a lidským pokrokem nebo s politickou důvěrou v danou zemi. Zmiňována je také náhodná internacionalizace, která nastane jako důsledek politických událostí, jako je např. anexe území po vojenské akci.

Trend provozní a organizační koncentrace společně s růstem prodeje spotřebního zboží a silící konkurencí podpořil internacionalizaci obchodu.

K rozhodnutí o volbě trhu mezinárodně působící retailingové firmy lze využít indexy Global Retail

Development Index (GRDI) a Retail Labor Index (RLI). GRDI umožňuje hodnotit tržní příležitosti ve vybraných zemích na základě 4 skupin faktorů (rizikovitost země, tržní atraktivita, tržní saturace, časový faktor). RLI doplňuje index GRDI, protože poskytuje informace o zdrojích a struktuře pracovních sil v určité zemi, které potřebuje firma znát k posouzení hlediska zaměstnanosti obyvatelstva v nadnárodní společnosti. [34]

Také plány firem k dosažení podnikových cílů na zahraničních trzích jsou ve vědecké literatuře rozdílně charakterizovány. Meffert uvádí v souvislosti s vývojovým procesem mezinárodní podnikatelské činnosti strategii mezinárodní, multinacionální a globální. [16] Helfferich zmiňuje 4 druhy mezinárodních retailerů, kteří na trhu uplatňují strategii mezinárodní, multinacionální, transnacionální a globální. [21] Rozvoj mezinárodních aktivit maloobchodu se projevuje v uplatňovaných rozvojových retailingových strategiích firem, nejčastěji se uvádějí tyto 3 strategie: multinacionální, transnacionální a globální strategie. [18] Jestliže obchodník důsledně přizpůsobuje své chování (sortiment, služby) místním trhům, uplatňuje multinacionální strategii. Tato strategie je poměrně nákladná, tudíž firma neuplatňuje agresivní cenovou politiku. Transnacionální strategie spočívá v respektování zásadních zvláštností národních trhů za současného prosazování jednotné strategické koncepce. Naplnění této strategie není jednoduché, protože jednotná koncepce obchodních aktivit je založena na celosvětových poznacích a znalostech, což může způsobovat rozpor s podmínkami lokálního trhu. Tyto potíže vedou ke sjednocování strategických koncepcí pro zahraniční trhy do globální strategie, která chápe celý svět jako jeden trh, ignoruje národní rozdíly poptávky a je spojena s relativně nízkými náklady.

Přesto se můžeme setkat s tím, že i globální společnosti usilují o určité přizpůsobení místním podmínkám. Např. firma Mc Donald v Praze vytvořila prostředí provozovny blízké českému zákazníkovi tím, že na stěnách pověsila výjevy z českých pohádek. Ukazuje se, že unifikovaná nákupní atmosféry znepokojuje samotné globální společnosti.

Strategická rozhodnutí firem se týkají také výběru strategie vstupu na zahraniční trh. V podstatě mají čtyři základní možnosti, a to organický rozvoj, který spočívá v zakoupení pozemku a výstavbě nového objektu na „zelené louce“, franchising,

výkup stávajících sítí v dané zemi a založení společného podniku (joint-venture). [7] Firmy mohou také vytvářet strategické aliance.

Strategie organického rozvoje znamená budování obchodních sítí od základu. Tato strategie se realizuje na méně vyspělých trzích, které nemají potřebnou formu distribuce (prodeje). Tento typ expanze je kapitálově nejnáročnější, protože zahraniční společnost musí počítat s vysokými náklady na překonání vstupních bariér. Ztráty organického rozvoje jsou kryty z rezerv mateřské společnosti. Franchising vyžaduje menší kapitálové náklady než organický rozvoj nebo společný podnik. Expanze může být rychlejší díky snadnějšímu financování, protože dochází ke kombinaci vlastního kapitálu a finančních prostředků franšizanta i díky vlastní iniciativě samotného franšizanta. [31] Společný podnik snižuje možnosti rizika vstupu na těžce dostupné zahraniční trhy, které jsou typické pro kraje s odlišnou kulturou. Většina obchodních sítí využívá vznik společného podniku v asijských zemích. Např. holandská obchodní společnost, známá i v ČR, využila joint-venture ke vstupu na čínský trh, malajský, thajský, indonéský i do Singapuru. [7] Riziko, které společný podnik přináší, je spojeno především s výběrem partnera, který může mít odlišný názor na strategii rozvoje a finanční vklad každého z partnerů. V praxi existují i příklady nepovedené spolupráce na bázi společného podniku retailingových společností. Na vyspělých trzích lze uplatňovat strategii výkupu (převzetí) již existujících obchodních sítí cílového trhu. Tato strategie je efektivní na trzích ve fázi dospělosti, takže je obecně využívána na rozvinutých evropských trzích (např. Nizozemí, Francie, Belgie, Německo). Jedná se o trhy, na nichž výstavba zejména velkokapacitních jednotek je ztížena legislativními omezeními. Klíčovým problémem výkupu konkurenčních stávajících obchodních sítí je finanční otázka spojena se samotným převzetím a přizpůsobením manažerských přístupů dvou podniků. Úspěšnou firmou, které se povedlo využití této strategie na evropských trzích, byla největší světová obchodní společnost americká Wals-Mart, která takto expandovala do Velké Británie a Německa. [7]

O internacionalizaci nerozhodují jenom firmy, které naplňují své strategie a plány. Expanzi obchodních firem do zahraničí napomohlo postupné sjednocování zájmu a vkusu zákazníků, unifikace jejich potřeb i životních stylů, ale i pre-

ference značek hlavně u mladých lidí. [6] Určitá míra sjednocování produktu a poptávky může být důsledkem cestování obyvatelstva a rozvoje cestovního ruchu, dále i vlivem masmédií.

Sjednocování vkusu zákazníků přispělo ke standardizaci sortimentu. Národní rozdíly, dané kulturními zvláštnostmi, společenskými tradicemi a zvyklostmi se stírají. Nabízí se otázka, lze-li tuto skutečnost podpořit reálnými údaji. Odpověď na tuto otázku není zcela jednoduchá. Vedle tohoto trendu je také viditelný i opačný trend, který se projevuje v rostoucí popularitě lokálních značek, ve snaze o získání „označení původu“ či zeměpisného označení pro předměty specifické právě svým místem původu. Označování původu zahrnuje např. potraviny vyrobené a připravené v dané zeměpisné oblasti za použití uznaného know-how (z českých produktů lze jmenovat např. Karlovarské oplatky, Znojenské okurky, Pravé olomoucké tvarůžky, Smichovský Staropramen, Třeboňský kapr...). Zachování a ochrana specifických výrobků dle jejich zeměpisného původu, které napomáhají rozmanitosti trhu a vymezení kultur, lze považovat dle našeho názoru za pozitivum, které přispívá k rozmanitosti nabídky a trhu. Všechny sortimenty také nemají stejný globalizační potenciál, některé mají silný, jiné menší. Silný globalizační potenciál má např. spotřební elektronika, IT, či fotografická technika.

I v případě „globálních značek“ firmy provádějí určité adaptace. I když standardizace sortimentu šetří peníze, firmy se skutečně snaží nabízet to, co v jednotlivých zemích zákazníci chtějí. [11] Již zmiňovaný Mc Donald má sice svoje základní provozní know-how, které uplatňuje ve světě. Přesto nejen prostředí, ale i své menu přizpůsobuje chutím zákazníků. Např. ve Francii jsou to oblíbené saláty a čerstvé ovoce, ve Vídni je to místní káva Mc Café, v Indii skopový Maháradža Mac, v Japonsku Tatsua Burger či v Saudské Arabii sendvič Mc Arabia. [12] I v ČR jsme se mohli setkat s Mc Bůčkem.

