

## **GEOGRAFIE SLUŽEB**

### **MALOOBCHOD**

#### **Úvod**

Tzv. spotřebitelské služby představují zcela rozdílnou kvalitu v porovnání s progresivním terciérem. Zatímco v případě výrobních služeb jde o mapování vztahů mezi podniky, v případě služeb spotřebitelských (consumer services) jde o vztah mezi službami a domácnostmi (ať už jde o fyzické, osobnostně či informačně orientované služby – viz Miles). Struktura spotřebitelských služeb není formována pouze procesy ekonomické globalizace, ale souvisí také významnou měrou s globalizací kulturní, která standardizuje podobu městské spotřeby, tj. spotřebních vzorců městského obyvatelstva. Významnou podskupinou tohoto odvětví je samozřejmě maloobchod, nicméně stále rostoucí význam mají rovněž služby v rámci tzv. zábavního a rekreačního průmyslu (amusement industry) či služby cestovního ruchu. Ve spojitosti se spotřebitelskými službami se hovoří o uspokojování každodenních potřeb, stejně jako o nových vzorcích zábavy, cestování a kulturních aktivit.

Rozvoj maloobchodu je těsně spjat s obdobím průmyslové revoluce, kdy spotřebitelé žádali více zboží, probíhal rychlý růst podílu městského obyvatelstva – z tohoto důvodu se vyskytovala první poptávka po módním zboží především ve městech. První obchodní domy vznikaly ve velkých metropolích – v Londýně, Paříži, Berlíně a Petrohradě.

Se vznikem socialistických systémů se sektor maloobchodu rozdělil do dvou kvalitativně odlišných variant. Prodejci v západní Evropě postupně vyvíjely marketingové postupy reagující na poptávku zákazníků, rozšiřovaly okruh produktů a bojovaly s konkurencí prostřednictvím cenových úrovní a nabízených služeb.

V socialistických zemích byly služby a maloobchod obzvlášť chápány jako neproduktivní využití kapitálu. Centrální plánovací systém degradoval maloobchodní služby na distribuci produktů výroby. Dostupnost výrobků byla určována byrokraticky, ne jako výsledek tržní poptávky – totéž platilo o lokalizaci a velikosti prodejní sítě.

#### **Současný evropský maloobchod**

Obchod je v rámci Evropské unie charakterizován celoevropským svazem obchodu (EuroCommerce) jako velmi významné odvětví ekonomiky, a to nejen rozsahem podnikatelských subjektů (4,7 mil. firem), ale rovněž v průměru 13 % podílem na tvorbě hrubého domácího produktu a 16 - 17 % podílem na celkové zaměstnanosti. Obchodem se zabývá zhruba jedna třetina z celkového počtu podnikatelských subjektů v EU, z nichž 95 % má méně než 10 pracovníků. Obchod se tak v evropských poměrech stal důležitým faktorem při měření úrovně a síly národních ekonomik a klíčovým sektorem pro vytváření pracovních příležitostí.

Zvýšená osobní spotřeba spojená s vyššími životními standardy generovala vyšší objemy prodeje (v evropské dvanáctce mezi 1985 a 1993 stouply o 20 %). Růst spotřeby vedl také k rozšíření a další diferenciaci nabídky. Vývoj nových produktů je rychlejší a životní cyklus výrobku kratší než dříve. Rozšiřují se také formy jakými se zboží dostává ke spotřebitelům (různé formy prodejních jednotek, internetové obchody).

Zásadní změny se týkají kanálů distribuce výrobků (dodavatelsko-odběratelských řetězců). Dříve to byly výrobci, kteří směřovali, nabízeli zboží spotřebiteli (vytvářeli nabídku, na kterou reagovala poptávka) – každý subjekt v řetězci (výrobce, velkoobchodník, dovozce, obchodník) měl v rámci řetězce jasně stanovenou roli a pozici. Nyní jsou to zákazníci, kteří poptávají určité zboží po výrobci (vytvářejí poptávku, která bezprostředně řídí nabídku). Navíc řada funkcí v odběratelských řetězcích se rozostřuje – stále více prodejců se zabývá logistikou prodáváných produktů, někteří dokonce pronikají i do výrobní fáze. Naproti tomu řada velkoobchodníků se podílí na přímém prodeji. Nyní je už velice obtížné rozlišit mezi prodejce, zprostředkovatelem či výrobcem.

