

Integrácia a koncentrácia súčasného európskeho obchodu

Viera ČIHOVSKÁ*

Integrated and Concentrated Forms of Present European Business

Abstract

Growth of sales of consumer goods, organizational and working concentration nowadays have made from our home business an important economical category of the international importance.

At present European business represents highly concentrated integrated companies working worldwide. Many of them already work in our market and affect our home companies which for their excessive atomization and undercapitalization are not ready to face such a tough competition.

The aim of this article is to refer to the present integrated and concentrated forms of European business and alternatives of cooperation between small companies, represented also by the Slovak ones, with the big International companies.

Key words: *European business, integrated and concentrated forms, joint-stock company, strategie alliance, free chains, retail-trade*

JEL Classification: D92

Úvod

Rast predaja spotrebného tovaru, organizačná a prevádzková koncentrácia vytvorili v súčasnosti z klasického vnútorného obchodu významný ekonomický medzinárodný fenomén. Obchod, hlavne maloobchod sa dlhé desaťročia pokladal za prvok čisto miestny, regionálny, ktorý neprekročil hranice mesta alebo okresu. Od začiatku 20. storočia sa však začínajú výraznejšie presadzovať tendencie ku koncentrácii aj v obchode.

* doc. Ing. Viera ČIHOVSKÁ, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu. Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: kmr@euba.sk

Európsky obchod je v súčasnosti reprezentovaný vysokokoncentrovanými a integrovanými spoločnosťami operujúcimi v celosvetovom priestore. Mnohé tieto organizácie už pôsobia na našom trhu a výrazným spôsobom ovplyvňujú doterajšie pôsobenie domácich obchodných firiem. Slovenské obchodné podniky prešli za posledných 14 rokov veľkými transformačnými zmenami, v rámci ktorých sa rozpadlo pôvodne pomerne veľkých organizácií (s integrovanou veľkoobchodnou a maloobchodnou činnosťou) a vytvoril sa veľký počet malých hospodárskych subjektov rôznych právnych foriem. V dôsledku toho sa náš obchod oproti svetovým a európskym trendom príliš atomizoval, stal sa podkapitalizovaný a len veľmi málo pripravený čeliť ekonomickej realite a konkurencii veľkých zahraničných spoločností, ktoré začínajú ovládať náš trh.

Cieľom tohto príspevku je informovať o súčasných vývojových tendenciách európskeho obchodu a podrobiť organizačnej analýze pestrú škálu integračných a kooperačných foriem, ktoré umožňujú aj menším organizáciám zotrvať na trhu, prípadne ďalej sa rozvíjať v náročnom ekonomickom prostredí európskeho a svetového obchodu a môže poslúžiť aj ako inšpirácia pre naše malé rozdrobené obchodné podniky.

1. Rozvojové trendy súčasného európskeho obchodu

Rýchly vývoj a výroba veľkého množstva rôznorodých spotrebných predmetov po druhej svetovej vojne vo vyspelých západných ekonomikách, rast príjmov a životnej úrovne obyvateľstva, postupné znižovanie naturálnej spotreby a sťahovanie obyvateľov do miest, mali za následok prudký nárast maloobchodného predaja, ktorý vyvolával tlak na rozvoj maloobchodnej siete. Rástol počet predajní a ich kapacita. Od 70. rokov nadobudol tento proces nový kvalitatívny charakter – obchodné podniky nerastú už len sústredovaním vlastnej činnosti, ale aj fúziami a rozširovaním vlastného kapitálu a vstupom kapitálu cudzieho, hlavne finančného. V 80. rokoch, v rámci prehlbujúcej sa ostrej konkurencie na európskom trhu spotrebného tovaru ďalej pokračuje koncentrácia obchodných organizácií i maloobchodnej siete, čo v konečnom dôsledku znamená znižovanie počtu podnikov i prevádzkových jednotiek obchodu v prospech veľkých spoločností a veľkokapacitných obchodných jednotiek maloobchodu i veľkoobchodu. Tieto procesy bezprostredne formovali súčasné trendy európskeho obchodu, ktoré možno stručne charakterizovať takto:

- internacionalizácia a postupná globalizácia obchodu,
- koncentrácia obchodných štruktúr a prevádzkových jednotiek,
- špecializácia a diverzifikácia obchodu,
- trhovú dominanciu, hlavne maloobchodu,
- rozvoj nových foriem predaja.