Otázkou je výběr sortimentu. Některé kulturní bariéry dle našeho soudu nelze překonat a zde má své místo systematická práce marketingových oddělení, která by zkoumala tradice, zvyklosti, náboženské vlivy a tabu, jež jsou charakteristické pro konkrétní lokality. Přijetí sortimentu může být ovlivněno těmito kulturními rozdíly, přestože se snižují. Zákazníci jednotlivých oblastí se liší svými požadavky na skladbu sortimentu, z hlediska

designu, barev, způsobu adjustace, názvu zboží a symbolů používaných při propagaci, reklamě a prodeji. Některé spotřebiče prodávající se na celém světě mají stejnou vnitřní konstrukci a schéma, ale jejich vnější design se liší podle požadavků zákazníků různých zemí.

## 1.2 Stručný nástin vývoje internacionalizace

Je všeobecně známé, že dlouhá léta byl maloobchod považován za prvek regionální a patřil k malému a střednímu podnikání. Počátkem 20. let minulého století započala koncentrace obchodu, která byla ovlivněna i velkou hospodářskou krizí ve 30. letech minulého století, kdy vznikl první supermarket, jako projev reakce na vážnouci odbyt a který byl důsledkem počínající provozní koncentrace obchodu.

I když první prodejna v zahraničí byla otevřena už v roce 1909 americkou firmou Woolworth v Liverpoolu, firmy působící ve sféře maloobchodu se tehdy soustřeďovaly především na tuzemské trhy, na rozdíl od velkých průmyslových podniků, které přemýšlely o vstupu na zahraniční trhy už v 19. století. Výjimku tvořily firmy specializované s vymezeným sortimentem, jako byla např. firma Baťa, která otevřela v meziválečném období v zahraničí asi 500 prodejen, což bylo cca 20 % všech jeho prodejních jednotek v dané době.

Po 2. světové válce nastaly ve standardních tržních ekonomikách významné změny v životní úrovni obyvatelstva. Rostla šířka a hloubka sortimentu zboží i poptávka, i když vlivem růstu objemu výroby spotřebního zboží převládala více méně nabídka na trhu. Od 50. let minulého století můžeme hovořit o všeobecném rozšíření a o zintenzivnění internacionalizace podnikatelských činností, které bylo ovlivněno liberalizací zbožových i kapitálových toků. V 60. a 70. letech minulého století proběhla řada kvalitativních změn v růstu firem. Firmy přešly od růstu vlivem rozšiřování vlastní činnosti k postupnému přebírání dalších firem prostřednictvím fúzí, k vertikální a horizontální kooperaci a k posilování vstupem bankovního kapitálu. V Československu existoval v té době odlišný ekonomický model řízení národního hospodářství (centrálně plánovaná ekonomika). Vývojové trendy, které probíhaly v Evropě a ve světě byly odlišné. Nelze říci, že by na československém trhu v té době neproběhly žádné

kvalitativní změny ve vývoji obchodního trhu, ale o internacionalizaci v tom smyslu, jak probíhala v tržních ekonomikách, nelze hovořit.

Od 60. let se také obchod standardních tržních ekonomik stěhoval z městských center na periferii, což souviselo s urbanizací městských sídel a negativními projevy aglomeračních faktorů, které byly důsledkem velkého zájmu firem o atraktivní lokality s potřebnou koncentrací obyvatelstva a spotřebitelské poptávky (rostoucí ceny pozemků, nájmy nebytových prostor apod.). Devadesátá léta jsou pak spojena se snahami o návrat obchodu na centrální úroveň. Tzv. „zážitkový prodej“ usiluje vrátit do určité míry zákazníka zpět i za pomoci dalších institucí (gastronomie, kultura...), které by mohly posílit obchodní gravitaci do center městských sídel.

Internationalizace obchodu společně s tržní dominancí, silící konkurencí i diversifikací směřuje ke globalizaci trhu a je spojena s deregulačními politikami, které umožňují volný pohyb kapitálu, zboží, osob a služeb a s nástupem informačních a komunikačních technologií, jež zrychlují logistické procesy a prodej zboží.

O stupni internacionalizace svědčí údaje z 90. let o podílech obrátu realizovaných v zahraničí u firem nejvíce orientovaných mezinárodně. V roce 1995 byla na prvním místě švédská firma Ikea, která realizovala v zahraničí 88,9 % svého celkového obrátu. Na druhé pozici se umístila holandská společnost Makro s 85,3 % obrátu v zahraničí a na třetím místě byla firma Delhaize-le-Lion z Belgie s 76 %.[7] Všechny tři zmiňované firmy pocházejí ze zemí s poměrně malým vnitřním trhem, takže jejich expanze musela být součástí strategie již v počátcích jejich existence.

Problematika internacionalizace zahrnuje celou řadu dílčích témat, jak již bylo zmiňováno. Každé z těchto témat si zaslouží podrobnou analýzu. Pro potřeby našeho článku se dále zaměříme na strukturální změny vnitřního obchodu spojené s internacionalizací a možnosti posuzování úrovně internacionalizace z hlediska expanze retailingových firem v ČR.

## 2. Empirická část

Podmínky pro obchodní podnikání v ČR jsou různými zahraničními studii hodnoceny vcelku pozitivně i přes některé problémy související s transformačním procesem týkající se především již zmiňovaného právního rámce zejména v počát-

cích transformace či byrokratických procedur. Atraktivní pro zahraniční firmy jsou nákladové podmínky. Přitažlivé jsou např. nižší platy a mzdy pracovníků v obchodě, nižší nájemné či náklady na reklamu. Existence příležitosti pro vyšší objemy prodeje v zemích střední a východní Evropy byly jistě také motivem zájmu o český trh. Prostředí pro podnikání bylo liberální.

### 2.1 Základní charakteristika odvětví vnitřního obchodu v ČR v období transformace

Kvalitativně nová startovací čára českého vnitřního obchodu začíná rokem 1989. V té době byla česká ekonomika považována za silně zmonopolizovanou. Stav koncentrace obchodu však nebyl přirozeným procesem vývoje trhu, ale výrazně administrativní záležitostí období CPE. Obchodní podniky disponovaly územním i sortimentním monopolem. K 31.12.1989 proběhlo poslední komplexní statistické šetření Českého statistického úřadu ve spolupráci s Ministerstvem vnitřního obchodu, které potvrdilo, že v ČSFR bylo pouze 389 obchodních podniků s průměrnou velikostí 1610 zaměstnanců. [27] Období centrálně plánované ekonomiky se svým ekonomickým modelem řízení národního hospodářství odlišovalo od vývoje ve standardních tržních ekonomikách. Došlo ke ztrátě prestiže obchodu a likvidaci soukromého sektoru. Jednalo se o příkazovou ekonomiku charakteristickou rozporem mezi nominálním a reálným systémem fungování. Role státu byla silně centralistická s dobovým uvolňováním díky reformním snahám (např. ve 2. polovině 50. let a 60. let). Trh byl nahrazen plánem. Jeho fungování bychom ale mohli označit jako určitou modifikaci „trhu výrobce“ v podmínkách příkazové ekonomiky a bezkonkurenčního prostředí. I když maloobchodní síť společně s bývalou Německou demokratickou republikou patřila k nejlépe rozvinutým, její hustota byla nedostatečná. Pokles počtu prodejních jednotek nebyl doprovázen provozní koncentrací, tak jak tomu bylo ve standardních tržních ekonomikách. Podíl velkokapacitních jednotek (obchodní domy, nákupní střediska) byl nízký. Některé formy prodeje zcela chyběly. Pomalu se rozvíjel maloobchod mimo prodejní plochy. Za pozitivní lze považovat rozvoj samoobsluh, které přispěly ke zlepšení nákupních podmínek obyvatelstva. [27]

