

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Disertační práce

Modely oligopolní konkurence ve vybraném odvětví

Autor: Ing. Aleksandre Petriashvili

Školitel: Prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.

© 2024 ČZU v Praze

Abstrakt

Tato disertační práce je zaměřena na studium formy hospodářské soutěže, kterou lze v současné době identifikovat v prostředí malých maloobchodníků v Gruzínské republice. Tato disertační práce je reprezentována kompilací kvalitativních i kvantitativních metod, které jsou používány společně. V teoretické části disertační práce je kladen důraz na klíčové teorie popisující chování různých firem, typy soutěží a typy oligopolů. Následně je provedena vlastní analýza v praktické části, kde je analyzováno celkem 10 firem v letech 2017 až 2022 pomocí kvantitativních technik. Výsledky disertační práce poukazují na přítomnost komplexní konkurence mezi identifikovanými aktéry bez významné prevalence jakékoliv firmy. Disertační práce přispívá k současnému stavu znalostí o oligopolech, stejně jako ke stavu znalostí o maloobchodu v Gruzii.

Klíčová slova: cena, Cournotův duopolní model, duopol, firma, globální trh, Gruzie, kartel, maloobchodní řetězce s potravinami, modely chování firem, monopol, monopolistická konkurence, nedokonalá konkurence, oligopol, Stackelbergův model, trh potravin, tržní ekonomika, ukazatele ekonomické výkonnosti

Abstract

This dissertation is focused on the study of the form of competition that can be currently identified in the domain of small retailers in the Republic of Georgia. This dissertation is represented by a compilation of both qualitative and quantitative methods that are used together. In the theoretical part of the dissertation, the focus is put on the key theories describing the behavior of various firms, the types of competitions and the types of oligopolies. Consequently, the own analysis is performed in the practical part, where the total of 10 firms are analyzed in the years between 2017 and 2022 using quantitative techniques. The results of the dissertation point out to a presence of a complex competition between the identified actors with no particular prevalence of just one firm. The dissertation contributes to the current state of the knowledge about oligopolies, as well as to the state of the knowledge about the retail industry in Georgia.

Keywords: price, Cournot duopoly model, duopoly, firm, global market, Georgia, cartel, food retail chains, models of firm behaviour, monopoly, monopolistic competition, imperfect competition, oligopoly, Stackelberg model, food market, market economy, economic performance indicators

Obsah:

1. Úvod.....	7
2. Cíl práce a metodika.....	10
2.1 Cíl práce.....	10
2.2 Metodika disertační práce.....	11
2.2.1 Postup při tvorbě disertace.....	11
2.2.2 Vlastní metodika zpracování.....	12
3. Teoretická východiska.....	18
3.1 Měření tržní síly v ekonomické teorii.....	18
3.1.1 Indikátory tržní síly.....	18
3.1.2 Omezení obecných indikátorů	24
3.2 Přehled oligopolů a oligopolní konkurence	25
3.2.1 Teorie her: hra s nenulovým součtem.....	26
3.2.2 Hry spolupráce (kooperativní) a kartely	27
3.2.3 Kartel jak smluvní oligopol.....	35
3.2.4 Cournotův duopolní model	37
3.2.5 Hypotetické variace.....	47
3.2.6 Stackelbergův model.....	53
3.2.7 Cenová konkurence a její modely.....	55
4. Analytická část práce	64
4.1 Maloobchodní řetězce v Gruzii	65
4.1.1 Obchodní řetězec Nikora	65
4.1.2 Obchodní řetězec Ori Nabiji	71
4.1.3 Obchodní řetězec Carrefour	76

4.1.4 Obchodní řetězec Magniti.....	80
4.1.5 Obchodní řetězec Spar	83
4.1.6 Obchodní řetězec Daily.....	88
4.1.7 Obchodní řetězec Agrohub	92
4.1.8 Obchodní řetězec Gudwili	94
4.1.9 Obchodní řetězec Europroduct	100
4.1.10 Obchodní řetězec Smart.....	103
4.2 Analýza konkurence v odvětví potravinářských řetězců	106
4.3 Srovnání podílů na mezinárodní trhu maloobchodních řetězců	111
4.4 Výkonnost obchodních řetězců v Gruzii a jejich ekonomická situace	112
4.4.1 Srovnání vývoje tržeb obchodních řetězců v Gruzii.....	112
4.5 Výsledek hospodaření obchodních řetězců	114
4.6 Prvky, které přispívají k nárůstu příjmů obchodních řetězců	116
4.6.1 Stanovení cen výroby - jednání mezi maloobchodními řetězci a výrobci	117
4.6.2 Podpora prodeje	118
4.6.3 Branding firem a programy věrnosti.....	122
4.7 Fyzické prodejny a příjmy.....	124
4.7.1 Vložení peněz do prodejen.....	126
4.7.2 Efekt obchodu s čerstvými produkty na výkonnost firem	128
4.7.3 Konkurence a inovace.....	129
4.7.4 Konkurence prostřednictvím snižování nákladů.....	130
4.8 Konkurence prostřednictvím zaměstnaneckými mzdami.....	130
4.9 Hospodářské a regionální politické napětí v sousedních zemích Gruzie	134
4.10 Globální trendy	140

4.10.1 Digitalizace	140
4.10.2 Elektronický obchod	141
4.10.3 Růst mobilního nakupování	142
4.10.4 Globální trendy v gruzínském sektoru rychloobrátkového spotřebního zboží	143
4.10.5 Spotřebitelské trendy: pomalu, ale přecházejí k platbám kartou	145
4.11 Zákon o ochraně hospodářské soutěži a o bezpečnosti a kvalitě potravin	147
4.12 Hlavní aspekty formování právního rámce na gruzínském potravinovém trhu.....	148
4.13 Úspěch gruzínských obchodních řetězců	157
4.14 Vliv ceny a kvality zemědělské půdy na ceny potravinářských výrobků.....	160
4.15 Český trh potravin	163
4.15 Panelová lineární regrese s fixní efekty.....	168
5. Diskuse a doporučení	177
5.1 Gruzínském trhu s potravinami – forma konkurence	177
5.1.1 Globální transformace.....	177
5.1.2 Přehled gruzínského prostředí.....	178
5.2 Přehled stavu znalosti o chování maloobchodních řetězců	193
5.2.1 Maloobchodní řetězci a neoklasické modely	193
5.3 Lokální gruzínský trh – vstup a další působení	205
5.4 Porovnání trh s potravinami v Gruzii a České republice.....	210
5.5 Doporučení k posílení výkonnosti na gruzínském trhu	214
6. Závěr.....	217
Seznam použité literatury	220

1. Úvod

Ekonomická teorie zkoumá chování firem a odvětví v tržním systému pomocí modelu dokonalé konkurence, v němž jednotlivé firmy nemají možnost ovlivnit tržní cenu a fungují jako cenoví příjemci. Tato situace však neodráží skutečnost. Například je těžké si představit, že by Plzeňský Prazdroj, a.s. neměl vliv na cenu svého piva na trhu. Koncept, že by po celém Česku existovalo naprosto identické pivo, je velmi nerealistický. Je tedy důležité opustit hypotetické prostředí dokonalé konkurence a prozkoumat, jak se firmy chovají za podmínek nedokonalé konkurence, kde mohou mít vliv na ceny svých produktů jako cenotvůrci.

Nedokonalá konkurence popisuje situaci na trhu, kdy alespoň jeden účastník může ovlivnit tržní cenu. V této analýze se zaměří na výrobce v rámci nedokonalé konkurence. Obecně se předpokládá, že mezi spotřebiteli panuje dokonalá konkurence, kde mnozí kupující nemají možnost ovlivnit cenu produktu a jsou tedy cenovými příjemci.

V rámci nedokonalé konkurence na straně nabídky existují tři základní tržní struktury: monopol, oligopol a monopolistická konkurence. Oligopol je model nedokonalé konkurence, který zahrnuje několik málo firem, z nichž některé mohou výrazně ovlivnit ceny na trhu. Existuje řada oligopolních modelů, které se liší zejména tím, jak konkurující firmy koexistují; některé se zabývají chováním dvou firem (duopol), jiné skupinou několika stejně silných firem (kartel), nebo modely s dominantní firmou.

Následující část disertační práce se soustředí na oligopolní konkurenci v potravinářském odvětví a její dopad na tržní podmínky. Samuelson a Nordhaus (2007) vytvořili teoretický model oligopolního chování, který slouží jako klíčový referenční bod pro porozumění většině mainstreamových ekonomických teorií. Varian (1995) dále rozpracoval tento model ve své mikroekonomické analýze, která zahrnuje definici produktové skupiny. Neoklasické a neokeynesiánské ekonomické směry (například Schiller) nejenže zahrnují různé modely oligopolní konkurence, ale také zdůrazňují důležitost vládní regulace chování oligopolů, přičemž míra důrazu se liší podle zaměření jednotlivých škol.

Praktická část disertační práce se věnuje aplikaci teoretického neoklasického modelu oligopolního chování v maloobchodním sektoru potravin v Gruzii a Česku. Analýza ekonomické

výkonnosti hlavních firem v tomto odvětví by měla pomocí těchto modelů sledovat a hodnotit vybrané společnosti.

Praktická část disertace se zaměřuje na analýzu a posouzení postavení vybraných maloobchodních firem na gruzínském trhu, přičemž je možné provést srovnání s českým trhem potravin. Výzkum disertace se silně orientuje na téma oligopolní konkurence, a proto byly vybrány maloobchodní řetězce, které na místním trhu působí jako oligopoly.

Postavení nadnárodních korporací v globálním maloobchodu ilustruje žebříček obchodních řetězců na mezinárodním trhu, který byl zveřejněn v roce 2021.

Tabulka 1: Deset největších obchodních řetězců na globálním trhu v mld. USD v roce 2021

Pořadí	Společnost	Země	Tržby
1	Walmart Inc	Spojené státy	573
2	Amazon.com, Inc	Spojené státy	239
3	Costco Wholesale Corporation	Spojené státy	196
4	Schwarz Group	Německo	154
5	The Home Depot, Inc.	Spojené státy	151
6	The Kroger Co.	Spojené státy	137
7	JD.com, Inc.	Čína	126
8	Walgreens Boots Alliance, Inc.	Spojené státy	122
9	Aldi Einkauf GmbH & Co	Německo	121
10	Target Corporation	Spojené státy	105

Zdroj: vlastní zpracování; Deloitte Global Powers of Retailing 2023

Společnost Walmart i v roce 2021 opět dominuje mezi globálními maloobchodníky, avšak v první desítce dochází k určitým změnám. Například čínský online maloobchodník JD se loni umístil na devátém místě, zatímco letos se vyhoupl na sedmou pozici díky nárůstu maloobchodních tržeb o 25.1 %, což z něj činí nejrychleji rostoucího maloobchodníka v této skupině.

Do seznamu deseti nejvýznamnějších maloobchodníků nebyl přidán žádný nový hráč. Tento žebříček i nadále ovládají společnosti z USA. Co se týče evropských obchodníků v první desítce, na čtvrté místo se dostala německá Schwarz Gruppe, která vlastní Kaufland a Lidl operující v České republice. Devátou pozici obsadil další německý řetězec, Aldi Corporation.

Američané dominují na vrcholných příčkách, mezi 250 největšími maloobchodními firmami na světě převládá evropský původ, konkrétně s osmdesáti osmi společnostmi. Evropští maloobchodníci zůstávají nejaktivnější na mezinárodní scéně, neboť stále vyhledávají příležitosti mimo své domácí trhy. Silná konkurence a nasycení trhů nutí firmy soustředit se na maximalizaci pohodlí pro své koncové zákazníky.

V předchozím textu jak bylo uvedeno, toto téma je velmi aktuální a důležité, protože určování cen potravin získává na významu v kontextu současné globální energetické krize a probíhajících válečných konfliktů.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem vypracování studie je vytvořit ucelenou charakteristiku chování maloobchodních řetězců v podmínkách odvětví potravinářské produkce; jejich začlenění do současných oligopolních tržních struktur, jakož i vyjádřit specifika jejich chování v podmínkách globalizace národních ekonomik Gruzie a Česka.

Díličními cíli práce jsou:

- Cílem této literární rešerše je poskytnout teoretický rozbor a popis hlavních modelů chování firem, které operují na oligopolně konkurenčních trzích, jak je interpretováno v rámci současné neoklasické ekonomie.
- Cílem praktické části této disertace je analyzovat ekonomické ukazatele společností v konkrétním sektoru maloobchodních řetězců, které se zabývají prodejem potravinářské produkce. Tento výzkum zahrnuje jejich klasifikaci, dlouhodobý vývoj a začlenění do různých modelů chování firem na oligopolních trzích.
Praktická část disertace rovněž zkoumá ekonomické problémy a rizika, kterým čelí firmy v konkrétním tržním prostředí, a navrhuje vhodné metody jejich řešení.

Ověření dosažení stanoveného cíle by měly umožnit následující tři výzkumné otázky:

- **VO1:** Nachází se na maloobchodním trhu potravin v Gruzii mezi obchodními řetězci firma, jejíž podíl (tj. více než 40 %) v rozhodujícím ukazateli ekonomické výkonnosti by jí umožňoval dominantní postavení na daném trhu?
- **VO2:** Jak dalece je možný vstup nového nadnárodního obchodního řetězce na trh potravin v Gruzii vzhledem k dané konkurenci firem na sledovaném segmentu trhu?
- **VO3:** Jaký je vliv makroekonomických indikátorů na výkonnost vybraných gruzínských obchodních řetězců?

2.2 Metodika disertační práce

2.2.1 Postup při tvorbě disertace

1. Teoretická část práce je zpracována na základě shromážděné a studované odborné literatury (knihy i stati) renomovaných autorů z oblasti ekonomie, a to jak z Česka, tak i zahraničí, včetně Gruzie.
2. Praktická část práce se skládá z následujícího:
 - Byly shromážděny veřejně dostupné i interní statistiky o ekonomických výkonech firem – maloobchodních řetězců v Gruzii.
 - Byla provedena analýza tržního prostředí a typu konkurenčních vztahů mezi firmami; zejména, zda někteří z nich neměly výhodu dominantního postavení na daném segmentu trhu.
 - Shromážděná data jsou statisticky zpracována a následně byla vypracována prognóza vývoje ukazatelů ekonomické výkonnosti firem pomocí trendových funkcí, a to jak lineárních, tak exponenciálních přes aplikaci Microsoft Excel.
 - Měření a hodnocení tržní síly jednotlivých firem byla analyzována pomocí koeficientu koncentrace (Tržní podíl, CR_n a HHI). Pomocí těchto koeficientů autor posoudil, jaké množství tržní síly drží jednotlivé firmy a jaká je struktura trhu jako celku.
 - Výsledná komparace úrovně ukazatelů ukázala, zda zjištěné poznatky měly pouze dočasný charakter či se jednalo o dlouhodobou tendenci.
 - Ekonometrická analýza byla aplikovaná na základě panelových dat ukazujících výkonnost vybraných gruzínských řetězců pomocí panelové lineární regrese s fixní efekty.
 - Na základě získaných informací z vědeckých publikací zpracovaných k dané problematice provést komparaci získaných poznatků o možném shodném ekonomickém vývoji nadnárodních obchodních řetězců v Gruzii a Česku.
3. Závěrečná část práce upozorňuje na možná rizika vývoje daného odvětví, např. z hlediska globálního vývoje světové ekonomiky (energetická krize, světové konflikty).

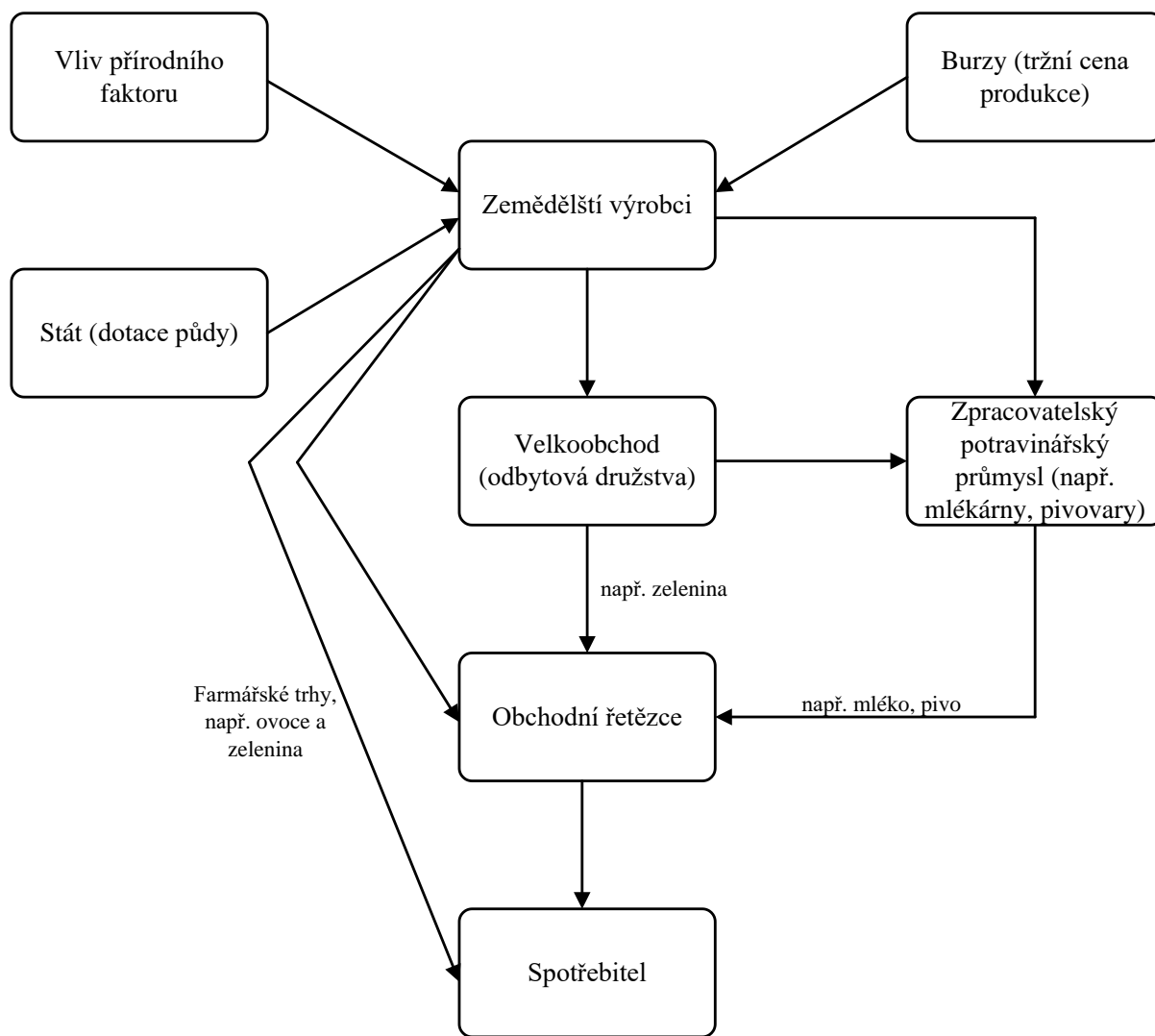
2.2.2 Vlastní metodika zpracování

Metodika realizace této disertace se v teoretické části zaměřila především na shromažďování, analýzu a zpracování poznatků z relevantní vědecké a odborné literatury týkající se oligopolní konkurence na trhu. V tomto kontextu byla využita především díla významných amerických autorů, jako jsou například H. Varian, P. Krugman, H. Frank, stejně jako publikace českých autorů z této oblasti, jako jsou V. Bečvářová, J. Soukup, J. Soukupová a další. Dále byly zohledněny také výsledky mé předchozí práce a spolupráce s kolegy na různých tématech, a v neposlední řadě i poznatky získané na vědeckých konferencích.

Praktická část disertace byla vypracována na základě zveřejněných dat ze statistických studií o obratech maloobchodních společností v potravinářském sektoru v Gruzii za období let 2017 až 2022

Pro správné zhodnocení pozice maloobchodních řetězců na trhu s potravinami v rozvinutých ekonomikách je nezbytné nejprve objasnit uspořádání ekonomických vztahů ve vertikální hierarchii potravinářské produkce.

Obrázek 1: struktura vzájemných ekonomických vztahů ve vertikále vzniku potravinářských produktů

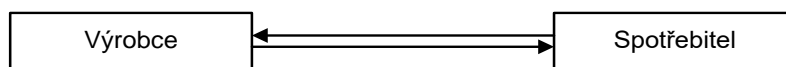


Zdroje: Bečvářová, Zdráhal, 2013

V zemědělském sektoru se obvykle setkáváme se čtyřmi hlavními modely vztahů mezi výrobcem a spotřebitelem. (Tvrdoň, 2004; Bečvářová, 2005)

a) **Vazba naturální**, kdy výrobce a spotřebitel jsou shodné subjekty. Výrobce je současně spotřebitelem.

Obrázek 2: Naturální vazba výrobce a spotřebitele

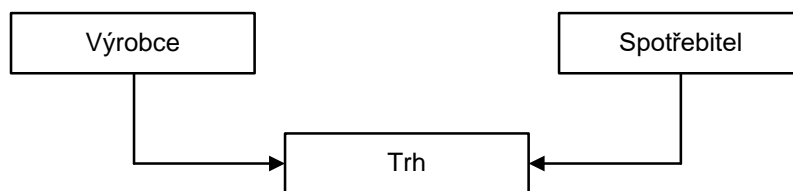


Zdroje: Bečvářová, 2005

Jako příklad mohou sloužit samozásobitelská hospodářství. Tento netypický vztah, který se objevuje v současném vývoji agrárního sektoru, lze pozorovat u výroby a spotřeby vajec, ovoce a zeleniny, přičemž přibližně jedna třetina spotřeby těchto komodit pochází z vlastní produkce producenta.

b) **Trh surovino-potravinářský**, kdy prodávajícími jsou zemědělství výrobci, kteří prodávají zemědělskou surovinu v různém stupni předzpracování do potravinářského výrobku.

Obrázek 3: Vazby výrobce a spotřebitele na trhu surovino-potravinářský

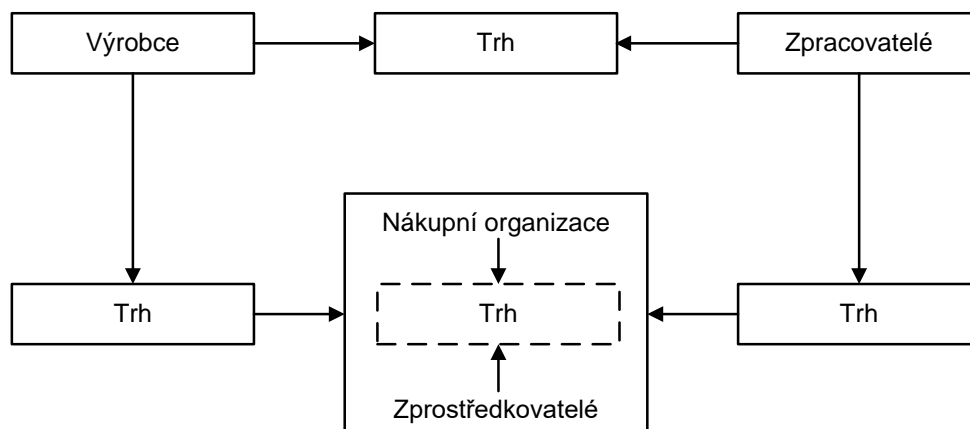


Zdroje: Bečvářová, 2005

Spotřebitelé zde vystupují jako kupující, kteří dále zpracovávají suroviny na potravinářské produkty. Tento model představuje přímý a krátký distribuční řetězec, charakteristický především pro lokální trhy, kde prodej probíhá přímo u výrobce. Mezi hlavní prodávané produkty patří opět ovoce, zelenina, brambory a vejce, zatímco mléko a maso se prodávají v menším množství. Jednou z alternativ je takzvaný samosběr, při němž si zákazník vybere a sklízí plodiny přímo na farmě.

c) **Trh zemědělských výrobků**, kdy prodávajícími jsou výrobci zemědělských komodit, kupujícími jsou zpracovatelské podniky nebo nákupní organizace, případně individuální zprostředkovatelé, kteří se následně stávají prodávajícími subjekty buď sobě navzájem, nebo vůči zpracovatelské organizaci. Vazby na tomto trhu lze znázornit takto:

Obrázek 4: Vazby výrobce a spotřebitele na trhu zemědělských výrobků



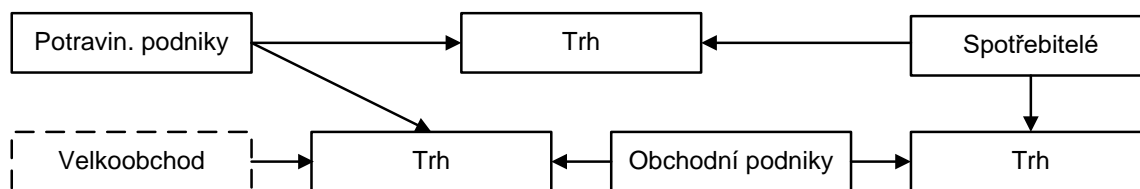
Zdroje: Bečvářová, 2005

Tento druh vztahu hraje klíčovou roli pro většinu komoditní skladby zemědělských produktů, které jsou směňovány mezi zemědělskými výrobci a zpracovatelskými podniky. Například mléko, maso či cukrovka jsou zemědělskými podniky prodávány přímo mlékárnám, masokombinátům nebo cukrovarům. Většina obilí a olejnin je prodávána prostřednictvím zprostředkovatelů, tedy nákupních organizací. Směna mezi výrobními, zpracovatelskými či zprostředkovatelskými subjekty může probíhat různými marketingovými kanály, včetně prodeje na komoditních burzách. Trh mezi nákupními a zpracovatelskými organizacemi, pokud dochází k toku surovin, jako je nákup potravinářského obilí od ZZN a jeho následný prodej mlýnům nebo sladovněm, je vyznačen čárkovaně.

d) **Trh potravinářských výrobků**, kdy prodávajícími jsou potravinářské podniky, kupujícími jsou pro část potravinářské produkce přímo spotřebitelé, pro rozhodující část potravinářské produkce obchodní podniky, které se následně stávají prodávajícím subjektem vůči spotřebitelům.

Vztahy na trhu mezi výrobcí potravin a obchodními subjekty, jejichž konečnými příjemci jsou spotřebitelé, mohou probíhat buď přímo, nebo skrze velkoobchod. V takovém případě nakupují velkoobchodníci potravinářské produkty od výrobců a následně je prodávají v maloobchodní síti. Tyto vztahy lze popsat následujícími vazbami:

Obrázek 5: Vazby výrobce a spotřebitele na trhu potravinářských výrobků



Zdroje: Bečvářová, 2005

Většina finálních potravinářských výrobků je prodávána přes tyto trhy, přičemž obchodní subjekty výrazně ovlivňují tvorbu cenových podmínek. (Bečvářová, 2005)

Při vypracování disertační práce jsou využity následující metody vědeckého zkoumání:

- *Metoda ekonomicko-matematického modelování*, která se snaží o zobecnění konkrétních ekonomických jevů a procesů formou ekonomicko-matematických modelů. Je využita především v úvodní teoretické části práce k vyjádření různých modelů oligopolní konkurence firem v ekonomických teoriích.
- *Metoda deskripce*, spočívající v popisu ekonomických jevů a procesů; v tomto případě je využita zejména při zpracování kapitoly zabývající se kartelovými dohodami na trzích potravin či popisu chování obchodních řetězců na jednotlivých segmentech trhu.
- *Metoda komparace*, spočívající ve srovnání ekonomických jevů a procesů. Je použita především při zpracování kapitoly o srovnání jednotlivých modelů oligopolní konkurence, jakož i v analytické části práce při porovnávání vývoje sledovaných ukazatelů u obchodních řetězců v Gruzii, Česku a na světové úrovni.
- *Metoda historická*, spočívající v sestavení a zkoumání posloupnosti vývoje určitých ekonomických kategorií a procesů s nimi souvisejících. V práci je použita zejména při sledování historického vývoje expanze maloobchodních obchodních řetězců v Gruzii v kapitole o vývoji základních ekonomických ukazatelů těchto firem.
- *Metoda analýzy a syntézy*, spočívající v rozčlenění složitějších ekonomických kategorií a procesů, jejich zkoumání a závěrečné výsledné sumarizaci poznatků. Je využita především v analytické části disertace, která se zabývá rozborem dílčích ukazatelů výkonů maloobchodních řetězců či v závěrečné analýze konkurenčního prostředí v daném odvětví a návrhů na zdokonalení fungování systému retailových řetězců.

- *Metody statistické* umožňují zkoumat a vyhodnocovat vývojové tendence ekonomických ukazatelů, popisovat vztahy mezi ukazateli, modelovat a odhadovat svými prostředky obraz skutečnosti a jsou účinným nástrojem prognostické činnosti a oporou pro rozhodovací procesy. V práci je použita zejména u predikce vývoje ukazatelů ekonomické výkonnosti maloobchodních řetězců v Gruzii.

3. Teoretická východiska

3.1 Měření tržní síly v ekonomické teorii

3.1.1 Indikátory tržní síly

Tržní sílu v daném odvětví lze hodnotit jak absolutně, tak relativně. Absolutní měření představuje nejjednodušší ukazatel tržní síly, protože bez složitých výpočtů poskytuje přehled o struktuře a typu konkurence v odvětví. Tento přístup odhaluje, kolik firem na trhu působí. Například v případě, že v odvětví působí pouze několik málo společností (1-6 výrobců), lze očekávat nedokonalou konkurenci, aniž by bylo nutné analyzovat tržní podíly. Pokud však v odvětví figuruje více než 100 firem, je důležité zkoumat podíl každé z nich. Může se totiž stát, že jedna firma (nebo skupina firem) má větší tržní podíl než ostatní, což by mohlo vést k nedokonalé formě konkurence, jako je například oligopol s dominantním hráčem či skupinou silných subjektů. Proto se kromě počtu firem v odvětví využívají i relativní ukazatele tržní síly, mezi které patří:

1. podíl na trhu (anglicky „market share“ nebo S_i);
2. Lernerův index (anglicky „Lerner index“ nebo LI);
3. koeficient koncentrace (anglicky „concentration ratio“ nebo CR_n);
4. Herfindahl-Hirschmanův index (anglicky „Herfindahl-Hirschman index“ nebo HHI)

Tržní podíl

Tržní podíl představuje nejzákladnější ukazatel tržní síly a slouží jako měřítko tržní koncentrace. Vypočítává se na základě podílu prodeje, tržeb či výkonů jednotlivých firem v porovnání s celkovými prodeji, tržbami nebo výkony celého odvětví. Výsledky jsou prezentovány v procentech:

$$\text{Podíl na trhu } i\text{-té spol.} = \frac{\text{Objem prodeje/Tržby/Výkony } i\text{-té společnosti} * 100}{\text{Celkový objem prodeje/tržby/výkony na trhu}} \quad (1)$$

Další metodou měření tržního podílu firem je srovnání objemu prodeje konkrétní společnosti ve fyzických jednotkách s celkovým objemem prodeje v daném odvětví. Tento způsob výpočtu však může zkreslovat výsledky, a proto se využívá především v marketingových studiích, zatímco antimonopolní úřady jej obvykle neaplikují.