Internacionalizácia a postupná globalizácia obchodu je súčasťou celosvetovo sa formujúcej globálnej ekonomiky. Tento proces chápaný ako expanzia obchodných firiem zo zahraničia umožnilo postupné zjednocovanie záujmov a vkusu zákazníkov, unifikácia ich potrieb a životných štýlov, ako aj preferencia značiek (značkového tovaru) hlavne u mladých ľudí. Toto medzinárodné zjednocovanie záujmov umožnilo rozširovanie činnosti hlavne maloobchodných organizácií (pôvodne výlučne lokálneho fenoménu) do zahraničia, keď veľké obchodné spoločnosti budujú rozsiahlu sieť svojich prevádzkových jednotiek v rôznych krajinách sveta. Hlavnou príčinou tejto medzinárodnej expanzie je prílišná obmedzenosť malých národných trhov tak z hľadiska saturácie, ako aj protimonopolných zákonov, ktoré sú bariérou ďalšieho rastu týchto gigantických podnikov. Konkrétnym vyjadrením tejto globálnej internacionalizácie je vznik nadnárodných obchodných spoločností, nákupných aliancií a veľkých obchodných reťazcov, ktoré ponímajú všetky zahraničné trhy ako jednotný svetový trh, na ktorom uplatňujú jednotný globálny prístup (globálny marketing) – štandardný sortiment, cenovú, distribučnú i komunikačnú politiku, čo im umožňuje radikálne znižovať náklady a dosahovať vysoké zisky. Tento vývoj na druhej strane však obmedzuje možnosti rastu na domácom trhu.

Koncentrácia obchodných podnikov predstavuje proces, ktorý vedie k zväčšovaniu hospodárskych celkov a k narastaniu ich hospodárskej sily. Koncentráciu vyvoláva potreba vytvárať také celky, ktoré optimálne zabezpečia efektívne plnenie svojich funkcií tak z technologického hľadiska (vytváranie veľkých výkonných kapacít), ako aj z ekonomického a organizačno-riadiaceho hľadiska (zväčšovanie kapitálu a vytváranie väčších systémov). Kapitál sa sústreďuje v čoraz menšom počte veľkých obchodných spoločností. Proces koncentrácie obchodných štruktúr sa najvýraznejšie prejavil v krajinách vyspelej Európy v maloobchode s potravinami, kde obrovské firmy v súčasnosti realizujú 60 – 70 % predaja. V USA je to asi 65 %. Podľa odhadov (M + M Eurotrade, 2000) sa predpokladá, že do roku 2005 päť najväčších spoločností v krajinách EÚ dosiahne až 40 %-ný podiel na trhu s potravinami.

Tieto procesy od samého začiatku sprevádza zväčšovanie maloobchodných prevádzkových jednotiek. Po druhej svetovej vojne priniesli výrazné zvýšenie priemernej predajnej plochy supermarkety, neskôr hypermarkety a v 90. rokoch najväčšiu dynamiku predaja zaznamenávajú veľké odborné predajne so samoobsluhou typu Bauhaus, Garden Centre, DIY (*Do it yourself*), nábytok (Ikea), odevy (Benetton) a obchodné centrá. S veľkosťou veľkoobchodných prevádzok sa pomenil aj ich pôvodný charakter. Stali sa pomocníkom prevádzky veľkých obchodných reťazcov. Tendencie koncentrácie a internacionalizácie obchodných štruktúr v Európe dokumentujú tabuľky 1 a 2.

Tabuľka 1

Desať najväčších obchodných spoločností v Európe 2003

Poradie	Spoločnosť	Krajina	Obrat v mld EUR	Podiel na trhu v %	Podiel obratu v zahraničí v %
1.	Carrefour S. A.	F	61.231	7.0	40.2
2.	Metro AG	D	51.746	5.9	47.0
3.	Tesco Plc	UK	40.674	4.6	12.5
4.	Rewe Zentral AG	D	39.180	4.5	28.6
5.	ITM Entreprises S. A. (Intermarché)	F	33.100	3.8	27.2
6.	Aldi Gruppe	D	30.867	3.5	37.0
7.	Schwarz-Gruppe	D	29.534	3.4	34.0
8.	Groupe Auchan	F	28.706	3.3	40.1
9.	Edeka-Gruppe	D	26.270	3.0	8.8
10.	E.Leclerc	F	24.200	2.8	4.3

Prameň: www.lz-net.de.

Na čele TOP 10 potravinárskych obchodných firiem v Európe (tab. 1) je francúzska spoločnosť Carrefour, ktorá má spolu s nemeckým Metrom a anglickým Tescom 17,5 %-ný podiel na európskom trhu. Z hľadiska podielu zahraničného obratu jednoznačne vedie Metro so 47 %-ným podielom, nasleduje Carrefour a Auchan s približne rovnakým podielom cca 40 %. Tabuľka TOP 10 svedčí o vysokej koncentrácii obchodných podnikov v Európe – 10 najväčších spoločností má spolu 41,8 %-ný podiel na trhu, pričom až polovica z nich pochádza z Nemecka.

O koncentrácii obchodu v Európe svedčí i tabuľka 2. Najvýraznejší trend ku koncentrácii sa prejavuje vo Švédsku a v Nórsku, kde 5 najväčších obchodných spoločností má viac než 90 %-ný podiel na trhu. Takmer vo všetkých sledovaných krajinách je podiel prvej „päťky“ na trhu väčší ako 50 %, vo Fínsku, v Írsku, v Luxembursku a vo Švajčiarsku je to dokonca viac než 80 %.