Přechod na principy tržního fungování ekonomiky zcela změnil kvalitu trhu. Velká privatizace přispěla nemalou měrou k přetřhání stávajících distribučních vazeb na úrovni velkoobchodu v letech 1992 - 1993. V souvislosti s velkou privatizací vznikaly nové české obchodní skupiny. Způsob malé privatizace vedl k nesmírné atomizaci maloobchodní sítě. V první polovině 90. let vstupovaly na český trh první zahraniční řetězce, které nejprve přebírají část obchodní sítě bývalých státních podniků, poté začínají budovat své prodejny na „zelené louce.“ S jejich příchodem se začínají prosazovat obecné vývojové trendy v obchodě. Rostly počty prodejen, doprovázené intenzivní modernizací, objevovaly se nové formy prodeje a nové druhy maloobchodních jednotek i velkoobchodních skladů. Začalo období rozšiřování prodejních ploch a zlepšování obslužného standardu maloobchodní sítě. Tuzemský nezávislý obchodník i družstevní obchod neměli na trhu jednoduchou pozici, postupně ustupoval, což se později týkalo i prvních českých tzv. postprivatizačních řetězců.

Ve druhé polovině 90. let vstupuje na český trh druhá vlna zahraničních řetězců. Zesílila konkurence i koncentrační tendence. Trh výrobce se začal měnit na trh spotřebitele. Nabídka se vyrovnala s poptávkou. [13] Od roku 1998 dochází k postupné saturaci trhu. Převyšující nabídka na trhu evokuje silný boj o zákazníka a cenové války. Do konce 90. let pozice družstevního obchodu a nezávislých obchodníků strmě klesala. Domácí firmy všech velikostí reagovaly na rostoucí koncentraci a internacionalizaci vytvářením prvních vertikálních kooperačních vazeb, které představovaly nákupní aliance sdružující nezávislé maloobchodníky a velkoobchodníky se společnou nákupní centrálou. Po roce 2000 provozní a prostorová koncentrace maloobchodní sítě pokračuje, nezávislý maloobchod a družstevní obchod stabilizuje svou pozici. V roce vstupu ČR do EU došlo v českém maloobchodě k určitému zklidnění. Zejména potravinářský maloobchodní trh byl již kolem roku 2004 nasycen. [15]

K zajištění růstu firem s rychloobrátkovým zbožím bylo třeba přejít k intenzivnějšímu využití stávajících prodejních ploch a více se orientovat na strategii marketingového odlišení od své konkurence nabízením vlastních značkových produktů firem, které by posílily věrnost zákazníků. Významnější růst se dal očekávat u řetězců, které

se specializují na prodej módního oblečení, obuvi a nábytku. Silící globální trend, tzv. „shoppingtainment“, který propojuje nákup se zábavou, skýtá také další možný prostor pro růst.

Novou kvalitativní změnu můžeme zaznamenat na přelomu roku 2005/2006, kdy poprvé odcházejí z trhu významné zahraniční obchodní řetězce. Rok 2006-2007 se projevuje vlnou konsolidace na firemní úrovni, odchod dalších významných subjektů z trhu pokračuje a po krátkém období klidu dochází k navázání vývoje na změny v obecných trendech, projevuje se další nárůst koncentrace trhu zejména u největších firem na trhu (TOP 10). Ukazuje se také, že jedinou cestou ke zvýšení tržního podílu jednotlivých firem je spojování řetězců. Družstevní obchod sdružený pod skupinu COOP chce k udržení své pozice na trhu provést zásadní změnu image svých prodejních jednotek, sjednotit jejich vzhled a komunikovat se zákazníkem na celostátní úrovni. Rebranding byl zahájen na konci roku 2007. [4] Otázkou je, do jaké míry mohou ovlivnit záměry družstevního obchodu současné světové hospodářské problémy, které budou mít vliv na koupěschopnou poptávku. V roce 2008 pokračovaly další strukturální změny v maloobchodě, i když dynamika růstu nejvýznamnějších zahraničních firem se zpomalila. Zatím nelze říci, zda to bylo již ovlivněno ekonomickým ochlazením nebo důsledkem posilujících pozic českých firem.

## 2.2 Internacionalizace vnitřního obchodu v podmínkách českého trhu

Prosazování obecných vývojových trendů v obchodě, jejichž nositeli jsou především zahraniční řetězce, znamená pro český obchod silnou konkurenci ze zahraničí, nelehké postavení domácích podnikatelů a náročné budování vztahů se zákazníky.

Zahraníční obchodní firmy, které vstupovaly na český trh, využily především strategii organického rozvoje, protože český obchodní trh nepatřil na počátku transformace k trhům vyspělým, ale rozvíjejícím se s absencí většiny vyspělých typů maloobchodních jednotek. Výkup stávajících sítí byl proto problematický. I když prostředí obchodního podnikání je relativně velmi liberální, realizace této strategie se potýkala s nemalými problémy týkajícími se především byrokratických procedur při získávání stavebních povolení a pozemků



často spojených s nepřehlednou či roztržštěnou vlastnickou strukturou. Expanzi napomohl i rozvoj franchisingu, i když zájem tuzemských firem nebyl velký. Franchising se usadil zejména v prodeji oděvů a textilu, obuvi, kosmetiky a rychlého občerstvení.

Pokusme se nyní naznačit, jak se trend internacionalizace obchodu a maloobchodu vyvíjel z hlediska pozic nejvýznamnějších firem v obchodě. Bylo třeba přistoupit k výběru ukazatelů, které by tento vývoj i současný stav umožnily zachytit.

**Internacionalizace obchodu byla v dílčích analýzách vyhodnocena pomocí:**

- přímých zahraničních investic v obchodě (PZI),
- pozic zahraničních firem v TOP 10 a TOP 50 (dle vývoje podílů na obratu).

U hodnocení vývoje přímých zahraničních investic i míry internacionalizace nepůjde o naprosto přesné výpočty ukazatelů, ale o vymezení základních vývojových trendů, které poslouží analýze i srovnání. U PZI obchod zahrnuje až do roku 1999 i ubytování a pohostinství, investiční aktivity v tomto odvětví jsou ve srovnání s obchodem však

velmi nízké, proto bylo využito tohoto ukazatele. U ukazatele obratu je v mnohých případech pracováno s odhady, které se v různých dostupných pramenech mírně mohou odlišovat. Ukazatel podílů obratu zahraničních firem na obratu deseti a padesáti největších firem umožňuje posoudit tržní saturaci. Význam TOP 10 spočívá v jejím postavení na trhu s rychloobrátkovým zbožím, v němž její podíl činil v roce 2007 66 % a jejím postavení v samotné TOP 50.