Podle Mikhalkiny (2015) zvyšování podílu společnosti na trhu bývá často jedním z klíčových cílů podniků. Určení celkové velikosti relevantního trhu a podíl zkoumané firmy na něm je zásadní pro její ocenění, hodnocení jejího výkonu, ocenění akcií a pro rozhodování potenciálních investorů o investici peněz a kapitálu do společnosti. Mezi výhody tohoto ukazatele patří jeho nezávislost na politických vlivech, daňové politice a dalších makroekonomických faktorech země. Trhy, na kterých dominují jedna nebo více velkých firem, s tržními podíly blízcími se k 100 %, lze označit jako koncentrované.

Lernerův index

Lernerův index vyjadřuje míru ziskovosti firmy - nikoliv její tržní podíl nebo míru koncentrace - a slouží k hodnocení tržní síly dané firmy. Lernerův index se počítá jako podíl rozdílu ceny výrobku a mezních nákladů na produkci tohoto výrobku a ceny tohoto výrobku. Druhý způsob výpočtu je inverzní poměr elasticity poptávky dané firmy na trhu:

$$Lernerův\ index = \frac{(P-MC)}{P} = \frac{1}{|Ed|} \quad (2)$$

Lernerův index se pohybuje v rozmezí od nuly do jedné. Pokud se hodnota indexu blíží jedné, znamená to, že monopolní síla společnosti je vyšší. Jinými slovy, hodnoty indexu, které se přibližují jedné, indikují absolutní monopol, zatímco nulové hodnoty naznačují přítomnost dokonalé konkurence.

Podle Bitsadze a Tsimintia (2018) použití Lernerova indexu v praxi je poměrně náročné, protože firmy nabízejí široké spektrum různých produktů či služeb (včetně desítek tisíc položek) a často nezveřejňují mezní náklady spojené s jejich výrobou. Z tohoto důvodu se Lernerův index většinou aplikuje spíše v ekonomické teorii.

Koeficient koncentrace n firem („Concentration ratio“)

Podle Samuelsona a Nordhausa (2007) koeficient koncentrace je dalším ukazatelem, který slouží k hodnocení tržní síly. Tento koeficient rozšiřuje koncept podílu na trhu a používá se zejména na oligopolních trzích. „Koeficient koncentrace CR_n pro n společností v určitém odvětví je sumou relativních podílů na trhu n nejsilnějších firem v tomto odvětví“.

Koeficient koncentrace se obvykle vypočítává pro největší čtyři, pět, šest nebo osm firem v odvětví. Například koeficient koncentrace pro čtyři firmy se určuje jako procento celkového výstupu odvětví, které připadá na tyto čtyři největší podniky. Pokud je $CR_4 = 80\%$, znamená to, že čtyři dominantní společnosti tvoří 80% celkového tržního podílu. Podobně koeficient koncentrace pro osm firem udává procento výstupu osmi nejvýznamnějších firem. Vyšší hodnota koeficientu signalizuje větší míru tržní koncentrace. Při čistém monopolu by takový koeficient koncentrace pro jakýkoliv počet firem dosahoval 100% výstupu, protože jediná společnost by generovala veškerý výstup v daném odvětví. Naopak v případě dokonalé konkurence by koeficienty koncentrace byly blízko nuly, jelikož i největší firmy by vyráběly pouze malou část celkového trhu.

Antimonopolní úřady hodnotí míru koncentrace pomocí koeficientu koncentrace čtyř firem (CR_4) a Herfindahlova-Hirschmanova indexu. Tyto metody představují optimální způsob, jak dlouhodobě posuzovat tržní síly v daném odvětví.

Mikhalkina (2015) poukazuje na to, že matematická obtíž tohoto ukazatele spočívá v používání jednoduchého součtu relativních podílů na trhu. Například hodnota koeficientu koncentrace $CR_4 = 80\%$ může naznačovat, že nejsilnější společnost zaujímá 71% trhu, zatímco ostatní firmy mají pouze 3% . Tento stejný koeficient koncentrace $CR_4 = 80\%$ se může rovněž vyskytovat v odvětví, kde všechny čtyři nejsilnější firmy mají rovnoměrně po 20% . Z tohoto důvodu český antimonopolní úřad využívá koeficient koncentrace jako doplňkový ukazatel v kombinaci s dalšími metodami měření tržní koncentrace.

Tabulka 2 poskytuje přehled intervalů důležitých hodnot koeficientu koncentrace pro oligopolní trhy, které využívá ÚOHS a které byly aplikovány také v praktické části této práce.

Tabulka 2: Koeficient koncentrace n firem

<i>Koeficient koncentrace n firem</i>	<i>Druh konkurence</i>
CR4 < 40 %	Efektivní konkurence
60 % > CR4 > 40 %	Uvolněný oligopol
CR4 > 60 %	Těsný oligopol
CR1 > 90 % (CR4 → 100 %)	Monopol

Zdroj: Vlastní zpracování dle ÚOHS, 2022

Závarem lze říct, že úroveň koncentrace oligopolního trhu je určována koeficientem koncentrace n nejsilnějších podniků v daném odvětví. Efektivní konkurence představuje ideální nebo monopolní typ konkurence, který je pro optimální fungování trhu nejvíce žádoucí. Rozvolněný oligopol může být v určitých odvětvích také efektivní a nevyžaduje další šetření ze strany antimonopolního úřadu. Naopak těsný oligopol a monopol představují riziko pro efektivní fungování trhu, a proto podléhají dalšímu vyšetřování ze strany antimonopolního úřadu, zejména pokud jde o možné nelegální dohody a cenovou politiku. (Mikhalkina, 2015)

Herfindahl-Hirschmanův index

Herfindahl-Hirschmanův index (HHI) je používán antimonopolními úřady po celém světě jako klíčový ukazatel tržní koncentrace. Tento index se počítá jako součet čtverců tržních podílů všech hlavních firem v daném odvětví, přičemž tržní podíly jsou vyjádřeny v procentech. HHI se pohybuje v rozmezí od 0 do 10 000, přičemž vyšší hodnota indexu signalizuje vyšší míru tržní koncentrace a rovněž vyšší úroveň nedokonalé konkurence. HHI se vypočítává podle následujícího vzorce:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (3)$$

kde S_i je tržní podíl i -té firmy a n je počet firem na trhu.

Pokud na trhu existuje např. sedm firem a tržní podíly každé firmy jsou $S_1=45\%$, $S_2=20\%$, $S_3=13\%$, $S_4=9\%$, $S_5=6\%$, $S_6=5\%$, $S_7=2\%$, potom Herfindahl-Hirschmanův index má hodnotu 2740:

$$HHI = 45^2 + 20^2 + 13^2 + 9^2 + 6^2 + 5^2 + 2^2 = 2740 \quad (4)$$

V podmínkách dokonalé konkurence se hodnota indexu blíží nule. Naopak v případě čistého monopolu dosahuje HHI maximum 10,000, což znamená, že jedna firma ovládá veškerý tržní podíl (100%). Herfindahl-Hirschmanův index se získá tak, že čtverec tržního podílu, který je 100, se rovná 10,000. (Kvålseth, T., 2018)

Podle hodnoty HHI určujeme následující druhy koncentrace trhu:

Tabulka 3: Herfindahl-Hirschmanův index - měření koncentrace

Hodnoty HHI při n firem	Koncentrace trhu
$HHI \leq 1,000$	vysoká konkurence
$1,000 < HHI \leq 1,500$	nekoncentrovaný trh (monopolistická konkurence)
$1,500 < HHI \leq 2,500$	mírná koncentrace (oligopol)
$2,500 < HHI \leq 10,000$	vysoká koncentrace (monopol)

Zdroj: Vlastní zpracování dle ÚOHS, 2022

Podle Mikhalkina (2015) HHI je přesnějším ukazatelem koncentračního poměru z matematického hlediska. Ekonomové po celém světě se shodují, že tradiční koncentrační ukazatele neberou v úvahu velikost jednotlivých firem v rámci skupiny podniků (známé jako „peer group“) a neměří tržní sílu dominantních společností tak efektivně jako HHI. Tento index klade důraz na firmy s vyšším tržním podílem, čímž přidává na jejich váze.

Tento rozdíl je nejlépe ilustrován na příkladu využití předchozích ukazatelů koncentrace. Pokud porovnáme dvě odvětví, kde je 9 firem se stejným koeficientem koncentrace $CR_4 = 64\%$, jedná se o těsný oligopol. To naznačuje, že antimonopolní úřad by měl zahájit další šetření trhu. Jakmile budou známy tržní podíly těchto firem, lze také vypočítat index HHI. Při tržních podílech jednotlivých firem v prvním odvětví: $S_1=22\%$, $S_2=14\%$, $S_3=14\%$, $S_4=14\%$, $S_5=9\%$, $S_6=8\%$, $S_7=8\%$, $S_8=7\%$, $S_9=4\%$, HHI index 1. odvětví má hodnotu 1,424. Při tržních podílech každé

firmy druhého odvětví: $S_1=36\%$, $S_2=10\%$, $S_3=9\%$, $S_4=9\%$, $S_5=8\%$, $S_6=7\%$, $S_7=7\%$, $S_8=7\%$, $S_9=7\%$, HHI index 2. odvětví má hodnotu 1,818:

$$HHI \text{ odvětví 1} = 22^2 + 14^2 + 14^2 + 14^2 + 9^2 + 8^2 + 8^2 + 7^2 + 4^2 = 1,424 \quad (5)$$

$$HHI \text{ odvětví 2} = 36^2 + 10^2 + 9^2 + 9^2 + 8^2 + 7^2 + 7^2 + 7^2 + 7^2 = 1,818 \quad (6)$$

V obou odvětvích koeficient koncentrace je stejný, ale Herfindahl-Hirschmanův index naznačuje, že ve druhém odvětví je míra koncentrace vyšší než v prvním. V druhém odvětví má jedna firma dominantní postavení, což může vést k nekalým praktikám. Naproti tomu v prvním odvětví čtyři největší společnosti rovnoměrně sdílejí větší část trhu, přičemž největší z nich vlastní pouze 22 % celkového tržního podílu, zatímco vedoucí firma ve druhém odvětví ovládá 36 % trhu.

Tabulka 4: Příklad měření nedokonalosti trhu

<i>Odvětví 1</i>	<i>Odvětví 2</i>	<i>Koncentrace oligopolu</i>
9 firem	9 firem	Odvětví 1 = Odvětví 2 = Oligopolní konkurence
$CR_4 = 64\%$.	$CR_4 = 64\%$.	Odvětví 1 = Odvětví 2 = Těsný oligopol
HHI = 1,424	HHI = 1,818	Odvětví 1 = Střední koncentrace; Odvětví 2 = Vysoká koncentrace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Mikhalkina, 2015

Trhy, kde HHI překračuje hodnotu 1,800, antimonopolní úřady pečlivě monitorují. Fúze a akvizice firem, které by vedly k nárůstu Herfindahl-Hirschmanova indexu o více než 100 bodů v oblastech s vysokou koncentrací, musí rovněž získat souhlas antimonopolních orgánů v souladu s mezinárodním soutěžním právem.

Podle Mikhalkiny (2015) měření tržní síly pomocí HHI indexu však může mít jisté nedostatky. Například hodnota Herfindahl-Hirschmanova indexu může nesprávně definovat primární a sekundární trhy určitých produktů. Příklad hypotetického automobilového průmyslu, v němž osm největších firem vlastní každý 12.5 % trhu a dosahují hodnoty HHI: $HHI = 1,250$,

ukazuje, že se jedná o trh se střední koncentrací. Avšak může být situace, kdy jedna firma dominuje v oblasti ojetých vozů a poskytuje vysoce kvalitní servis, což jí umožňuje zvýšit ceny automobilů o několik procent. V takovém případě se jedná o formu trhu s jedním dominantním prodejcem, což může mít negativní dopad na spotřebitele v důsledku tržní nadvlády této firmy.

Dalším problémem jsou substituční produkty. Pokud jeden z výrobců kontroluje 90 % trhu s určitým typem mouky „XY“ a dosahuje díky tomu vysoké hodnoty HHI indexu v tomto segmentu, neznámá to automaticky, že je dominantní na celém trhu s moukou. Tento výrobce pravděpodobně nebude schopen ovlivnit cenu mouky a tím pádem ani ohrozit spokojenost spotřebitelů na tomto trhu, ačkoliv na to mohou ukazovat ukazatele měření tržní síly.

Jedním z faktorů, který může zkreslovat výsledky, je regionální rozložení trhu. Pokud vezmeme hypotetický maloobchodní trh, na kterém působí pouze osm firem, z nichž každá ovládá 12,5 % trhu, pak HHI naznačuje střední úroveň koncentrace v daném odvětví ($HHI = 1,250$) nebo uvolněný oligopol ($CR4 = 50\%$). Nicméně, pokud je trh geograficky segmentován, může se ukázat, že firmy dominují v různých oblastech v závislosti na jejich vzdálenosti od specifických krajů nebo měst. V tomto kontextu by antimonopolní úřad měl sledovat cenovou politiku každého účastníka trhu, protože maloobchod v jednom městě nemusí být plně substituovatelný maloobchodem v jiném městě pro místní obyvatele.

3.1.2 Omezení obecných indikátorů

Je také důležité poznamenat, že nedostatky nejsou pouze vlastní HHI indexu při měření tržní síly v odvětví, ale i jiné ukazatele mohou vyprodukovat zkreslené informace o druhu tržní konkurence. Míry koncentrace, které jsou široce využívány v ekonomických a právních analýzách — především při posuzování ze strany antimonopolních orgánů — nemusí být zcela spolehlivé, zejména pokud existují dva klíčové faktory:

- strukturálního propojení mezi odvětvími a
- mezinárodní konkurence.

Tradiční ukazatele koncentrace obvykle berou v úvahu jen domácí produkci, aniž by zahrnovaly dovoz z jiných zemí. To může vést ke zkreslení v odvětvích, kde je přítomna mezinárodní konkurence, neboť koncentrační poměry neodrážejí skutečný rozsah tržní síly.

Například, pokud čtyři největší hráči dominují 85 % trhu, uvádí se, že dochází k silné koncentraci. Ale když se k prodejm v odvětví přidá dovoz od zahraničních firem, koncentrační podíly mohou výrazně klesnout. Vzhledem k tomu, že zahraniční konkurence roste, může být skutečná tržní síla domácích podniků slabší, než naznačují jednotlivé míry koncentrace stanovené pro daný trh v určitém státě. Navíc míry koncentrace nezohledňují vliv konkurence z jiných odvětví, což bylo taktéž zdůrazněno při výpočtu Herfindahl-Hirschmanova indexu. (Chunikhin; Kuzmin, 2019)

Dané ukazatele usnadňují pochopení, o jaký typ konkurence se jedná, jejich výpočet nevyžaduje velký sběr dat a rozsáhlý počet kalkulací. Plné analýze typu konkurence a při posouzení, zda zneužití monopolního/dominantního postavení opravdu hrozí zkoumanému odvětví, však mohou pomoci nejen ukazatelé měření tržních sil, ale i pečlivě vypracovaná schémata trhu, obsahující analýzu největších konkurentů, odběratelů, substitutů výrobků a služeb, propojenosti trhu a vlivu mezinárodní směny. (Lortkipanidze, 2018)

3.2 Přehled oligopolů a oligopolní konkurence

Většina reálných trhů leží někde mezi monopolním a dokonale konkurenčním trhem. I monopolista často čelí konkurenci ze strany substitučních výrobků, což mu brání mít absolutní tržní moc. Na běžném trhu existuje více prodejců nabízejících podobné výrobky, ale není jich dostatek na to, aby bylo možné předpokládat, že se chovají jako cenoví přijímači. Každá firma zažívá klesající poptávkovou křivku, což naznačuje, že má určitou míru tržní síly. (Mankiw, 2022)

Podle Macha a kol., (1999) oligopol, kde působí několik firem, a monopolistická konkurence, kde je více firem s možností ovlivnit ceny, se odlišují od dokonalé konkurence a monopolu tím, že nedokonale konkurenční firmy musí brát v úvahu reakce svých konkurentů při určování cen. Firmy v dokonale konkurenčním trhu se nemusí obávat ostatních, protože jednotlivé firmy nemají schopnost ovlivnit tržní ceny. Naopak monopol nemá žádné konkurenty, se kterými by musel jednat.

Podle Kharaišvili a kol. (2014) oligopolní trhy a monopolistická konkurence byly tradičně analyzovány prostřednictvím vývoje specializovaných modelů přizpůsobených konkrétním odvětvím, což představovalo rozšíření základních modelů monopolu a dokonalé konkurence. Modernější přístup považuje chování těchto firem za strategické rozhodování, kde se vzájemně

zapojují do „her“, což je koncept zahrnutý v teorii her. Tato studie se zaměřuje na maloobchodní řetězce, přičemž nejprve prozkoumá klíčové pojmy teorie her a poté ukazuje, jak standardní učebnicové modely oligopolu zapadají do tohoto teoretického rámce.

Poznatky o teorii oligopolu a o nedokonalé konkurenci se rychle vyvíjejí a neustále mění a také znalosti o těchto trzích neustále rostou. Zde se předpokládá, že každá z firem má úplné znalosti (dokonalou informovanost) o všech firemních nákladech a o poptávce. Ale soudobé ekonomické teorie vytvářejí i některé nové modely, jež berou v úvahu nejistotu a rozdíly v informovanosti mezi firmami. Ty však v této práci neuvažují. (Bitsadze, Tsimintia, 2018)

3.2.1 Teorie her: hra s nenulovým součtem

Podle Owena (2013) musí podnikový manažer, aby byl úspěšný v prostředí, kde firmy navzájem závisí, vyvinout výrobní strategii, která zohledňuje činnosti konkurence vyrábějící podobné produkty. Je nucen nejen předvídat plány svých rivalů, ale také jejich reakce na jakékoli změny v produkčním plánu vlastní firmy. Obecně lze říci, že manažer potřebuje navrhnout strategii, která zahrnuje nejen plánovaný sled kroků, ale také různé reakce na možné tahy konkurence. Tímto způsobem lze manažera vnímat jako hráče „hry“ proti svým konkurentům. Tato analogie mezi manažerskými strategiemi a strategiemi používanými ve složitých hrách, jako jsou šachy, vedla ekonomy k tomu, aby zkoumali rivalitu mezi vzájemně závislými firmami prostřednictvím matematického oboru známého jako teorie her.

Matice zisků ze hry

V ekonomickém kontextu se hra skládá z různých účastníků (například firem a spotřebitelů), kteří mají k dispozici různé strategické možnosti a mohou dosahovat různých výnosů (zisků nebo užitků) na základě kombinací strategií, které jednotlivci zvolí. Uvažujme například o dvou společnostech v oblasti mobilních telefonů: Apple (A) a Samsung (B). Tyto společnosti mohou zvolit mezi dvěma různými marketingovými strategiemi (strategie 1 nebo strategie 2), například zda spustit agresivní reklamu nebo se zaměřit na inovace produktu.

Matice zisků uvedená v Tabulce 1 ilustruje možné zisky pro každou z firem: pokud Apple zvolí strategii 1, získá 15 p.j., pokud Samsung také zvolí strategii 1, ale Apple získá 0 p.j., pokud Samsung zvolí strategii 2. Pokud Apple zvolí strategii 2, Apple získá 20 p.j., pokud Samsung zvolí

strategii 1. Pokud obě společnosti zvolí strategii 2, Apple obdrží 2 p.j. Zisky pro Samsung jsou symetrické. (Lee, 2014)

Tabulka 5: Hra se dvěma účastníky a zisk

		Možné strategie pro Apple (A)	
		Strategie 1	Strategie 2
Možné strategie pro Samsung (B)	Strategie 1	A získá 15 p.j.	A získá 20 p.j.
		B získá 15 p.j.	B získá 0 p.j.
	Strategie 2	A získá 0 p.j.	A získá 2 p.j.
		B získá 20 p.j.	B získá 2 p.j.

Zdroje: Lee, 2014; Vlastní zpracování

Pokud obě firmy uplatní strategii 1, může získat každá jednotlivě po 10 p.j. a tedy dohromady 20 p.j. oproti zisku 12 p.j., jestliže jedna uplatní strategii A a druhá strategii B, a dohromady pouze 2 p.j. když obě firmy uplatní strategii B (každá po 1 p.j.). To vyjadřuje, že pokud firmy dokážou spolupracovat a obě zvolí strategii A, mohou mít větší společný zisk než s jakoukoliv jinou individuální strategií. Hry, které mají vyšší společný zisk v případě spolupráce firem, se nazývají **hry s nenulovým součtem**. Hry typické tím, že zisk jednoho hráče je vždy ztrátou pro jiného hráče, se nazývají **hry s nulovým součtem**. Oligopolní modely prezentované v této kapitole jsou svojí podstatou hrami s nenulovým součtem. (Varian, 1995)

Podle Kharaishvili a kol. (2014) pokud obě firmy zvolí strategii 1, mohou dosáhnout společného zisku 30 p.j., zatímco pokud jedna z nich zvolí strategii 1 a druhá strategii 2, zisk činí pouze 20 p.j. V případě, že obě firmy zvolí strategii 2, jejich celkový zisk klesá na 4 p.j. To ukazuje, že spolupráce a volba strategie 1 přináší vyšší celkový zisk než jiné kombinace. Takové interakce se označují jako hry s nenulovým součtem, na rozdíl od her s nulovým součtem, kde zisk jedné strany představuje ztrátu pro druhou. Modely oligopolu, které jsou dále prozkoumány, se vyznačují charakteristikou her s nenulovým součtem.

3.2.2 Hry spolupráce (kooperativní) a kartely

V ekonomii existují dva základní způsoby, jak analyzovat hry s nenulovým součtem. Prvním přístupem je modelování firem jako účastníků kooperativní hry, kde cílem je maximalizovat celkové zisky skupiny a zajistit, aby žádný z účastníků nebyl ve srovnání s nečinným stavem

znevýhodněn. Druhým přístupem je pohled na hru jako na nekooperativní, kde se jednotlivci snaží maximalizovat svůj vlastní prospěch bez jakékoliv spolupráce s ostatními. (Shapiro, 1989)

Podle Macha a kol. (1999) jestliže existuje kombinace ceny a množství, která by maximalizovala zisk monopolního subjektu, otevírá se prostor pro kooperativní hru. Volba monopolní ceny ve své podstatě maximalizuje celkový zisk, který by firmy mohly dosáhnout, kdyby spolu pracovaly jako jeden subjekt. Aby však tyto firmy mohly dosáhnout maximálního zisku jako kolektiv, musí se dohodnout na produkci, která nepřekročí úroveň monopolní produkce, a také stanovit monopolní cenu. Taková skupina firem, která se snaží o společnou dohodu, se označuje jako kartel.

Aby kartelová dohoda byla pro všechny členy výhodná, každý z členů musí mít zajištěn minimálně takový zisk, jaký by dosáhl, kdyby nespolupracoval. Například v dokonale konkurenčním odvětví by vznikl kartel, který by jednal jako monopol. V dlouhém období by každá firma v podmínkách dokonalé konkurence dosahovala nulového ekonomického zisku. Proto by kartelová dohoda musela každé firmě garantovat alespoň nulový ekonomický zisk. Tato situace je kooperativní hrou, pokud řešení maximalizuje společný zisk a zajišťuje každé firmě alespoň tolik, kolik by mohla získat, pokud by působila samostatně nebo ve spolupráci s menšími skupinami firem. Skupina účastníků uvnitř hry se nazývá koalice. (Bitsadze, Tsimintia, 2018)

Rozdíl mezi celkovým ziskem, který by firmy mohly dosáhnout při vzájemné spolupráci (v situaci dokonalé konkurence je tento zisk nulový), a ziskem monopolu se označuje jako přebytek ze spolupráce. Jakmile si skupina firem určí optimální úroveň výroby a množství přebytku, musí se dohodnout na rozdělení tohoto přebytku. Rozhodování o tom, jak přebytek rozdělit, je často nejnáročnějším problémem, se kterým se kartel potýká, protože každá firma by samozřejmě chtěla získat co největší část. (Mankiw, 2022)

Podle Variana (1995) jedním ze způsobů, jak může fungovat kartel maloobchodních řetězců, je, že jedna z firem vykonává všechny operace jako monopolní subjekt a následně rozděluje zisky mezi ostatní účastníky. Tento proces zahrnuje odhad poptávkové křivky pro celé odvětví a optimalizaci produkce každé firmy tak, aby se mezní příjem odvětví vyrovnal mezním nákladům každé jednotlivé firmy. V tomto kontextu je společný zisk zobrazen jako:

$$[p(\sum_{j=1}^m q_j)](\sum_{j=1}^m q_j) - \sum_{j=1}^m TC_j(q_j) \quad (7)$$

Podmínky prvního řádu jsou:

$$\frac{\partial \pi}{\partial q_j} = \frac{\partial p}{\partial Q} Q + p - MC_j = 0, \text{ pro všechna } j \quad (8)$$

Kde Q je součet všech q_j . Tudíž,

$$MR = MC_j, \text{ pro všechna } j \quad (9)$$

Podle Orra and MacAvoye (1965) v případě maximálního společného zisku každá firma vyrábí takové množství finálních produktů, aby mezní příjem celého sektoru odpovídal mezním nákladům každé jednotlivé firmy. To se liší od individuálního pravidla pro maximalizaci zisku, které říká, že firma by měla vyrábět takové množství, při němž se její mezní příjem rovná jejím mezním nákladům. Potenciální rozdíl mezi těmito rozhodovacími pravidly je podrobněji vysvětlen v následujícím odstavci.

Podle Variana (1995) z praktického pohledu většina kartelů, když se skupina konkurenčních firem rozhodne jednat jako monopol. Například vznikla OPEC (Organizace zemí vyvážejících ropu). To znamená, že každá firma v maloobchodním sektoru začíná s výrobou produktů v podmínkách dokonalé konkurence, přičemž všechny firmy prodávají za tržní cenu. Je známo, že rovnovážné množství finálních produktů, které monopol produkuje, je nižší než rovnovážné množství v dokonalé konkurenci, a cena monopolního produktu je vyšší. Aby tedy dokonale konkurenční odvětví mohlo vytvořit kartel, musí se všechny firmy dohodnout na snížení objemu své produkce tak, aby součet vyrobeného množství odpovídal produkci monopolu. Když všechny firmy sníží výrobu, tržní cena se zvyšuje. Aby však všechny firmy souhlasily s nižší produkcí, musí být ochotny přijmout vyšší zisky při vyšší ceně (a nižší produkci) než v případě, že by kartel nevznikl. Pokud firmy mají rozdílné nákladové struktury, zajištění spravedlivého rozdělení snížení výroby může vyžadovat, aby některé firmy přerozdělovaly zisky ostatním.

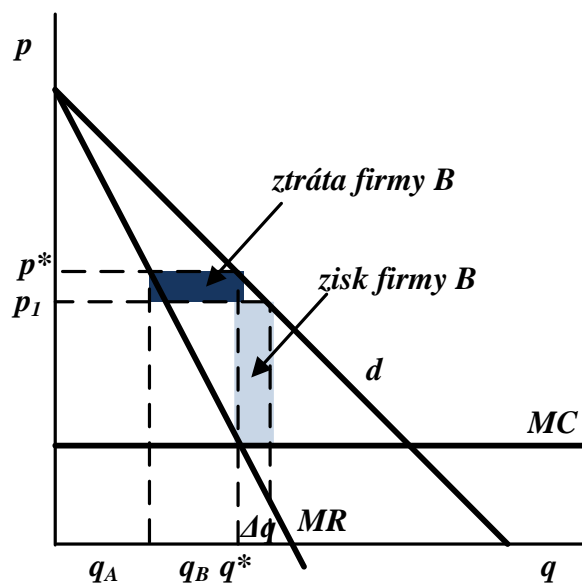
Podle Samuelsona a Nordhaua (2010) jestliže mají firmy možnost sledovat objem výroby ostatních a mohou vymáhat množstevní omezení právní cestou, může být kooperativní kartel relativně stabilní. Například v Německu a Japonsku jsou kartely legální a mnoho průmyslových

odvětví funguje na tomto principu. Naopak ve Spojených státech je podle Shermanova zákona zakázáno vytvářet kartely a jejich ustanovení se považuje za závažný trestný čin. Firmy, které nelegálně tvoří kartely, tak nemohou své dohody uplatnit u soudu. Ačkoliv OPEC není považován za nelegální, čelí podobným problémům, jako je nedostatečná vymahatelnost množstevních dohod.

Scénáře v případě nedodržování dohody

Podle Variana (1995) bez možnosti vymáhání dohod existuje silná motivace pro firmy, aby nedodržovaly neformálně sjednané úmluvy o množství produkce, které mají vyrábět. Každá firma může bezpochyby profitovat zvýšením své výroby. Pokud kartel není schopen monitorovat produkční změny jednotlivých firem a zajistit dodržování dohodnutého objemu výroby, vzniká pro všechny členy kartelu pokušení podvádět. Avšak pokud se všechny firmy rozhodnou podvádět, nakonec utrpí ztráty. Toto je znázorněno v následujícím Grafu 1. Při (q, p) dosahuje celé odvětví maximálního společného zisku (π^*) . Každá firma však může usoudit, že mírným zvýšením produkce (Δq v Grafu 1) by mohla zvýšit svůj zisk, i když by došlo k mírnému poklesu tržní ceny na p_1 . Například pokud dvě firmy vyrábějí stejný objem ve společném maximu, firma B ztrácí tmavě vybarvenou oblast zisků při zvýšení výroby a snížení ceny, zatímco naopak získává světle vybarvenou oblast zisků. Při malých zvýšeních produkce zisky firmy B převyšují její ztráty. Obecně zde bude existovat prostor pro expanze produkce firmy B (maximalizující nárůst zisků), pokud firma A zůstane u kartelové produkce.

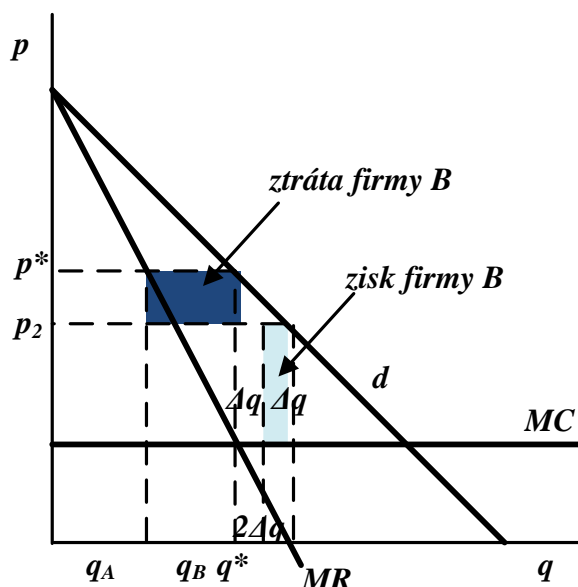
Graf 1: Zisk jedné společnosti v případě nedodržování dohody



Zdroje: Varian, 1995

Graf 2 ilustruje, co se stane, když obě firmy zvýší svou produkci o Δq . Celkový objem výroby se tedy zvýší o $2\Delta q$, což vede k poklesu ceny na p_2 . Vzhledem k tomu, že cena klesla více, než by tomu bylo v případě, kdy by pouze firma B podváděla, ztrácí firma B nyní větší tmavě vybarvenou oblast a získává menší světle vybarvenou oblast ve srovnání s předchozím grafem. V tomto scénáři jsou ztráty firmy B mnohem výraznější než její zisky.