Ďalším vývojovým trendom európskeho obchodu je *špecializácia a diverzifikácia* v oblasti činnosti obchodu, ale aj zákazníkov a ďalších sprievodných procesov. Napriek tomu, že vývoj vo vyspelých krajinách smeruje k univerzálnym formám maloobchodu, podnikom, ktoré poskytujú široký sortiment potravinárskeho i nepotravinárskeho tovaru dennej i občasnej spotreby, významné miesto zaujíma aj špecializovaný maloobchod zameraný na ponuku užšieho sortimentu s optimálnou hĺbkou. Špecializované predajne poskytujú svojim zákazníkom väčšinou tovary príležitostného charakteru, technicky a technologicky zložité, luxusné, značkové tovary, ktoré si vyžadujú viac starostlivosti a odbornosti pri ponuke, ktoré však môžu uspokojiť aj náročné a špecifické požiadavky zákazníkov. Diverzifikácia obchodných činností znamená zameranie obchodných organizácií alebo ich častí (divízií, dcérskych spoločností) na určitý druh činnosti charakterizovaný vybraným sortimentným profilom, cenovou úrovňou, spôsobom predaja, veľkostným typom prevádzkových jednotiek, rozsahom služieb, orientovaným na vybranú cieľovú skupinu zákazníkov.

Tabuľka 2

Päť najväčších obchodných spoločností v jednotlivých európskych krajinách

<i>Krajina</i>	<i>Trhový podiel v %</i>	<i>TOP 5 (podľa podielu na trhu)</i>
Belgicko	75.3	Carrefour Belgium, Delhaize Belgium, Colruyt, Cora, Belgium, Makro Belgie
Česko	43.8	Makro C & C ČR, Ahold ČR, Skupina Schwarz (Kaufland ČR), Skupina Rewe, Tesco Stores ČR
Dánsko	78.4	Coop Norden, Dansk Supermarked, Dagrofa, Super Best, Edeka Denmark
Fínsko	83.5	Kesko, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), Tradeka Group, Wihuri, SPAR Finland
Francúzsko	74.9	Carrefour France, Intermarché, Leclerc, Casiono France, Groupe Auchan
Grécko	54.8	Carrefour, Alpha Beta (Delhaize), J & S Sklavenitis, Veropoulos Brothers, Makro C & C
Írsko	83.6	Musgrave Limited, Tesco Ireland, Stonehouse, Dunnes Stores, B. W. G
Holandsko	69.3	Royal Ahold, Laurus (Casino), Makro C & C, Sligro Food Group, Aldi Inkoop
Luxembursko	84.3	Cactus, SA Match – SA Courtheoux (Cora), Auchan Luxembourg, TotalFinalelf Luxembourg, Esso Luxembourg
Maďarsko	62.4	Metro, Tesco, Cora, Plus Diszkont (Tengelmann), SPAR Magyarország
Nemecko	66.5	Metro, Rewe, Edeka, Skupian Aldi, Skupian Schwarz
Nórsko	91.7	NorgesGruppen, Coop Norden, Hakon-Gruppen (Ahold), Reitan Handel, Norske Shell
Poľsko	23.0	Makro C & C Polska, Jerónimo Martins, Aucha Polska, Géant Polska (Casino), Tesco Polska
Portugalsko	68.4	Modelo Continente, Jerónimo Martins, Carrefour, Pao de Açúcar (Auchan), ITM Iberica (Intermarché)
Rakúsko	78.6	Billa (Rewe), SPAR Österreich, Hofer (Aldi), Metro Gruppe, ADEG Österreich (Edeka)
Slovensko	28.0	Tesco Stores SR, Metro C & C Slovakia, Billa (Rewe), Kaufland SR, Carrefour SK
Španielsko	68.8	El Corte Inglés, Carrefour, Mercadona, Grupo Eroski, Alcampo (Auchan)
Švédsko	94.7	ICA-Ahold, Axfood, Coop Norden, Bergedahls detalijst, 7-Eleven Sweden (Reitan)
Švajčiarsko	85.6	Migros, Coop Schweiz, Manor, Bon appétit Group, Denner
Taliansko	38.4	Coop Italia, Conad, Carrefour Italia, Auchan Gruppo, Esselunga
Veľká Británia	54.8	Tesco Stores, Sainsbury's, Asda Stores (Wal-Mart), Safeway, Marks & Spencer

Prameň: Situace v európském obchodě. Moderní obchod, 2004, č. 2.

Väčšina spomínaných európskych obchodných spoločností diverzifikuje (rozširuje) svoje aktivity do príbuzných alebo menej príbuzných oblastí podnikania, aby si zabezpečila väčšiu expanziu na trhu, prípadne rozložila riziko alebo daňové zaťaženie. Veľké podniky tak prostredníctvom dcérskych spoločností alebo odborných divízií riadia rôzne prevádzkové formuly, ako sú napríklad hypermarkety, samoobslužný veľkoobchod, hobby centrá, čerpacie stanice atď. Zatiaľ čo globalizáciu spotreby a obchodu podporujú nadnárodné priemyselné koncerny

(ktoré si takto zabezpečujú úplnú distribúciu tovaru). Osobitné diferencovanie požiadaviek spotrebiteľov vytvára priestor pre špecializované trhy a pre menšie obchodné firmy, ako aj pre malých a stredných výrobcov, ktorí pôsobia aj v takých malých krajinách ako je Slovensko.