**2.2.1 Přímé zahraniční investice v obchodě**

Pohled na internacionalizaci obchodu tedy navrhujeme začít v širších souvislostech, a to podíly obchodu na přímých zahraničních investicích, jak nám ukazuje tabulka 1. Objem přímých zahraničních investic v národním hospodářství i v obchodě nebyl do roku 1997 velký. Trend vývoje byl proměnlivý, docházelo ke střídání silnějších a slabších let. V té době se otevíraly nové supermarkety a diskonty První hypermarkety byly otevřeny v roce 1997. Nejvíce bylo proinvestováno až roce 1999 a 1998, což souvisí s intenzivní expanzí zahraničních řetěz-

**Tab. 1: Podíl obchodu na přímých zahraničních investicích v ČR 1994 -2007**

Rok	NH celkem v mil Kč	G+H v mil. Kč	vývoj abs. meziročně	vývoj v % meziročně	podíl v %
1994	24 994	1 007	-	-	4,0
1995	67 993	3 901	+ 2 894	+ 287,3	5,9
1996	38 775	7 684	+ 3 783	+ 97,0	19,8
1997	41 251	3 953	- 3 731	- 48,6	9,5
<b>1998</b>	<b>119 969</b>	<b>29 943</b>	<b>+ 25 990</b>	<b>+ 657,4</b>	<b>22,5</b>
<b>1999</b>	<b>218 812</b>	<b>50 826</b>	<b>+ 20 883</b>	<b>+ 69,7</b>	<b>23,2</b>
2000	192 421	21 185	- 29 641	- 139,9	11,0
2001	187 001	23 683	+ 2 498	+ 11,8	12,9
2002	276 135	14 514	- 9 169	- 38,7	5,2
2003	72 900	18 348	+ 3 834	+ 26,4	<b>25,2</b>
2004	127 844	19 002	+ 654	+ 3,6	14,9
2005	279 182	8 597	-10 405	- 54,8	3,1
<b>2006</b>	<b>123 431</b>	<b>29 283</b>	<b>+19 686</b>	<b>+240,6</b>	<b>23,7</b>
2007	185 274	15 810	-13 473	- 46,0	11,7

Pramen: [33], vlastní výpočty

ců na český trh v tomto období. V těchto letech také podíl obchodu na přímých zahraničních investicích byl nejvyšší. Zahraniční společnosti byly rovněž iniciátory horizontální firemní kooperace výstavbou prvních nákupních center. Zpočátku vznikala tato centra v hlavních městech, postupně se rozšiřovala do dalších velkých měst, dnes se zabydlují i v bývalých okresních městech. Do konce 90. let rostly všechny neznámější formáty prodejních jednotek, a to jak supermarkety a hypermarkety, tak diskonty, právě především v režii zahraničních řetězců. Po roce 2000 si hypermarkety a diskonty nadále udržují stabilní tempo růstu, i když s nižšími přírůstky. Supermarkety ztrácejí svoji pozici v důsledku tvrdé konkurence, jejich výstavba se omezuje. Vysoký podíl zaznamenal obchod na PZI také v roce 2003, ale fakticky v absolutním vyjádření nebyla hodnota investic tohoto roku nadstandardní. Vysoký podíl roku 2003 je způsoben celkovým poklesem přímých zahraničních investic v národním hospodářství a ostatních odvětvích.

Další výraznější investiční aktivity v obchodě se projevy v roce 2006. Přetrvávající investiční aktivita se dala vysvětlit přebytkem prostředků na globálních investičních trzích, potřebou velkých firem dále expandovat i vysokou důvěryhodností ČR jako nového člena EU. V roce 2006 dochází k oživení výstavby nových hypermarketů, které ovšem mají menší plošnou velikost, a to i do menších měst, kde se očekává střet s diskonty, které zde mají nejvíce zákazníků. Současně dochází k otevírání dalších velkých obchodních center.

Rozsáhlá investiční činnost v obchodě po roce 1989 přinesla významné strukturální změny v počtech velkoobchodních i maloobchodních jednotek. Zatímco v roce 1989 bylo v ČR celkově 43 382 maloobchodních jednotek, v roce 1998 už to bylo více než dvojnásobek, a to 97 860 prodejen, v roce 2002 až 142 379. Došlo k nárůstu prodejních ploch a výraznému zlepšení úrovně vybavenosti obyvatelstva maloobchodními kapacitami. Plošný standard vzrostl mezi lety 1989 a 2002 na 1330 m<sup>2</sup> na 1000 obyvatel, což je o 1000 m<sup>2</sup> více než v roce 1989. [27] [17] Jeho hodnota je srovnatelná s takovými evropskými zeměmi, jako je např. Německo či Holandsko. Rakouský maloobchod zatím disponuje vyšší úrovní plošného standardu než český a činí 1600 m<sup>2</sup>. [17] Je otázkou, do jaké míry je český trh schopen absorbovat další prodejní kapacity vzhledem k vyvíjející se koupěschopné poptávce.

Český maloobchodní trh je považován za nejvíce koncentrovaný trh střední a východní Evropy. Hypermarkety, diskonty a supermarkety se podílejí až 59 % na celkových maloobchodních tržbách. V této části Evropy má jen vyšší koncentraci právě rakouský trh, kde tyto zmiňované prodejní jednotky pokrývají až 78 % tržeb. [34]

S nastupující globální hospodářskou krizí a jejími změnami ve směrných ukazatelích signalizujících budoucí klesající koupěschopnou poptávku, jako jsou omezení výroby, pokles produktivity práce a rostoucí nezaměstnanost, můžeme očekávat zpomalení investičních procesů a další fáze a akvizice umocněné rovněž ekonomickými událostmi a trendy ve světě.

## **2.2.2 Vývoj pozic zahraničních firem**

Český obchodní trh byl pro zahraniční obchodní řetězce přitažlivý z mnoha důvodů. Představoval nová odbytiště pro současné i budoucí zboží a možnost rozšíření svých zahraničních aktivit. Stát i místní správa minimálně zasahovala do rozhodování o lokalizaci obchodních sítí.

Tuzemské firmy měly nižší kapitálovou, materiálovou a věcnou vybavenost ovlivněnou předchozím ekonomickým modelem národního hospodářství. Nedostatek kapitálu a obtíže se získáním úvěru pocitovaly české firmy jako nerovnost podnikání. K tomu se ještě přidávaly problémové pohledávky a dluhy v důsledku způsobů privatizace. [9] Slabou stránkou tuzemského obchodníka byla nižší profesionalita řízení, nezvládnutí růstu velikosti obchodní firmy, ale také čerpání úvěrů bez důkladné analýzy vlastních možností je splácet. Absence zkušeností tuzemských firem s působením v podmínkách tržní ekonomiky, nízká úroveň využívání marketingu, která se projevovala kupováním objektů bez provedených územních a tržních analýz, představovala pro zahraniční řetězce nižší konkurenční sílu.