Maloobchod je ovlivňován především **vnějším prostředím** – jde o soubor společenských, ekonomických, politických a technologických podmínek, ve kterých maloobchod funguje. Některé faktory v evropském prostoru konvergují, jiné se diferencují.

Mezi konvergenční faktory patří především **demografický vývoj**, který směřuje k odkládání sňatků, zmenšování velikosti domácností a stárnutí populace. Vede to k posunům ve **spotřebních preferencích** (příkladem postoje pronikajícího do celého evropského prostoru je např. vnímavost vůči environmentálním hodnotám). Stejně tak stejně působí rozvoj komunikací, reklamních technologií. Někteří komentátoři naznačují příchod uniformní doby s několika euroznačkami produkovanými v několika centrálně položených lokalitách.

V reálu však ne všechny trendy jsou ryze konvergenční. Před kulturní globalizací jsou spotřební návyky v různých evropských zemích stále značně rozdílné (vliv kuchyní, jazyka, tradice, módy, architektury, apod.). Stejně tak divergenčně působí rozdíly v regionální ekonomické prosperitě ovlivňující kupní sílu obyvatelstva. Divergenční přístup vidí evropský maloobchodní prostor jako fragmentovaný do regionálních okruhů vyžadujících regionální značky a produkty (a z toho vyplývající regionální výrobu a distribuci). To by znamenalo přesun od globálního/evropského marketingu k měřítku regionálnímu.

Důležitým subjektem ve vývoji maloobchodu je **zákazník/spotřebitel**. I ten samozřejmě podléhá změnám. Zásadní jsou demografické změny (viz. výše). Zejména stárnutí obyvatelstva ovlivňuje nákupní preference (loyalita ke značce a prodejci). S tím jak stále více žen pracuje mimo domov, mění se tradiční nákupní chování. Na druhou stranu nastupující trend práce z domova může promluvit i do formy nákupů.

Zcela se proměnila hodnota času pro dnešní spotřebitele. Čas je nyní brán jako tržní komodita – může vytvářen (šetřen) a spotřebováván. Řada maloobchodních prodejců se snaží vycházet vstříc času zákazníků (prodejní doby). Odrazem jiných nároků na čas u různých skupin obyvatel je samozřejmě síť různých typů maloobchodních prodejen (od hypermarketů, přes supermarkety, convenience shopy, apod.)

Dalšími vlivy na formu maloobchodu jsou např. :

- postupující **individualizace životních stylů** vede k erozi masové uniformní poptávky;
- rostoucí **osobní mobilita** daná především pronikáním osobního automobilu vede ke snižování významu vzdálenosti v maloobchodu; zejména ve venkovském prostoru je automobilizace jednou z nejdůležitějších příčin úpadku místních prodejních jednotek a koncentrace maloobchodu do středně velkých měst.
- nové nároky na kvalitu, jak výrobku, tak maloobchodního prostředí;
- nižší možnosti cenových srovnání výrobků v důsledku většího rozpětí nabídky produktů.

Dostupné **technologie** vždy formují podobu maloobchodu (i první obchodní domy byly mj. výsledkem nových stavebních technologií). Současný moderní hypermarket by v dnešní podobě nemohl fungovat bez vyspělých komunikačních, dopravních a logistických služeb.