Trhová dominancia obchodu znamená, že po dlhom diktáte výroby sa k slovu dostáva spotrebiteľ. Trh dodávateľa, v ktorom určovala podmienky odbytu výroba, sa zmenil na trhu kupujúceho (obchodu), pre ktorý je charakteristické prevyšovanie ponuky nad dopytom. V dôsledku toho sa rozširuje sortiment ponúkaného tovaru na trhu, skracujú sa dodacie lehoty, presadzuje sa tendencia k poklesu cien, kupujúci sa dostáva do výhodnejšieho postavenia. Tento trend umožnil hlavne už spomínaný rast veľkosti obchodných firiem a ich prevádzkových jednotiek a ich rozhodujúci vplyv na dodávateľa, hlavne na výrobu. Dominantné postavenie veľkých obchodných spoločností sa prejavuje tým, že pod jedným riadením sústreďujú maloobchod, veľkoobchod, sklady a dopravu a tým, že sa ďalej integrujú a budujú v rôznych krajinách sveta nákupné centrály, ktoré organizujú spoločný nákup veľkého objemu tovarov, posilňujú svoj nákupný potenciál a vyjednávajú pozíciu voči výrobe.

Rozvíjanie nových foriem predaja mimo predajných jednotiek je ďalším charakteristickým vývojovým trendom európskeho obchodu. Predaj bez predajných priestorov, ako sa týmto formám hovorí, predstavuje výraznú konkurenciu klasickému obchodu. Vo vyspelých krajinách Európy, ale postupne aj u nás výrazne narastá katalógový predaj, elektronický nákup, telenákup, rozvoj multimediálneho nákupu, predaj z automatov. Tieto formy umožňujú zapojiť do predaja priamo nielen klasických obchodníkov, ale aj výrobcov a rôznych malých distribútorov, ktorí môžu zabezpečiť pohodlný nákup priamo v domácom prostredí stále náročnejšiemu spotrebiteľovi. To otvára ďalšie možnosti aj na využitie trhových štrbín malým podnikateľským subjektom na slovenskom trhu. Ich výhodou je značná možnosť racionalizácie a automatizácie prevádzky, ktoré umožňujú bez priameho kontaktu so zákazníkom uplatniť priemyselné metódy práce.

Spomínané procesy rozvoja obchodu a obchodných činností sa neustále zrýchľujú, hlavne v dôsledku využívania moderných informačných a komunikačných technológií. To má za následok, že sa skracuje životný cyklus produktov, jednotlivých typov prevádzkových jednotiek i podnikových foriem obchodu.

2. Organizačné formy európskych obchodných podnikov

Charakterizované procesy v obchodnom podnikaní vyvolávajú potrebu uplatňovania nových organizačných riešení, ktoré umožnia podnikom presadiť sa v náročnom konkurenčnom prostredí globálneho trhu.

Konkurenčná sila obchodnej organizácie je totiž determinovaná rýchlosťou, s akou sa dokáže prispôbiť stále sa meniacim podmienkam trhu, a schopnosťou tvoriť hodnotu pre zákazníka. Obmedzenosť vlastných zdrojov, ako je kapitál a *know-how*, ako aj minimalizácia rizika nútia organizácie vytvárať rôzne organizačné prepojenia, ktoré povedú k vyššej ekonomickej efektívnosti a kvalite ich činností. Obchod v súčasnosti v Európe i vo svete reprezentujú vysokointegrované¹ spoločnosti s veľkým počtom prevádzkových jednotiek pod jedným vlastníkom a s jednotným riadením [8].

Patria sem:

- *filiáľkové reťazce* zamerané prevažne na supermarkety (Ahold, Delhaize, Tesco, Sainsbury), hypermarkety (Carrefour, Famila, Globus) a špecializovaný nepotravinársky sortiment (Benetton, Ikea);
- *spoločnosti obchodných domov* (C + A, Horten, Hertie, Globus);
- *zásielkové obchodné domy*, prevádzkujú väčšinou aj celý rad predajní a obchodných domov (Quelle, Otto Versand);
- *spotrebné družstvá* (Migros, Coop).

Tieto spoločnosti vlastnia okrem základnej maloobchodnej siete i veľkoobchodné sklady, vlastnú autodopravu, zabezpečujú si vlastnú výrobnú činnosť pod vlastnou značkou (alebo si zabezpečujú výrobu u svojich výrobných partnerov).

Pre tieto organizácie je dôležité charakteristické, že: a) spoločnosť riadi centrálné odborný manažment; b) nákup a skladovanie sa organizuje tiež centralizovane, vedúci prevádzok zabezpečujú len operatívne riadenie; c) všetky závažné rozhodnutia vrátane marketingu sa prijímajú centrálné (stratégie, sortimentná politika, cenová politika, komunikačný mix atď.).