Na český trh vstoupila od počátku transformace řada významných zahraničních firem, které patří do TOP 20 nejvýznamnějších evropských obchodních řetězců (viz tab. 2). Ke stavu, jaký vidíme v roce 2007, český trh postupně dospíval. Vstup mezinárodních řetězců probíhal ve dvou vlnách, jak již bylo zmiňováno. Na trhu získávaly své pozice dvě skupiny zahraničních subjektů. První skupina zahraničních řetězců (např. EURONOVA, Discount) vstupovala na český trh již na počátku 90. let a postupně získá-



Tab. 2: Přehled nejvýznamnějších zahraničních firem na českém trhu

Název firmy (evropská skupina)	rok vstupu
Ahold Czech Republic, a.s. (Royal Ahold, pův. Euronova)	1991
Discount, a.s. (Delhaize Le Lion)	1991
Billa (Rewe)	1991
Baumax, s.r.o. (BauMax)	1992
Spar ČR (ASPIAG, SPAR Ostbayern)	1992
Plus Discount (Tengelmann)	1992
Tesco Stores Cz, a.s. (Tesco Plc.)	1996
Globus ČR, k.s. (Globus)	1996
Carrefour ČR, s.r.o. (Carrefour)	1997
Makro Cash&Carry ČR, s.r.o.	1997
Kaufland (Lidl&Schwarz)	1997
Penny Market (Rewe)	1997
Lidl	2003

Pramen: zpracováno dle [20]

vala své zákazníky a stále lepší a lepší umístění v TOP žebříčku. Ne všechny zahraniční firmy si však vedly stejně úspěšně. Některé po krátké době působení z ČR odcházejí (např. americký KMART). Druhá skupina obchodních společností (např. Makro ČR, Schwarz ČR či Tesco Stores ČR) vstoupila až později, a to ve druhé polovině 90 let. Přední pozice však získala poměrně rychle, mnohé společnosti dosáhly i lepších pozic

než ty zahraniční firmy, které operovaly v ČR již od počátku 90. let.

V roce 2004, který byl hodnocen jako rok saturace českého trhu s potravinami, působilo zde minimálně 15 významných zahraničních řetězců. Odborníci z PricewaterhouseCoopers hodnotili tuto situaci jako trvale neudržitelnou. [15] Jejich očekávání byla naplněna, kdy z trhu odešly takové společnosti, jako byl Carrefour, J. Meinel a další.

Tab. 3: TOP 10 obchodu v ČR v roce 2007

Pořadí	firma	mezinárodní skupina	celkový obrat v mld. Kč
1.	Ahold Czech Republic, a.s.	Royal Ahold	42,0
2.	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco Plc.	42,0
3.	Makro C&C ČR, s.r.o.	Metro	39,3
4.	Kaufland ČR	Schwarz ČR	35,0
5.	Globus ČR, k.s.	Globus Holding	23,0
6.	Penny Market	REWE	18,6
7.	Geco Tabák, a.s.	-	17,7
8.	Lidl ČR	Schwarz ČR	16,5
9.	Plus Discount	Tengelmann	13,5
10.	Billa	REWE	13,0
	Σ		260,6

Pramen: zpracováno dle [20]

Internacionalizace českého obchodního trhu je relativně vysoká, jak vidíme v TOP 10 za rok 2007 (viz tab. 3). Kromě firmy na 7. pozici (Geco Tabák) jsou všechny firmy zahraniční (resp. se zahraničním kapitálem). Podobná situace je i v TOP 10 českého maloobchodu, protože v TOP 10 obchodu byly jen 2 velkoobchodní firmy, 1 tuzemská (Geco Tabák) a 1 zahraniční (Makro). Prvních deset maloobchodních firem v ČR v roce 2007 představovalo 9 zahraničních firem a 1 tuzemskou (Peal).

Vývoj internacionalizace trhu se pokusíme doložit základními strukturálními údaji, které se týkají vývoje obrátu zahraničních firem. I přírůstky

kládat, že investice byly uvedeny do provozu tak, že ještě ovlivnily výši tržeb v tomtéž roce. V roce 1998 byla naposledy na prvním místě žebříčku česká společnost Interkontakt Group, provozující především sítě menších samoobsluh SAMA a supermarketů. Od tohoto roku se sice procentní změny obrátu TOP 10 snižovaly, z hlediska absolutních změn však nejvyšší změny můžeme zaznamenat ještě v dalších letech až do roku 2000. Nelze však opomíjet důležitost základny, ze které jsou procentní změny počítány. Absolutně nejsilnějším rokem byl rok 1999. Největší podíl na růstu obrátu TOP 10 měla mezi lety 1998 až 2000 společnost Makro ČR provozující

**Tab. 4: Vývoj obrátu zahraničních firem v TOP 10 obchodních společností v ČR 1993 - 2007**

Rok	celkový obrát TOP 10 v mld. Kč	z toho firmy se zahraničním kapitálem	meziroční změny abs. v mld. Kč	meziroční změny v %	podíl zahr. firem v %	meziroční změny podílu v p.b.
1993	22,9	6,5	x	x	28,9	-
1994	27,0	14,4	+ 7,9	+ 121,5	53,3	+ 24,4
1995	39,9	19,1	+ 4,7	+ 32,6	47,9	- 5,4
1996	52,6	22,7	+ 3,6	+ 18,8	43,2	- 4,1
1997	58,6	33,0	+ 10,3	+ 45,4	56,3	+ 13,1
1998	90,9	70,9	+ 37,9	+ 114,8	78,0	+ 21,7
1999	127,3	117,0	+ 46,1	+ 65,0	91,9	+ 13,9
2000	157,0	147,7	+ 30,7	+ 26,2	94,0	+ 2,1
2001	180,2	170,9	+ 23,2	+ 15,7	94,8	+ 0,8
2002	194,7	185,5	+ 14,6	+ 8,5	95,3	+ 0,5
2003	207,8	198,5	+ 13,0	+ 7,0	95,5	+ 0,2
2004	221,8	210,9	+ 12,4	+ 6,2	95,1	- 0,4
2005	229,1	216,6	+ 5,7	+ 2,7	94,5	- 0,6
2006	234,5	219,1	+ 2,5	+ 1,2	93,4	- 1,1
2007	260,6	242,9	+ 23,8	+ 10,9	93,2	- 0,2

Pramen: [19], vlastní výpočty

obrátu zahraničních společností v jednotlivých letech v TOP 10 potvrzují to, co bylo uvedeno již dříve, že zahraniční firmy vstupovaly na český trh ve dvou výraznějších vlnách (viz tab. 4).

Významný nárůst obrátu zahraničních firem v % lze zaznamenat v roce 1994 a 1998. V roce 1998 jsme dříve zaznamenali také výrazný nárůst přímých zahraničních investic. Dá se předpo-

velkoobchodní sklady Cash and Carry a Ahold Czech Republic se svou sítí supermarketů Mana a diskontů Sesam.

Rok 2000 signalizuje určité zklidnění situace z hlediska aktivit zahraničních firem. Podíly na obrátu TOP 10 sice rostly až do roku 2003, což byl důsledek silící konkurence mezi zahraničními firmami samotnými a postupující saturace trhu.

Byly to však jen desetiny procentních bodů, od roku 2004 lze již zaznamenat mírný pokles. Rok 2004 byl rokem významným nejen z hlediska saturace trhu rychloobrátkového zboží, ale také proto, že ukázal na určitou stabilizaci pozic tuzemských obchodníků, což je ještě lépe vidět u TOP 50. Z faktorů ovlivňujících situační postavení firem na trhu dle výzkumu Kloudové, Dobeše a Kříže má významný podíl management firem a úroveň marketingu. [10] Což je dle našeho názoru pozitivní informace. Na předních místech si současně stále upevňují svoji pozici zejména zahraniční firmy se širokým potravinářským sortimentem, které se na celkovém obrátu TOP 10 podílely v roce 2007 93,2 %.