*Příkladem může být např. zavedení čarových kódů umožnilo sběr rozsáhlých dat o prodeji – tato data jsou elektronicky přenášena do ústředí např. maloobchodního řetězce, odtud do distribučního centra, tak aby se mohl efektivně koordinovat proud nového zboží. Ve stejné chvíli informace o objednávkách nového zboží jsou elektronicky řešeny v platebním styku mezi prodejcem a producentem.*

Používání nových technologií má jeden hlavní cíl a to snížení veškerých nákladů spojených s prodejem, tj. maximalizaci zisku. U většiny maloobchodních řetězců nyní tvoří logistické náklady pouhé 3 % na celkovém prodeji. Jak jsme zmiňovali v předcházející přednášce, právě v prostředí maloobchodu je patrná logistická revoluce. *Např. francouzský řetězec Casino v roce 1994 obsluhoval národní síť 106 hypermarketů, 489 supermarketů a 2304 menších obchodů pouze prostřednictvím 13 distribučních center (7 specializovaných na sušené a čerstvé produkty, dva na čerstvé, dva na sušené, jeden na nepotravinové a jeden na produkty s dlouhou rotační lhůtou).*

**Změny v politickém rámci** jsou také důležité. Ve většině evropských zemí vlády rezignovaly na snahy upravovat legislativně konkurenční prostředí či otázku otevíracích hodin, často si však snaží udržet kontrolu nad fyzickou lokalizací nových jednotek. Způsob, jakým si jednotlivé státy snaží podržet tuto kontrolu není jednotný napříč Evropou – někdy jako součást státní politiky land-use plánování (Velká Británie), jindy jako součást místní či regionální ekonomické politiky (licence – např. Itálie, Francie – zde byla, stejně jako např. ve Španělsku, možnost regionů povolovat nové velké

### **Maloobchodní logistika**

Vývoj velkých centrálně řízených maloobchodních řetězců přinesl vznik vlastních distribučních skladů. Tento vývoj je diktován snahou snížit náklady snížením počtu závozů maloobchodních jednotek. Počet a objem závozů je při zásobování z vlastního skladu dán jen obratem prodejny a skladovatelností dovezeného zboží a ne šíří sortimentu. Jde tu vlastně o přechod od distribuce orientované oborově k distribuci orientované na sortiment odběratele.

Katalyzátorem, který tento vývoj nastartoval jsou právě prodejní řetězce se svojí centralizovanou obchodní politikou a velkým množstvím sortimentně jednotných maloobchodních prodejen.

Zatímco klasický velkoobchod měl několik dodavatelů a zavázal odběratele malými a sortimentně jednoduchými zásilkami, přebírá odběratelsky orientovaný distribuční sklad sortiment a tím i počet dodavatelů od svých odběratelů a cílem je zavázat třeba menší počet maloobchodů stejného typu, ale pokud možno jejich kompletním sortimentem. Tím samozřejmě rostou nároky na technologii práce distribučního skladu.

Další podstatnou změnou je razantní omezování objemu zásob v celém distribučním procesu. Odvěkým dilematem každého obchodníka je, že na jedné straně musí mít co prodávat, na druhé straně však zásoby vážou peníze a představují značné riziko. Nezbytný objem zásob však přímo souvisí se spolehlivostí a pružností dodavatelů. Pružná automobilová doprava a především rozvoj informačních technologií, komunikací a logistiky přináší zásadní změny v chápání úlohy distribučního skladu v komplexu distribučního procesu. Zatímco hlavním úkolem velkoobchodu minulosti bylo mít zásobu a postupně ji rozprodávat, úkolem moderního distribučního skladu je pokud možno žádnou zásobu nemít. Samotný název "distribuční sklad" se stává anachronismem a do budoucna bychom měli hovořit spíše o distribučních centrech. S tím se mění i pohled na procesy, které v takovém distribučním centru probíhají. Hlavním procesem už není skladování ale rozdělování.

maloobchodní jednotky značně okleštěna v 90. letech). Často panuje rozdíl mezi místními politikami zabývajícími se spíše otázkou dopadů na místní obchodní systém a znevýhodněné skupiny obyvatel a národními politikami uvažujícími v kategoriích konkurence, konkurenceschopnosti, kontroly monopolního chování či daňových výtěžností.