Graf 2: Zisk v případě nedodržování dohody oběma stráni



Zdroje: Barkley, 2019

Poznatek, že obě firmy mají motivaci podvádět při jakékoliv dohodě o spolupráci a že podvádění vede k menším ziskům pro obě, může být také doplněno následujícími jednoduchými matematickými příklady. Za předpokladu, že tržní poptávková křivka je dána rovnicí:

$$p = 24 - q \quad (10)$$

Předpokládá, že mezní náklady jsou nulové a firmy se dohodnou na produkci poloviny monopolního objemu výroby, přičemž každá z nich obdrží polovinu monopolního zisku. Pro určení úrovně monopolní produkce bude zisková funkce upravena tak, že se vynásobí poslední rovnicí (10) a použije se podmínka prvního řádu.

$$\pi_m = 24q - q^2 \quad (11)$$

$$\frac{d\pi_m}{dq} = 24 - 2q = 0 \quad (12)$$

Vyřešení těchto rovnic (12), (10) a (11) pro q^* , p^* a π_m^* v tomto pořadí přináší následující výsledky:

$$q^* = 12, p^* = 12, \pi_m^* = 144 \quad (13)$$

Toto potvrzuje, že pokud se firmy dohodnou na rovnoměrném rozdělení, každá z nich vyprodukuje 8 jednotek a dosáhne zisku 120 při ceně 15.

Jestli, že firma X se rozhodne porušit dohodu a vyprodukuje 9 jednotek namísto dohodnutých 8. Pokud firma Y zůstane u výroby 8 jednotek, celková tržní produkce bude 17 a cena klesne na 14. Při této ceně a nulových nákladech dosáhne firma X zisku 124 (9 x 14), což je více než 120, zatímco firma Y dosáhne zisku 112 (8 x 14), což je méně než 120. Firma X má tedy motivaci zvýšit produkci na 9 jednotek, a firma Y má stejnou motivaci. Avšak pokud obě firmy zvýší výrobu na 9 jednotek, obě nakonec utrpí ztrátu: celková produkce vzroste na 18; tržní cena klesne na 13; a každá firma vydělá pouze 117. (Kharaišvili a kol., 2008)

Nashova rovnováha (Vězňovo dilema)

Popisovaná situace ilustruje běžný problém, který nastává, když se firmy pokoušejí spolupracovat, avšak nemohou si vynutit dodržování dohod. Tento problém se označuje jako vězňovo dilema, jehož typický scénář je následující. Představte si, že dva podezřelí zločinci, Andrea a Bryan, byli zatčeni za dovoz nelegálních zbraní a umístěni do samostatných cel. Policista vstoupí do Andreiny cely a informuje ji, že v současné době není dostatek důkazů, aby bylo možné oba usvědčit. Pokud ona i Bryan zůstanou mlčet, budou obviněni pouze z menšího trestného činu a každý si odpyká jeden rok vězení. Pokud se jeden z nich přizná, zatímco druhý zůstane mlčet, ten, kdo se přizná, bude propuštěn jako svědek státu a jeho společník si odpyká plných deset let. Pokud se oba přiznají, každý z nich dostane pět let za mřížemi. Bryan dostává stejné informace ve své cele. Policista říká Andreině, aby se rozhodla, co dělat, než budou on a Bryan téhož večera vyslechnuti odděleně. Uvedená situace popisuje klasickou dilema vězně. Hra vězňovo dilematu může být zjednodušeně vyjádřena pomocí matice zisků, kterou ukazuje následující tabulka. Čísla v matici odrážejí délky trestů, které jednotliví vězni obdrží v závislosti na zvolených strategiích. (Collins, 2022)

Tabulka 6: Prisoner's dilemma, tj. věžňovo dilema

		Bryan	
		Přiznat se	Nepřiznat se
Andrea	Přiznat se	Bryan dostane 5 let	Bryan dostane 10 let
		Andrea dostane 5 let	Andrea bude propuštěn
	Nepřiznat se	Bryan bude propuštěn	Bryan dostane 1 rok
		Andrea dostane 10 let	Andrea dostane 1 rok

Zdroje: Collins, 2022

Podle Collinse (2022) aby bylo možné lépe pochopit, co by každý vězeň pravděpodobně udělal, je důležité zjistit jeho nejlepší reakci na možné chování jeho společníka. Podle tabulky 6, je na první pohled jasné, že by se měla přiznat, protože ať už Bryan udělá cokoli, svým přiznáním minimalizuje svůj trest. Pokud Bryan zůstane mlčet, vyhne se trestu a ušetří si tak jeden rok ve vězení. Pokud se Bryan přizná, Andrea si odpyká pět let: to je poněkud negativní výsledek, ale lepší než deset let, které by dostala, kdyby zůstala mlčet. Tato přesvědčivá linie uvažování je založena na principu dominance, který říká, že pokud jedna volba poskytuje ekvivalentní nebo lepší výsledek než všechny ostatní dostupné volby – to znamená, že dominuje spektru alternativ – pak je tato volba rozumným rozhodnutím. Nicméně, protože Bryan je také racionální, předpokládá se, že bude uvažovat stejně; proto se oba vězni přiznají a zajistí si pět let vězení. Tím, že jednájí tímto zdánlivě rozumným způsobem, se každý z nich ocitne v horší situaci, než kdyby oba zůstali mlčet. Tento výsledek lze považovat za silnou Nashovu rovnováhu hry. Je to rovnováha, protože žádný z vězňů nemůže jednostranně zlepšit svou situaci, i když by oba mohli společně dosáhnout lepších výsledků. Tento typ rovnováhy je označován jako silná, neboť rovnovážné strategie jsou dominantní.

Kartel a věžňovo dilema

Podle Variana (1995) jiným relevantním příkladem je problém podvádění v kartelu. V tomto kontextu můžeme chápat „přiznání“ jako „výrobu nad stanovenou kvótou“ a „zapírání“ jako „dodržování původní kvóty“. Pokud předpokládáte, že druhá firma se bude řídit kvótou, je pro vás výhodné vyrábět více, než je vaše stanovená kvóta. Naopak, pokud druhá firma začne nadměrně vyrábět, měli byste ji následovat a také zvýšit výrobu.

Podle Collinse (2022) v oblasti rozhodování potravinářských firem při stanovení cen jejich výrobků lze aplikovat věžňovo dilema. Zvažuje se například dvě firmy: Mlecoop a Mlékařské a hospodářské družstvo JIH. Pokud se obě firmy dohodnou na kartelové dohodě o společné kvótě pro prodej mléka, mohou sdílet maximální zisk. Avšak pokud obě firmy začnou podvádět a dodávat více mléka na trh, zisky každé z nich se sníží. Na druhé straně, pokud jedna firma podvádí a druhá se drží dohody, podvádějící firma si zajistí vyšší zisk, zatímco druhá firma utrpí ztrátu. Stejně jako ve věžňově dilematu je porušování kartelové dohody dominantní strategií. Tuto situaci lze ilustrovat pomocí matice zisků. Například pro firmu Mlecoop (X) platí: pokud firma JIH (Y) dodržuje dohodu, Mlecoop získá více tím, že podvádí (68 p.j. místo 64). Pokud Y podvádí, X opět dosáhne vyššího zisku při podvádění (62 p.j. místo 60). Rozhodování firmy Y je analogické. Tím pádem obě firmy dosahují lepších výsledků, když podvádějí, bez ohledu na rozhodnutí druhé firmy. Podvádění se tak ukazuje jako dominantní strategie, což vede k nižším ziskům pro obě firmy, než kdyby dodržovaly dohodu.

Tabulka 7: Věžňovo dilema a kartel

		Přínosy pro společnosti JIH (Y)	
		Nepodvádět	Podvádět
Přínosy pro společnosti Mlecoop (X)	Nepodvádět	X získá 64	X získá 60
		Y získá 64	Y získá 68
	Podvádět	X získá 68	X získá 62
		Y získá 60	Y získá 62

Zdroje: Collins, 2022

3.2.3 Kartel jak smluvní oligopol

Podle Franka (1995) koluzivní nebo Smluvní oligopol je tržní model, v němž několik firem vyrábí podobné nebo shodné produkty (služby) a vystupují na trhu jako monopol. V rámci tohoto typu oligopolu se často setkáváme s dohodami mezi firmami, které mají značný podíl na trhu. Tyto dohody o spolupráci a koordinaci vedou k vytváření tržní struktury, kterou nazýváme kartel. Firmy v kartelu se snaží maximalizovat své zisky prostřednictvím společného stanovování cen a objemů výroby, což může výrazně ovlivnit konkurenci na trhu.

Kartelové dohody jsou obvykle uzavírány:

- o shodných (monopolních) cenách produkce,

➤ o výši produkce (množstevní kvóty).

Kartely se obvykle formují na základě dohod mezi dominantními firmami v určitých oligopolních sektorech ekonomiky, ale také na mezinárodních trzích. Hlavním cílem založení kartelu je usilovat o maximalizaci celkových zisků daného průmyslového odvětví. Tyto struktury umožňují firmám koordinovat své aktivity a omezit konkurenci, což může vést k vyšším cenám a nižší nabídce pro spotřebitele.

Podle Severové a kol. (2016) společný zisk kartelu lze definovat jako rozdíl mezi celkovými příjmy kartelu (TR_k) a celkovými náklady všech jeho členských firem.

$$\begin{aligned} \pi_k &= TR_k - [TC_1(q_1) + TC_2(q_2) + TC_3(q_3) \dots + TC_n(q_n)] = \\ &= P \cdot Q - [TC_1(q_1) + TC_2(q_2) + TC_3(q_3) \dots + TC_n(q_n)] \quad (14) \end{aligned}$$

Pomocí následující rovnice může být formulována podmínka pro maximalizaci společného zisku kartelu:

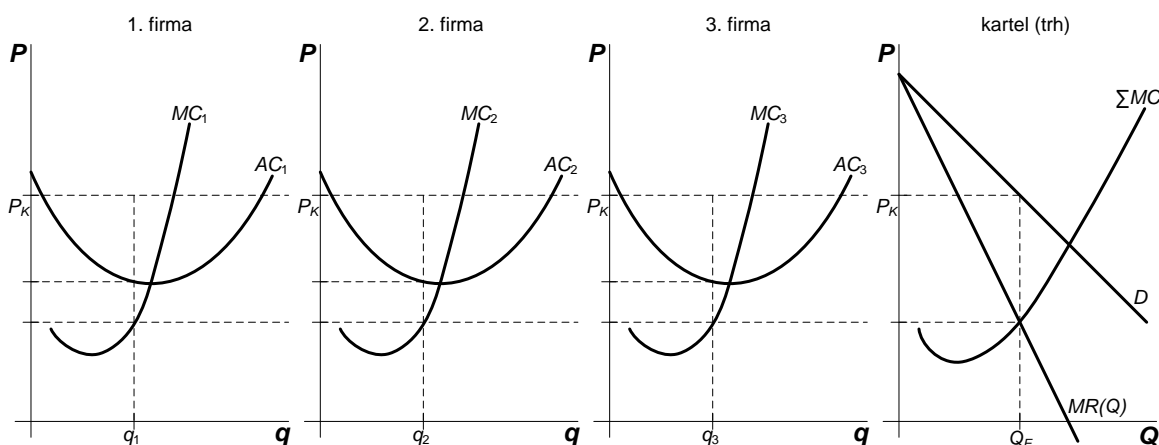
$$\frac{\delta \pi_k}{\delta q_i} = MR(Q) - MC_i(q_i) = 0 \quad (15)$$

dále platí:

$$MR(Q) = MC_i(q_i) \quad (16)$$

V modelu smluvního oligopolu se předpokládá, že v odvětví se nacházejí firmy, jež mají shodné nákladové křivky a rovněž shodnou cenovou strategii. Velikost optimálního výstupu smluvního oligopolu ve zjednodušeném případě působení tří firem v odvětví znázorňuje Graf 3

Graf 3: Obchod smluvního oligopolu.



Zdroj: Severová a kol., 2016

Podle Severové a kol. (2016) lze mezní příjem celého kartelu $MR(Q)$ odvodit z tržní poptávkové křivky pro produkci daného odvětví D . Křivka ΣMC se vytváří jako součet dlouhodobých mezních nákladů jednotlivých firem, které tvoří kartel. V bodě, kde se křivka MC protíná s křivkou $MR(Q)$, platí následující rovnost.

$$MR(Q) = MC_1(q_1) = MC_2(q_2) = MC_3(q_3) \quad (17)$$

a proto optimální výstup kartelu bude Q_E .

Zisk kartelu dosáhne maxima při úrovni produkce (Q), kdy se přírůstek celkového příjmu kartelu [mezní příjem $MR(Q)$] rovná přírůstku celkových nákladů každé ze zúčastněných firem kartelu [mezní náklady ($MC_i(q_i)$)].

Podle Severové a kol. (2016) cena produkce kartelu bude označena jako P_k a všechny tři firmy kartelu se budou při svém prodeji řídit touto společnou úrovní.

Podle Soukupové a kol. (2010) Při uspořádání oligopolního sektoru jako kartelu mohou nastat různé problémy. Když členové kartelu jednají v souladu, vytvářejí tržní prostředí, které připomíná monopol. Firmy sice nastavují vysoké ceny, ale nezvyšují produkci a nesnaží se konkurovat vzájemným snižováním cen. V takovém případě kartelové firmy dosahují čistého ekonomického (monopolního) zisku na úkor spotřebitelů. Při organizaci oligopolního odvětví formou kartelu mohou vznikat jisté problémy.

3.2.4 Cournotův duopolní model

Podle Soukupa (2001) protože kartely jsou v mnoha zemích považovány za protiprávní, chování většiny firem na trhu lze chápat jako nekooperativní hry. Ačkoli existovalo několik pokusů o vytvoření zakázaných dohod, jen málo z nich se udrželo delší dobu. Tento důraz na nekooperativní povahu her nás vede k tomu, abychom se v následující části této subkapitoly zaměřili na vysvětlení několika klíčových a vlivných modelů oligopolu. Není však možné vyjmenovat všechny důležité modely v tomto oboru.

Podle Barkleye (2019) každý z těchto modelů se opírá o specifickou sadu zjednodušujících předpokladů, které nemusí být vždy relevantní pro konkrétní trh. Tam, kde jsou tyto předpoklady obecně platné, mohou modely poskytnout přesné náhledy na chování a výsledky trhu. Naopak, pokud tyto předpoklady nejsou splněny, je třeba zvážit využití jiných modelů. V mnoha případech

se ekonomové musí uchýlit k vývoji nového modelu se svými vlastními předpoklady, aby lépe popsali analyzovaný trh.

Cournotův model s lineární poptávkou a nulovými mezními náklady

Augustin Cournot (1801-1877), francouzský matematik, vyvinul první model oligopolu, který je zde zkoumán. Cournotův model je modelem oligopolu, v němž firmy produkují homogenní zboží s předpokladem, že výstup konkurenta je při rozhodování o tom, kolik vyprodukovat, pevně stanoven. V tomto modelu duopolu podle Cournota předpokládáme existenci dvou firem, které vyrábějí homogenní produkt. Každá firma činí svá rozhodnutí s tím, že chování té druhé firmy zůstává konstantní. Pro další zjednodušení tohoto modelu budeme vycházet z předpokladu lineární poptávkové křivky pro homogenní zboží a nulových mezních nákladů. (Barkley, 2019)

Jedním ze způsobů, jak odvodit Cournotův model, je začít s monopolistou a poté umožnit vstup dalších firem. Jestliže je poptávková křivka lineární, poptávková funkce může být vyjádřena následujícím vztahem, kde a, b jsou koeficienty

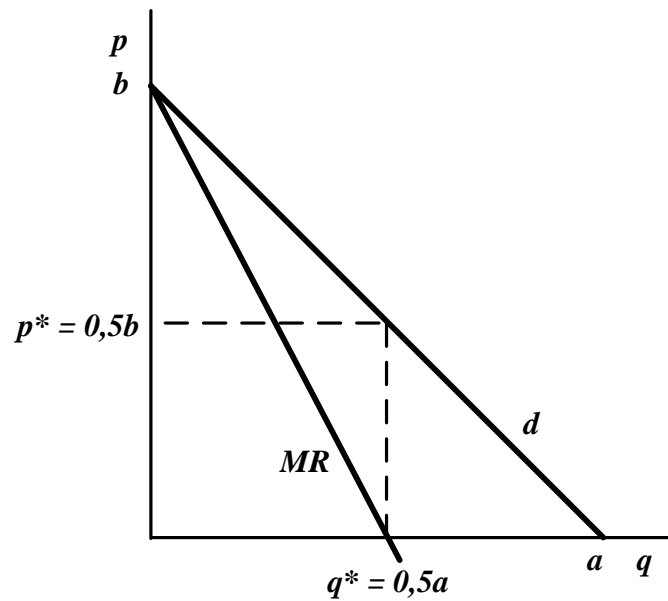
$$q = a - \frac{a}{b}p \quad (18)$$

Obecně je možné odvodit funkci ceny:

$$P = b - \frac{b}{a}q \quad (19)$$

Následující Graf 4 znázorňuje jak s nulovými mezními náklady by monopolista maximalizoval zisk tam, kde mezní příjem je také 0 (kde celkový příjem dosahuje maxima), neboť zde nejsou žádné náklady). To je při $(q^*, p^*) = ((0.5)a, (0.5)b)$.

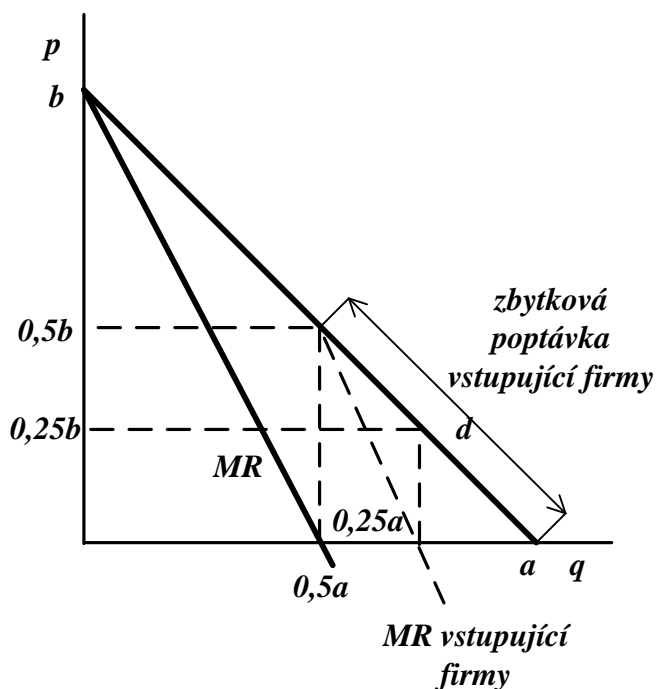
Graf 4: Maximalizace zisku v monopolu



Zdroje: Barkley, 2019

Nyní je možné vzít v úvahu druhou firmu, jež předpokládá, že monopolista bude produkovat $a/2$. Vstupující firma zachází se zbývajícím $a/2$ jako se svou poptávkovou křivkou a chová se v tomto segmentu jako monopolista. Toto je znázorněno na následujícím Grafu 5.

Graf 5: Trh po vstupu druhé firmy



Zdroje: Barkley, 2019

Původní monopolista produkuje $(0.5)a$ množství q , nechávající pravou spodní část své poptávkové křivky neuspokojenou. Vstupující firma zachází s touto spodní částí jako se svou zbytkovou poptávkovou křivkou. Volba výsledku, který maximalizuje zisk podél této spodní části je

$$\frac{1}{2}(a - \frac{1}{2}a) = \frac{1}{4}a \quad (20)$$

Jestliže ale Společnost Y produkuje $(0.25)a$, společnost X už není monopolistou. Její původní rozhodnutí o výrobě $(0.5)a$ už tudíž nemaximalizuje zisk. Podle předpokladu tohoto modelu nyní společnost X považuje výrobu $(0.25)a$ firmy 2 za stálou a přebírá na sebe zbytek poptávkové křivky. Je-li toto dáno, volba společnosti X maximalizující zisk je

$$0.5(a - 0.25a) = 0.375a \quad (21)$$

Podíl první společnosti se vlivem vzájemné reakce snižuje, zatímco podíl druhé firmy roste. Tento proces reakcí pokračuje, dokud jedna z firem nevyvolá změnu ve svém rozhodnutí o výrobě.

Předpokládejme, že každá firma nabídne $(1/3)a$. Pokud společnost X stanoví výrobu na $(1/3)a$, Společnost Y nabídne

$$\frac{1}{2}\left(a - \frac{1}{3}a\right) = \frac{1}{3}a \quad (22)$$

Společnost X zase nabídne

$$\frac{1}{2}\left(a - \frac{1}{3}a\right) = \frac{1}{3}a \quad (23)$$

Podíl každé společnosti je $(1/3)a$. Všechny společnosti zůstávají ve stávající situaci, protože současná struktura jim zajišťuje optimální zisk. Výsledná rovnováha na trhu produkce je

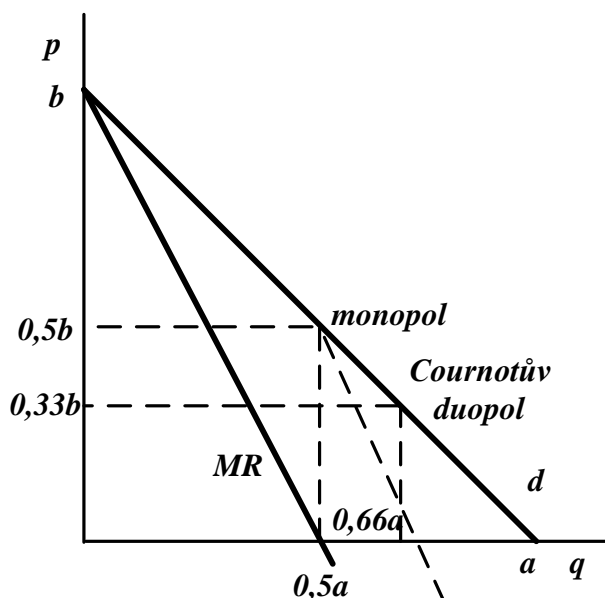
$$q = \frac{1}{3}a + \frac{1}{3}a = \frac{2}{3}a \quad (24)$$

a rovnováha ceny je

$$P = b - \frac{b}{a}\left(\frac{2}{3}a\right) = \frac{1}{3}b \quad (25)$$

To dokládá Graf 6. Monopolista produkuje $(0.5)a$ při ceně $(0.5)b$, zatímco duopolní rovnováha je při výrobě $(0.66)a$ a ceně $(0.33)b$.

Graf 6: Porovnání mezi monopolem a duopolem



Zdroje: Varian, 1995

Reakční funkce a rovnováha v Cournotově modelu duopolu

Podle Variana (1995) nashova rovnováha v duopolu může být rovněž modelována pomocí lineární poptávkové funkce a konstantních mezních nákladů, přičemž se sleduje reakce každé firmy na rozhodnutí o výrobě druhé firmy. Na začátku této úvahy využije inverzní vztah předchozí rovnice a uvažujeme, že cena p je funkcí množství q_1 a q_2 .

$$P = b - \frac{b}{a}(q_1 + q_2) \quad (26)$$

Vynásobením této rovnice q_1 se vyjádří zisk společnosti X:

$$\pi_1 = \left[b - \frac{b}{a}(q_1 + q_2) \right] q_1 = bq_1 - \frac{b}{a} \cdot q_1^2 - \frac{b}{a} \cdot q_2 \cdot q_1 \quad (27)$$

Pokud je první derivace rovna nule, optimální rozhodnutí společnosti X, které maximalizuje její zisk, lze popsat následující rovnicí:

$$\frac{d\pi_1}{dq_1} = \frac{d(bq_1 - \frac{b}{a}q_1^2 - \frac{b}{a}q_2 \cdot q_1)}{dq_1} = b - 2\frac{b}{a}q_1 - \frac{b}{a}q_2 = 0 \quad (28)$$

Řešením pro q_1 se dostane reakční funkce společnosti X

$$b - 2\frac{b}{a}q_1 - \frac{b}{a}q_2 = 0 \quad (29)$$

$$ba - 2bq_1 - bq_2 = 0 \quad (30)$$

$$-2bq_1 = -ba + bq_2 \quad (31)$$

$$2q_1 = a - q_2 \quad (32)$$

$$q_1 = \frac{a - q_2}{2} \quad (33)$$

$$q_1 = \frac{1}{2}(a - q_2) \quad (34)$$

Tento vztah lze interpretovat jako reakční křivku, která ukazuje, jaké množství společnost X vyrobí (q_1) v závislosti na produkci společnosti Y (q_2). Podobně lze z odvozené ziskové funkce určit optimální rozhodnutí společnosti Y

$$\pi_2 = \left[b - \frac{b}{a}(q_1 + q_2) \right] q_2 = bq_2 - \frac{b}{a} \cdot q_1q_2 - \frac{b}{a} \cdot q_2^2 \quad (35)$$

Podmínka maximalizace zisku je

$$\frac{d\pi_2}{dq_2} = \frac{d\left(bq_2 - \frac{b}{a}q_1q_2 - \frac{b}{a}q_2^2\right)}{dq_2} = b - 2\frac{b}{a}q_2 - \frac{b}{a}q_1 = 0 \quad (36)$$

Řešením pro q_2 se dostane reakční funkce společnosti Y

$$b - 2\frac{b}{a}q_2 - \frac{b}{a}q_1 = 0 \quad (37)$$

$$ab - bq_1 - 2bq_2 = 0 \quad (38)$$

$$-2bq_2 = bq_1 - ab \quad (39)$$

$$2q_2 = -q_1 + a \quad (40)$$

$$q_2 = \frac{a - q_1}{2} \quad (41)$$

$$q_2 = \frac{1}{2}(a - q_1) \quad (42)$$

Reakční funkce obou firem jsou:

$$q_1 = \frac{1}{2}(a - q_2) \quad (43)$$

$$q_2 = \frac{1}{2}(a - q_1) \quad (44)$$

V rovnovážném stavu tohoto interaktivního procesu by žádná ze společností neměla motivaci měnit své strategie, pokud zůstane strategie druhé společnosti nezměněna. Tento koncept se označuje jako Nashova rovnováha v nekooperativní hře. Předpoklad, že každá firma považuje výrobu svých konkurentů za konstantní, je znám jako Cournotův princip chování.

K dosažení rovnováhy v tomto systému stačí nahradit výraz pro q_1 odpovídajícím vztahem pro q_2 :

$$q_2 = \frac{1}{2} \left[a - \frac{1}{2}(a - q_2) \right] \quad (45)$$

$$\frac{1}{2} \left(a - \frac{1}{2}a + \frac{1}{2}q_2 \right) \quad (46)$$

$$\frac{1}{2}a - \frac{1}{4}a + \frac{1}{4}q_2 \quad (47)$$

Řešení pro q_2 ,

$$q_2 = \frac{1}{3}a \quad (48)$$

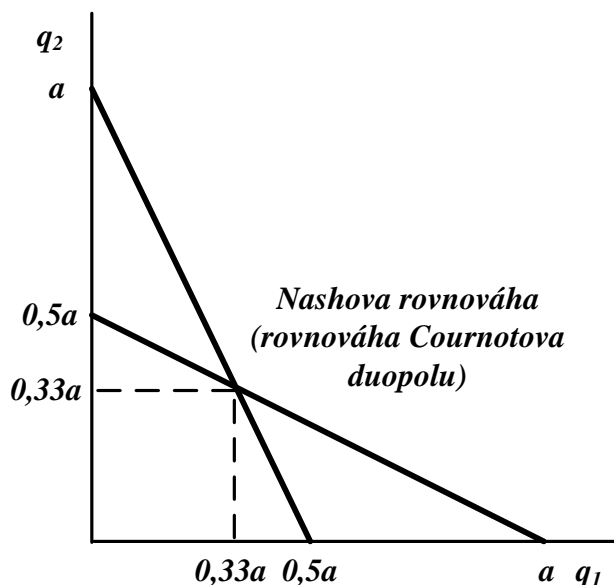
Substitucí rovnice (38) do rovnice (33) vyjde:

$$q_1 = \frac{1}{2} \left(a - \frac{1}{3}a \right) = \frac{1}{3}a \quad (49)$$

Tato rovnováha je zobrazena v Grafu 10, kde q_1 se nachází na vodorovné ose a q_2 na svislé ose. Reakční funkce jsou zobrazeny jako $q_2(q_1)$ a $q_1(q_2)$. Nashova rovnováha $(q_1, q_2) = ((1/3)a, (1/3)a)$ je v průsečíku obou reakčních funkcí. Graf 10 ilustruje rovnováhu, kde na horizontální ose je znázorněno q_1 a na vertikální ose q_2 . Reakční křivky jsou vyjádřeny jako $q_2(q_1)$

a q_1 (q_2). Nashova rovnováha, $(q_1, q_2) = ((0.33)a, (0.33)a)$, se nachází v bodě, kde se tyto reakční křivky protínají

Graf 7: Nashova rovnováha v případě duopolu



Zdroje: Varian, 1995

Rozšíření na n firem

Podle Variana (1995) nyní uvažovat situaci se třemi firmami vyrábějícími homogenní produkt, kde první dvě firmy nabídnou množství ve výši $(0.25)a$. Třetí Společnost maximalizuje své zisky tím, že se zaměřuje na zbývající část poptávkové křivky a nabídne odpovídající množství

$$q_3 = \frac{1}{2} \left(a - \frac{1}{4}a - \frac{1}{4}a \right) = \frac{1}{4}a \quad (50)$$

a firmy A a B zareagují stejně:

$$q_1 = q_2 = \frac{1}{2} \left(a - \frac{1}{4}a - \frac{1}{4}a \right) = \frac{1}{4}a \quad (51)$$

Reálně s n počtem firem každá nabízí

$$q_j = \frac{1}{n+1}a \quad (52)$$

Každá následující společnost potom nabízí

$$q_k = \frac{1}{2} \left(a - \sum_{j \neq k}^n \frac{1}{n+1} a \right) = \frac{1}{2} a - \frac{n-1}{2(n+1)} a \quad (53)$$

$$q_k = \frac{1}{2} \left(a - \frac{an-a}{n+1} \right) \quad (54)$$

$$\frac{1}{2} \cdot \frac{an+a-an+a}{n+1} = \frac{2a}{2n+2} = \frac{a}{n+1} = \frac{1}{n+1} a \quad (55)$$

a příslušné produkce dostávají do rovnováhy. Sečtení rovnice (52) přes j přináší tržní množství

$$Q = \sum_{j=1}^n \frac{1}{n+1} a = \frac{n}{n+1} a \quad (56)$$

Dosazením (56) do funkce $p = b - \frac{b}{a} \cdot q$ vyjde:

$$p = b - \frac{b}{a} \left(\frac{n}{n+1} a \right) = b - b \cdot \frac{n}{n+1} = \frac{1}{n+1} b \quad (57)$$

Nyní uvažovat situaci, kdy je možné vstup nových podniků, jak je tomu na dokonale konkurenčním trhu. Pro určení limitního množství a ceny při neustálém přibývání firem se předpokládá, že počet firem se blíží nekonečnu ve výrazech pro množství a cenu:

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{n}{n+1} a = a, \quad \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{1}{n+1} b = 0 \quad (58)$$

Jak se počet firem n blíží nekonečnu, produkované množství se přibližuje hodnotě a a cena se snižuje na 0 , což odpovídá mezním nákladům (cena v dokonale konkurenčním trhu). Tímto způsobem se Cournotův model transformuje na model dokonalé konkurence, když počet vstupujících firem dosáhne nekonečna.