Zahraníční řetězce na trhu čím dál víc dominují, o čemž svědčily i změny v TOP 50. V tabulce 5 můžeme sledovat srovnatelnou časovou řadu od roku 1993, tak jako u TOP 10. V tomto roce dosahovaly zahraniční firmy 27,0% podílu z celkového obrátu TOP 50. V následujícím roce tento podíl podobně jako v TOP 10 významněji vzrostl, i když ne tolik, což znamená, že to bylo způsobeno

no právě těmi největšími firmami. Další výraznější nárůst můžeme zaznamenat až v roce 1998, kdy se přírůstek oproti předchozímu roku zvýšil na téměř 125% a podíl zahraničních firem se zvýšil na 78,9%. To bylo ovlivněno silnou expanzí mezinárodních řetězců ve 2. polovině 90. let.

V roce 2003 představovaly zahraniční firmy na celkovém obrátu TOP 50 téměř 86% podíl. Od tohoto roku se trend podobně jako u TOP 10 změnil. Podíl zahraničních firem na obrátu TOP 50 začal klesat. Pokles u TOP 50 byl intenzivnější. Představoval -5,7 p.b., zatímco u TOP 10 to bylo jen -2,3 p. b. Čím si to můžeme vysvětlit? S deseti největšími firmami může český obchodník konkurovat velmi těžko, vzhledem k silným stránkám zahraničních firem, mezi něž patří zejména promyšlená marketingová strategie, silné kapitálové zázemí poskytované mateřskými centrály, osvědčené provozní a technologické know-how i dlouholeté zkušenosti na světových trzích. Zahraniční obchodní řetězce, které působí v ČR, mají lepší některé hospodářské výsledky než firmy domácí. Již v roce 2001 P. Cimler

**Tab. 5: Vývoj obrátu zahraničních firem v TOP 50 obchodních společností v ČR v letech 1993-2007**

Rok	celkový obrát TOP 50 v mld. Kč	z toho firmy se zahr. kapitálem	meziroční změny abs. v mld. Kč	meziroční změny v %	podíl zahr. firem v %	meziroční změny podílu v p.b.
1993	59,3	16,0	x	x	27,0	-
1994	55,5	23,6	+ 7,6	+ 47,5	42,5	+ 15,5
1995	79,9	27,7	+ 8,2	+ 42,1	34,7	- 7,8
1996	100,8	36,0	+ 8,3	+ 30,0	35,7	+ 1,0
1997	118,1	56,6	+ 20,6	+ 57,2	47,9	+ 12,2
1998	161,0	127,1	+ 70,5	+ 124,6	78,9	+ 31,0
1999*	193,7	154,2	+ 27,1	+ 21,3	79,6	+ 0,7
2000	235,6	188,7	+ 34,5	+ 22,4	80,1	+ 0,5
2001	264,3	215,1	+ 26,4	+ 14,0	81,4	+ 1,3
2002	296,6	232,3	+ 17,2	+ 8,0	78,3	- 3,1
2003	300,6	258,3	+ 26,0	+ 11,2	85,9	+ 7,6
2004	321,2	266,1	+ 7,8	+ 2,9	82,8	- 2,4
2005	342,4	278,0	- 9,3	- 3,2	81,2	- 1,6
2006	365,9	296,1	+ 18,1	+ 6,5	80,9	- 0,3
2007	406,2	325,7	+ 29,6	+ 10,0	80,2	- 0,6

Pramen: [19], vlastní výpočty

- Pro nepotravinářský sortiment použity odhady obrátu.

**Tab. 6: Komparace pozic zahraničních firem TOP 10 a TOP 50 v letech 1993 - 2007 a PZI**

Ukazatel	TOP 10		TOP 50	
	1993	2007	1993	2007
podíl zahr.firem na obratu v %	28,9	93,2	27,0	80,2
nejvyšší meziroční abs. Δ PZI v mld.Kč	1998 (+26) 1999 (+ 20)			
nejvyšší meziroční Δ PZI v %	1998 (+ 657) 1994 (+287)			
nejvyšší meziroční abs. Δ obratu zahraničních firem v mld.Kč	1999 (+46,1) 1998 (+37,9)		1998 (+70,5) 2000 (+34,5)	
nejvyšší meziroční Δ obratu zahraničních firem v %	1994 (+121,5) 1998 (+114,8)		1994 (+ 47,5) 1998 (+124,6)	
nejvyšší meziroční změny podílu obratu zahraničních firem v p.b.	1994 (+ 24,4) 1998 (+ 21,7)		1994 (+15,4) 1998 (+31,0)	

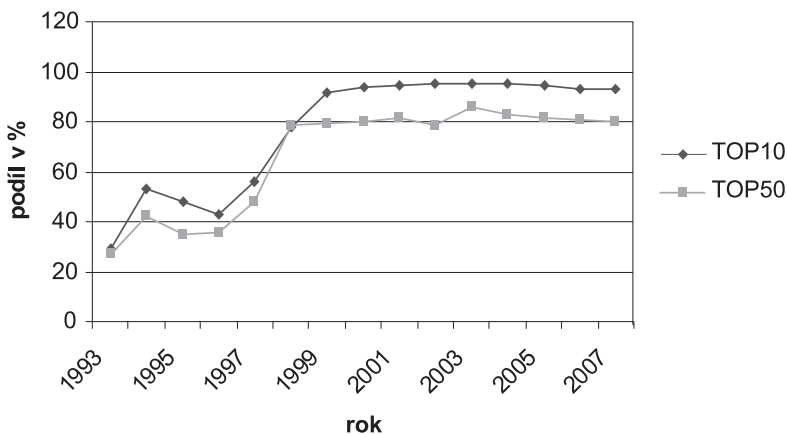
Pramen: tab.4 a 5.

konstatoval na základě srovnání hospodaření národních a nadnárodních obchodních společností s více než 100 zaměstnanci, že zahraniční firmy jsou v průměru větší, tedy na vyšším stupni organizační koncentrace, než firmy domácí, že dosahují vyšší výkonnosti v tržbách na firmu i na zaměstnance, což platilo i o přidané hodnotě. [3] Zahraniční firmy mají vyšší obchodní marži, kterou umožňuje jejich dominantní uplatnění na trhu, logistické výhody i progresivní využití informačních systémů. Silnější ekonomické postavení i zázemí

mateřských centrál jim umožňuje dosahovat vyšších investic a expandovat.

Přesto pokles jejich pozic v TOP 50 potvrzuje, že význam tuzemských subjektů roste, což svědčí i o zlepšování profesionality řízení českých firem, osvojování si zahraničních zkušeností a praktické využití relativně dobré znalosti českého trhu.

Podíváme-li se na zastoupené české firmy v TOP 50, vidíme, že se jedná zejména o velkoobchod s tabákem, ale také firmy s prodejem rychloobrátkového zboží. Trvale rostoucí Hruška

**Obr. 1: Vývoj podílu obratu zahraničních firem v TOP 10 a TOP 50 obchodních společností v ČR v letech 1993 - 2007**


Pramen: viz tabulka 4 a 5

či P. K Solvent k tomuto stavu přispívají. Velkoobchod s tabákem představuje specifický sortiment pro specifický segment zákazníků. Úspěšné jsou také firmy prodávající spotřební elektroniku. Můžeme konstatovat, že zatímco na vrcholu TOP 50 pokračuje intenzivní koncentrace a posilování postavení firem, na nižších pozicích se projevují zásadní změny struktury a typů firem. Můžeme tentojev spojovat i se změnami preferencí zákazníků? Ano, roste jejich zájem o menší prodejní formáty, což můžeme zaznamenat už v roce 2003, do té doby preferovali zákazníci nákup čerstvého zboží v supermarketech a hypermarketech, od tohoto roku jsou upřednostňovány menší specializované prodejny. Roste náročnost zákazníků.