Současná maloobchodní scéna prochází **organizační restrukturalizací**:

#### **1. úbytek malých firem/maloobchodních jednotek**

Klesá jejich počet i tržní význam (podíl na obratu). Tento trend byl nastoupen v UK a Beneluxu či Skandinávii v 60. letech, ve Francii a Německu v 70. a později pak i ve Španělsku a Itálii. Nejprve byl ovlivněn potravinový segment, poté nepotravinový (nástup velkých prodejen jako konceptu zaznamenal jako první sektor potravin, během let 80. se přenesl i do oblasti do-it-yourself či nábytku; nyní v západní Evropě proniká i do jiného sortimentu jako je třeba ošacení či obuv, sportovní potřeby). Příčiny jsou složité – kombinují poptávku zákazníků po širší nabídce produktů, nižší ekonomickou efektivitu malých prodejců, jejich nižší marketingové schopnosti.

Pokud jde o prodejní koncepce či formáty, uplatňují se v posledním období v obchodě v branžích běžného zboží (potravin a zboží každodenní a časté poptávky) v Evropě nejlépe velkokapacitní hypermarkety a diskonty, pracující vesměs s nižší cenovou hladinou nabídky zboží než je v ostatní síti obvyklá. Jejich rozšiřování je spojeno s vývojem nákupního chování obyvatel, které však velké společnosti samy nejen cenově, ale i jinými marketingovými koncepty ovlivňují. O rozdílech v jejich oblíbě i aktivitě jejich provozovatelů v jednotlivých zemích svědčí diference v jejich existenci. Expertní zdroje uvádějí, že ve Francii a SRN je přibližně 18 hypermarketů na 1 milion obyvatel, v Itálii pouze 6 a v Řecku či Portugalsku okolo 4 hypermarketů (v České republice činil počet hypermarketů na konci loňského roku 53, tj. průměr 5,1 na 1 mil. obyvatel; ke konci t. r. by měl dosáhnout asi 7 hypermarketů na 1 mil. obyvatel - zdroj Moderní obchod).

Výsledkem naznačeného vývoje je rychlý pokles počtu maloobchodních jednotek a nárůst počtu velkých nákupních center. Takovýto vývoj vede k řadě externalit v sociálním, dopravním či environmentálním smyslu.

*Ve Španělsku např. poklesl počet obchodů mezi roky 1988 a 1995 o 34000, zatímco počet hypermarketů vzrostl z 5300 na 7800. Silný pokles dnes probíhající třeba u nás, či ve Španělsku a Itálii, se odehrál např. v severní Evropě již v 70. letech.*

Role malých obchodů začíná být omezena na specializovaný sortiment nebo jasnou cílovou skupinu zákazníků (obchody u benzínových pump, či večerky).

## 2. nástup menšího počtu velkých firem

Takřka v každé evropské ekonomice strmě narostl (narůstá) tržní podíl 5-10 největších maloobchodních firem. Velikostní koncentrace souvisí s častým fúzováním společností či přebíráním národních řetězců (takto postupoval např. francouzské řetězce Auchan, Carrefour a Promodes v Portugalsku). Většina firem je obchodována na burze a kapitálově do nich vstupují např. penzijní a pojišťovací fondy operující mezinárodně. Ty často tlačí na krátkodobé zisky vedoucí k masivní expanzi řady řetězců ve formě nových obchodů či prodejních formátů (samozřejmě existují i velké privátně vlastněné řetězce – např. Aldi, Tengelmann, Metro, Sainsbury či Carrefour.

Stupeň koncentrace obchodu se v jednotlivých zemích liší. Západoevropské trhy se v zásadě svým charakterem a podnikatelskými i síťovými strukturami rozdělují na severní a jižní. Zatímco ve Skandinávii, Francii, V. Británii a Německu kontroluje podstatnou část trhu několik společností, na jihu je tomu naopak. V Itálii například neexistuje společnost evropského rozměru, v Řecku je to podobné, Španělsko a Portugalsko prošly „svými cestami“, nicméně evropští „lídři“ zde silně působí. Z tranzitivních zemí je markantní Maďarsko, které dosáhlo vysokého stupně koncentrace, nicméně vyznačuje se také velmi specifickou geo-sociální strukturou s dominantním postavením hlavního města, na níž závisí i obchod.