Ďalším charakteristickým znakom svetového a európskeho obchodu je rozvoj rôznych kooperačných foriem obchodných podnikov. Hlavne menšie spoločnosti sa snažia získať lepšie postavenie na trhu, obmedziť konkurenciu a tak získať podobné výhody, aké majú veľké integrované spoločnosti. To znamená racionalizáciu nákupu i predaja spočívajúcu hlavne vo zvýšení účinnosti sortimentnej politiky, foriem predaja, príťažlivej lokalizácie obchodnej siete atď.

Kooperácia (spolupráca) obchodných firiem sa uskutočňuje rôznymi spôsobmi, najčastejšie formou *zmluvných dohôd o kooperácii medzi partnermi*, alebo formou *kapitálového prepojenia firiem*, a napokon *kombináciou oboch týchto foriem*.

Zmluvné dohody o kooperácii medzi partnermi sa môžu realizovať po vertikálnej aj horizontálnej línii. Na vertikále distribučného reťazca (výroba – veľkoobchod –

¹ Integrácia sa chápe ako proces spájania, zlučovania pôvodne samostatných hospodárskych štruktúr. Integrácia sa vykonáva najčastejšie prostredníctvom akvizície a konsolidácie. Akvizícia je nákup jednej spoločnosti inou. Výsledkom konsolidácie je spojenie dvoch firiem, ktoré vytvárajú tretiu organizáciu s novou identitou.

maloobchod) najčastejšie ide o kooperáciu medzi veľkoobchodníkom a maloobchodníkom, alebo o kooperáciu medzi výrobcou a obchodníkom. Významnú formu kooperácie po horizontálnej línii predstavujú nákupné strediská.

2.1. Vertikálna kooperácia

Vertikálna kooperácia predstavuje spoluprácu podniku sledujúcu logistický pohyb tovaru; ide o kooperáciu na princípe dodávateľ – odberateľ. Uplatňuje sa v rovnakej sortimentnej špecializácii a spočíva na výhodách pri nákupe tovaru a istote pri jeho predaji. Má tieto hlavné formy:

- zmluvné dohody alebo reťazce (medzi veľkoobchodom a maloobchodom),
- zmluvná kooperácia medzi výrobou a obchodom,
- maloobchodné družstvá a nákupné zväzy,
- franchisingové organizácie,
- nákupné centrály a strategické aliancie.

Zmluvné dohody alebo reťazce predstavujú formu kooperácie, pri ktorej sa integrujú veľkoobchodné a maloobchodné podniky obyčajne v jednej sortimentovej skupine, aby spoločne realizovali niektoré podnikateľské činnosti. S prvotnou iniciatívou v takomto prípade prichádza silná veľkoobchodná spoločnosť, ktorá hľadá širšie možnosti distribúcie a väčšiu kontrolu predávaných tovarov na trhu. Distribútor sa snaží získať maloobchodné firmy operujúce v jeho oblasti a ponúka im za to nižšie veľkoobchodné ceny, ktoré mu umožňujú väčšiu kúpnu silu, ktorú má takto pod kontrolou. Maloobchodné podniky sú viazané len zmluvou a nestrácajú svoju právnu, ani hospodársku samostatnosť. Reťazce sa dnes vytvárajú predovšetkým podľa jednotlivých typov obchodných prevádzkových jednotiek, ktoré zásobujú.

Reťazec vedie jednotný sortiment, čo mu umožňuje optimalizovať nákup a zásobovanie, okrem toho realizuje niektoré spoločné činnosti, napríklad *promotion*, osobitné akcie predaja, zabezpečuje pomoc maloobchodníkom pri riešení prevádzkových problémov, vedenie účtovníctva, výchovu personálu, prípadne poskytuje svojim členom krátkodobé obchodné aj investičné úvery.

Pre veľkoobchodné podniky má takáto forma kooperácie výhodu v tom, že sa dohodnú na rozdelení územia a odberateľských maloobchodných jednotiek. Tým sa znižuje ich podnikateľské riziko. Maloobchodníkom zasa členstvo v reťazci uľahčuje a zlacňuje zásobovanie, majú prístup k rôznym informáciám, ktoré môžu využiť pri riadení prevádzky, plánovaní obchodnej siete a pod.

Príkladom takejto dlhoročnej kooperácie môže byť nemecká obchodná firma SPAR, ktorá viaže v reťazci okolo 20 000 samostatných maloobchodov v 23 krajinách sveta.