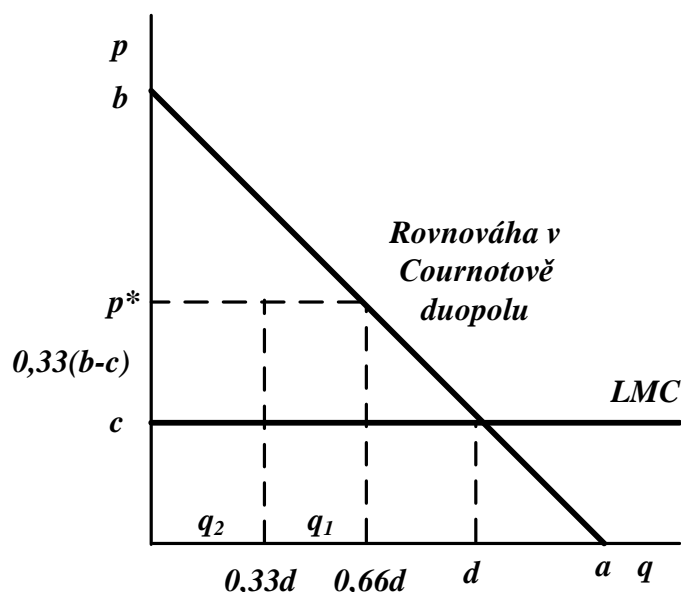
Rozšíření na případ kladných mezních nákladů

Podle Variana (1995) cournotův model duopolu se přímo vztahuje na situaci s kladnými a konstantními mezními náklady. Následující graf 11 představuje širší řešení pro dvě firmy. Při dlouhodobých mezních nákladech c odpovídá rovnovážné množství v dokonalé konkurenci hodnotě d . Cournotovu rovnováhu lze derivovat tak, že vodorovné mezní náklady považujeme za

osu množství v rámci modelu s nulovými mezními náklady. V tomto případě by d fungovalo jako bod, kde se množství protíná, a v duopolní rovnováze by každá firma vyráběla $(0.33)d$ při ceně $c + (0.33)(b - c)$. Generalizací tohoto přístupu pro situaci s kladnými mezními náklady by vznikla Cournotova rovnováha

$$q_j = \frac{1}{n+1}d, p = c + \frac{1}{n+1}(b - c) \quad (59)$$

Graf 8: Cournotova duopolní rovnováha



Zdroje: Varian, 1995

3.2.5 Hypotetické variace

Dalším problémem dříve popsaného jednoduchého Cournotova modelu je nereálnost předpokladu, že firmy v malých odvětvích berou chování svých konkurentů jako dané. Ve skutečnosti při odvozování Cournotova modelu bylo zřejmé, že tento předpoklad byl nesprávný všude kromě místa bodu rovnováhy. Vstoupí-li do odvětví firma B, která považuje výrobu firmy 1 $(0.5)a$ za danou, firma A v reakci na to změni svou výrobu. Změna a odezva pokračují, dokud není dosaženo rovnováhy. Na skutečném trhu by firma očekávala změnu chování svého konkurenta v reakci na svá rozhodnutí o produkci. Proto se od firemních manažerů – stejně jako při hře šachu

– očekává plánování celé řady kroků v reakci na *domněnky* o tom, jak bude reagovat jejich konkurent. Souhrnu takových dohadů pro všechny firmy říkáme *hypotetické variace*.

Reakční funkce s hypotetickými variacemi

Chceme-li pochopit, jak přidání hypotetické variace mění Cournotovu rovnováhu, vezmeme v úvahu situaci, kdy firmy hledají další krok do budoucna. Firma A má odhad o tom, co firma B provede v reakci na jakýkoliv krok firmy A, a firma B má řadu odhadů o tom, jak bude reagovat firma A. Odhady firmy A lze vyjádřit funkcí

$$q_2 = f(q_1) \quad (60)$$

a odhady firmy 2 analogickou funkcí

$$q_1 = f(q_2) \quad (61)$$

S lineární poptávkovou křivkou a konstantními mezními náklady, zisková funkce firmy A (rovnice (27)) může být změněna na

$$\pi_1 = \left\{ b - \frac{b}{a} [q_1 + q_2(q_1)] \right\} q_1 - cq_1 \quad (62)$$

Podmínka prvního řádu je

$$\frac{d\pi_1}{dq_1} = b - 2\frac{b}{a}q_1 - \frac{b}{a}q_2 - \frac{b}{a}q_1 \frac{dq_2}{dq_1} - c = 0 \quad (63)$$

Použijeme-li výrazy v rovnici (64), reakční funkce s hypotetickou variací firmy A je

$$q_1(q_2) = \frac{ab - bq_2 - ac}{2b + b(q_2/dq_1)} \quad (64)$$

Reakční funkce s hypotetickou variací firmy 2 bude symetrická:

$$q_2(q_1) = \frac{ab - bq_1 - ac}{2b + b(q_1/dq_2)} \quad (65)$$

Kooperativní hypotetické variace

Dále lze zvážit tři možné předpoklady o hypotetických variacích firem. Na jedné straně můžeme předpokládat, že firmy srovnají svá množstevní omezení a dosáhnou monopolního řešení.

To znamená hypotetickou variaci + 1 pro každou firmu. Dosazením + 1 do derivací předchozích dvou rovnic lze získat následující reakční funkce: (Varian, 1995)

$$q_1(q_2) = \frac{ab - bq_2 - ac}{3b} \quad (66)$$

$$q_2(q_1) = \frac{ab - bq_1 - ac}{3b} \quad (67)$$

Abychom prokázali, že tyto reakční funkce vedou k monopolní výrobě, je třeba vyhledat nejprve monopolní výrobu maximalizací monopolní ziskové funkce, za předpokladu $q_1 + q_2 = q_m$:

$$\pi_m = p(q_m)q_m - cq_m = \left(b - \frac{b}{a}q_m\right)q_m - cq_m = (b - c)q_m - \frac{b}{a}(q_m)^2 \quad (68)$$

$$\frac{d\pi}{dq_m} = b - c - 2\frac{b}{a}q_m = 0 \quad (69)$$

Řešení pro q_m^* ,

$$q_m^* = \frac{ab - ac}{2b} \quad (70)$$

Nyní sloučíme obě reakční funkce firmy a vyřešíme pro rovnovážnou výrobu:

$$q_1 + q_2 = \frac{ab - bq_2 - ac}{3b} + \frac{ab - bq_1 - ac}{3b} = \frac{2ab - b(q_1 + q_2) - 2ac}{3b} \quad (71)$$

Řešením tohoto výrazu pro součet výrob firem dostáváme

$$q_1 + q_2 = \frac{ab - 2ac}{2b} \quad (72)$$

což je produkce monopolu.

Konkurenční hypotetické variace

V druhém extrému můžeme uvažovat, že každá firma předpokládá, že pokud sníží výrobu o jednu jednotku, druhá firma jednoduše zvýší výrobu o jednu jednotku, aby vyrovnala vzniklý

rozdíl. Tím je předpoklad, že každá z derivací je rovna -1 (pokles o jednu jednotku u jedné firmy znamená zvýšení o jednu jednotku u druhé firmy):

$$\frac{dq_2}{dq_1} = \frac{dq_1}{dq_2} = -1 \quad (73)$$

Dosazením dostaneme reakční funkce

$$q_1(q_2) = \frac{ab - bq_2 - ac}{b} \quad (74)$$

$$q_2(q_1) = \frac{ab - bq_1 - ac}{b} \quad (75)$$

Nyní lze vyjádřit, že pokud mají firmy reakční funkce dané rovnicemi (74) a (75), celková výroba produkovaná oběma firmami je rovna produkci v dokonalé konkurenci. Abychom ji zjistili, ponecháme cenu rovnou mezním nákladům (jak by tomu bylo v dokonalé konkurenčním odvětví) a vyřešíme rovnici (34) pro celkovou tržní produkci:

$$p = c = b - \frac{b}{a}(q_1 + q_2) \quad (76)$$

Řešením pro $q_1 + q_2$ získáme,

$$q_1 + q_2 = \frac{ab - ac}{b} \quad \text{produkce v dokonalé konkurenci} \quad (77)$$

Abychom nyní zjistili celkovou výrobu produkovanou firmami s hypotetickými variacemi – 1, použijeme rovnice (74) a (75):

$$q_1 + q_2 = \frac{ab - bq_2 - ac}{b} + \frac{ab - bq_1 - ac}{b} = \frac{2ab - b(q_1 + q_2) - 2ac}{b} \quad (78)$$

Řešením (78) pro celkovou výrobu je výraz

$$q_1 + q_2 = \frac{ab - ac}{b} \quad (79)$$

což je produkce v podmínkách dokonalé konkurence.

Je zřejmé, že v obou rovnicích (77) a (79) nejsou specifikované individuální výroby firem, přestože je specifikována celková výroba. Toto je přesně analogické s dlouhodobou rovnováhou

za podmínek dokonalé konkurence. Náklady v dlouhém období jsou na danou jednotku stejné, a protože jsou nulové zisky, firmy nezajímá, jak je výroba rozdělena. (Varian, 1995)

Cournotovy hypotetické variace

Středním předpokladem o hypotetických variacích je Cournotův předpoklad, že každá firma bere výrobu ostatních jako danou. To je skrytý předpoklad nulových hypotetických variací:

$$\frac{dq_2}{dq_1} = \frac{dq_1}{dq_2} = 0 \quad (80)$$

Dosazením rovnice (80) do rovnic (64) a (65) lze získat reakční funkce

$$q_1(q_2) = \frac{ab - bq_2 - ac}{2b} \quad (81)$$

$$q_2(q_1) = \frac{ab - bq_1 - ac}{2b} \quad (82)$$

řešení pro rovnovážnou výrobu je

$$q_1 + q_2 = \frac{ab - bq_2 - ac}{2b} + \frac{ab - bq_1 - ac}{2b} = \frac{2ab - b(q_1 + q_2) - 2ac}{2b} \quad (83)$$

Řešení (83) pro $(q_1 + q_2)$,

$$q_1 + q_2 = \frac{2(ab - ac)}{3b} \quad (84)$$

Je zřejmé si, že výroba plynoucí z poslední rovnice je 2/3 konkurenční výroby, jak předvídá Cournotův model. Tato analýza tudíž prokázala, že s hypotetickými variacemi od + 1 do - 1 je možné vytvořit situaci odpovídající dokonalé protizákonné úmluvě, Cournotově řešení duopolu nebo dokonalé konkurenci.

Stálé hypotetické variace

Podle Bitsadze a Tsimintia (2018) hypotetické variace + 1 (dokonalá tajná/protizákonná dohoda), 0 (Cournotovo řešení duopolu) a - 1 (dokonalá konkurence) představují opodstatněná omezení škály věrohodných hypotetických variací. Dokonalá tajná dohoda vytvoří nejvyšší cenu a nejnižší výrobu, zatímco dokonalá konkurence vytvoří nejnižší cenu a nejvyšší výrobu. Jestliže

hypotetické variace firem se nachází mezi + 1 a - 1, cena a celkové tržní množství se sníží někde mezi. Výběr mezi modely založenými na hypotetických variacích zdá se spočívat v posouzení toho, co si bude každá firma uvážlivě myslet o svých protivnících. Tato nepřesnost znepokojuje některé ekonomy, pro které je příjemnější hledat rovnováhy komplexních procesů.

Rovnovážná řada hypotetických variací

Předpokládejme, že místo odhadování hypotetických variací získáme rovnovážnou sadu hypotetických variací. Tato rovnováha by měla tu vlastnost, že jestliže by každá firma jednala podle specifické řady hypotetických variací, žádná z firem by neměla motivaci změnit ani své chování ani své hypotetické variace. Toto by bylo jako Nashova rovnováha v hypotetických variacích. Takovou rovnováhu nazýváme řadou stálých (konzistentních) hypotetických variací.

K odvození sady stálých hypotetických variací je potřeba ponechat

$$k_1 = \frac{dq_2}{dq_1} \text{ a } k_2 = \frac{dq_1}{dq_2} \quad (85)$$

Po dosazení za k_1 z (86) v (65), reakční funkce firmy A může být napsána jako

$$q_1 = \frac{ab - bq_2 - ac}{2b + bk_1} \quad (86)$$

a k_2 lze najít úpravou rovnice (87) s ohledem na q_2 :

$$k_2 = \frac{dq_1}{dq_2} = \frac{-b}{2b + bk_1} = -\frac{1}{2 + k_1} \quad (87)$$

Obdobně lze odvodit k_1 úpravou tohoto vztahu (q_2 s ohledem na q_1):

$$k_1 = -\frac{1}{2 + k_2} \quad (88)$$

K nalezení rovnováhy se dosadí k_1 (89) do rovnice pro k_2 (88):

$$k_2 = -\frac{1}{2 - \frac{1}{2 + k_2}} = -\frac{2 + k_2}{3 + 2k_2} \quad (89)$$

Úpravou této rovnice dostaneme

$$(k_2)^2 + 2k_2 + 1 = 0 \quad (90)$$

Další úpravou této rovnice dostaneme:

$$(k_2 + 1)^2 = 0 \quad (91)$$

Tudíž,

$$k_2 = -1 \quad (92)$$

Dosazením rovnice (92) do (88),

$$k_1 = -\frac{1}{2-1} = -1 = k_2 \quad (93)$$

Poslední dvě rovnice vyjadřují, že rovnováha v podmínkách hypotetické variace znamená pro obě firmy předpoklad -1 , což firmy vede k dokonale konkurenčnímu řešení. Tento argument přináší možnost, že chování firem, které vyrábějí stejnorodé produkty, může odpovídat modelu dokonalé konkurence, i pokud je na trhu jen velmi málo firem. Data získaná empirickým výzkumem potvrzují tento postoj. Pokud je toto tvrzení pravdivé, může říct, že firmy se chovají, jakoby byly splněny předpoklady modelu dokonalé konkurenčního trhu. (Kharaišvili a kol., 2008)

3.2.6 Stackelbergův model

Další typ modelu, podle Svobody a Šredla (2012) hypotetických variací se nazývá **model dominantní firmy** nebo **model Stackelbergovy rovnováhy**. Jednu verzi tohoto modelu je možné rozvinout dvěma způsoby.

- a) V rámci duopolu může jedna firma fungovat jako lídr, zatímco druhá firma se chová jako následovník. Následovník přijímá cenu stanovenou lídrem jako neměnnou a jeho chování se podobá chování firem v dokonalé konkurenci. Lídrem stanovená cena je přitom optimalizována tak, aby maximalizovala zisk na základě rozdílu mezi tržní poptávkou a množstvím, které nabízí druhá firma
- b) Na druhé straně může existovat trh, kde operuje jedna významná firma s určitou mírou monopolní síly a několik menších podniků, které se musí chovat jako cenoví příjemci, protože jejich vliv na trh je zanedbatelný. Jelikož jsou nuceny akceptovat

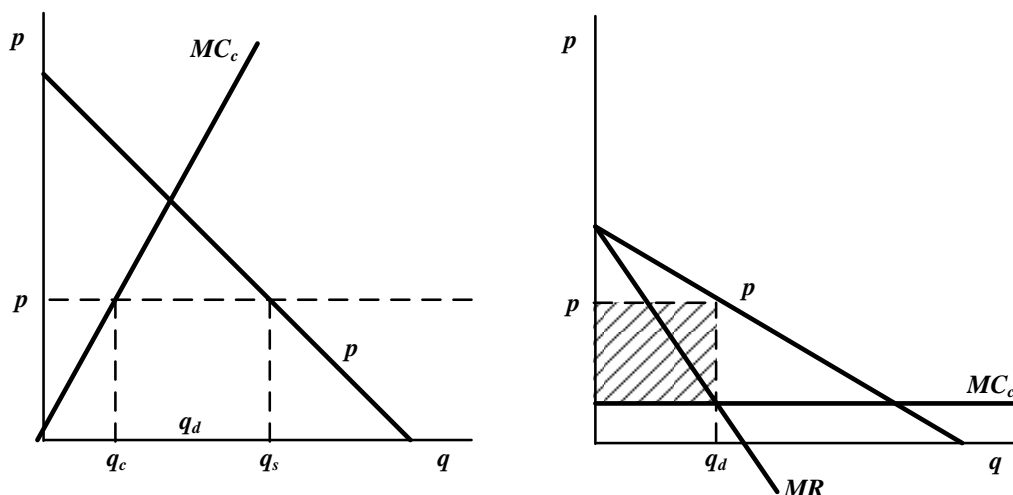
tržní ceny, chovají se jako firmy v dokonalé konkurenci a vyrábějí tak, aby mezní náklady odpovídaly tržní ceně. Dominantní společnost pak určuje cenu tím, že volí množství výroby, které maximalizuje její zisk, na základě rozdílu mezi tržní poptávkou a celkovým množstvím produkovaným malými firmami. Výsledná rovnováha, ať už v případě duopolu nebo ve scénáři s více firmami, se často označuje jako **Stackelbergova rovnováha**.

Následující Graf 9 objasňuje rozhodovací proces dominantní firmy v rámci duopolního modelu. Na levé straně je znázorněna poptávková křivka celého odvětví a křivka mezních nákladů následnické firmy. Pravá část grafu zobrazuje zbytkovou poptávkovou křivku spolu s rozhodnutím dominantní firmy, které maximalizuje její zisk. Poptávková křivka dominantní firmy je odvozena odečtením množství vyprodukovaného následnickou firmou od celkové tržní poptávky při každé ceně. Dominantní firma optimalizuje svůj zisk tak, že produkuje množství, které odpovídá jejím mezním nákladům a zbytkovému meznímu příjmu (při q_d^*), a stanovuje cenu maximalizující zisk podle své zbytkové poptávkové křivky (p^*). Levý graf ukazuje, že pokud je cena p^* a dominantní firma vyrábí q_d^* , následnická firma bere cenu p^* jako danou a vyrábí q_c . Celkové množství produkce v odvětví tedy odpovídá Stackelbergově rovnováze

$$q_s = q_d^* + q_c \quad (94)$$

a cena se stanovuje na p^* . V rámci Stackelbergovy rovnováhy bývá cena obvykle vyšší než tržní cena, přičemž chování jedné firmy ve trhu způsobuje, že je nižší než monopolní cena nebo cena při Cournot-Nashově rovnováze. To může být vysvětlováno tím, že vůdčí firma má možnost mírně omezit svou produkci ve srovnání s celkovým množstvím na trhu. (Cumbul, 2020)

Graf 9: Maximalizace zisku dominantní firmou (levá část) a následnickou firmou (pravá část)



Zdroje: Varian, 1995

3.2.7 Cenová konkurence a její modely

Při analýze tržního chování oligopolu se zpravidla předpokládá, že firmy volí objemy produkce (odbytu, výstupu). Ze znalosti inverzních poptávkových funkcí se určuje výše tržní ceny P . (Musil, 2009)

Na oligopolních trzích firmy mohou též určovat výchozí cenu a na jejím základě odvozovat realizovatelné množství produkce. Tento přístup bude dále analyzován. Bude se předpokládat, že firmy určují výši ceny a budou zkoumány reakce firem na změnu tržní ceny konkurentů.

Bertrandův (Edgeworthův) model

Cournotova rovnováha je atraktivní z několika důvodů. Především poskytuje teoretická řešení, která se nacházejí mezi monopolním a dokonale konkurenčním trhem. Dále se tento model zjednodušuje na model dokonalé konkurence, když je povolen vstup nových firem, a jejich počet se blíží nekonečnu. Naopak, pokud existuje pouze jedna firma, stává se tento model monopolním. Navíc, s rostoucím počtem firem se zvyšuje rovnovážné množství produkce. Nicméně, základní předpoklady tohoto modelu jsou relativně restriktivní. Joseph Bertrand v roce 1883 publikoval

kritiku Cournotovy práce, kde zpochybnil klíčové předpoklady ohledně chování firem. Zatímco Cournotův model předpokládá, že firmy se zaměřují na množství a nechávají trh stanovit cenu, Bertrand namítal, že ve skutečnosti se firmy často soustředí na ceny a přizpůsobují svou produkci podle poptávky spotřebitelů za tyto ceny. (Mankiw, 2022)

Podle Mankiw (2022) tato jednoduchá úprava má za následek zásadní změnu v tržních předpovědích. Když firmy nabízejí homogenní produkt, spotřebitelé se při výběru mezi nimi rozhodují výhradně na základě ceny. Například, pokud jedna firma v duopolu nastaví cenu nad mezními náklady, druhá firma může zvýšit svůj zisk tím, že cenu sníží a tím získá zákazníky od první firmy. Pokud ani jedna firma nemá kapacitní omezení, tento proces pokračuje, dokud cena neklesne na úroveň mezních nákladů. Nashova rovnováha pak v tomto scénáři odpovídá ceně rovné mezním nákladům. V tomto bodě nemá žádná z firem motivaci k dalšímu snižování cen, protože by tím dosáhla záporného zisku z dodatečné jednotky. Bertrand tak dospěl k závěru, že dokonale konkurenční řešení představuje správnou rovnováhu i v případě, že existují pouze dvě firmy.

Firmy, které využívají katalogové nabídky a následně reagují na objednávky zákazníků, jsou pravděpodobně přesněji modelovány Bertrandovým (cenovým) přístupem. Vzhledem k tomu, že náklady na tisk katalogů jsou vysoké, ceny se obvykle udržují na určité úrovni po delší časové období. Na druhou stranu existují odvětví, ve kterých firmy vyrábějí určité série produktů a následně je prodávají za jakoukoliv cenu, kterou mohou na trhu získat. Příklady zahrnují sezónní oblečení a automobily. Tato odvětví jsou pravděpodobně lépe popsána Cournotovým modelem, který se zaměřuje na interakci mezi firmami a výrobními objemy.

Bertrandův model, který byl vytvořen pro analýzu duopolu, vychází z několika klíčových předpokladů:

- existují dvě firmy, které mají obdobnou sílu na trhu, což se projevuje shodnými funkcemi celkových nákladů,
- firmy produkují homogenní zboží, což znamená, že jejich produkty jsou vzájemně zaměnitelné,
- na trhu mezi sebou soutěží, přičemž určují cenu svých výrobků současně a nezávisle, přičemž berou cenu konkurenta jako konstantu,

- firmy mají stejnou úroveň síly, což se projevuje identickými funkcemi celkových nákladů

$$TC_i = c q_i, \text{ pro } i=1,2, \quad (95)$$

v nichž fixní náklady jsou nulové (předpokládá se dlouhé období),

- poptávka po výrobcích firem lze pro $i = 1, 2$ vyjádřit pomocí následujících funkcí:

$$q_i = q_i(P_1, P_2), \quad (96)$$

- firmy i pro $i=1, 2$ maximalizují zisk

$$\pi_i = P_i q_i(P_1, P_2) - c q_i(P_1, P_2). \quad (97)$$

Výpočet

$$\pi_i = P_i q_i(P_1, P_2) - c q_i(P_1, P_2) \quad (98)$$

$$d\pi_i = P_i dq_i(P_1, P_2) + q_i(P_1, P_2) dP_i - c dq_i(P_1, P_2) \quad (99)$$

$$d\pi_i = P_i dq_i + q_i dP_i - c dq_i \quad (100)$$

$$d\pi_i = P_i \left(1 + \frac{q_i}{dq_i} \frac{dP_i}{P_i} - \frac{c}{P_i}\right) dq_i \quad (101)$$

$$d\pi_i = P_i \left(1 + \frac{q_i}{dq_i} \frac{dP_i}{P_i} - \frac{c}{P_i}\right) dq_i \quad (102)$$

Obecně platí

$$dq_i(P_1, P_2) = \frac{\partial q_i}{\partial P_1} dP_1 + \frac{\partial q_i}{\partial P_2} dP_2 \quad (103)$$

Ve Bertrandově modelu firma i stanovuje tržní cenu P_i s očekávaným množstvím odbytu q_i . Předpokládá, že konkurent j nebude na změnu její tržní ceny P_i reagovat změnou své vlastní tržní ceny P_j .

očekávané reakce firem je možné vyjádřit pomocí funkcí g_j , $j=1,2$

$$P_i^e = g_{ij}(P_j), i \neq j \text{ je funkce s nulovou derivací } \frac{\partial g_{ij}}{\partial P_j} = 0 \quad (104)$$

P_i je konstanta, rovnající se očekávané reakci na cenu konkurenta.

V Bertrandově modelu lze poptávku po produktech firmy $i = 1, 2$ obecně formulovat pomocí funkce $q_i = q_i(P_1, P_2)$, ve které firma i stanovuje cenu P_i a předpokládá, že cena konkurenta P_i zůstává konstantní.

Maximalizace zisku v Bertrandově modelu

Při užití Bertrandova modelu vykazují firmy podobnou sílu. Uvedená skutečnost je dána stejnými funkcemi celkových nákladů TC. Mohl tedy konstatovat, že:

$$TC_i = b_i + c_i q_i, \quad (105)$$

kde

b_i odpovídá fixním nákladům firmy i ,

c_i odpovídá mezním nákladům firmy i ,

q_i je objem produkce firmy i .

Firma i maximalizuje zisk podle rovnice

$$\pi_i = P_i q_i(P_1, P_2) - b_i - c_i q_i(P_1, P_2) \quad (106)$$

pro $i = 1, 2$.

$$d\pi_i = P_i dq_i(P_1, P_2) + q_i(P_1, P_2) dP_i - c_i dq_i(P_1, P_2) - q_i(P_1, P_2) dc_i \quad (107)$$

$$d\pi_i = P_i dq_i + q_i dP_i - c_i dq_i \quad (108)$$

$$\frac{d\pi_i}{dq_i} = P_i + q_i \frac{dP_i}{dq_i} - c_i \quad (109)$$

Podmínka nulovosti derivace zisku je dána

$$P_i + q_i \frac{dP_i}{dq_i} - c_i = 0 \quad (110)$$

$$P_i \left(1 + \frac{q_i}{P_i} \frac{dP_i}{dq_i}\right) - c_i = 0 \quad (111)$$

$$1 + \frac{q_i}{P_i} \frac{dP_i}{dq_i} = \frac{c_i}{P_i} \quad (112)$$

$$1 + E_{P/q} = \frac{c_i}{P_i} \quad (113)$$

$$1 + \frac{1}{E_{q/P}} = \frac{c_i}{P_i} \quad (114)$$

$$\frac{E_{q/P} + 1}{E_{q/P}} = \frac{c_i}{P_i} \quad (115)$$

$$P_i = \frac{E_{q/P}}{E_{q/P} + 1} c_i \quad (116)$$

Kde $E_{y/x}$ je elasticita y vzhledem k x .

Konkurence firem v Bertrandově modelu spočívá ve volbě ceny. Obě firmy vyhlásí současně ceny své produkce.

- Pokud je cena P_i firmy i nižší, než je cena P_j firmy j , obsadí celý trh firma i .
- Pokud se firmy rozhodnou pro shodnou cenu, případně každé z firem přesně polovina tržní poptávky.

Model cenového vůdce

Duopolní firma 1 se snaží maximalizovat svůj zisk tím, že nastaví mezní příjmy MR_1 , které vychází z redukované poptávky D_1 , na úroveň mezních nákladů MC_1 .

Předpokládá-li, že obě duopolní firmy mají identické nákladové funkce, průběh mezních nákladů firmy 1 bude odpovídat průběhu mezních nákladů jejího konkurenta, firmy 2. V

optimálním bodě bude cenový lídr na trhu schopný nabídnout objem produkce q_1 , přičemž cenu odvodí z redukované poptávky D_1 . Ceně P_1 pak odpovídá optimální objem výstupu q_1 .

Firma 2, jakožto následovník, se přizpůsobí tržní ceně, kterou stanovila firma 1. Při této ceně se na trhu prodá celkem Q_T jednotek produkce. Pokud firma 1 dodává na trh q_1 jednotek, firmě 2 zbývá tržní podíl ve výši:

$$q_2 = Q_T - q_1 \quad (117)$$

Cena prodávané produkce je vyšší, než jsou mezní náklady firem, a tak obě oligopolní firmy dosahují (při předpokládané neexistenci fixních nákladů) ekonomického zisku. Vzhledem k většímu tržnímu podílu, ale cenový vůdce dosahuje vyššího zisku, než vykazuje druhá firma v pasivní roli následovníka.

Řešení modelu cenové konkurence

Přepokládejme následující model cenové konkurence s reakcemi konkurenta; jeho řešení je následující:

Firmy i a j vyrábějí diferencovaný produkt (heterogenní oligopol) při různých nákladových funkcích. Mají různou funkci očekávané poptávky.

Firmy $i = 1, 2$ volí tržní ceny a tomu odpovídající množství nabídky podle podmínky

$$\max \pi_i = MR_i(P_i) = MC_i(q_i(P_i)) \quad (118)$$

Ve výchozí situaci firma j dosadí určitou tržní cenu P_j^0 .

Proces utváření rovnováhy bude opět probíhat vzájemnou reakcí firem na tržní cenu konkurenta (cenová konkurence).

$$\text{Platí } MC_i(q_i(P_i)) = \frac{\partial TC_i}{\partial q_i} \frac{\partial q_i}{\partial P_i} \quad (119)$$

Firma i má funkci očekávané poptávky

$$q_i = \alpha_i + \beta_{ji} P_j - \beta_i P_i \quad (120)$$

a nákladovou funkcí

$$TC_i = \gamma_i + \delta_i q_i \quad (121)$$

Firma $j \neq i$ má funkci očekávané poptávky

$$q_j = \alpha_j + \beta_{ij} P_i - \beta_j P_j \quad (122)$$

a nákladovou funkcí

$$TC_j = \gamma_j + \delta_j q_j \quad (123)$$

Ve výchozím období použije tržní cenu P_{j0} .

Reakce firmy i na P_{j0} .

Firma upraví svou funkci poptávky

$$q_i = \alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - \beta_i P_i \quad (124)$$

Platí

$$\frac{\partial q_i}{\partial P_i} = \beta_i \quad (125)$$

Příjmová funkce je

$$TR_i = P_i q_i = P_i (\alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - \beta_i P_i) \quad (126)$$

$$TR_i = P_i \alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} P_i - \beta_i P_i^2 \quad (127)$$

Pro mezní náklad platí

$$MC_i(q_i(P_i)) = \frac{\partial TC_i}{\partial q_i} \frac{\partial q_i}{\partial P_i} = \delta_i \beta_i \quad (128)$$

Pro funkci mezního příjmu platí

$$MR_i = \alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - 2 \beta_i P_i \quad (129)$$

Maximalizuje zisk podle podmínky

$$MR_i(P_i) = MC_i(P_i) \quad (130)$$

$$\alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - 2 \beta_i P_i = \delta_i \beta_i \quad (131)$$

Z podmínky plyne

$$\alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - \delta_i \beta_i = 2 \beta_i P_i \quad (132)$$

$$P_i = \frac{1}{2\beta_i} (\alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - \delta_i \beta_i) \quad (133)$$

Po dosazení do

$$q_i = \alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - \beta_i P_i \quad (134)$$

dostaneme

$$q_i = \alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - \frac{1}{2} (\alpha_i + \beta_{ji} P_{j0} - \delta_i \beta_i) \quad (135)$$

Ze vztahu

$$TC_i = \gamma_i + \delta_i q_i \quad (136)$$

dostaneme

$$AC_i = \frac{\gamma_i}{q_i} + \delta_i \quad (137)$$

Hodnoty q_i je možné zjistit iteračním procesem. Úlohu vyjádříme v maticovém tvaru

$$\begin{bmatrix} P_1(t+1) \\ P_2(t+1) \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & -\frac{\beta_{21}}{2\beta_1} \\ -\frac{\beta_{12}}{2\beta_2} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} P_1(t) \\ P_2(t) \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \frac{\alpha_1 - \delta_1\beta_1}{2\beta_1} \\ \frac{\alpha_2 - \delta_2\beta_2}{2\beta_2} \end{bmatrix} \quad (138)$$

Vyjdeme-li z počátečního vektoru $\begin{bmatrix} P_1(0) \\ P_2(0) \end{bmatrix}$, pak postupným dosazováním zjistíme, že proces konverguje k řešení.