Nejvýznamnější retailingové společnosti podnikají v současnosti v několika evropských zemích. Existuje skoro 40 celoevropských řetězců s cca 60 % podílem na celoevropském trhu. Řada z nich je aktivní v ČR. Padesátka největších firem v evropském obchodu s potravinami (TOP 50) dosáhla v roce 1999 tržního podílu 78,2 % (měřeno celkovým obratem prodeje), skupina TOP 20 pak 58,3 %.

## 3. přizpůsobení se místnímu trhu

Jde o přizpůsobení se místním/regionálním specifickým podmínkám, zejména v oblastech se silnou regionální či místní kulturou. Přizpůsobení se týká především rozsahu výrobků, jejich cen a otvíracích hodin.

## 4. minimalizace provozních nákladů

Většina řetězců přechází na úspory z měřítka (economy of scale). Nákupy řetězců ve velkém znamenají slevy od dodavatelů a ty jsou potom promítány do konečných cen zákazníkům. To zvyšuje obrat prodeje zejména u cenově orientovaných zákazníků. Řetězci to umožňuje expandovat a dále zvyšovat úspory z rozsahu. Rozsah nabízených položek je kontrolován a v řadě případů je podpora velkého obratu zboží soustředěna pouze na vybrané položky. Maloobchodní jednotky mohou být relativně malé (tak aby stačily relativně úzkému sortimentu). Tato strategie je rozpracována především řetězci jako je Lidl či Aldi, Zeeman.

## 5. maximalizace volby zákazníka

Jde o tradiční strategii evropských obchodních domů, potravinových obchodů či specializovaných prodejců, jako je např. IKEA. Je odlišná od předešlé strategie a stojí na tzv. economy of scope, tj. na široké sortimentní nabídce. Tato strategie není založena na nízkých cenách, proto je uplatňována zejména v evropských zemích s vysokou kupní silou.

## 6. internacionalizace maloobchodu

Všichni významní evropští maloobchodní prodejci nyní fungují v mezinárodním měřítku a stále se zvyšuje podíl obratu uskutečněného v nemateřských zemích. Např. Ahold generuje polovinu svých prodejů skrze řetězce v USA, ČR, Portugalsku a Polsku; Carrefour si vytvořil významné zázemí v Argentíně, Brazílii a na Taiwanu, Portugalsku, Itálii, Turecku, Thajsku, Malajsii a Mexiku. Silná internacionalizace vyplývá především ze silného tlaku na meziroční růst prodejů. Jde také o využívání regionálních specifíků, o kterých se prodejci domnívají, že jim mohou přinést zisk. Nebo může jít o reakci na stav domácího trhu – když ve Francii vláda legislativně upravila růst nových velkých nákupních center, řetězce jako Carrefour či Promodes významně expandovaly do Španělska a zbytku Evropy. Stejně tak IKEA dává přednost před inovací svého prodejního formátu v mateřských lokalitách expanzi do zahraničí.

## 7. nové transakční vztahy

Významně se mění vztahy mezi dodavateli a prodejci. Namísto běžných jednorázových smluvních vztahů mezi prodejcem a dodavatelem či mezi prodejcem a zákazníkem se prodejci snaží rozšiřovat tyto snahy (dlouhodobé spolupráce, věrnostní programy, apod.).

Často dochází ke spojování jednotlivých prodejců např. při výstavbě nových prodejen (např. Tesco a Marks&Spencer; řetězec Safeway exkluzivně spolupracuje s BP při vytváření shopů na čerpacích

stanicích). Často se menší prodejci sdružují do skupin kvůli konkurenceschopnosti (např. Brněnka, Rewe; prodejní sítě jsou charakteristické například v prostředí Německa).

### **Související literatura**

- DAWSON, J., BURT, S. (1998): European retailing: dynamics, restructuring and development issues. In: Pinder, D., The New Europe, economy, society and environment, Wiley, Chichester, s. 157 – 176.