Pri *zmluvnej kooperácii medzi výrobcami a obchodníkmi* výrobcovia často ponúkajú obchodníkom uzatvorenie zmluvy týkajúcej sa odbytu ich výrobkov. Zmluvy majú rôznu formu, môžu sa týkať:

- cenovej viazanosti, t. j. obchodník sa zaviazá predávať za dohodnuté ceny a dohodnuté rabaty;
- obchodnej politiky a *promotion* – napríklad spôsobu prezentácie a vystavenia tovaru v jednotke alebo vo výkladnej skrini, udržiavania plného sortimentu, výšky zásob;
- výhodného predaja určitého výrobku (exkluzívnej distribúcie) alebo predaja v určitej oblasti (pričom sa k tomuto obmedzeniu môže zaviazat' tak výrobca, ako aj obchodník);
- zabezpečenia záručných opráv za pevne stanovené ceny.

Najčastejšie sa takéto dohody realizujú pri predaji značkových výrobkov, napríklad automobilov, technicky náročných výrobkov, kozmetiky a pod.

Maloobchodné družstvá a nákupné zväzy vznikajú z iniciatívy drobných maloobchodníkov a z ich spotrebných družstiev. Tí sa integrujú na organizovanie výhodnejšieho nákupu tak, že si sami založia veľkoobchod. Ich činnosť je potom podobná ako v prípade dobrovoľných reťazcov, t. j. centrálny nákup a skladovanie, dovoz, zásobovanie jednotlivých maloobchodných jednotiek, spoločné zabezpečenie servisu, služieb, propagácie a pod., čo výrazne znižuje ich prevádzkové náklady. Spôsob zúčtovania a financovania závisí od formy vlastníctva (družstevná, kapitálová spoločnosť), zvyčajne ide formu prirážky závislej od výšky obratu.

Túto formu kooperácie využívajú také známe firmy, ako sú Migros a Coop vo Švajčiarsku, Coop Gruppe v Nemecku, Edeka a ďalšie, ktoré práve formou kooperčných prepojení získali významné postavenie na trhu.

Franchisingová organizácia predstavuje zmluvné spojenie medzi výrobcom, veľkoobchodníkom alebo podnikom služieb, ktoré odkupujú právo vlastníť a prevádzkovať jednu alebo viac jednotiek v rámci franchisingového systému. Podstatným rozdielom medzi franchisingovou organizáciou a ostatnými zmluvnými systémami (dobrovoľný reťazec, maloobchodné družstvá) je to, že franchising sa zakladá na unikátnom produkte alebo službe, resp. na určitom spôsobe prevádzkovania jednotky. Základom je ďalej firemné meno, *goodwill* alebo patent, ktorý vyvinul poskytovateľ, čo je pre príjemcu franchizy veľmi výhodné. Na druhej strane je takáto zmluva spojená s prísnyim sledovaním plnenia všetkých dohodnutých podmienok a postupov.

V obchode sa franchising často používa vo vzťahu medzi veľkoobchodníkom a maloobchodníkom. Maloobchodník má síce prevádzkovú jednotku vo svojom vlastníctve, ale veľkoobchodník mu ponúka už pripravenú a overenú koncepciu

tvorby sortimentu, systém zásobovania, evidenciu dát o pohybe tovaru, koncepciu vybavenie obchodnej jednotky a pod. K významným obchodným firmám, ktorým systém franchizy umožnil celosvetovú expanziu, patria napríklad Ives Rocher – kozmetika, Max Mara, Lacoste – odievanie, Mc Donald's – rýchle občerstvenie a ďalšie, ktoré už pôsobia aj na slovenskom trhu. Z našich obchodných organizácií možno spomenúť maloobchodné predajne Coop Jednota Slovensko, ktoré pracujú systémom franchizy. Tieto predajne sú zaradené do troch línií – Coop Supermarket, Coop Terno a Coop Mix 1 a Mix 2. Centrála zabezpečuje pre všetky tieto predajne nákup, spravuje jednotlivé reťazce a spoločne riadi marketingové aktivity.

Nákupné centrály a strategické aliancie sa dnes označujú za najvyšší stupeň vertikálnej kooperácie obchodných firiem. Predstavujú kombináciu kooperácie a kapitálového prepojenia firiem. O strategickú alianciu ide vtedy, keď dve alebo viac firiem na účely spolupráce spoja svoje zdroje do spoločného fondu. Strategické aliancie sú často spojené s akvizíciami celých firiem a bývajú založené na prístupe k distribučnej sieti alebo k transformácii technológií, výroby a pod.

Strategické aliancie prinášajú obom partnerom veľké výhody – umožňujú zrýchliť inovačný proces, ušetriť náklady na obchodné procesy (lebo využívajú spoločné distribučné cesty), a tak ľahšie preniknúť na nové trhy.

Ich rozmach sa datuje od roku 1988 ako príprava na spoločný európsky trh. Dochádza k spájaniu veľkých obchodných spoločností z rôznych krajín Európy s cieľom získať výhodné zdroje nákupu, dobré platové podmienky, relevantné marketingové informácie o možnostiach vstupu na zahraničné trhy ap.

Snaha o „celoeurópsku prítomnosť“, ako sa často formuluje filozofia nákupných centrál, vedie k spojeniu 3 – 11 obchodných firiem rôznych krajín.