Srovnáme-li procentní změny podílů zahraničních firem na celkovém obratu TOP 10 a TOP 50 (viz tab. 6), vidíme, že maximální změny, kterých jednotlivé žebříčky dosáhly, proběhly ve stejných letech.

Rozhodující vliv zde má deset největších firem na trhu, o čemž svědčí i tvar křivek spojnicového grafu na obrázku 1. Deset největších firem se v roce 2007 podílelo až 74,6% na obratu zahraničních firem v TOP 50.

## Závěr

Problematika internacionalizace vnitřního obchodu je daleko širší, než představované aspekty prezentovaného článku, který si kladl za cíl analyzovat některá teoretická východiska internacionalizace obchodu, nastínit její stručný vývoj a v návaznosti na to prezentovat dílčí výsledky empirického výzkumu vývoje transformačního období týkající se vybraných aspektů internacionalizace vnitřního obchodu v ČR a expanze retailingu na vývoji TOP 10 a TOP 50.

Hlavními faktory určujícími tržní strukturu jsou nákladové podmínky, překážky v konkurenci a nekalá kooperace. Všechny tři zmiňované faktory jsou rozhodující pro volbu trhu, na kterém chtějí firmy podnikat a v procesu jeho internacionalizace a globalizace.

Definice internacionalizace sice má v odborné literatuře různé přístupy, lze však konstatovat, že její proces ovlivňuje světový hospodářský proces, zejména rozvoj výroby a technologií po 2. světové válce, postupné nasycení domácích trhů a legislativní omezení růstu firem z hlediska ochrany hospodářské soutěže a konkurenčního prostředí. Internacionalizaci vnitřního obchodu ovlivňují jak firmy a jejich strategie, tak klima určitého sblí-

žování zákaznických zájmů a vkusů a snižování diferenciace produktu.

Změna ekonomického modelu řízení národního hospodářství po roce 1989 umožnila napojení české ekonomiky na standardní tržní struktury a otevřela jí vývojovým trendům tržních ekonomik. K analýze pozic zahraničních obchodních řetězců na vnitřním trhu v ČR v období transformace byly vybrány podíly obchodu na PZI a podíl zahraničních řetězců na dosahovaném obratu žebříčku TOP 10 a TOP 50 i s ohledem na riziko určité nepřesnosti zejména u obrátového ukazatele.

Zahraníční obchodní řetězce téměř ovládají žebříček deseti největších firem a významný podíl zaujímají i mezi padesáti největšími obchodními společnostmi. Zúročily příznivé nákladové podmínky vstupu i podnikání i menší překážky konkurence. Jejich prosazování napomohla situace na českém trhu, ovlivněná historickými souvislostmi a diskontinuitou tvorby kapitálu českých firem. Vstup zahraničních řetězců a jejich pozice ovlivnilo zejména:

- atomizace tuzemského obchodu v 1. polovině 90. let a nízká organizovanost českých obchodníků, kteří ztratili vliv na výrobní sféru,
- deficit obchodních struktur (prodejní plochy, moderní formy maloobchodních jednotek i velkoobchodních skladů),
- oslabené pozice družstevního obchodu,
- nedostatečná kapitálová vybavenost tuzemských firem,
- atraktivita českého trhu (malé ekonomické bariéry vstupu na český trh, nižší náklady ve srovnání se západoevropskými zeměmi, geografická blízkost, malé kulturní rozdíly...),
- výhoda vlastního osvědčeného know-how zahraničních firem, dlouhodobých zkušeností při působení v podmínkách tržní ekonomiky atd.

Snadnějším obsazování pozic zahraničních společností na českém trhu napomáhaly i výhody filiálkového typu, které umožňují typizaci prodejen a jejich jednotnou koncepci, úspory nákladů na racionalizaci, usnadnění elektronizace a využití synergického efektu úspor z rozsahu.

Na druhé straně v souvislosti probíhajícím procesem transformace zde existovaly i některé nevýhody (překážky konkurence), jako stále probíhající politické, legislativní a ekonomické změny zejména na počátku transformace, vyžadují pružnou reakci.

České obchodní společnosti, které vznikly na počátku transformace, postupně ztrácely svou sílu a některé zanikly (Pronto Plus, M-Holding či

Interkontakt Group...). Řada nedostatků byla shledána v jejich strategiích, ale problémem byl především nedostatek kapitálu, nepromyšlené čerpání úvěrů, podcenění možností konkurence, nedostatečný respekt k trhu i nedostatečné informace o vnitřních poměrech firem.

Expanze zahraničních firem byla provázena jejich promyšleným marketingovým a obchodním know-how, získaným dlouhodobým působením na nejrůznějších světových trzích. České firmy si postupně osvojovaly a osvojují zahraniční zkušenosti s fungováním tržní ekonomiky a v mnohém již překonaly nedostatek know-how. Svědčí o tom i pokles podílu zahraničních firem na obratu TOP 10 i TOP 50 v posledních letech, který může být také spojen se změnou nákupního chování zákazníků, kteří se od roku 2003 více obracejí i na menší specializované prodejní jednotky, od nichž očekávají vyšší kvalitu prodávaného zboží. Přesto dominantní postavení na trhu získaly postupně zahraniční obchodní řetězce, jejichž výhodou je silné kapitálové zázemí, které jim poskytovaly mateřské centrály, zejména v období překonání bariér vstupu na cizí trh.

Zahraničním společnostem, které operují na českém trhu, jsou nakloněny preference zákazníků v návštěvnosti jednotlivých typů prodejen. Shopping Monitor 2009, prováděný firmou Incoma Research [23] potvrzuje, že 39% zákazníků utrací nejvíce peněz v hypermarketech. Hned za hypermarkety se umísťují diskontní prodejny a supermarkety. Tyto sítě provozují především zahraniční obchodníci. Preference zákazníků jsou srovnatelné s preferencemi zákazníků většiny evropských zemí i ve vyspělých zemích světa.

V souvislosti s globální ekonomickou krizí si pokládáme otázku, jaký bude její vliv na rozvoj vnitřního obchodu v nejbližší budoucnosti. Můžeme vycházet ze směrných ukazatelů, které signalizují pokles vývoje tržeb v maloobchodě. Klesá produktivita práce, dochází k propouštění zaměstnanců i příjmů obyvatelstva. Dá se tedy očekávat i vzhledem k saturaci českého trhu s potravinami a rychloobrátkovým zbožím, že se umocní vlivy, které jsme mohli zaznamenat v posledních letech. Trh se bude dále konsolidovat, lze předpokládat pokračující fúze, akvizice, či případný odchod z trhu dalších zahraničních firem.

### Seznam literatury

[1] BALÁŽ, P., VERČEK, P. *Globalizácia i nová ekonomika*. Bratislava: SPRINT, 2002. ISBN 80-89085-06-7.

[2] BRUCE, M., MOORE, CH., BIRTWISTLE, G. *International Retail Marketing. A Case Study Approach*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford OX28DP, 2004. ISBN 0-7506-57-48-0.

[3] CIMLER, P. Vliv globalizace na maloobchodní síť ČR. Kapitola 4. In *Koncentrace obchodních firem na českém trhu*. Praha: VŠE, 2001. s. 67-93. ISBN 80-245-0204-6.

[4] COOP se modernizuje. *Moderní obchod*, 2008, č. 4, s. 26. ISSN 1210-4094.