Následující praktická část této disertace se zaměřuje na vysvětlení role modelů oligopolní konkurence v kontextu fungování maloobchodních řetězců v Gruzii a porovnává je s podmínkami v České republice.

4. Analytická část práce

Praktická část této disertace, jak bylo již zmíněno, se soustředí na aplikaci teoretických principů neoklasického modelu chování firem v oligopolních podmínkách, konkrétně v sektoru maloobchodních potravinových řetězců v Gruzii. Cílem analýzy ekonomické výkonnosti vybraných předních společností, které tvoří oligopolní strukturu, je zařadit tyto firmy do některého z modelů chování oligopolních firem.

Praktická část této disertace je zaměřena na hodnocení a analýzu pozice konkrétních maloobchodních společností na gruzínském trhu s potravinami. Vzhledem k tomu, že problematika oligopolní konkurence je doktorandovi známá, byly pro zkoumání vybrány obchodní řetězce, které na místním trhu vystupují jako oligopoly.

Jedním z nejvíce diskutovaných témat v gruzínské ekonomice v současné době jsou zahraniční maloobchodní řetězce. Výrobci a obchodníci, kteří fungují na bázi tradičních tržních vztahů a jsou na trhu rozptýleni, čelí v domácím prostředí rostoucím problémům a prosadit se na mezinárodní úrovni je pro ně mnohem obtížnější. Každý ekonomický subjekt by se měl orientovat na spolupráci s ostatními, aby lépe zvládal konkurenci.

V rámci spektra mezi atomizovaným trhem a hierarchickou organizací dochází ke spolupráci mezi jednotlivými subjekty, avšak žádný z těchto extrémních modelů není dlouhodobě udržitelný. Manažeři se často pokoušeli rychle přejít z jednoho extrému na druhý.

V posledních letech dochází k dynamickému rozvoji obchodních řetězců, nejen co se týče stabilních obchodních vztahů mezi dodavateli a odběrateli, ale také díky intenzivní výměně informací a spolupráci zaměstnanců napříč firmami. Rychlé propojení mezi výrobci, odběrateli a obchodními strukturami spotřebního zboží je úzce spojeno s rozvojem procesního myšlení. Lidé si stále více uvědomují význam efektivního řízení toků a plynulosti procesů, což se projevuje nejen v interním chodu firem, ale i v efektivním zásobování materiály a komponenty. Matějka (1998) zdůrazňuje: „Požadují dodávky přesně na čas, v perfektní kvalitě, přímo na pracoviště, podobně jako mezi jednotlivými pracovišti uvnitř společnosti. Není žádný racionální důvod pro přerušení plynulosti procesu na hranicích firmy.“

Vedoucí postavení zákazníka se v obchodních řetězcích stává čím dál tím patrnějším. Zákazníci si vytvářejí požadavky na své dodavatele, kteří se je snaží plnit. Nicméně dodavatelé začínají být v poslední době stále aktivnější.

Přechod na digitální nakupování přinesl podnikatelům v oblasti digitálního maloobchodu značné výhody, a to jak v průběhu pandemie, tak i po jejím skončení. Většina z deseti největších maloobchodníků skutečně posílila své digitální schopnosti, a to buď zaváděním nových technologií v obchodech, nebo zlepšováním svých vícekanálových služeb.

4.1 Maloobchodní řetězce v Gruzii

Mezi největší potravinářské řetězce patří v Gruzii Nikora, Ori Nabji, Carrefour, Magniti, Spar, Daily, Agrohuh, Gudwili, Europroduct či Smart.

4.1.1 Obchodní řetězec Nikora

Největším obchodním řetězcem na gruzínském trhu je společnost Nikora trade a.s. Síť Nikora se objevila na trhu v roce 2000, v průběhu let se aktivně rozvíjela a dnes je nejpočetnější sítí v Gruzii. K růstu došlo jak organickým růstem, tak různými formami akvizice jiných řetězců. Během procesu vývoje společnost Nikora získala řetězec „Sunday“, v západní Gruzii, řetězec „Velesi“, hypermarket „Libre“ a řetězce supermarketů „Nugeshi“. Síť supermarketů Nikora zpočátku představovala prodejní prostory pro produkty vyráběné společnostmi zařazenými do „skupiny Nikora“, poté se sortiment začal rozšiřovat a stal se z něj klasický řetězec supermarketů.

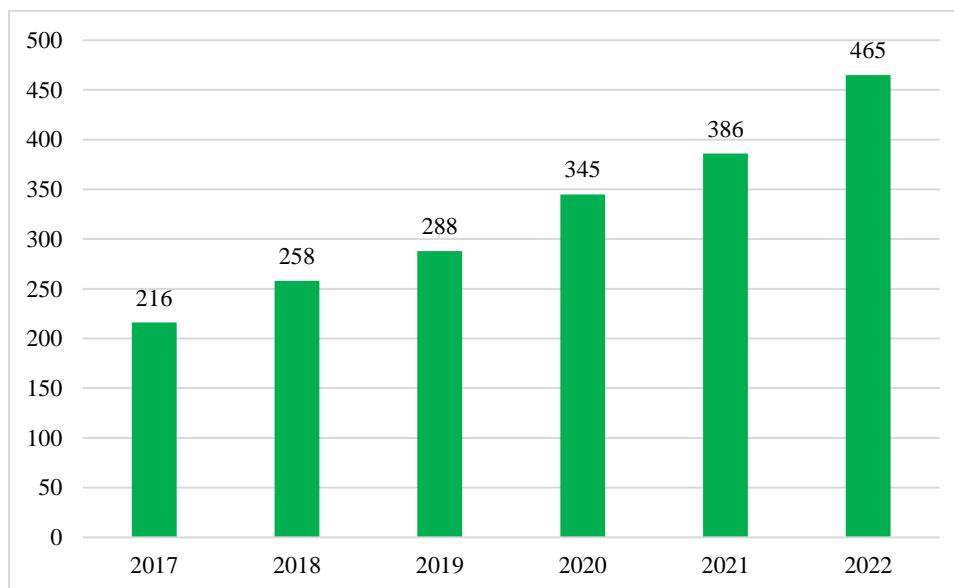
Dne 6. srpna 2018 společnost vydala dluhopisy v hodnotě 25 mil. GEL a úspěšně je zalistovala na gruzínské burze cenných papírů. Splatnost dluhopisů byla 3 roky, úroková sazba byla 400 bazických bodů plus sazba měnové politiky (refinancování) gruzínské národní banky a frekvence vyplácení kuponů byla čtyřikrát ročně a dne 12. listopadu 2021 společnost vydala další dluhopisy v hodnotě 35 mil. GEL, které také úspěšně zalistovala na gruzínské burze cenných papírů. Splatnost dluhopisů byla 3 roky, úroková sazba byla 350 bazických bodů připočtená k 3měsíční mezibankovní úrokové sazbě Tbilisi a frekvence vyplácení kuponů byla čtyřikrát ročně.

V současné době nabízí společnost svým zákazníkům ve svých obchodních provozovnách více než 20 tis. druhů výrobků, včetně více než 500 názvů výrobků vyráběných společností zařazenými do skupiny Nikora.

V srpnu 2015, poté, co společnost Nikora koupila řetězec Nugeshi se stala největším řetězcem supermarketů v zemi.

Od roku 2018 společnost nadále aktivně rozšiřuje svou síť a v letech 2017–2019 otevřela okolo 100 nových provozoven. V roce 2020 společnost vlastnila 345 prodejen a od roku 2021 byla Nikora zastoupena na trhu rychloobrátkového zboží 386 prodejny. Od roku 2022 společnost vlastnila již 465 obchodů.

Graf 10: Nikora: roční počet prodejen v letech 2017-2022



Zdroj: vlastní zpracování, data z Reportal.ge

Společnost nakupuje většinu svých produktů na místním trhu od místních dodavatelů a prodává je přímo spotřebitelům. Podle vedení nelze přesně určit, jakou část produktů místní dodavatelé nakupovali prostřednictvím dovozu, a jaký vliv mohou mít směnné kurzy na ceny místních dodavatelů.

Obchodní marže se v roce 2019 zvýšila o 19 % a dosáhla 104.5 mil. GEL. V roce 2020 byl nárůst obchodní marže o 24 % a toto číslo se rovnalo 129.6 mil. GEL. V roce 2021 dosáhla

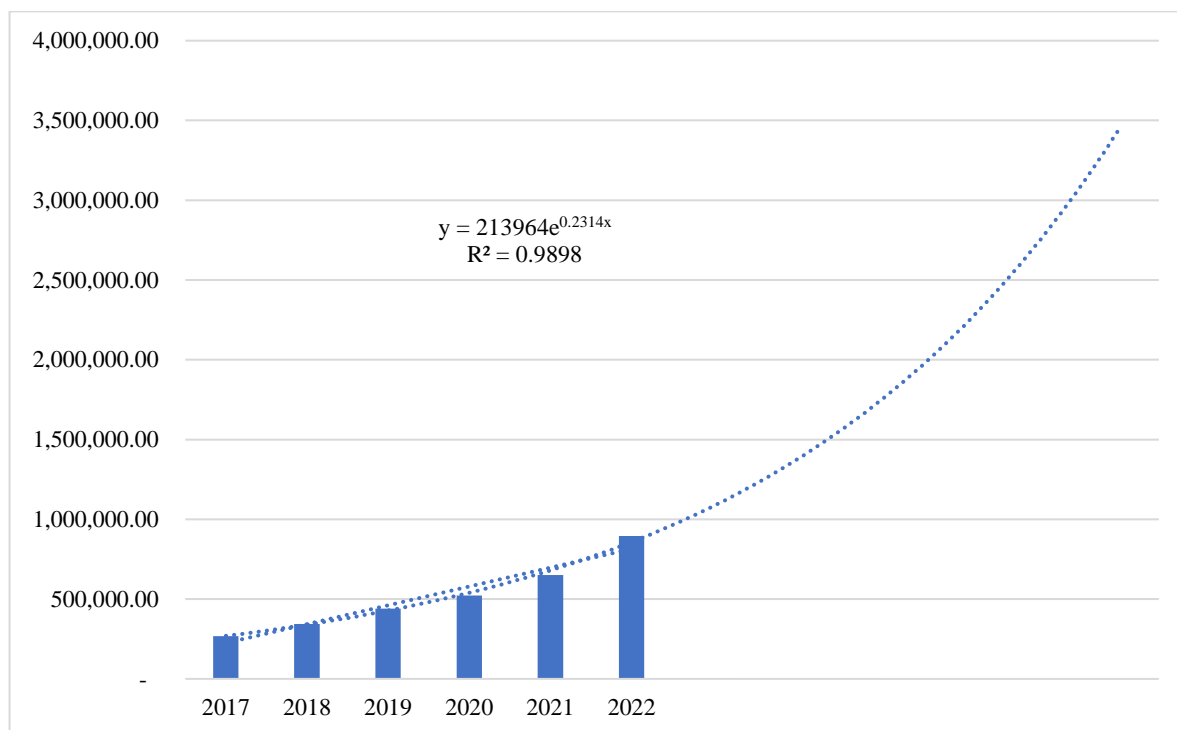
obchodní marže 170.4 mil. GEL, což představuje 32% nárůst oproti předchozímu roku. Navzdory kolísajícím směnným kurzům a obtížnému procesu integrace podniků byla společnost schopna udržet stabilní tempo růstu obchodních marží. V roce 2022 se toto číslo rovnalo 229.4 mil. GEL. Obchodní Marže byla 24.82 % v roce 2020, 26.20 % v roce 2021 a 25.63 % v roce 2022.

Tabulka 8: Základní ukazatele řetězce Nikora v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	99,083	268,272			3,932
1.1.2018 - 31.12.2018	130,125	344,957	76,685	28.58 %	(146)
1.1.2019 - 31.12.2019	244,414	439,800	94,843	27.49 %	(12,636)
1.1.2020 - 31.12.2020	261,540	522,031	82,231	18.70 %	(12,692)
1.1.2021 - 31.12.2021	292,439	650,551	128,520	24.62 %	20,206
1.1.2022 - 31.12.2022	382,525	895,009	244,458	37.58 %	45,458

Zdroj: vlastní zpracování, data z Reportal.ge

Graf 11: Nikora: celkové roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2022 a prognóza.



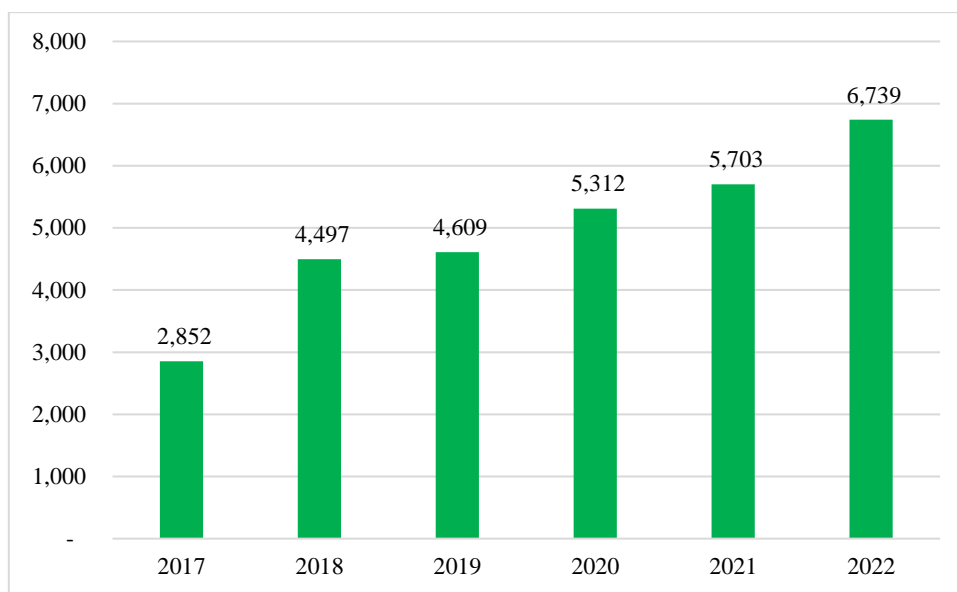
Zdroj: výroční zprávy Nikory; vlastní zpracování

Na ose x roky 2017- 2022 představují sledované období a roky 2023 – 2028 jsou prognózované období.

Celkové tržby z hospodářské činnosti v tis. GEL v letech 2017-2022 vykazují dlouhodobě rostoucí trend. Podle údajů společnosti byla v roce 2018 Nikora a.s. na druhém místě z hlediska objemu prodeje na maloobchodním trhu, ale výsledek hospodaření společnosti dosáhl ztráty 146 tis. GEL kvůli vysokým nákladovým úrokům a tato ztráta se zvyšovala až do konce roku 2020, kdy dosáhla svého maxima 12.7 mil. GEL. Tento vzestup byl způsobený ztrátou z kurzového rozdílu a vysokými nákladovými úroky, ale v roce 2022 Nikora vykázala rekordní zisk 45.5 mil. GEL.

Díky svému rychlému pokroku a tempu rozvoje vytváří společnost každý měsíc nová pracovní místa a podporuje zaměstnanost a kariérní rozvoj občanů země. Spolu s rozvojem společnosti se počet zaměstnanců v Nikoře rok od roku neustále zvyšuje. Níže je uvedený počet zaměstnanců podle konkrétních období.

Graf 12: Nikora: roční počet aktuálních zaměstnanců



Zdroj: výroční zprávy Nikory; vlastní zpracování

V posledních letech se Nikora vyznačuje tím, že nabízí nejlepší ceny za nejžádanější produkty. Díky čemuž bude mít kupující ze značky ještě pozitivnější pocit. Třídenní šokové akce, dvoutýdenní akce, tematické, sezónní či různé prázdninové slevy – to je krátký výčet, který každoročně zvyšuje loajalitu zákazníků ke značce. Kombinace takových akcí umožňuje společnosti vytvářet nabídky na základě očekávání zákazníků a zvyšovat jejich spokojenost.

Jedním z faktorů, který značku odlišuje od konkurence, je akumulární karta, která zahrnuje sčítání bodů na kartě při nákupu produktů na prodejně společnosti a nákupu jakéhokoli produktu s těmito body. Podle dnešních údajů zmíněný program využívá až milion uživatelů, což svědčí o aktivním zapojení po celé Gruzii.

V roce 2018 společnost vytvořila jeden z nejvýznamnějších projektů společně s „Liberty Bank“, který úspěšně pokračuje dodnes. V rámci projektu pouze v „Supermarketu Nikora“ může člověk s jakoukoli sociální kartou Liberty Banky získat nejžádanější produkty za bezkonkurenčně nejnižší cenu. Nabídka produktů je pestrá a každý měsíc aktualizována. Alespoň v krátké době byl zaznamenán vysoký zájem ze strany seniorů a dalších držitelů sociálních karet, což je pevný základ pro dynamický růst do budoucna. Tento projekt je pro „Supermarket Nikora“ obzvláště cenný a

důležitý, protože společnost vždy měla a má vysokou firemní odpovědnost a chuť se do podobných kampaní zapojit po celou dobu své 22leté historie.

Pokud jde o společenskou odpovědnost, Nikora je už po mnoho let podporovatelem „Beri Andrias Foundation“ a každý měsíc přebírá odpovědnost za určitou část jejích výdajů. Podporuje také různé charitativní nadace a akce. Zároveň během pandemie v roce 2020 dala společnost Nikora společně se společností „Červený kříž“ a nadací „Future“ svým věrným zákazníkům možnost přispět na podporu osamělých starších lidí.

Společný projekt společností Nikora a „Efe Georgia“, který zahrnuje rozsáhlý sběr a recyklaci plastových lahví, a také čištění pobřeží Černého moře, lze považovat za významnou aktivitu poslední doby.

Pro zlepšení nálady zákazníků na svých pobočkách již léta společnost provozuje osobní rozhlasové vysílání, které nabízí posluchačům zajímavá témata, oblíbené melodie a umožňuje aktivní vzájemnou komunikaci.

Online nákupy a doručování na adresu se po pandemii výrazně rozšířily a společnost i v tomto ohledu aktivně spolupracuje s doručovacími společnostmi. Přání zákazníka obdržet produkt včas a bez poškození je v případě společnosti Nikora poměrně efektivní a míra využití se každým rokem zvyšuje.

Prognóza vývoje tržeb

Analýza časových řad celkových výnosů společnosti Nikora z primární ekonomické činnosti (vyjádřené v tis. GEL) byla provedena pomocí klasického způsobu prognózování pomocí trendových funkcí. Výsledky prognózy vykazují vysokou hodnotu koeficientu determinace (0.9898), což znamená, že trendová funkce velmi dobře popisuje trendovou složku časové řady. Lze proto předpokládat, že za předpokladu pokračování stejných vývojových tendencí, jaké byly v letech 2017–2022, jsou budoucí předpovědi přesné.

Celkové výnosy společnosti Nikora má celou dobu rostoucí trend. K největšímu meziročnímu růstu došlo v posledním období let 2021-2022. Tržby společnosti roste do konce prognózované období.

Aby Nikora mohla dále být leaderem trhu a zvyšovat tržby ve finančních výkazech uvádí, že plánuje otevřít víc diskontní prodejen. Společnost v tomto segmentu působí již několik let. Na základě dosavadních výsledků je možné říci, že tento formát je úspěšný. Společnost plánuje se více zaměřit na provozní efektivitu a optimalizaci sortimentu směrem k diskontu, což jí umožní nabízet zákazníkům požadovaný sortiment za nižší ceny. Plánuje dovoz vybraných kategorií zboží s cílem zkvalitnit sortiment a zlepšit nabídku pro zákazníky. V první řadě také klade důraz na produkty zdravé výživy. Dovoz je uskutečňován převážně z členských zemí EU, které deklarují vysoké normy kvality výrobků.

Silná výkonnost společnosti Nikora na gruzínském trhu zdůrazňuje efektivitu její obchodní strategie a závazek poskytovat zákazníkům produkty a služby nejvyšší kvality.

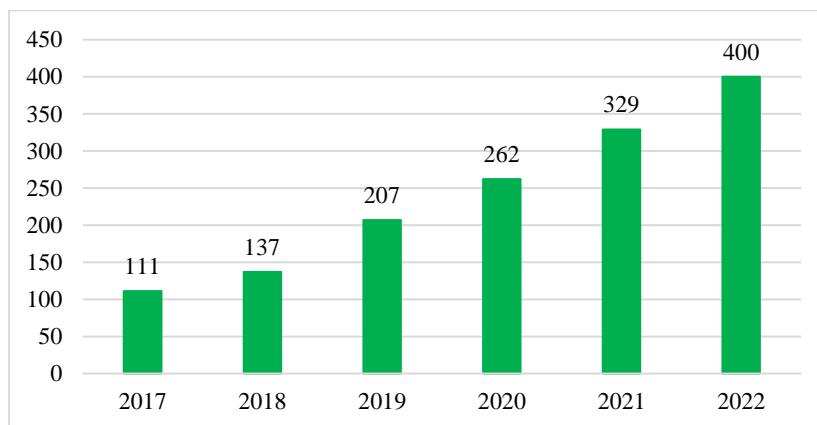
4.1.2 Obchodní řetězec Ori Nabiji

Dalším obchodním řetězcem na gruzínském trhu je společnost Ori Nabiji. Společnost byla založena v roce 2009 v souladu s právními předpisy Gruzie. Ori Nabiji je známý svou rozsáhlou sítí obchodů, které uspokojují každodenní potřeby místních zákazníků. Zaměřuje se především na menší prodejny v sousedských lokalitách, strategicky umístěné v bočních ulicích Tbilisi a dalších městských oblastech, což jí umožňuje budovat pevné vazby s místními komunitami. Závazek společnosti ke snadné dostupnosti a pohodlí je klíčovým faktorem jejího růstu, díky čemuž se společnost Ori Nabiji stala oblíbenou alternativou k větším, více korporátně orientovaným potravinovým řetězcům.

Společnost Ori Nabiji byla založena s cílem uspokojit rostoucí poptávku po cenově dostupných možnostech nákupu potravin a postupně se vyvinula v vysoce ziskový podnik. Její obchodní model je založen na nabídce širokého sortimentu každodenních produktů, včetně čerstvých potravin, baleného zboží a domácích potřeb. Ačkoliv je zaměřená na sousedské oblasti, společnost Ori Nabiji dbá na to, aby její sortiment odpovídal různorodým potřebám spotřebitelů, a to jak lokálních, tak i dováženými produkty. Společnost si zakládá na udržení konkurenceschopných cen a efektivním provozu, což jí umožňuje dosahovat konzistentní ziskovosti.

K 31. prosinci 2021 společnost zastupovalo 329 a k prosinci 2022 400 maloobchodních prodejen. Společnost v posledních letech intenzivně rostla, což je dobře vidět na níže uvedeném grafu:

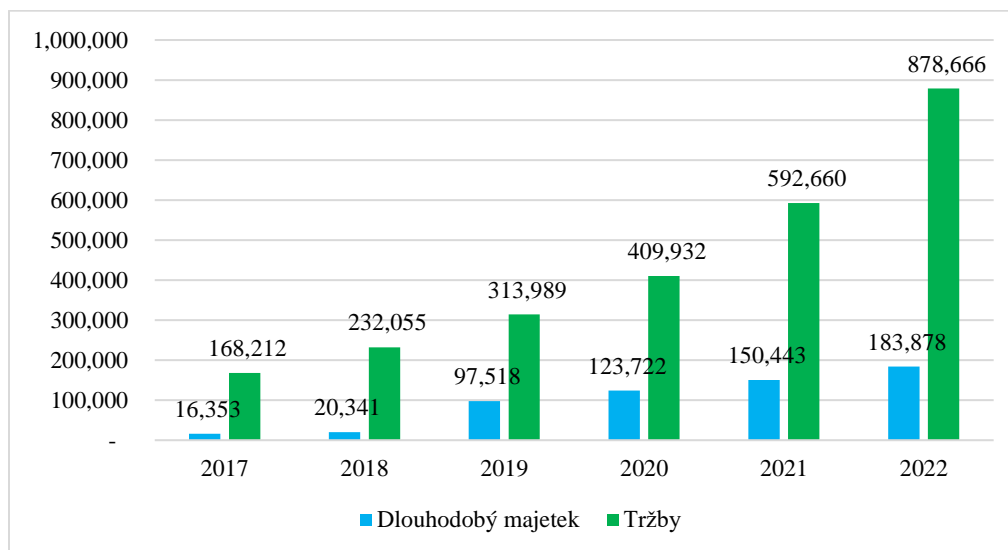
Graf 13: Ori Nabiji: roční počet prodejen



Zdroj: výroční zprávy Ori Nabiji; vlastní zpracování

Spolu s nárůstem počtu prodejen se zvýšily jak prostředky investované do dlouhodobého majetku, tak i příjmy společnosti:

Graf 14: Ori Nabiji: ekonomické ukazatele řetězce v tis. GEL v letech 2017-2022



Zdroj: výroční zprávy Ori Nabiji; vlastní zpracování

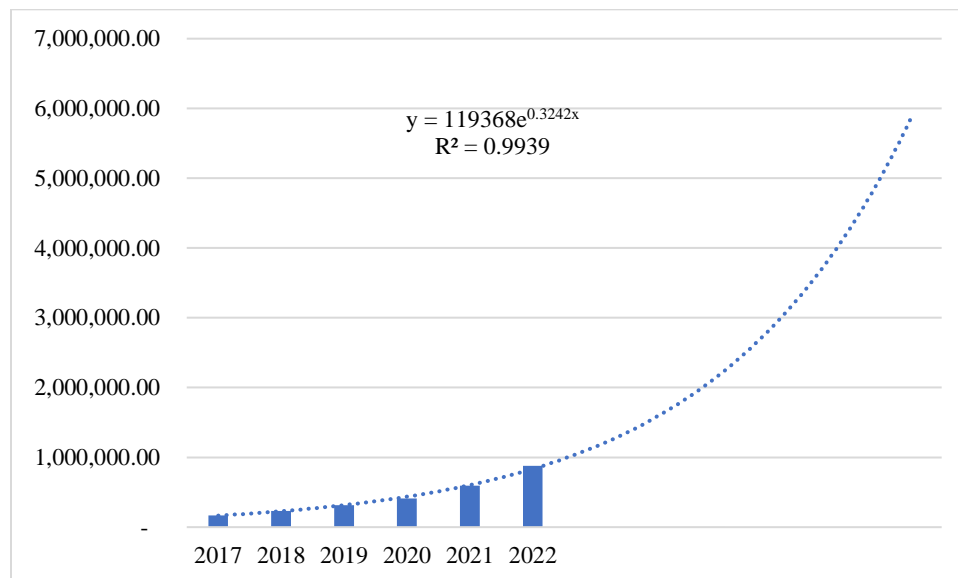
Vysoké tempo růstu dlouhodobých aktiv v letech 2019-2022 je způsobeno zavedením nového standardu IFRS 16 (Leasing) ve společnosti.

Tabulka 9: Základní ukazatele řetězce Ori Nabiji v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	37,137	168,212			3,945
1.1.2018 - 31.12.2018	51,022	232,055	63,843	37.95 %	4,297
1.1.2019 - 31.12.2019	130,948	313,989	81,934	35.31 %	8,514
1.1.2020 - 31.12.2020	163,297	409,932	95,943	30.56 %	7,837
1.1.2021 - 31.12.2021	211,674	592,660	182,728	44.58 %	25,069
1.1.2022 - 31.12.2022	285,159	878,666	286,006	48.26 %	62,895

Zdroj: výroční zprávy Ori Nabiji; vlastní zpracování

Graf 15: Ori Nabiji: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza



Zdroj: výroční zprávy Ori Nabiji; vlastní zpracování

Na ose x roky 2017-2022 představují sledované období, roky 2023-2028 jsou prognózované období.

Pokud jde o finanční růst, společnost Ori Nabiji v posledních letech zažívá dynamickou expanzi. V období mezi roky 2019 a 2022 významně zvýšila své příjmy a zmenšila tak náskok lídra trhu, společnosti Nikora. Do roku 2022 se příjmy společnosti Ori Nabiji téměř vyrovnaly příjmům společnosti Nikora, což potvrzuje úspěšnost jejích strategických rozhodnutí a silnou pozici na trhu. Společnost se vyznačuje vysokou ziskovostí na gruzínském trhu s potravinami díky podstatně nižším provozním nákladům ve srovnání s konkurenty, jako jsou Carrefour a Magniti, a zároveň si udržuje výrazné marže.

Zisk firmy stoupal od roku 2017 do konce roku 2019 a v roce 2020 čistý zisk klesl o 33 % kvůli ztrátám způsobeným kurzovým rozdílem.

Maloobchodnímu řetězci Ori Nabiji se v roce 2021 a 2022 dařilo. Za účetní rok končící prosincem 2021 vykázal téměř čtyřikrát vyšší zisk než v roce 2020 a více než dvakrát vyšší zisk než v roce 2021, a to 63 mil. GEL. Společnost měla na konci roku 2022 3.7 tis. zaměstnanců.

Kromě počtu prodejen, částky investované do dlouhodobého majetku a počtu zaměstnanců společnost věnuje velkou pozornost také provozní efektivitě, kterou realizuje sledováním podílů výdajů na výnosech a kontrolou zdrojů výdajů. Firma trvale překonává své konkurenty v oblasti řízení nákladů, přičemž provozní výdaje tvoří pouhých 12 % jejích příjmů. Naproti tomu konkurenti, jako jsou Carrefour a Spar, vykazují vyšší provozní náklady v rozmezí 18 % až 21 %.

Efektivní nákladová struktura společnosti Ori Nabiji jí umožňuje maximalizovat ziskovost při zachování konkurenceschopných cen, což je klíčový faktor pro rozšiřující se zákaznickou základnu.

V roce 2023 Ori Nabiji rovněž zahájila projekt zaměřený na analýzu a optimalizaci organizační struktury a pracovních procesů. Cílem tohoto projektu je zvýšení obchodní efektivity, zlepšení automatizace procesů a sladění provozu společnosti s jejími strategickými cíli.

Strategií společnosti je nabízet spotřebitelům vysoce kvalitní zboží denní potřeby a čerstvé ovoce za dostupné ceny v blízkosti jejich domovů. Zmíněná blízkost a nabízený sortiment jsou zaměřeny na vytvoření maximálního komfortu pro zákazníky. Společnost plánuje otevřít další nové pobočky a nabídnout zákazníkům rozšířený sortiment.

V roce 2022 společnost představila elektronický obchodní portál, jehož prostřednictvím nabízí službu rozvozu zboží zákazníkům po celém Tbilisi.

Na základě světových trendů a stanovených cílů společnost věnuje velkou pozornost zavádění a vývoji nových technologií, které umožní společnosti vytvořit větší komfort pro své zákazníky. Za tímto účelem společnost zavedla věrnostní „Kulaba kartu“, která je pro uživatele příležitostí, jak sbírat body na kartu, využívat je, získávat slevy, ocenění, speciální nabídky a další doplňkové výhody.