Členmi sú väčšinou veľké filiálkové reťazce maloobchodníkov, obchodných domov i samotní veľkoobchodníci. Spoločne realizujú:

- nákup veľkého objemu tovaru za výhodné ceny,
- rozširujú sortiment organizovaním nákupu v mnohých krajinách,
- uplatňujú spoločnú marketingovú politiku a stratégiu,
- zavádzajú tzv. európske značky v sieti obchodných firiem po celej Európe,
- využívajú racionalizáciu logistického pohybu tovaru,
- využívajú zavedenie celoeurópskeho inkasa a podporu financovania.

Ako uvádza J. Jindra [8], zatiaľ čo v roku 1997 existovalo 10 eurokooperácií rôzneho typu a realizovalo sa 47,8 % obchodu v Európe, v roku 1998 už operovalo 13 takýchto eurokooperácií a realizovalo sa 51,9 % obchodu Európy. Tento proces ďalej pokračuje a postavenie týchto gigantov na európskom trhu stále silnie.

Súčasnú eurokooperáciu možno rozdeliť do 3 skupín:

- *Eurokooperácie a ich zoskupenia* (podľa niekoľkých už existujúcich veľkých multinacionálnych maloobchodných firiem a s pribúdajúcimi ďalšími firmami), *väčšinou regionálneho významu*. Príkladom môže byť kooperácia AMS so spoločnosťami Edeka, Ahold, Casino a Safewat

- *Eurokooperácie a ich zoskupenia podľa firemnej orientácie materskej centrály*. Tieto kooperácie možno charakterizovať ako znova sa konštituujuce multinacionálne firmy s pôsobnosťou na európskom trhu a postupne aj mimo neho. Príkladom je BIGS s orientáciu na SPAR, formujú sa podobne Tengelman, ALDI a ďalšie.

- *Eurokooperácie, ktorých predmetom je len spoločný nákup*.

Európske obchodné kooperácie uvádzame v tabuľke 3.

Tabuľka 3

Európske obchodné kooperácie – nákupné centrály (rok 2000)

AMS – Association Marketing Service
 ERA – European Retail Alliance
 CEM – Cooperation Européene de Marketing
 Di-FRA – Distribution Francaise
 Deuro – Buying (Deurouy)
 EMD – European Marketing Distribution
 Eurogroup
 IGDS – Intergroup of Department Stores
 Inter – Coop
 SPAR
 Tengelman
 SODEI

Prameň: www.plmainternational.com

2.2. Horizontálna kooperácia

Horizontálna kooperácia predstavuje spoluprácu obchodných firiem na rovnakej úrovni logistického pohybu tovaru v určitej lokalite s cieľom zvýšiť príťažlivosť predajného miesta, zvýšiť tržby a znížiť náklady.

Nákupné strediská predstavujú špecifickú formu „horizontálnej kooperácie“, t. j. spojenie rôznych typov prevádzkových jednotiek maloobchodu vrátane prevádzok poskytujúcich pestrý sortiment služieb. Ich poslaním je predovšetkým dosiahnuť väčšiu sortimentnú príťažlivosť pre široký okruh zákazníkov, úspora nákladov je na druhom mieste.

Nákupné strediská vznikajú buď jednoduchým zoskupením rôznych majiteľov pod jednou správou, alebo častejšie plánovite, keď zakladajúca spoločnosť celý projekt riadi, financuje a po vybudovaní ho prevádzkuje. Prevádzkovateľ zabezpečuje spoločné funkcie strediska, t. j. celú údržbu, prevádzku strediska

(upratovanie, riešenie dopravy, otváracieho času, bezpečnosť, propagáciu, správnu a kontrolnú činnosť). Správa (vedenie) strediska rozhoduje ďalej o sortimentnej špecializácii jednotlivých obchodných jednotiek a o výbere prenajímateľov (maloobchodníkov). Stredisko musí fungovať ako atraktívny celok, ktorý spotrebiteľom poskytne ucelený sortiment tovarov a služieb vrátane možností príjemne stráviť voľný čas.

Nákupné strediská ako plánovite a jednotne riešená a prevádzkovaná lokalizácia maloobchodných jednotiek môžu predstavovať rôzne typy obchodnej vybavenosti – okrskovú, obvodnú, centrálnu (mestskú) obchodnú vybavenosť, alebo môžu mať širší regionálny význam. Regionálne nákupné centrá (*regional shopping center*) budované na predmestiach a križovatkách diaľnic sa tak stali v 80. rokoch významnou súčasťou obchodnej vybavenosti vyspelých európskych krajín. Tieto centrá priťahujú zákazníkov z okruhu 10 – 40 km, na predajnej ploche desiatok tisíc metrov ponúkajú množstvo najrôznejších typov predajní, gastronomických a zábavných zariadení, ponúkajúcich súborný nákup pre široký okruh zákazníkov. „Magnetom“ týchto stredísk bývajú najprogresívnejšie jednotky – hypermarkety, špecializované i univerzálne obchodné domy a odborné veľkopredajne.