[5] Čekají nás změny na špičce obchodního žebříčku. *Moderní obchod*, 2008, č. 5, s. 12. ISSN 1210-4094.

[6] ČIHOVSKÁ, V. Integrácia a koncentrácia súčasného evropského obchodu. *Ekonomický časopis*, 2004, roč. 52, č. 9, s. 1123-1135. ISSN 0013-3035.

[7] DOMANSKI, T. *Strategie marketingowe duzych sieci handlowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001. ISBN 83-01-13647.

[8] GABRYŠOVÁ, M. Dwa oblicza globalizacji. In *Nowoczesność, ponowoczesność, Społeczność obywatelskie w Europie środkowej i wschodniej*. Lublin: KUL, 2007. s. 115-119. ISBN 978-83-7363-556-2.

[9] JINDRA, J., KAŠPAR, V. Barometr obchodního podnikání. *Obchod v České republice*. Kolin: Eurohandelsinstitut, 2001. ISBN 3-87257-193-8.

[10] KLOUDOVÁ, J., DOBEŠ, K., STRÍŽ, P. Faktory ovlivňující situaci postavení firmy na trhu. *E+M Ekonomie a management*, 2005, roč. 8, č. 1, s. 134-139. ISSN 1212-36-09.

[11] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 285. ISBN 978-80-247-1545-2.

[12] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 285. ISBN 97 8- 80-247-1545-2.

[13] KRÁSNÝ, T., KUCHAR, J. Strategie českých obchodních a výrobních firem pro 21. století. In *Sborník konference o rozvoji obchodu v ČR 1999*. Praha: Svaz obchodu ČR, 1999, s.150-151.

[14] LESÁKOVA, L. Malé a středné podniky v procese globalizácie. *Ekonomický časopis*, 2004, roč. 52, č. 9, s. 1148-1162. ISSN 0013-3035.

[15] Maloobchodní trh nasycen. *Moderní obchod*, 2004, č. 12, s. 35. ISSN 1210-4094.

[16] MEFFERT, H. *Marketing management*.



- Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [17] *Obchod v České republice v roce 2006*. Studie. Praha: Mag Consulting, s.r.o., 2007. s.26.
- [18] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.
- [19] *Přílohy Moderního obchodu v jednotlivých letech 1993-2008*.
- [20] REYNOLDS, J., CUTHBERTSON, CH. and al. *Retail strategy, the view from the bridge*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford OX28DP, 2004. s. 109. ISBN 0-7506-5696-4.
- [21] *Ročenka českého a slovenského obchodu 2008*. Praha: ČSON, Moderní obchod, 2008. ISBN 978-80-86835-02-08.
- [22] SAMUELSON, P., A., NORDHAUS, W., D. *Ekonomie*. 13. vyd. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.
- [23] *Shopping Monitor*. Studie. Praha: Incoma Praha, 2009.
- [24] STARZYCZNÁ, H. Internacionalizace českého obchodního trhu v rámci Evropy. In *Sborník z mezinárodní konference Česká ekonomika 2000*. 1. díl. Karviná: SU OPF, 2000. s. 209-220. ISBN 80-7248-059-6.
- [25] STARZYCZNÁ, H. Koexistence různých obchodních skupin na českém spotřebitelském trhu. In *Sborník z mezinárodní konference „Trendy rozvoje teorie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie*. 29. - 30. listopadu, Mojmirovice. Bratislava: OF Ekonomickém univerzity v Bratislavě a Slovenská marketingová spoločnosť, 2001 s. 201-206. ISBN 80-225-1476-4. Výstup záměru MSM 1952 00007.
- [26] STARZYCZNÁ, H., GABRYŠOVÁ, M. Český maloobchod v rámci evropského trhu. In *Sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference „Čtyři roky členství zemí střední a východní Evropy v Evropské unii*. Karviná: SU OPF, Friedrich-Ebert – Stiftung, 2008. s. 675- 682. ISBN 978-80-7248-484-3.
- [27] STARZYCZNÁ, H., STEINER, J. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918-2000*. Vědecká monografie. Karviná: SU OPF, 2000. ISBN 80-7248-084-7.
- [28] STARZYCZNÁ, H. *Transformační a strukturální změny spotřebitelského trhu v České a Slovenské republice v letech 1993-2003 v jeho historických souvislostech*. Habilitační práce. VŠB-TU Ostrava, EkF, 2009.
- [29] TÁNCOŠOVÁ, J. Priame zahraničné investície - teoretické aspekty. *Národohospodářský obzor*. 2003, č. 2, s. 67-74. ISSN 1213-2446. Cit.: HYMER, S., H. The International Operations of National Firms, M.I.T., 1960.s.69.
- [30] Ticho před bouří. *Moderní obchod*, 2005, č. 2, s. 4. ISSN 1210-4094.
- [31] TURNEROVÁ, L. Franšizink jako jedna z forem kooperace. Kapitola 4. In *Globalizace a obchod*. Praha: VŠE, 2000. s. 93 -108. ISBN 80-245-0043-4.
- [32] VIESTOVÁ, K. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint, 2001, ISBN 80-88848-88-1.
- [33] *Webové stránky České národní banky* [on-line]. [cit.2009-02-15]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>
- [34] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2049-4.

**doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.**

Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta  
Katedra marketingu  
starzyczna@opf.slu.cz

Doručeno redakci: 8. 4. 2009  
Recenzováno: 27. 5. 2009; 20. 7. 2009  
Schváleno k publikování: 11. 1. 2010

**ABSTRACT****SELECTED ASPECTS IN INTERNATIONALIZATION OF THE INTERNAL TRADE IN THEORETICAL APPROACHES AND IN EMPIRICAL RESEARCH IN THE CZECH REPUBLIC IN THE ERA OF TRANSFORMATION****Halina Starzyczna**

*The aim of the article is to deal with the selected theoretical aspects of internationalization of trade, to outline its brief development and in relation to that to present partial results of empirical research in the era of transformation, and to tackle the selected aspects of internationalization of internal trade in the Czech Republic and expansion of retailing to the development of TOP 10 and TOP 50.*

*Major factors that determine the market structure like conditions of costs, barriers in competition and grey cooperation, are essential for the choice of target market, which is also relevant in the process of internationalization and which is oriented to globalization of the trade together with market domination, higher level of competition. It is connected with deregulation policies that allow free movement of capital and with the start of information and communication technologies that accelerate logistic processes and product sale.*

*The previous era of centrally-planned economy facilitated after 1989 an entry of foreign chains to the Czech internal market. Foreign companies have taken advantage of the low costs conditions of entry as well as lower competition barriers. Promotion of developmental trends in trade represent a high level of competition for the Czech trade from abroad, as well as not a simple position of domestic entrepreneurs, and also very difficult customer relations hip building. Internationalization of trade was in partial analyses interpreted by: direct foreign investments in trade, positions of foreign firms in TOP 10 and TOP 50. The research has confirmed a significant position of foreign companies in the Czech market. Foreign firms are still more and more dominant and they command the Top 10 and have an important share within the biggest 50 business enterprises. The research has also pointed out the stabilization of domestic firms as well.*

**Key Words:** *factors of market structure, Theory of internationalisation, development of international activities, development trends in trade, globalization, transformation of trade in the Czech Republic, net foreign investments, turnover of foreign companies, TOP 10 of business enterprises, TOP 50 of business enterprises.*

**JEL Classification:** *N73, L10, L81, M31.*