Společnost také věnuje velkou pozornost profesnímu rozvoji zaměstnanců a zavádění různých typů motivačních schémat, což vede k utváření vysoké organizační kultury ve společnosti.

Prognóza vývoje tržeb

Tržby z hospodářské činnosti v tis. GEL v letech 2017-2022 vykazují dlouhodobě rostoucí trend. Výrazný nárůst výnosů nastal od roku 2021 a řetězec se stal druhým lídrem trhu. Je to

způsobeno s tím, že společnost otvírala ročně průměrně 70 nových prodejen a podařilo získat nové zákazníky.

Gruzie zaznamenala v tomto období pozitivní ekonomický vývoj v maloobchodním sektoru, což vedlo k nárůstu příjmů společnosti Ori Nabiji. Firma profitovala z rostoucí spotřebitelské základny a zvýšené kupní síly, což dále přispělo k posílení její finanční výkonnosti.

Kvůli projektu optimalizace organizační struktury a pracovních procesů se společnost zaměřuje na automatizaci postupů a harmonizaci obchodních procesů se strategickými cíli, což společnosti Ori Nabiji umožní dosáhnout trvalého růstu a zvýšení efektivity v nadcházejících letech. Tuto skutečnost dokládá i prognóza vývoje tržeb v letech 2023–2028.

4.1.3 Obchodní řetězec Carrefour

Carrefour je významný globální maloobchodní řetězec, který působí mimo jiné i v Gruzii. Gruzínská pobočka Carrefour je součástí širší skupiny Carrefour, která patří mezi největší světové maloobchodní řetězce se sídlem ve Francii.

Carrefour vstoupil na gruzínský trh v roce 2012 prostřednictvím partnerství s místním prodejcem a v průběhu let výrazně rozšířil svou přítomnost. Společnost působí pod záštitou francouzské nadnárodní maloobchodní korporace Carrefour S.A., která byla založena v roce 1958 a je celosvětově známá svými hypermarkety, supermarkety a večerkami. Carrefour je první zahraniční řetězec na gruzínském trhu. V roce 2022 již provozoval osmdesát obchodů, kde pracovalo 2.9 tis. zaměstnanců.

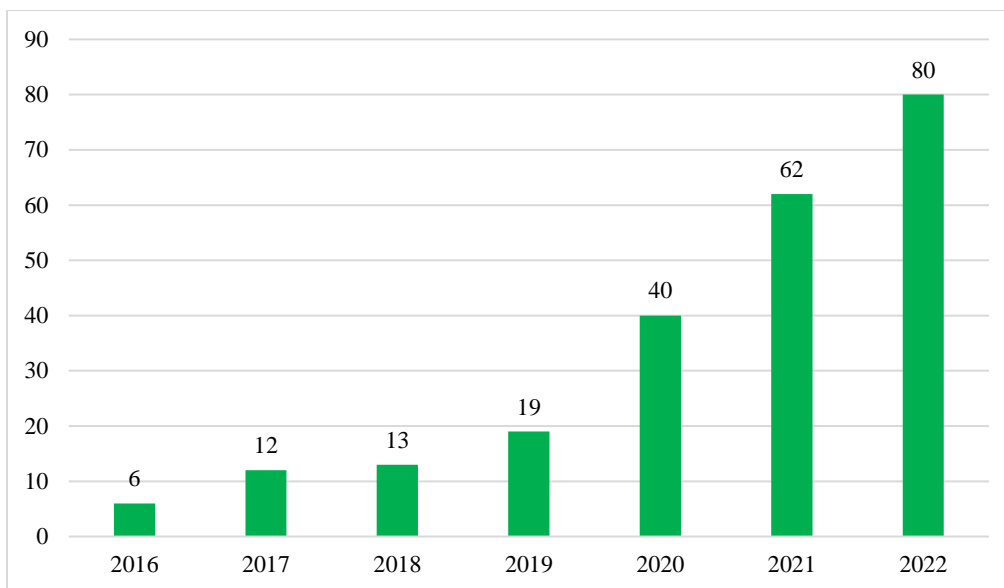
Carrefour se zavazuje zajistit kvalitu a čerstvost svých produktů. Společnost úzce spolupracuje s místními dodavateli a nabízí čerstvé produkty z lokálních zdrojů, čímž podporuje místní zemědělství a snižuje uhlíkovou stopu spojenou s dopravou. Dále Carrefour realizuje iniciativy v oblasti udržitelnosti, jejichž cílem je minimalizovat množství odpadu, zlepšit energetickou účinnost a podporovat ekologické postupy v celém dodavatelském řetězci.

Prodejny Carrefour v Gruzii jsou navrženy tak, aby poskytovaly příjemný a pohodlný zážitek z nakupování. Společnost klade důraz na kvalitní zákaznický servis, s dobře organizovaným uspořádáním prodejen a personálem vyškoleným k efektivní pomoci zákazníkům. Carrefour

rovněž investuje do moderních technologií s cílem zlepšit nakupování, včetně možností digitálních plateb, samoobslužných pokladen a online nákupních platforem.

Společnost v posledních letech intenzivně rostla, což je dobře vidět na níže uvedením grafu:

Graf 16: Carrefour: roční počet prodejen řetězce



Zdroj: výroční zprávy Carrefour; vlastní zpracování

K prosinci 2022 společnost měla 80 poboček, z čehož 65 poboček má v hlavním městě Tbilisi. Ke konci roku 2022 ve společnosti pracovalo 2.9 tis zaměstnanců, včetně osob se zdravotním postižením na příslušných pozicích a celkový počet zákazníků přesáhl 30 mil..

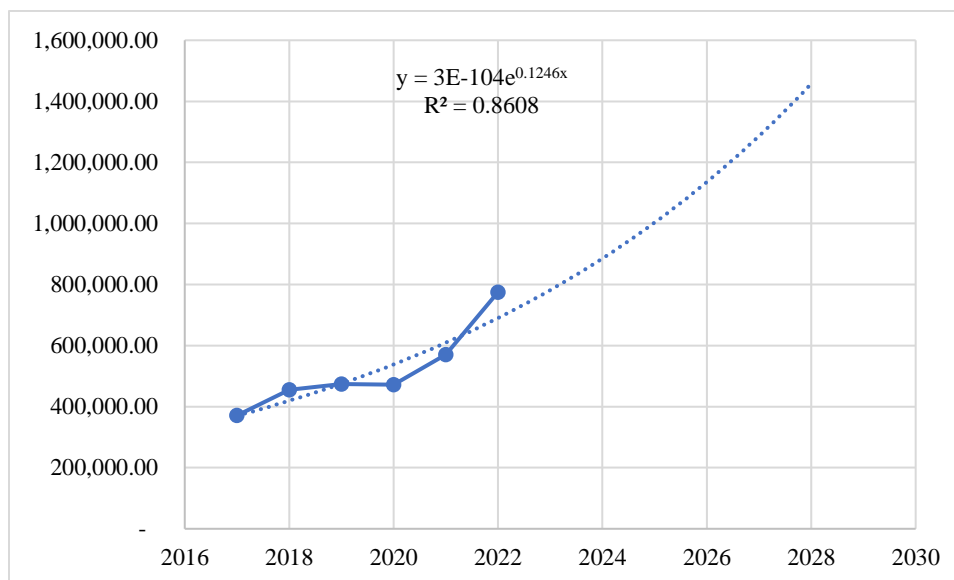
Celkové tržby společnosti skoro celé sledované období měly rostoucí trend, jenom v roce 2020 klesly o 0.27 %. Pokles byl ovlivněn výsledkem pandemie koronaviru.

Tabulka 10: Základní ukazatele řetězce Carrefour v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	151,436	370,975			(17,416)
1.1.2018 - 31.12.2018	164,175	454,775	83,800	22.59 %	(27,048)
1.1.2019 - 31.12.2019	180,228	473,688	18,913	4.16 %	(32,522)
1.1.2020 - 31.12.2020	124,065	472,429	(1,259)	-0.27 %	(33,545)
1.1.2021 - 31.12.2021	177,074	570,301	97,872	20.72 %	5,056
1.1.2022 - 31.12.2022	207,943	774,922	204,621	35.88 %	37,839

Zdroj: výroční zprávy Carrefour; vlastní zpracování

Graf 17: Carrefour-: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza.



Zdroj: výroční zprávy Carrefour; vlastní zpracování

Na ose x roky 2017-2022 představují sledované období a roky 2023-2028 jsou prognózované období.

Společnost ukazuje rostoucí trend tržeb, ztráta z finančního výsledku hospodaření od roku 2017 do roku 2020 byla způsobena ztrátami v důsledku kurzových rozdílů. V letech 2021 a 2022 ztráta v důsledku kurzových rozdílů byla 0 a společnost dosáhla zisku 5 a 38 mil. GEL.

Cílem společnosti je poskytovat nejlepší kvalitu a rozmanitost domácích produktů dostupných v Gruzii. Strategií společnosti je prodávat produkty za nejnižší cenu.

Společnost se začala aktivně rozvíjet digitální cestou. K dnešnímu dni je již vytvořena mobilní aplikace *Carrefour* a webová stránka *carrefourgeorgia.com*. Zákazníci mají možnost zdarma využívat internet a dobíjecí stanice mobilních telefonů v prodejnách. Společnost je také aktivně zastoupena v digitálním prodejním kanálu ve spolupráci s „*Glovo*“ a „*Wolt*“. Společnost vyvinula vlastní online prodejní platformu – *Carrefour Now*.

Carrefour aktivně dbá na ochranu životního prostředí a neustále se účastní kampaní s relevantním obsahem. V roce 2022 aktivně pokračovala propagace opakovaně použitelných tašek s cílem snížit spotřebu polyetylenových tašek.

Společnost se neustále účastní různých typů charitativních akcí a ve všech jejich zařízeních jsou umístěny pokladničky charitativních fondů.

Prognóza vývoje tržeb

Tržby z ekonomické činnosti v tis. GEL v období 2017-2022 ukazuje na rostoucí trend. Carrefour byl první mezinárodní obchodní řetězec, který vstoupil na gruzínském trhu s agresivní cenovou politikou a kvůli tomu do byl konce roku 2020 lídrem trhu. Během těchto let se společnost Carrefour úspěšně přizpůsobovala měnícím se tržním podmínkám a preferencím spotřebitelů. Tato schopnost přizpůsobení se projevila zejména v období pandemie COVID-19, kdy Carrefour efektivně posílil své možnosti elektronického obchodu a zajistil plynulé dodávky základního zboží. Díky této odolnosti si společnost dokázala udržet stabilní výnosy i v náročných obdobích. Na udržení pozici lídra trhu, to však stále nestačilo, a od roku 2021 se společnost dostala na třetí místo na trhu. Carrefour nepřestává rozšiřování svých prodejen a s tím koliduje i prognóza vývoje tržeb.

4.1.4 Obchodní řetězec Magniti

Společnost Magniti s.r.o. byla založena v roce 2017. Magniti je řetězec supermarketů v Tbilisi, kde existuje široká škála produktů a slevových akcí, které se zaměřují na rozvoj řetězce v regionech Gruzie. Strategie společnosti je následující: zpřístupnit zákazníkům potřebné a žádané zboží každý den ve všech prodejnách, včetně trvanlivých výrobků, suchých potravin, cukrovinek a to i exkluzivních značek v segmentu trvanlivého a nepotravinářského zboží.

Společnost již zaujímá vedoucí postavení v řetězci regionálních supermarketů a rychle expanduje na největším gruzínském trhu v Tbilisi.

Supermarket Magniti nabízí zákazníkům širokou škálu produktů. Sleva 20 % na každou kategorii produktů platí na konkrétní den v týdnu, který zákazník považuje za atraktivní a naplánuje si návštěvu podle svých potřeb.

Míra nezaměstnanosti v regionech je ve srovnání se Tbilisi mnohem vyšší, pokud nepočítáme počet živnostníků. Otevřením supermarketů společnost Magniti s.r.o. nabídla práci v těchto regionech a umožnila obyvatelům získávat pravidelný příjem.

V tabulce je uveden počet supermarketů v regionech v letech 2021 a 2022.

Tabulka 11: Počet prodejen v regionech řetězce Magniti v letech 2021 - 2022

Kraj	2022		2021	
	Počet prodejen	Podíl	Počet prodejen	Podíl
Mccheta-Mtianeti	24	7.92 %	22	7.69 %
Šida Kartli	33	10.89 %	29	10.14 %
Kvemo Kartli	24	7.92 %	24	8.39 %
Tbilisi	74	24.42 %	65	22.73 %
Imereti	45	14.85 %	46	16.08 %
Samcche Džavacheti	4	1.32 %	4	1.40 %
Samegrelo	39	12.87 %	39	13.64 %
Kacheti	31	10.23 %	29	10.14 %
Guria	7	2.31 %	7	2.45 %
Adžara	20	6.60 %	19	6.64 %
Rača-Lečchumi	2	0.66 %	2	0.70 %
Celkem	303	100.00 %	286	100.00 %

Zdroj: výroční zprávy Magniti; vlastní zpracování

Společnost Magniti se aktivně zapojuje i do komunitních iniciativ a projektů v oblasti společenské odpovědnosti firem. Podporuje různé charitativní projekty a místní akce, čímž přispívá k sociálnímu a ekonomickému rozvoji regionů, ve kterých působí.

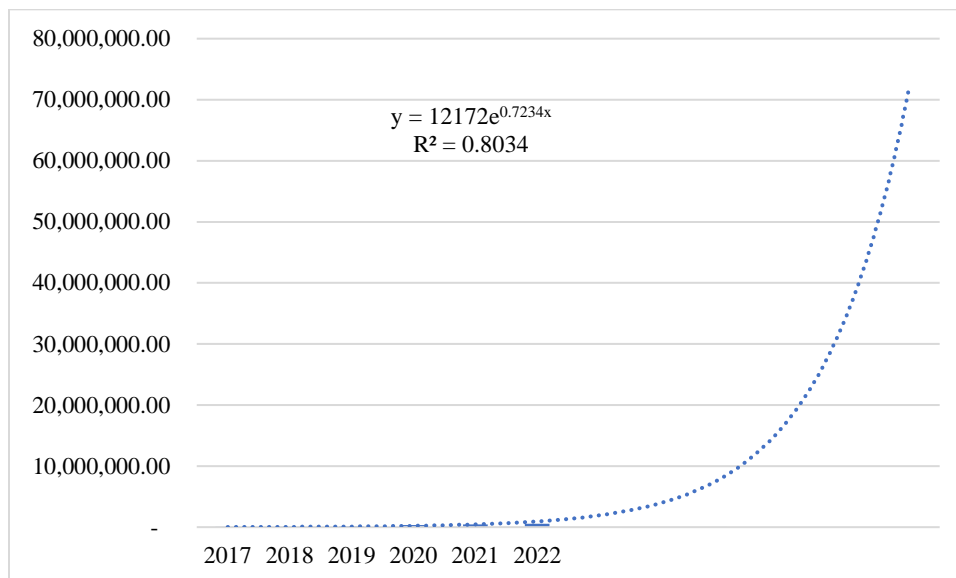
100 % tržeb společnosti tvoří prodej produktů konečnému spotřebiteli přímo ze supermarketů. V roce 2022 tento ukazatel činil 539.3 mil. GEL a v roce 2021 – 460.2 mil. GEL. Významné tempo růstu (17 %) bylo způsobeno dvěma hlavními faktory, otevřením nových supermarketů a zvýšením povědomí a důvěry spotřebitelů. Průměrný počet obchodů v roce 2022 dosáhl 303, což představuje nárůst ve srovnání s 286 obchody v roce 2021.

Tabulka 12: Základní ukazatele řetězce Magniti v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	3,902	11,769			(220)
1.1.2018 - 31.12.2018	37,075	69,372	57,603	489.45 %	(3,354)
1.1.2019 - 31.12.2019	64,496	194,526	125,154	180.41 %	(7,847)
1.1.2020 - 31.12.2020	166,921	326,438	131,912	67.81 %	(9,424)
1.1.2021 - 31.12.2021	202,293	460,240	133,802	40.99 %	(476)
1.1.2022 - 31.12.2022	196,588	539,268	79,028	17.17 %	1,774

Zdroj: výroční zprávy Magniti; vlastní zpracování

Graf 18: Magniti: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza



Zdroj: výroční zprávy Ori Nabiji; vlastní zpracování

Na ose x roky 2017-2022 jsou sledované období, roky 2023-2028 jsou prognózované období.

Finanční situace společnosti je stabilní, což je vyjádřeno následovně:

1. 100 % závazků společnosti je denominováno v národní měně.
2. společnost byla jednou z prvních, která vstoupila do regionů, kde neexistoval organizovaný maloobchod. Tímto krokem získala společnost věrné zákazníky.
3. v regionech, kde supermarket společnosti Magniti působí, je povědomí o značce poměrně vysoké.
4. Magniti s.r.o. není závislá na dlužnících a jejich platbách vzhledem k povaze podnikání.

Společnost sama má závazky vůči naprosté většině svých dlužníků. Tyto závazky vždy převyšují pohledávky účtu.

Prognóza vývoje tržeb

Tržby z ekonomické činnosti v tis. GEL v celém sledované období mají rostoucí trend. Podle stavu k roku 2023 společnost otevřela dalších 19 supermarketů a pouze 3 supermarketu uzavřela. K srpnu 2023 činil počet supermarketů společnosti 319. Kromě rozšiřování sítě nových supermarketů se společnost v roce 2023 a nadále zaměří na zkvalitňování služeb, rozšiřování sortimentu pro zákazníky, standardizaci procesů a zlepšování merchandisingu v supermarketech, což pomáhá řetězce na dále pokračovat v rostoucím trendu tržeb. Tuto skutečnost dokládá i prognóza vývoje tržeb a meziroční růst tržeb v letech 2023–2026.

Společnost Magniti, jako významný maloobchodní řetězec v Gruzii, si získal pověst díky širokému sortimentu produktů, důrazu na kvalitu produktů a přístupu zaměřenému na zákazníka. Jeho neustálé úsilí o inovace a expanzi odráží oddanost naplňování měnících se potřeb gruzínských spotřebitelů a podpory místních podniků a komunit.

4.1.5 Obchodní řetězec Spar

Spar je přední světová maloobchodní značka s významným zastoupením v Gruzii, kde působí jako hlavní řetězec potravin a supermarketů. Spar, který pochází z Nizozemska v roce 1932, expandoval mezinárodně a vybuodoval si silnou stopu v mnoha zemích, včetně Gruzie. Společnost se na gruzínském trhu objevila v roce 2016

V Gruzii je Spar známý svou rozsáhlou sítí obchodů, které uspokojují širokou škálu potřeb zákazníků a nabízejí jak pohodlí, tak komplexní nákupní zážitky. Přítomnost značky v zemi je poznamenána jejím závazkem poskytovat vysoce kvalitní produkty a služby napříč různými kategoriemi. Spar Georgia nabízí největší výběr evropského zboží a produktů exkluzivních značek. Kromě toho společnost nabízí široký sortiment vlastních produktů.

Společnost Spart je na trhu známá jako jeden z nejzkušenějších prodejců potravin, který na trhu působí již několik let.

Spar provozuje několik formátů obchodů v Gruzii:

- supermarkety Spar: Tyto větší prodejny nabízejí široký sortiment potravin, včetně čerstvých produktů, mléčných výrobků, masa, pečiva a také nepotravinářského zboží, jako jsou domácí potřeby a produkty osobní péče.
- Spar Express: Tyto menší, na pohodlí zaměřené prodejny jsou strategicky umístěny tak, aby poskytovaly rychlý a snadný přístup k denním potřebám a uspokojily zákazníky, kteří potřebují nakoupit pouze pro jednorázové, ne do zásoby.

V případě maloobchodního prodeje jsou prodejny zásobovány přímo distributory na základě objednávek. Centralizované zásobování prodejen se provádí pouze v případě dovozu, vlastní výroby a určitých kategorií výrobků.

Spar s.r.o. vlastní logistická centra v Tbilisi a Kutaisi a mají veškerou potřebnou infrastrukturu pro distribuci do svých prodejen. Při velkoobchodním prodeji je zboží zpravidla dodáváno dle objednávek na místa určená kupujícími. Většina poboček společnosti je otevřená 24 hodin denně.

Hlavním cílem společnosti je posílení provozu a ziskovosti, samozřejmě také posílení pozice na trhu a neustálá péče o zvyšování kvality služeb. Zároveň je zdůrazněno, že svým zákazníkům nabízí širokou škálu produktů od spolehlivých výrobců, kteří mají na trhu vysoké uznání.

Hlavní směry Spar a jejich budoucí plány jsou následující (Finanční výkazy společnosti Spar, 2022):

- agresivní vývoj oproti konkurenci a zvýšení podílu na trhu;
- pokrytí všech regionů země vlastními prodejny;
- modernizace/renovace logistického centra a podstatné zvýšení centralizace zásobování;
- zvýšení loajality zákazníků;
- přilákání nových zákazníků;
- technický a technologický rozvoj;
- další zvýšení podílu prodeje internetového obchodu.

Velká část tržeb společnosti pochází ze Tbilisi, protože koncentrace prodejen v Tbilisi, vzhledem k počtu obyvatel, převyšuje ostatní administrativní jednotky. Tržby za celkové sledované období mají rostoucí trend a za rok 2022 činily 426 mil. GEL, tržby v roce 2022 vzrostly o 10 % oproti předchozímu roku, což je dáno především tím, že společnost v průběhu roku aktivně otevírala prodejny v nových lokalitách. Růst tržeb byl ovlivněn i cenovou volatilitou.

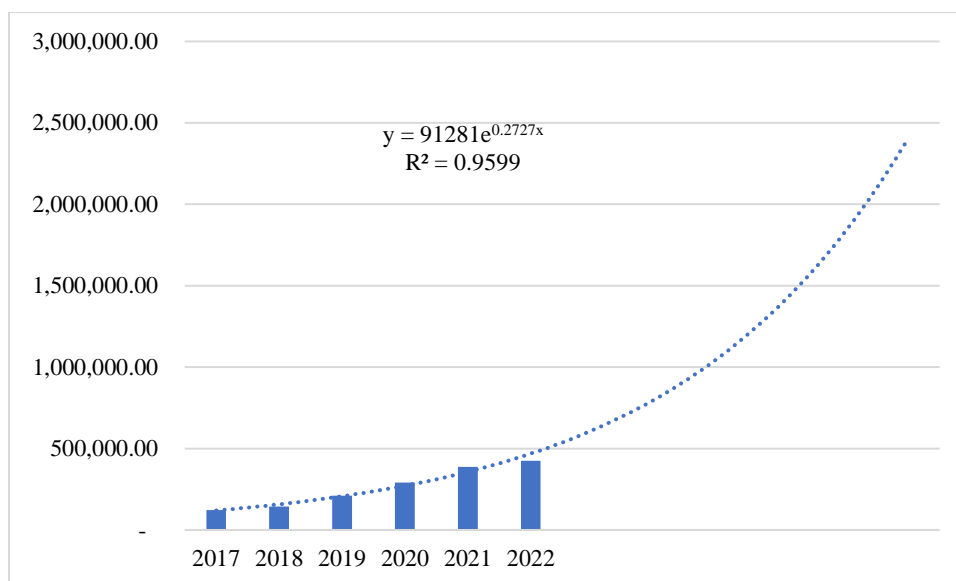
Společnost má rostoucí výsledek hospodaření, nicméně v roce 2020 dosáhla ztráty ve výsledku hospodaření, což bylo způsobeno ztrátou kurzových rozdílů a vysokými finančními náklady.

Tabulka 13: Základní ukazatele řetězce Spar v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	42,586	122,754			(5,526)
1.1.2018 - 31.12.2018	51,826	142,936	20,182	16.44 %	1,196
1.1.2019 - 31.12.2019	185,732	209,933	66,997	46.87 %	5,432
1.1.2020 - 31.12.2020	187,155	291,528	81,595	38.87 %	(9,285)
1.1.2021 - 31.12.2021	202,260	388,309	96,781	33.20 %	13,601
1.1.2021 - 31.12.2022	261,554	425,654	37,345	9.62 %	15,175

Zdroj: výroční zprávy Spar; vlastní zpracování

Graf 19: Spar: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza

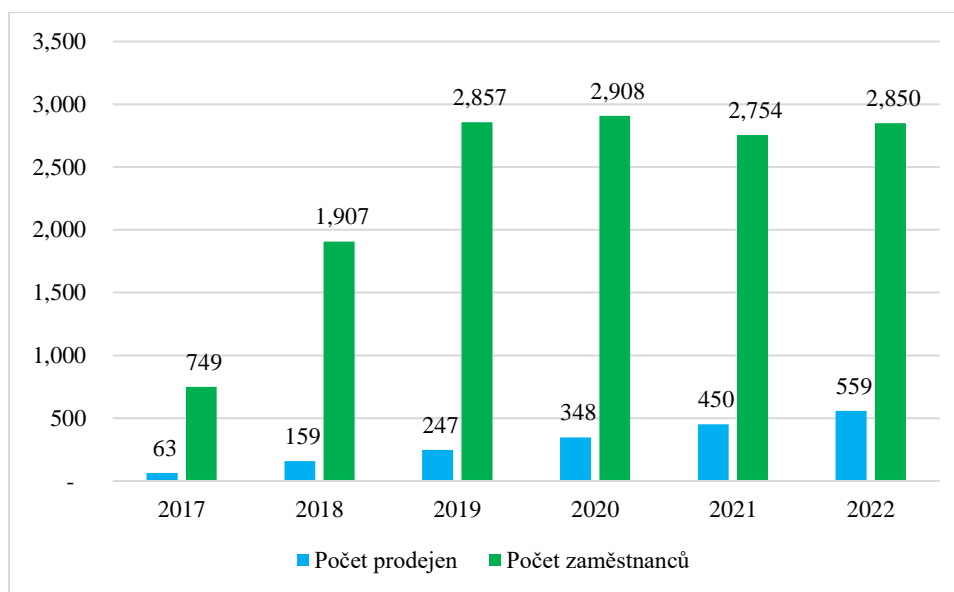


Zdroj: výroční zprávy Spar; vlastní zpracování

Na ose x roky 2017-2022 zaznamenávají sledované období, roky 2023-2028 jsou prognózované období.

Spolu s růstem počtů prodejen společnost se počet zaměstnanců rok od roku neustále zvyšuje. Níže je uveden počet prodejen a zaměstnanců podle konkrétních období.

Graf 20: Spar: roční počet prodejen a zaměstnanců



Zdroj: výroční zprávy Spar; vlastní zpracování

Společnost Spar s.r.o. byla založena 20. května 2019 v Arménii, s hlavní činností v maloobchodu s řetězcem potravinových obchodů. První obchod byl otevřen 25. prosince 2019, avšak činnost byla ukončena v roce 2020. Licence platila do 30. června 2022, a tímto datem byla investice už ukončena.

Mezi hlavní metody společnosti, jak se vypořádat s konkurencí, patří udržování proměnlivé ceny pro širokou škálu produktů, udržování kontaktu se spotřebiteli a průběžné sledování spotřebitelského trhu s cílem identifikovat změny spotřebitelských požadavků a rychle na ně reagovat. Dále zdokonalování organizační struktury za účelem vytvoření flexibilního obchodního formátu, který nám umožňuje rychle implementovat změny na konkurenčním trhu.

Konkurenceschopnost firmy je pozitivně ovlivněna následujícími faktory: (1) rychlý a organizovaný rozvoj firmy, (2) široký výběr různých cenových segmentů, (3) zkušený management a personál a (4) finanční stabilita.

Společnost není výrazně závislá na žádném jednotlivém dodavateli. Její vlastní prodejny nabízejí více než 30 tis. různých výrobků, které ji distributoři dodávají za předem dohodnutých podmínek.

Významný podíl na trhu maloobchodu s rychloobrátkovým zbožím stále představují jednotliví obchodníci a prodejny tzv. sousedského typu, i když v posledních letech dochází k rychlé formalizaci trhu, doprovázené postupným nárůstem konkurence.

V roce 2022 společnost odkoupila vlastnická práva k ochranné známce Ioli od jednoho ze zakladatelů. Pod touto značkou se nachází jak firemní obchodní zařízení, tak obchodní zařízení franchisorů, ve kterých byly otevřeny prodejny Spar.

Prognóza vývoje tržeb

Tržby z hospodářské činnosti v tis. GEL v letech 2017-2022 vykazují dlouhodobě rostoucí trend. Velká část tržeb společnosti pochází z Tbilisi, protože koncentrace prodejen v Tbilisi, vzhledem k počtu obyvatel, převyšuje ostatní administrativní jednotky. Tržby za celkové sledované období mají rostoucí trend a za rok 2022 činily 426 milionu GEL, tržby v roce 2022 vzrostly o 27 % oproti předchozímu roku, což je dáno především tím, že společnost v průběhu roku aktivně otvírala prodejny v nových lokalitách. Růst tržeb byl ovlivněn i cenovou volatilitou. Tomu odpovídá i statistická prognóza vývoje tržeb v letech 2023 – 2028 s rostoucím trendem.

4.1.6 Obchodní řetězec Daily

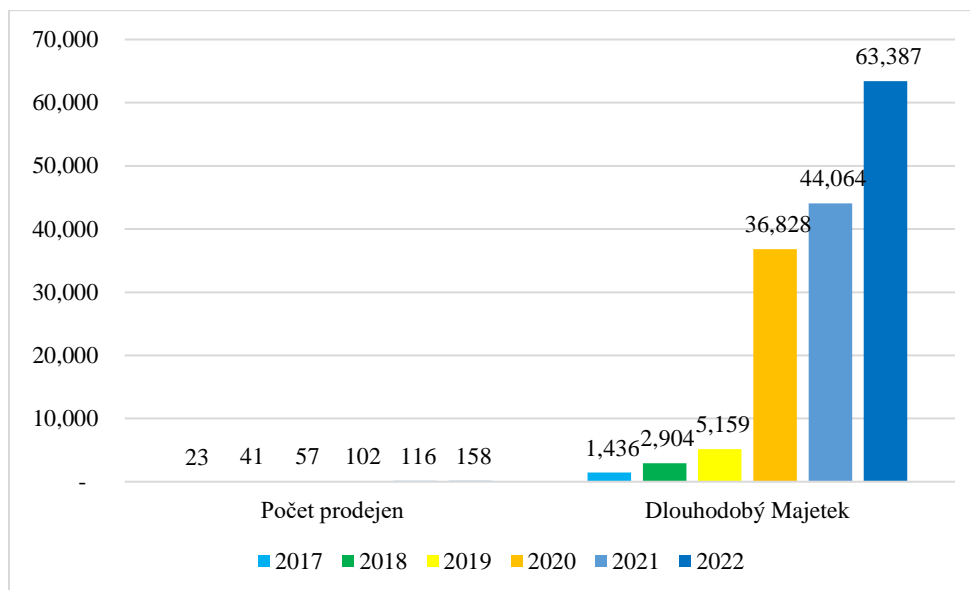
Společnost Daily s.r.o. byla založena v roce 2013, původně pod názvem „Prime Market Group“. V roce 2016 byla společnost přejmenována a působí pod názvem Daily. Její hlavní činností je maloobchod. Na konci roku 2022 byla společnost zastoupena 158 obchody, z nichž 1 se nachází v Tbilisi, 10 v Gurii, 27 v Adjaře, 77 v Imereti, 21 v Kartli, 5 v Rača-Lechkumi a 17 ve Samegrelo.