Nákupné strediská sú v súčasnosti najdynamickejšou a najperspektívnejšou formou obchodných jednotiek najmä vo vyspelých krajinách. Napríklad v USA sa podieľajú na celkovom maloobchodnom obrate krajiny 53 %, v krajinách západnej Európy cca 36 %.

Záver

Analyzované organizačné formy európskeho obchodu dokumentujú vznik medzinárodnej, globálnej štruktúry kapitálu. Čisto národný kapitál dnes už prestáva byť schopný samostatnej existencie, a to aj v prípade najväčších spoločností. Vytvárajú sa medzinárodné siete, každý člen kooperácie (aliancie) má vlastné siete a reťazce predajní podľa trhových segmentov a regiónov. Hlavnou činnosťou týchto eurokooperácií je centrálny nákup od veľkých výrobcov v Európe a vo svete s cieľom dosiahnuť čo najnižšiu cenu. Využívajú traťové dodávky, ktoré pracujú bez vlastných skladov. Vďaka perfektnému informačnému systému dohodujú centrály s výrobcami cieľovú výšku nákupu a dodávky priamo jednotlivým odberateľským firmám. Tieto nákupné centrály rozširujú svoju činnosť aj o ďalšie služby, ktoré poskytujú svojim partnerom – prezentujú dodávateľov a ich výrobky v jednotlivých krajinách, podporujú ich pri prenikaní na nové trhy, vykonávajú jednotné marketingové aktivity pre vybrané regióny alebo štáty, koordinujú reklamné akcie vo vybraných krajinách, školia zamestnancov, zariaďovanie prevádzok atď.

Zo zmien a z trendov vo vývoji obchodných štruktúr v Európe vyplýva, že:

- pokračuje a zrýchľuje sa proces koncentrácie európskeho obchodu a výroby;
- vytvára sa jednotný európsky trh,
- postupne sa zjednocuje sortiment, čo vedie k formovaniu „európskeho spotrebiteľa“;

- posilňuje sa úroveň celoeurópskej logistiky;

- vývoj smeruje od národných obchodných štruktúr ku štruktúram európskym

Z vývoja na Slovensku sa ukazuje, že:

- rozdrobený obchod prežije len v obmedzenom počte firiem, ktoré obslúžia trhové segmenty, nepokryté veľkými zahraničnými spoločnosťami (odľahlé lokality, vidiecke sídla, malé sídliská) a ktoré poskytnú viac služieb a starostlivosti zákazníkom a zapoja sa intenzívnejšie do kooperačných a integračných prepojení (príkladom môže byť úspešne napredujúca spoločnosť družstevného obchodu Coop Slovensko);

- organizačné formy obchodných jednotiek sa budú vyvíjať smerom k predajniam „bez predajných priestorov“ (posilní sa hlavne elektronákup), svoju dynamiku rozvoja si udržia veľkokapacitné prevádzkové jednotky (supermarkety a hypermarkety), pozíciu si posilnia odborné predajne so samoobsluhou (Ikea, Baumax, Hornbach), špecializované a úzko špecializované prevádzkové jednotky (odievanie, kozmetika). Významným trendom bude rast podielu diskontných predajní na celkovom maloobchodnom predaji a rozvoj nákupných centier, hlavne na okrajoch miest.

Literatúra

- [1] ČIHOVSKÁ, V.: Manažment obchodných organizácií. Bratislava: T.R.I. Medium 2004. ISBN 80-88-67-6-32-0.
- [2] BERMAN, B. – EVANS, J.: Retail Management. Boston: Machilan Publishers Co. 1989.
- [3] BURSTINER, I.: Základy maloobchodného podnikání. Praha: Victoria Publishing 1994.
- [4] HANSEN, U.: Absatz Politik im Handel. Berlin: VERLAG 1999.
- [5] KOTLER, Ph.: Marketing Management. Praha: Victoria Publishing 1998.
- [6] MASON, I.: Retailing. Boston: IRWIN 1991.
- [7] MAYER, M. – MASON, I.: Modern Retailing. Theory and Practice. Homewood: IRWIN 1999.
- [8] PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. a kol.: Maloobchodní podnikání. Praha: GRADA 1997. ISBN 80-85-94-3-48-4.
- [9] ŠÍBL, D. a kol.: Velká ekonomická encyklopédia. Bratislava: SPRINT 2002. ISBN 80-89085-04-0.
- [10] ZADRAŽILOVÁ, D. – KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy. Praha: GRADA 1993.
- [11] <www.plmaininternational.com>; <www.lz-net.de>.
- [12] KRÁL, P.: Vstup do EÚ: Výzva pro obchod i spotřebitele. Moderní obchod, 2003, č. 2.
- [13] HÁJEK, T.: Obchodní aliance (1). Moderní obchod, 2004, č. 5.
- [14] Wal-mart znovu míří do Evropy. Moderní obchod, 2004, č. 9.
- [15] Situace v Evropském obchodě. Moderní obchod, 2004, č. 2.