Do konce roku 2022 je ve společnosti zaměstnáno okolo 1.8 tis. zaměstnanců. Dnes je společnost „Daily“ jedním z lídrů na maloobchodním trhu v západní Gruzii. Společnost úspěšně zajišťuje spokojenost zákazníků nabídkou nových a bezpečných produktů za nízké ceny.

Společnost Daily se zavázala k udržitelným postupům a k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí. Usiluje o snížení své uhlíkové stopy prostřednictvím energeticky efektivního provozu svých prodejen, iniciativ zaměřených na snižování odpadu a podpory ekologických produktů.

Společnost v posledních letech intenzivně roste. S nárůstem počtu prodejen rostla částka investovaná do dlouhodobého majetku společnosti.

Graf 21: Daily: roční počet prodejen a dlouhodobý majetek (v tis. GEL)



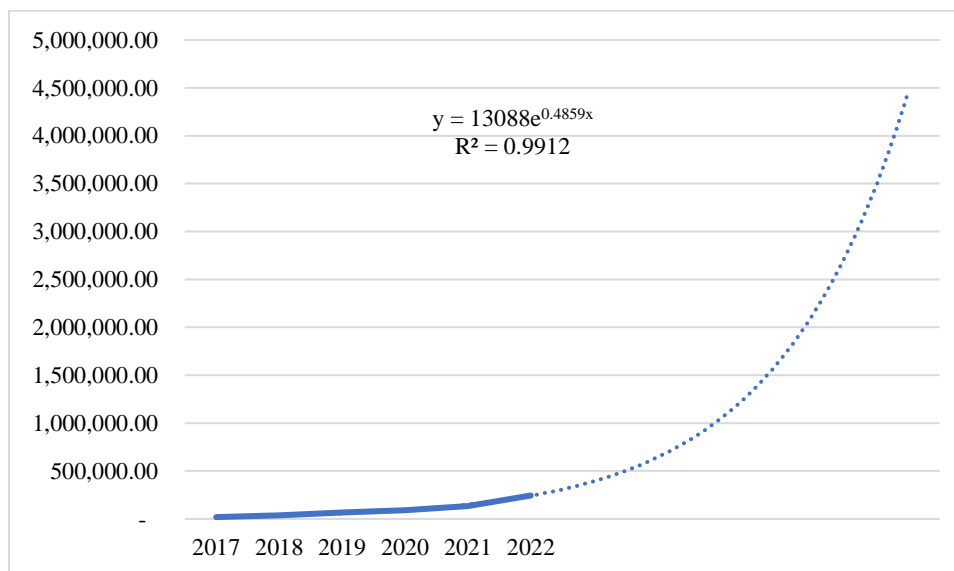
Zdroj: výroční zprávy Daily; vlastní zpracování

Rostou tržby společnosti, což je způsobeno pomocí růstu počtu prodejen, nicméně v roce 2018 společnost vykazovala ztrátu 525 tis. GEL. Důvodem bylo ztráta způsobená kurzovým rozdílem.

Tabulka 14: Základní ukazatele řetězce Daily v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	4,713	18,782			242
1.1.2018 - 31.12.2018	7,879	37,074	18,292	97.39 %	(525)
1.1.2019 - 31.12.2019	14,527	65,777	28,703	77.42 %	1,428
1.1.2020 - 31.12.2020	52,499	90,256	24,479	37.22 %	3,485
1.1.2021 - 31.12.2021	66,362	134,435	44,179	48.95 %	2,750
1.1.2022 - 31.12.2022	102,248	244,184	109,749	81.64 %	11,152

Zdroj: výroční zprávy Daily; vlastní zpracování

Graf 22: Daily: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza

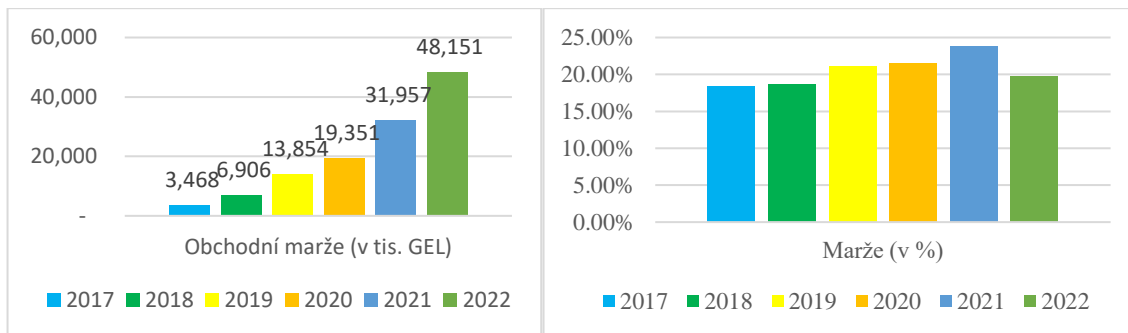
Zdroj: výroční zprávy Daily; vlastní zpracování

Na ose x roky 2017-2022 jsou sledované období a roky 2023-2028 jsou prognózované období.

Kromě počtu prodejen, částky investované do dlouhodobého majetku a počtu zaměstnanců společnost věnuje velkou pozornost také provozní efektivitě, kterou realizuje sledováním podílů

výdajů na výnosech a kontrolou zdrojů výdajů. Společnost díky tomu v roce 2022 oproti předchozím letům zvýšila výši provozního zisku a udržela efektivitu z hlediska marže.

Graf 23: Daily: obchodní marže řetězce v letech 2017 - 2022



Zdroj: výroční zprávy Daily; vlastní zpracování

Od založení společnosti je hlavní činností společnosti „Daily“ rozvoj a správa maloobchodní sítě. Strategií společnosti je nabízet spotřebitelům vysoce kvalitní zboží denní potřeby a pečivo za nejlepší ceny v blízkosti jejich domovů. Zmíněná blízkost a nabízený sortiment jsou zaměřeny na vytvoření maximálního komfortu pro zákazníky. Společnost aktivně pokračuje v rozvoji své maloobchodní sítě v regionech Imereti a Adjaře. Plánuje se také rozšíření sítě v různých regionech Gruzie. V roce 2022 otevřeli obchodní zařízení v regionech Samegrelo a Kartli. Na základě světových trendů a stanovených cílů společnost věnuje velkou pozornost zavádění a vývoji nových technologií, které v konečném důsledku umožní společnosti vytvořit větší komfort pro své zákazníky.

Prognóza vývoje tržeb

Mezi lety 2017 a 2022 zaznamenal gruzínský maloobchod s potravinami, včetně společnosti jako Daily, významný růst, podpořený hospodářským rozvojem, nárůstem spotřebitelských výdajů a změnami v nákupních preferencích. Přejít od tradičních prodejen potravin k moderním maloobchodním formátům, jako jsou supermarkety a samoobsluhy, se stal výrazným trendem, zejména v městských centrech, jako je Tbilisi. Tento vývoj navíc podpořil rostoucí zájem o obchodování digitální, což vytvořilo výzvu pro tradiční maloobchodní firmy, které pomaleji zaváděli online platformy.

4.1.7 Obchodní řetězec Agrohuh

Do roku 2016 v Gruzii nebyly supermarkety se zemědělskými produkty, existovaly pouze zemědělské trhy, které nesplňovaly standardy čistoty a pořádku, což vedlo k myšlence vytvořit řetězec hypermarketů Agrohuh. První hypermarket zemědělských produktů v Gruzii – Agrohuh byl otevřen v prosinci 2016. Jde o první hypermarket evropského standardu, který zákazníkům nabízí přírodní, gruzínské, zdravé produkty.

Od svého založení v roce 2016 se etabloval jako prémiový supermarket, který propojuje spotřebitele s čerstvými, bio a zdravými potravinami, přičemž klade silný důraz na podporu místních farmářů a výrobců.

Společnost je hrdá na široký sortiment produktů, včetně čerstvého ovoce a zeleniny, masa, mléčných výrobků, pečiva a různých delikates. Agrohuh se zavázal k udržitelnosti a transparentnosti, přičemž zákazníkům zajišťuje přístup k produktům šetrným k životnímu prostředí a pocházejícím z etických zdrojů.

Prodejny Agrohuhu se vyznačují moderním a čistým designem, který zákazníkům nabízí příjemný zážitek z nakupování. Kromě potravin se Agrohuh rozšířil i o gastronomické služby, s kavárnami a restauracemi přímo v obchodech, kde se podávají pokrmy připravené ze stejných vysoce kvalitních surovin, které jsou k dispozici v jejich supermarketech.

Agrohuh má vlastní masokombinát, kde se před spotřebitelem vyrábí nejrůznější steaky a klobásy z nemraženého přírodního zdravého masa. Jako průkopník na gruzínském trhu nabízí Agrohuh zákazníkům různé nemražené, lahůdkové, čerstvé mořské plody, které se každý týden dováží z různých zemí – Norska, Srí Lanky, Nizozemska a Turecka.

Díky svému důrazu na kvalitní a zdravé potraviny a propagaci konceptu „z farmy na stůl“ si společnost rychle získala popularitu napříč Gruzii.

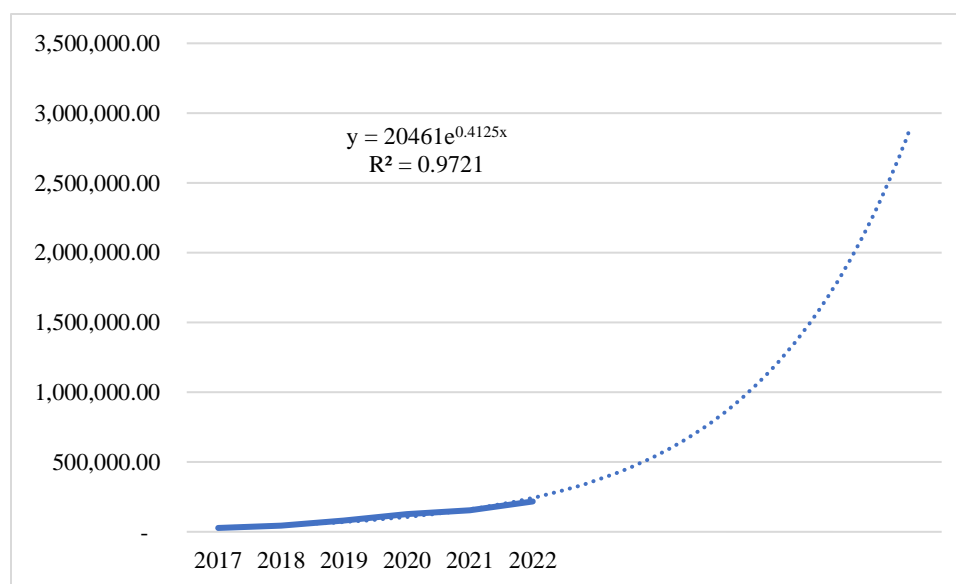
Společnost Agrohuh vlastní v současné době 4 pobočky – 3 v hlavní městě v Tbilisi a 1 pobočku v Batumi. Společnost v budoucnu plánuje otevřít ještě 3 pobočky – jednu pobočku v Kutaisi a dvě pobočky ve Tbilisi. Společnost otevřela novou továrnu v roce 2023, která zásobuje její pobočky, což umožňuje ještě rychlejší distribuci zdravých a přírodních produktů.

Tabulka 15: Základní ukazatele řetězce Agrohub v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společností (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	20,922	27,642			755
1.1.2018 - 31.12.2018	27,724	45,275	17,633	63.79 %	4,204
1.1.2019 - 31.12.2019	56,747	80,337	35,062	77.44 %	4,150
1.1.2020 - 31.12.2020	58,701	125,896	45,559	56.71 %	3,412
1.1.2021 - 31.12.2021	65,534	154,276	28,380	22.54 %	12,588
1.1.2022 - 31.12.2022	93,089	217,357	63,081	40.89 %	23,180

Zdroj: výroční zprávy Agrohub; vlastní zpracování

Graf 24: Agrohub: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza



Zdroj: výroční zprávy Agrohub; vlastní zpracování

Na ose x 2017-2022 představují sledované období, roky 2023-2028 jsou prognózované období.

Prognóza vývoje tržeb

Celkové tržby z hospodářské činnosti v tis. GEL v letech 2017-2022 vykazují dlouhodobě rostoucí trend. Během sledovaného období skupina výrazně zvýšila rozsah prodáváných produktů a tím i své příjmy. I přesto, že má Agrohubs celkem 4 hypermarkety, stále se mu daří být na 7 místě z hlediska tržeb. Během vykazovaného období společnost významně rozšířila nabídku prodejních produktů, což vedlo k nárůstu jejích tržeb. Společnost Agrohubs plánuje otevírat další prodejny. Tuto skutečnost potvrzuje i prognóza vývoje tržeb pro roky 2023-2028.

S ohledem na svou prémiovou pozici, zaměření na vysoce kvalitní produkty a závazek k udržitelnosti zaznamenává společnost Agrohubs stabilní růst příjmů, zejména díky rostoucí spotřebitelské poptávce po organických, zdravých a lokálně vyráběných produktech v Gruzii a potenciálně i na dalších trzích.

4.1.8 Obchodní řetězec Gudwili

Gudwili je významný gruzínský potravinářský a maloobchodní řetězec, který se stal jedním z předních hráčů na trhu supermarketů v zemi. Společnost Gudwili, založená v roce 2004, je známá tím, že jako první představila v Gruzii velký řetězec supermarketů západního typu. Na gruzínský trh přinesla moderní maloobchodní standardy, široký sortiment produktů a vysoce kvalitní nákupní zážitky, který byl pro mnoho gruzínských spotřebitelů v té době novinkou.

Společnost Gudwili začala se svým vlajkovým hypermarketem v Tbilisi a od té doby se výrazně rozrostla, přičemž otevřela několik poboček nejen v hlavním městě, ale i v dalších velkých městech Gruzie. Společnost provozuje různé formáty prodejen, včetně hypermarketů, supermarketů a menších večerek, které uspokojují širokou škálu zákaznických potřeb. Hypermarkety Gudwili jsou rozsáhlé, víceúrovňové prodejny nabízející široký sortiment zboží, od potravin až po domácí potřeby, elektroniku a oblečení.

Společnost se úspěšně profilovala jako jednotné kontaktní místo pro spotřebitele hledající vše od každodenních potřeb až po luxusní produkty. Její obchody jsou známé moderním designem, prostorným uspořádáním a komfortními službami, jako jsou parkoviště, doručování domů a kavárny v prodejnách.

Společnost Gudwili nabízí široký sortiment produktů, včetně místních gruzínských i dovážených položek. V jejich potravinové sekci najdete čerstvé ovoce a zeleninu, maso, drůbež, mořské plody, mléčné výrobky a pečivo. Kromě těchto základních potravin nabízí řetězec Gudwili pestrou škálu specialit a gurmánských produktů, včetně bioproduktů a položek zaměřených na zdravý životní styl. Díky tomu je oblíbenou destinací pro zákazníky s různými dietními preferencemi i pro ty, kteří hledají prémiové výrobky.

Společnost Gudwili je také proslulá svým bohatým výběrem mezinárodního zboží, což z ní činí oblíbenou volbu nejen mezi cizinci, ale i mezi místními obyvateli, kteří si oblíbili zahraniční produkty. Řetězec dováží zboží z Evropy, Spojených států a dalších světových trhů a nabízí vše od luxusních čokolád a sýrů až po mezinárodní vína a lihoviny.

Jedním z klíčových faktorů úspěchu společnosti Gudwili je její zaměření na poskytování prémiového nákupního zážitku. Mnohé z jejich prodejen jsou navrženy s důrazem na kombinaci funkčnosti a estetické atraktivity, což zajišťuje pohodlný a příjemný nákupní proces. Například jejich hypermarkety se vyznačují širokými uličkami, pečlivě uspořádanými sekcemi a odborně vyškoleným personálem, který zákazníkům ochotně pomůže s výběrem toho, co potřebují.

Prodejny Gudwili často zahrnují vlastní pekárny, řeznictví a sekce s hotovými jídly, kde si zákazníci mohou zakoupit čerstvě připravené pokrmy, chléb a pečivo. Řetězec je známý svou čerstvou a kvalitní nabídkou, včetně pečiva a hotových jídel, které jsou přizpůsobeny dynamickému životnímu stylu mnoha zákazníků. Některé prodejny navíc disponují kavárnami, kde si zákazníci mohou během nakupování vychutnat kávu nebo lehké občerstvení.

Řetězec Gudwili se zavazuje poskytovat vynikající zákaznický servis a maximální pohodlí. Společnost nabízí služby jako doručení domů, online nakupování a personalizovanou asistenci ve vybraných prodejnách. Tento důraz na spokojenost zákazníků umožnil značce během let vybudovat silnou základnu loajálních klientů.

Kromě toho Gudwili svým věrným zákazníkům poskytuje různé věrnostní programy a slevové karty, které jim umožňují získávat body za nákupy a využívat speciální nabídky a slevy.

Společnost Gudwili klade velký důraz na podporu místních gruzínských farmářů a výrobců a zároveň nabízí vysoce kvalitní dovážené zboží. Společnost získává značnou část svých čerstvých

produktů, masa a mléčných výrobků od místních dodavatelů, čímž přispívá k rozvoji místní ekonomiky a poskytuje zákazníkům čerstvé produkty přímo z farmy.

Podpora místního zemědělství a výrobců umožňuje společnosti Gudwili přispívat k růstu gruzínského potravinářského sektoru. Díky spolupráci s místními dodavateli může firma také nabízet sezónní a ekologické produkty, které oslovují spotřebitele se zájmem o zdravý životní styl.

Společnost Gudwili se zaměřuje na udržování vysokých standardů kvality jak u produktů, které nabízí, tak u služeb, jež poskytuje. Její závazek ke kontrole kvality zajišťuje, že všechny produkty, ať už lokální či importované, splňují přísné zdravotní a bezpečnostní normy.

V posledních letech Gudwili podnikl kroky k tomu, aby se stal udržitelnějším podnikem. Zavedl ekologické iniciativy, jako je omezení používání plastů v prodejnách a podpora zákazníků k využívání opakovaně nákupních tašek. Společnost se také více zaměřila na nabídku organických produktů a výrobků z udržitelných zdrojů, čímž oslovuje rostoucí segment ekologicky uvědomělých spotřebitelů v Gruzii.

Od svého založení sehrává Gudwili klíčovou roli při formování moderního maloobchodu a obchodu s potravinami v Gruzii. Jako první řetězec supermarketů, který do země přinesl nakupování v západním stylu, Gudwili položil základy pro rozvoj dalších velkých řetězců a významně přispěl ke zvýšení standardů kvality a služeb na trhu.

Řetězec Gudwili je často vnímán jako symbol hospodářského rozvoje a modernizace Gruzie, zejména v Tbilisi a dalších městských oblastech. Jeho prodejny navštěvují zákazníci různých příjmových skupin, včetně místních obyvatel, emigrantů i turistů. Díky široké nabídce produktů a vysoké kvalitě služeb se stal jednou z nejdůvěryhodnějších a nejuznávanějších maloobchodních značek v Gruzii.

K 31. prosinci 2022 společnost zastupovalo 5 supermarketů, 2 hypermarkety a 2 zařízení gurmánského formátu Gudwili. Za hypermarket se považuje prodejna s obchodní plochou větší než 1000 m².

Společnost nemá velkoobchodní prodejní místa. Centrální sklad a logistické centrum spolu s administrativní budovou se nachází v Tbilisi.

V roce 2022 společnost založila Hypermarket Saburtalo s.r.o. Účelem založení bylo převedení činnosti pobočkového hypermarketu Saburtalo na dceřinou společnost. Uvedený hypermarket je k datu účetní závěrky spravován dceřinou společností, i když proces inventarizace a odpisu dlouhodobého majetku není ukončen.

Velká část tržeb společnosti pochází ze Tbilisi (86 %). Prodejny jsou zásobovány distributory nebo z centrálního skladu. Logistický systém společnosti není centralizovaný, i když určitá část produktů je zásobována z centrálního skladu.

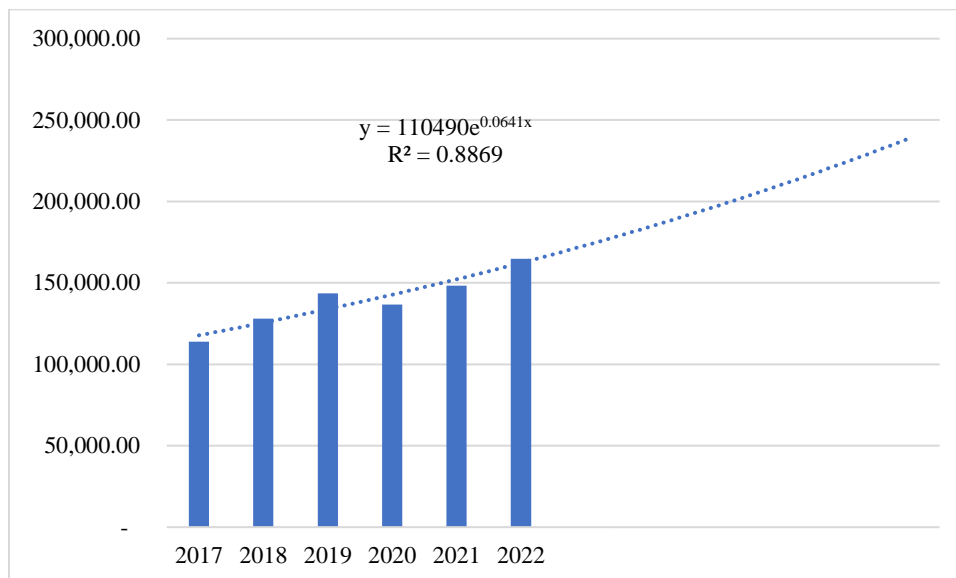
Společnost působí převážně v Gruzii a její obrat pochází výhradně z Gruzie.

Tabulka 16: Základní ukazatele řetězce Gudwili v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	26,845	113,834			1,332
1.1.2018 - 31.12.2018	24,573	128,049	14,215	12.49 %	1,865
1.1.2019 - 31.12.2019	56,557	143,500	15,451	12.07 %	(2,563)
1.1.2020 - 31.12.2020	50,005	136,670	(6,830)	(4.76 %)	(4,828)
1.1.2021 - 31.12.2021	46,951	148,221	11,551	8.45 %	51
1.1.2022 - 31.12.2022	46,360	164,876	16,655	11.24 %	7,120

Zdroj: výroční zprávy Gudwili; vlastní zpracování

Graf 25: Gudwili: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza



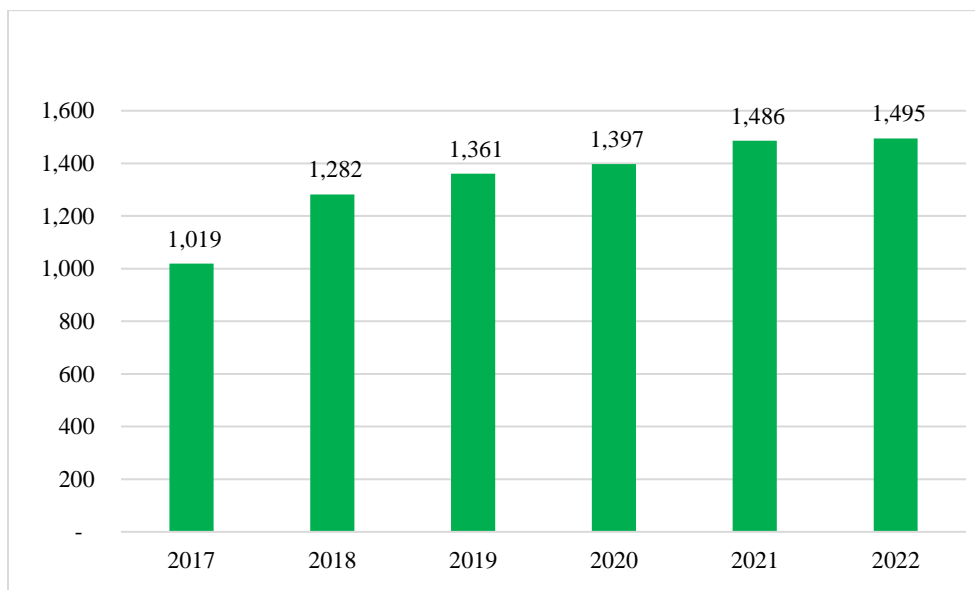
Zdroj: výroční zprávy Gudwili; vlastní zpracování

Na ose x roky 2017-2022 zaznamenávají sledované období.

Počet zaměstnanců společnosti Gudwili se v letech 2017 až 2022 pohyboval od 1 tis. do 1.5 tis.. Společnost má své zásady a postupy při náboru zaměstnanců, aby zajistila, že budou identifikováni a vyhodnoceni pouze kandidáti s odpovídající kvalifikací, zkušenostmi a dovednostmi.

Jako zaměstnavatel nabízí společnost Gudwili a.s. přístupy orientované na rozvoj zaměstnanců a průběžné kvalifikační školení, aby zaměstnanci poskytovali klientům ty nejlepší služby. Společnost poskytuje rozvojově orientovaným zaměstnancům možnosti kariérního postupu a zlepšování odborných dovedností, podnikatelské pracovní prostředí a konkurenceschopné platové ohodnocení.

Graf 26: Gudwili: roční počet zaměstnanců v letech 2017-2022



Zdroj: výroční zprávy Gudwili; vlastní zpracování

Prognóza vývoje tržeb

Celkové tržby za rok 2018 činily 128 mil. GEL, což je o 12.5 % více než za stejnou dobu v roce 2017. Současný růst je na jedné straně ovlivněn růstem cen, nicméně management v posledních letech také aktivně začal pracovat na využití růstového potenciálu v maloobchodě a dalších zdrojích příjmů, což se projevilo ve výsledcích společnosti. Skoro stejně vzrostly i celkové tržby za rok 2019, ale v roce 2020 celkové tržby činily 137 mil. GEL což je o 4.8 % méně než za stejný časový úsek z roku 2019. Pokles byl ovlivněn výsledkem pandemie koronaviru. Společnost se však přizpůsobila posílením své online přítomnosti a vylepšením svých služeb doručování domů, aby vyhověla měnícím se požadavkům spotřebitelů. Díky tomu se situace v roce 2021 změnila a tržby vzrostly o 8.45 % oproti datům z roku 2020. V roce 2022 růst tržeb dosáhl svého maxima a činil 165 mil. GEL, což je o 11.2 % více než činily tržby za rok 2021, Stávající růst byl ovlivněn zrušenými omezeními, které byly zavedeny kvůli pandemii koronaviru.

Do budoucna bude řetězec Gudwili pravděpodobně pokračovat v rozšiřování sítě svých prodejen a dále diverzifikovat svou produktovou nabídku. Očekává se, že se společnost ještě více zaměří na udržitelnost a digitální inovace, jako je zlepšení online nákupní platformy a zlepšení

zákaznické zkušenosti prostřednictvím technologií, aby mohla udržovat své místo na gruzínském trhu a zvyšoval tržby. Tuto skutečnost potvrzuje i prognóza vývoje tržeb pro roky 2023-2028.

Společnost Gudwili zůstává předním jménem v gruzínském potravinářském a maloobchodním sektoru, a to díky svému širokému sortimentu, vysoce kvalitním službám a odhodlání podporovat místní výrobce. Díky důrazu na spokojenost zákazníků, udržitelné postupy a inovace hraje řetězec Gudwili i nadále klíčovou roli v modernizaci gruzínského maloobchodního prostředí a je připravena zůstat klíčovým hráčem v tomto odvětví i v nadcházejících letech.

4.1.9 Obchodní řetězec Europroduct

Společnost Europroduct byla založena v dubnu 2004. Společnost zahájila činnost na gruzínském trhu dovozem a distribucí finských mléčných výrobků, konkrétně výrobků „Valio“. Později začali s distribucí dalších produktů prémiové kvality od evropských i asijských výrobců jako španělské masné výrobky „Elpozo“, dánské mléčné výrobky „Arla“ a holandské „Friko“ prémiové kvality, skotské máslové sušenky „Volkers“, pravou belgickou čokoládu „Kasche“, srílanskou značku „Dilma“ a mnoho dalších.

Společnost Europroduct vlastní 75 % dceřiné společnosti Bauernbrot s.r.o., která byla založena 10. listopadu 2021.

Produkty dovážené společností Europroduct s.r.o. jsou rozmanitým sortimentem přírodních, ekologicky čistých evropských produktů nejvyšší kvality bez aditiv.

Ke dnešnímu dni zaujímá Europroduct vedoucí postavení na trhu s řadou dovážených produktů, jejichž počet se postupně zvyšuje.

Distribuční síť Europroduct pokrývá všechny regiony Gruzie. Společnost zásobuje až 2.6 tis. obchodů a má úspěšné vztahy s lokálními řetězci supermarketů, jako jsou: „Gudwili“, „Agrohub“, „Universam“, „Fresco“, „Smart“, a dalšími maloobchodními a velkoobchodními prodejci potravinářských výrobků.

Společnost otevřela pobočky v Rustavi, Telavi, Bakuriani, Batumi, Kutaisi a Zugdidi a rozšířila síť Tbilisi. Europroduct provozuje již 34 prodejen.

Údaje o prodeji společnosti podle regionů za roky 2021 a 2022 jsou následující:

Tabulka 17: Prodeji společnosti Europroduct podle regionů za roky 2021 a 2022

Územní celek	Údaje za rok 2022		Údaje za rok 2021	
	Tržby	Výkonová spotřeba	Tržby	Výkonová spotřeba
Tbilisi	98,964	59,031	76,286	49,408
Regiony	7,449	4,786	6,646	4,887
Celkem	106,413	63,817	82,932	54,295

Zdroj: výroční zprávy Europroduct; vlastní zpracování

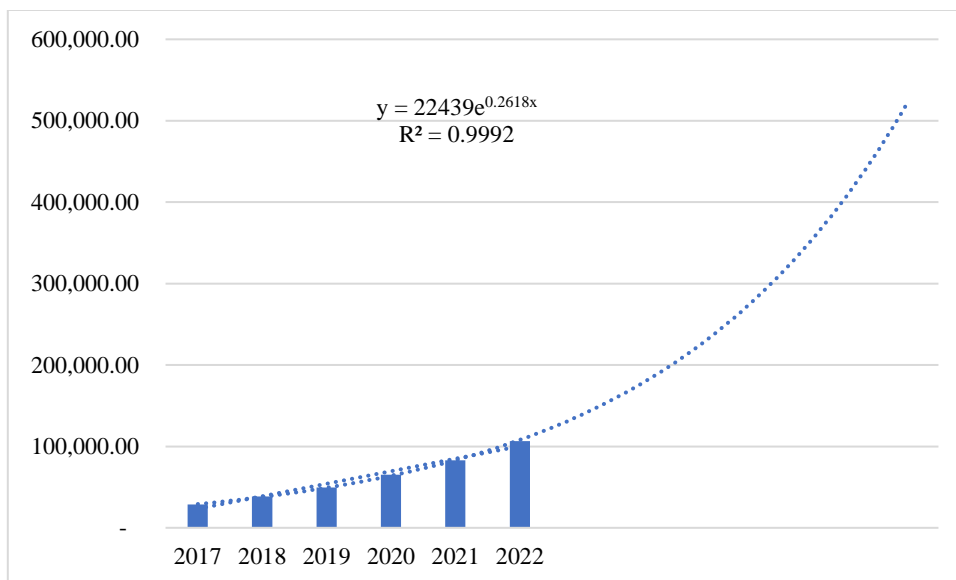
Společnost v posledních letech intenzivně roste. S nárůstem počtu prodejů rostla částka celkové aktivity a celkových tržeb společnosti.

Tabulka 18: Základní ukazatele řetězce Europroduct v letech 2017-2022

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	17,716	28,548			1,806
1.1.2018 - 31.12.2018	20,559	38,323	9,775	34.24 %	3,209
1.1.2019 - 31.12.2019	37,880	49,666	11,343	29.60 %	7,597
1.1.2020 - 31.12.2020	47,099	65,048	15,382	30.97 %	4,663
1.1.2021 - 31.12.2021	50,422	82,932	17,884	27.49 %	8,777
1.1.2022 - 31.12.2022	53,423	106,413	23,481	28.31 %	19,049

Zdroj: výroční zprávy Europroduct; vlastní zpracování

Graf 27: Europroduct: roční tržby z hospodářské činnosti v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza



Zdroj: výroční zprávy Europroduct; vlastní zpracování

Europroduct plně vyhovuje požadavkům zákona a úzce spolupracuje s Národní potravinovou agenturou, která je hlavním kontrolním státním orgánem v oblasti jejich působnosti. V důsledku kontroly jejich výrobků agentura neuložila žádné sankce ani pokuty. Od roku 2022 společnost začala používat standard Analýza rizik a kritické kontrolní body; pro řízení těchto procesů byla vytvořena služba řízení kvality. Společnost rozšířila síť v Tbilisi přidáním 4 poboček v roce 2022.

Mezi nejnovější plány společnosti patří rozšíření sítě prodejen. Plánuje se spuštění několika nových prodejen. Příмым důsledkem rozšiřování sítě bude zajištění kontinuity dodávek produktů zákazníkům, rozšíření nabízeného sortimentu a také zvýšení informovanosti, což jim následně pomůže ke zvýšení tržeb a zisku. Růstovou strategii je plánováno financovat jak vlastními prostředky – reinvestováním zisku, tak úvěry přijatými od banky.

Prognóza vývoje tržeb

Celkové tržby společnosti Europroduct, působící v maloobchodním sektoru potravin v Gruzii, zaznamenaly v letech 2017-2022 stabilní růstový trend (viz Tabulka 16). Společnost dosahovala meziročního nárůstu tržeb, přičemž tento růst byl podpořen rostoucí poptávkou po

kvalitních potravinách a rozšířením maloobchodní sítě. Výraznější růst v tomto období souvisel také s nárůstem kupní síly gruzínských spotřebitelů a jejich vyšším zájmem o zdravé a prémiové produkty. Europroduct si v daném období nejen udržoval růst tržeb, ale zároveň zaznamenával stabilní zisk, což zajišťuje solidní finanční pozici pro další expanzi.

Pro nadcházející období, tedy pro roky 2023-2028, lze na základě statistických dat očekávat pokračující růst tržeb, byť možná s mírnějším tempem, než bylo v letech 2017-2022. Klíčovým faktorem růstu bude expanze společnosti do menších měst a implementace elektronického obchodování, což jí umožní oslovit širší spektrum zákazníků.

4.1.10 Obchodní řetězec Smart

Společnost Smart je jedním z klíčových hráčů na gruzínském maloobchodním a potravinářském trhu. Společnost Smart, která byla založena v roce 2010 jako součást skupiny Wisol, se od té doby rozrostla v významný řetězec supermarketů. Jejich cílem je zavést moderní maloobchodní kulturu a poskytovat prémiové služby zákazníkům po celé Gruzii. Posláním společnosti je vytvořit v Gruzii přední obchodní řetězec, který v zemi zavede maloobchodní kulturu založenou na moderních standardech a bude atraktivní, emocionálně i materiálně přínosný pro běžné zákazníky, jejich zaměstnance, partnery a akcionáře.

Strategie Smartu je založena na provozování supermarketů na čerpacích stanicích skupiny Wisol, což je spřízněná právnická osoba. Společnost Smart ke své expanzi využilo určitou niku, zahrnující ty zákazníky, kteří spojí návštěvu supermarketu s dotankováním paliva na čerpací stanici. Proto se Smart zaměřuje na poskytování naprostého pohodlí pro zákazníky při cestování a nabízí nejširší škálu produktů potřebných na cestách v přátelském a pohodlném prostředí. Uživatelé mají možnost využít v nejpohodlnějším prostředí exkluzivní nabídky a získat kvalitní služby 24 hodin denně, 7 dní v týdnu po celé Gruzii.

Společnost je také pozoruhodná svou rolí v zemědělských dodavatelských řetězcích. Prostřednictvím své dceřiné společnosti Smart Logistics se stala první gruzínskou společností, která dodávala čerstvé produkty do řetězce McDonald's v Gruzii, přičemž dosáhla GlobalG.A.P. certifikace pro výrobu ledového salátu. Tato certifikace umožnila společnosti splnit přísné standardy kvality požadované firmou McDonald's a otevřela možnosti pro expanzi na evropský

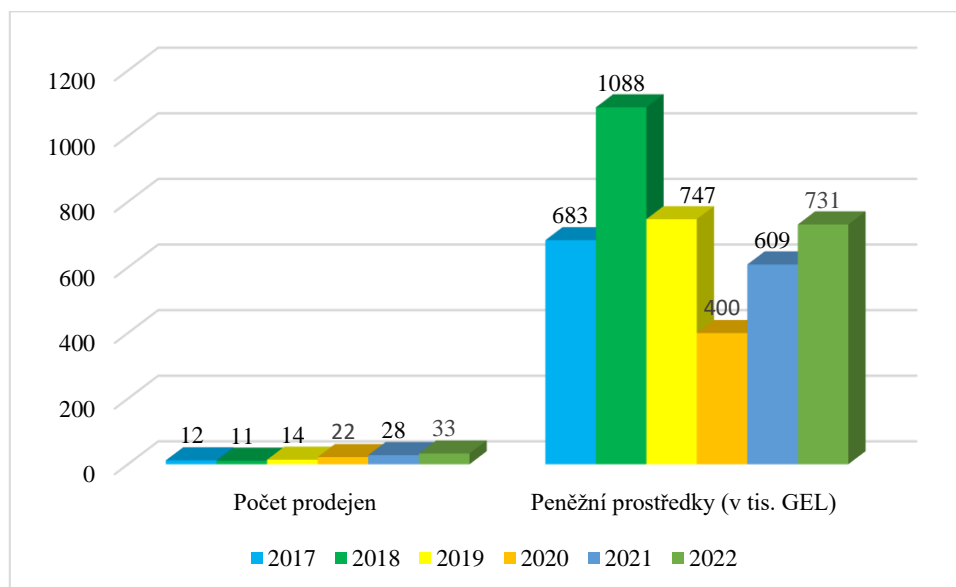
trh. Smart Logistics rozšiřuje své zemědělské projekty, včetně pěstování rajčat a okurek, čímž dále posiluje svůj závazek k místní produkci.

K 31. prosinci 2022 Smart vlastní 100 % dceřiné společnosti „Smart Production“ s.r.o. a 20.96 % „Smart Rustaveli“ s.r.o. Smart Rustaveli s.r.o. a Smart Production s.r.o. momentálně nefungují.

Na konci roku 2022 měla společnost Smart 35 prodejen, což představuje nárůst o 23 prodejen oproti roku 2017. V roce 2010 měla společnost pouze jeden supermarket v Tbilisi.

Smart nadále roste, otevírá nové obchody a udržuje minimální, ale pozitivní peněžní toky.

Graf 28: Smart: roční počet prodejen a peněžní prostředky (v tis. GEL)



Zdroj: výroční zprávy Smart; vlastní zpracování

V účetním roce 2017/2018 se tržby společnosti Smart snížily oproti předchozímu roku o 651 tis. GEL a činily 36 mil. GEL. Náklady na prodané produkty však v porovnání s předchozím rokem vzrostly a tvořily 82 % tržeb, zatímco v roce 2017 to bylo pouze 80 %. Zvýšily se také finanční náklady, protože krátkodobé půjčky vzrostly z 11 mil. na 22 mil. GEL. V důsledku toho se ztráta společnosti zvýšila ze 7 mil. na 9 mil. GEL.

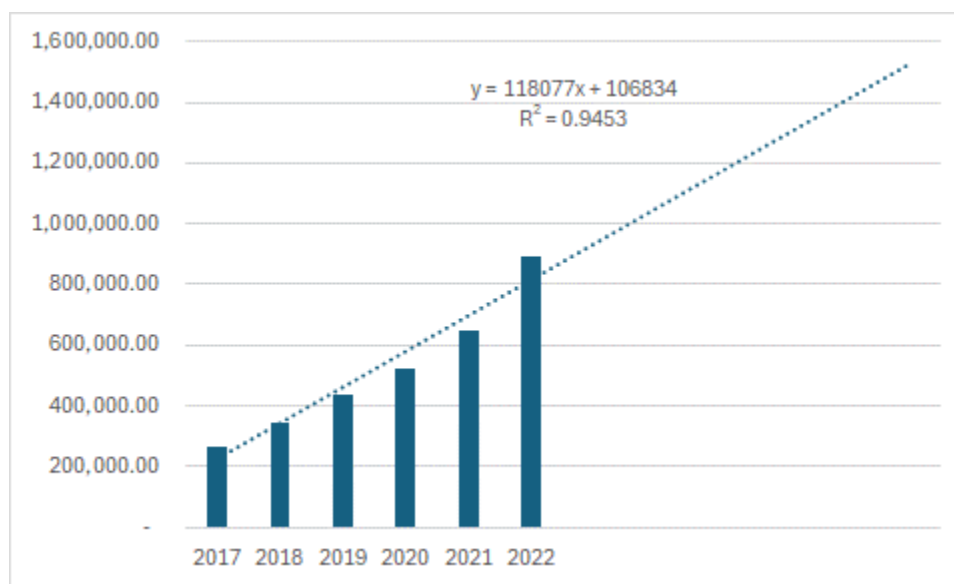
Společnost Smart se orientuje hlavně na segment turismu, což výrazně ovlivňuje její celkové tržby a hospodářský výsledek. Dopady opatření v důsledku pandemie se projevily ve finančních výsledcích za rok 2020, kdy se příjmy snížily o 7 mil. GEL, avšak zároveň došlo k poklesu ztráty o 30 %. V roce 2022 vzrostla obchodní marže společnosti Smart z 12 mil. GEL na 15 mil. GEL v porovnání s předchozím rokem, a firma po delší době vykázala zisk ve výši 6 mil. GEL.

Tabulka 19: Základní ukazatele řetězce Smart (2017-2022)

Hospodářský rok	Aktiva společnosti (v tis. GEL)	Celkové tržby z hlavní činnosti (v tis. GEL)	Abs. Změna (v tis. GEL)	Rel. Změna (v %)	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. GEL)
1.1.2017 - 31.12.2017	18,352	36,888			(7,102)
1.1.2018 - 31.12.2018	16,919	36,237	(651)	-1.76 %	(8,937)
1.1.2019 - 31.12.2019	15,757	39,984	3,747	10.34 %	(8,371)
1.1.2020 - 31.12.2020	14,493	32,578	(7,406)	-18.52 %	(5,826)
1.1.2021 - 31.12.2021	13,978	41,240	8,662	26.59 %	(3,454)
1.1.2022 - 31.12.2022	14,978	44,648	3,408	8.26 %	5,768

Zdroj: výroční zprávy Smart; vlastní zpracování

Graf 29: Smart: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza



Zdroj: výroční zprávy Smart; vlastní zpracování

Společnost Smart se s některými dodavateli vypořádává v amerických dolarech a příjem obdrží v GEL. Také změna směnného kurzu zohledňující nákupní cenu produktu se promítá do maloobchodních prodejních cen dovážených produktů.

Společnost plánuje v roce 2023 otevřít dalších sedm nových prodejen malého formátu.

Prognóza vývoje tržeb

Celkové tržby společnosti Smart v letech 2017-2022 (viz Tabulka 17) vykazují růstový trend, i přes určité výkyvy v roce 2020, kdy došlo k poklesu tržeb o 18.52 %. Tento pokles byl důsledkem globálních ekonomických omezení způsobených pandemií COVID-19. Nicméně, v následujících letech společnost obnovila růst a v roce 2022 dosáhla tržeb ve výši 45 mil. GEL, což představuje meziroční nárůst o 8.26 %. Tento růst je podporován především nárůstem turistů a rostoucím cestováním po Gruzii po pandemii covid-19, protože Smart je založena na provozování supermarketů na čerpacích stanicích.

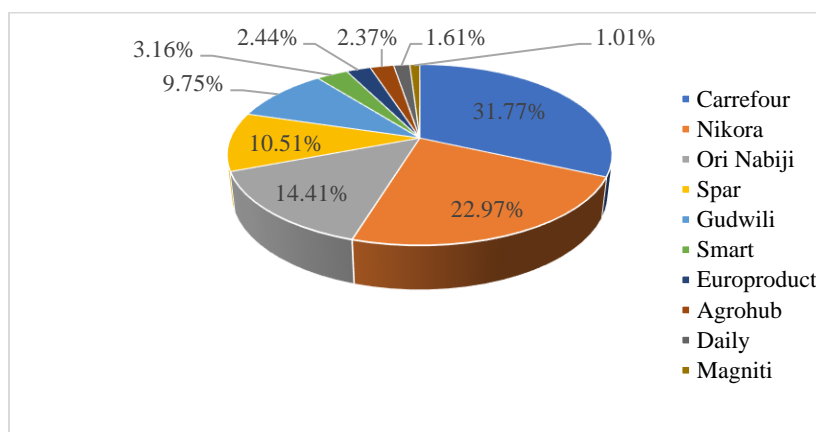
Očekává se, že trend růstu bude pokračovat i v dalších letech, zejména díky investicím do modernizace, které přispějí k dosažení vyššího objemu prodeje.

4.2 Analýza konkurence v odvětví potravinářských řetězců

Schopnost konkurovat ostatním subjektům na trhu je nejsilnější konkurenční silou, a to dává nejenom možnost, aby podnik přežil ale i aby získal dominantní postavení na trhu. Konkurenci pro Nikora and Ori nabíjí jsou obchodní řetězce Carrefour, Magniti a Spar.

O velikosti tržních podílů deset obchodníků na maloobchodním trhu s potravinami v roce 2017 poskytuje informace graf 30.

Graf 30: Tržní podíly gruzínských vybraných řetězců v roce 2017













Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Na grafu 30 je vidět, že ani jeden řetězec nesplňuje kritérium dominance na trhu a nemá 40% podíl na maloobchodním trhu. V posledních třech letech lídrem na trhu zůstává společnost Nikora. Na trhu s potravinářskými výrobky v Gruzii je dlouhodobě silná konkurence, což tlačí řetězce ke snižování ceny výrobků. Některé řetězce byly nuceny i opustit gruzínský trh (Populi, Ioli, aj), neboť nebyly schopné se přizpůsobit silnému konkurenčnímu tlaku.

Srovnání tržních podílů společnosti Carrefour na gruzínském maloobchodním trhu s potravinami mezi roky 2017 a 2022 ukazuje pokles z 32 % na 18 %. V důsledku toho se Carrefour v žebříčku propadl z první na třetí příčku.

Následující tabulka poskytuje klíčové informace o deseti nejvýznamnějších potravinářských řetězcích v Gruzii, seřazených na základě jejich tržeb za rok 2022.

Tabulka 20: Deset největších potravinářských řetězců v Gruzii v roce 2022

Pořadí	Společnost	Tržby (v tis. GEL)	Počet prodejen
1	Nikora 	895,009	465
2	Ori Nabiji 	878,666	400
3	Carrefour 	774,922	80
4	Magniti 	539,268	303
5	Spar 	425,654	559
6	Daily 	244,184	158
7	Agrohub 	217,357	4
8	Gudwili 	164,876	9
9	Europroduct 	106,413	34
10	Smart 	44,648	35

Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Z Tabulky 20 vyplývá, že společnost Nikora se umísťuje na prvním místě mezi potravinářskými řetězci díky dosažené úrovni tržeb. Tento výsledek platí i přesto, že nemá největší počet provozoven v Gruzii. Spar má nejrozsáhlejší síť filiálek, s celkovým počtem 559 provozoven.

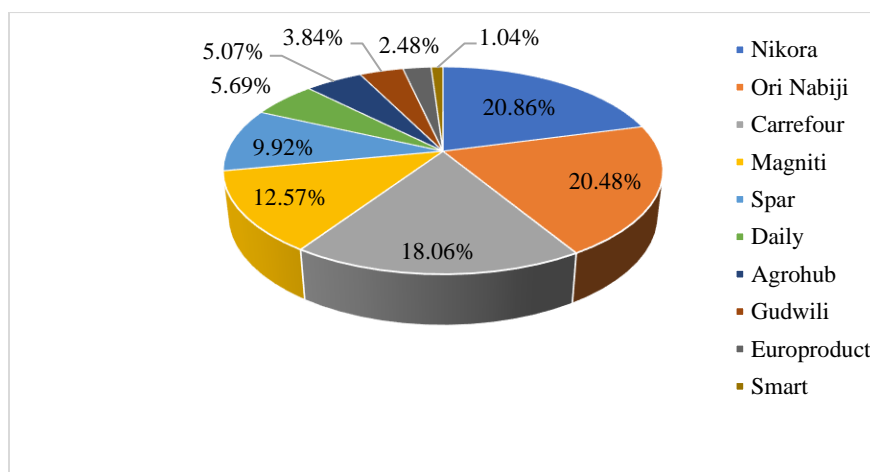
V konkurenčním prostředí potravinářských řetězců není neobvyklé, že se snaží nabízet co nejlevnější produkty, ať už díky výhodným nákupním podmínkám od dodavatelů nebo

prostřednictvím vlastních nízkonákladových značek. Tento tlak na snižování cen sice přináší výhody pro zákazníky, ale může mít likvidační dopad na samotné firmy. Nízké ceny konkurentů mohou výrazně ovlivnit tržby a prodejní výkon firem, což podtrhuje nutnost rychlé reakce na změny v odvětví.

Právě schopnost pružně reagovat na tržní situaci pravděpodobně pomohla společnosti Nikora dosáhnout prvenství s tržbami 895 mil. GEL, čímž překonala dlouhodobě vedoucí Carrefour (775 mil. GEL). Již v roce 2017 se Nikora umístila na druhém místě. Klíčem k jejímu úspěchu bylo nejen rozšíření sítě prodejen, ale i agresivní cenová politika a nabídka bio produktů.

V odvětví je pouze devět řetězců, které nabízejí jak homogenní, tak diferencované zboží s podobnými vlastnostmi a dosahují tržeb přesahujících 100 mil. GEL. Pro nové firmy tak existují určité bariéry vstupu na trh. Díky propojení a kvalitní informovanosti mohou zavedené řetězce rychle reagovat na kroky konkurence, což naznačuje, že se na gruzínském trhu potravin jedná o oligopolní konkurenci.











Graf 31: Tržní podíly gruzínských vybraných řetězců v roce 2022



Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

K určení typu konkurence na gruzínském potravinovém trhu je nezbytné vyhodnotit rozsah tržní síly v tomto odvětví. Pro tento účel byly využity údaje z Tabulky 20. K analýze byly zvoleny tři nejběžnější metody, které jsou podrobně popsány v teoretické části disertační práce. Mezi tyto metody patří měření tržního podílu, koeficient koncentrace n firem a Herfindahl-Hirschmanův index pro rok 2022.

Tabulka 21: Tržní síla deseti největších řetězců na gruzínském trhu potravin

Pořadí	Společnost	Logo	Podíl na trhu (v %)	Koeficient koncentrace (v %)	HHI
1	Nikora		20.86%	20.86%	435.0492
2	Ori Nabiji		20.48%	41.33%	419.3061
3	Carrefour		18.06%	59.39%	326.1366
4	Magniti		12.57%	71.96%	157.9403
5	Spar		9.92%	81.88%	98.4004
6	Daily		5.69%	87.57%	32.3831
7	Agrohub		5.07%	92.64%	25.6585
8	Gudwili		3.84%	96.48%	14.7638
9	Europroduct		2.48%	98.96%	6.1500
10	Smart		1.04%	100.00%	1.0826
Σ					1,516.8706

Zdroj: vlastní zpracování k roku 2022

Hodnota koeficientu koncentrace CR_n pro čtyři neúspěšnější řetězce (Nikora, Ori Nabiji, Carrefour a Magniti) odpovídá oligopolnímu typu konkurence, a celková hodnota HHI naznačuje, že se jedná o trh s mírnou koncentrací.

Je možné konstatovat, že žádná z analyzovaných firem nesplňuje podmínky pro dominanci na gruzínském trhu s potravinami, protože žádná z nich se nepřibližuje 40% podílu na trhu podle tržeb.

Zajímavým faktem je, že většina z těchto společností má domácí původ. Pouze dvě firmy, Carrefour a Spar, mají zahraniční původ a zároveň se řadí mezi pět největších potravinářských řetězců v Gruzii.

Možnost nových společností vstoupit na daný trh

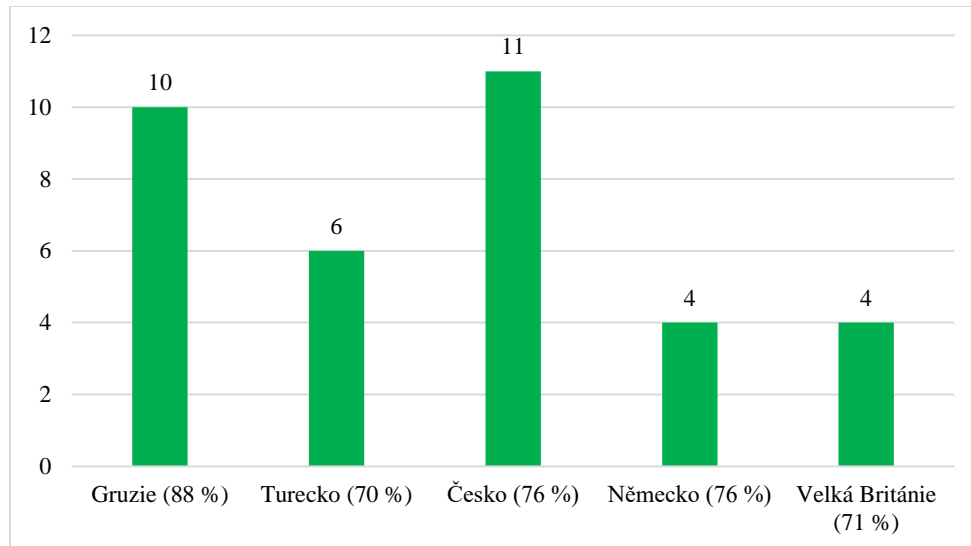
Na trhu s omezeným počtem hráčů se objevují určité bariéry, které komplikují vstup novým konkurentům do potravinářského sektoru. Největší překážkou jsou vysoké počáteční náklady spojené s otevřením nových prodejen, zajištěním provozu a nákupem zboží od dodavatelů. Mezi stávajícími řetězci se občas formují kartely a uzavírají dohody, což může představovat významnou překážku pro nové hráče. K tomu dochází také prostřednictvím koordinovaného postupu, kdy jsou ceny sníženy pod úroveň maximálního zisku, čímž se novým firmám ztěžuje možnost uspět na trhu.

Všechny překážky, které byly zmíněny, mohou být překonány, takže stále existuje možnost uvést nové produkty na trh. Současná situace spojená s aktuální válkou by mohla být dalším problémem kvůli nepředvídatelnosti ekonomického vývoje v Gruzii a vysokému dopadu na několik skupin obyvatel (z hlediska finanční situace). Nicméně v době nestability a nejistoty se otevírá prostor pro nové příležitosti. Tímto způsobem může organizace oslovit zákazníky neobvyklou a atraktivní nabídkou.

4.3 Srovnání podílů na mezinárodní trhu maloobchodních řetězců

Z hlediska tržního podílu v Gruzii deset obchodních řetězců zajišťuje 88 % celkového obrátu. V Turecku kontroluje šest řetězců 70 % trhu. V České republice ovládá jedenáct řetězců stejně velký podíl, jako čtyři řetězce v Německu, kde drží 76 % trhu. Ve Velké Británii je 71 % trhu rozděleno mezi stejný počet hlavních řetězců.

Graf 32: Celkový počet maloobchodníků v konkrétní zemi k roku 2022



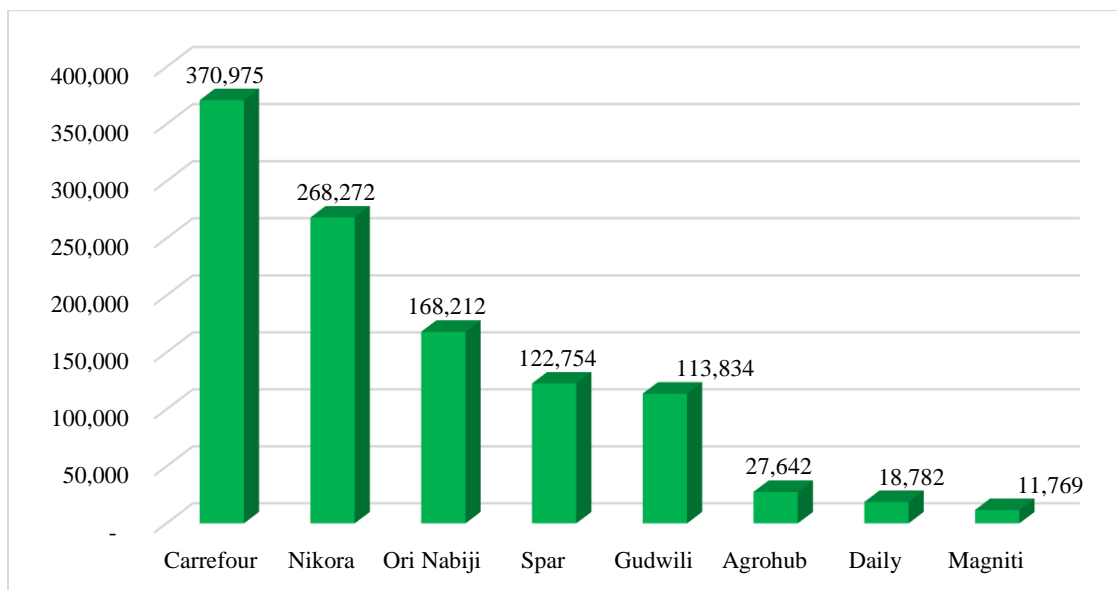
Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování; data z Statista.com

4.4 Výkonnost obchodních řetězců v Gruzii a jejich ekonomická situace

4.4.1 Srovnání vývoje tržeb obchodních řetězců v Gruzii

Pořadí neúspěšnějších prodejců potravin na trhu se od roku 2017 do roku 2022 značně změnilo. Řetězce Magniti a Daily si v Gruzii ekonomicky polepšily nejvíce. Před šesti lety byly podle tržeb Carrefour, Nikora a Ori Nabiji největšími obchodními řetězci v Gruzii.

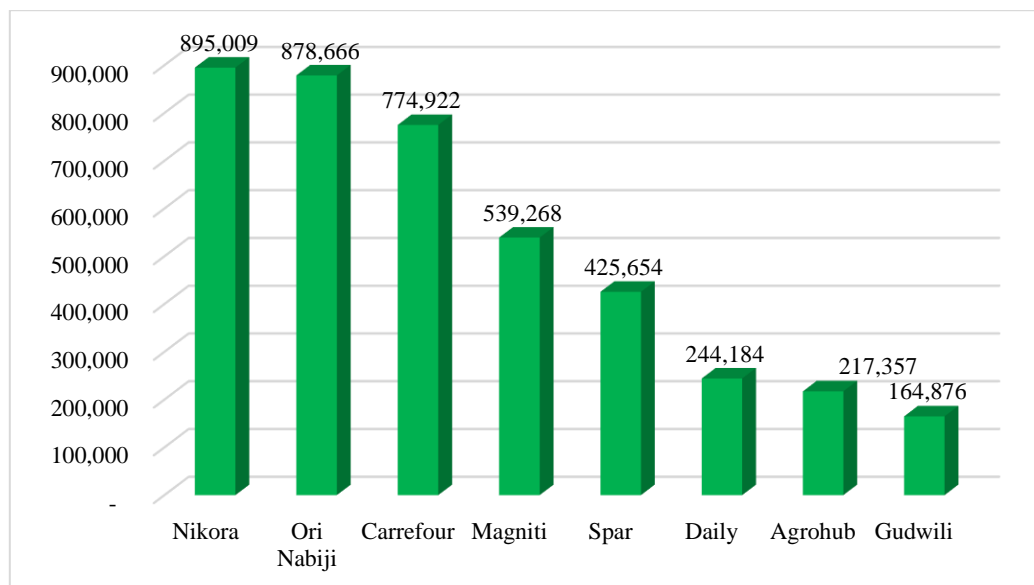
Graf 33: Tržby největších vybraných obchodních řetězců v Gruzii za rok 2017 (v tis. GEL)



Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Podle výročních zpráv obchodních řetězců se v roce 2022 udržely v první trojici retailových řetězců opět Nikora, Ori Nabiji i Carrefour.

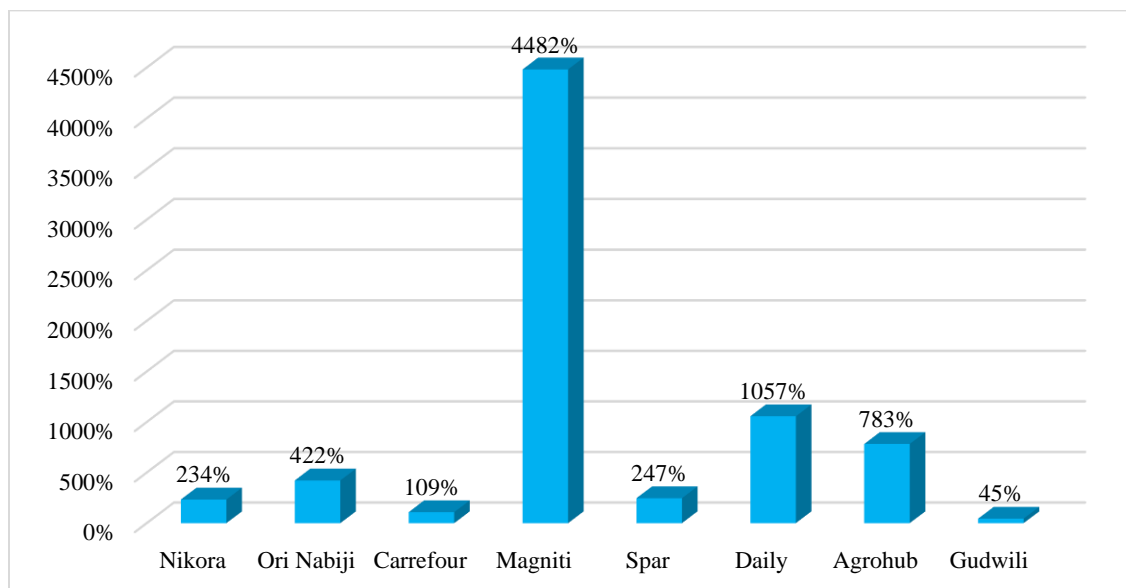
Graf 34: Tržby největších vybraných obchodních řetězců v Gruzii za rok 2022 (v tis. GEL)



Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

U společnosti Magniti nastala v průběhu 6 let největší změna a její tržby se zvýšily o více než 4,482 %. Ekonomická situace se také zlepšila u společnosti Daily. Na třetím místě je společnost Agrohub.

Graf 35: Bazický index pro řetězci v roce 2022 (v %)



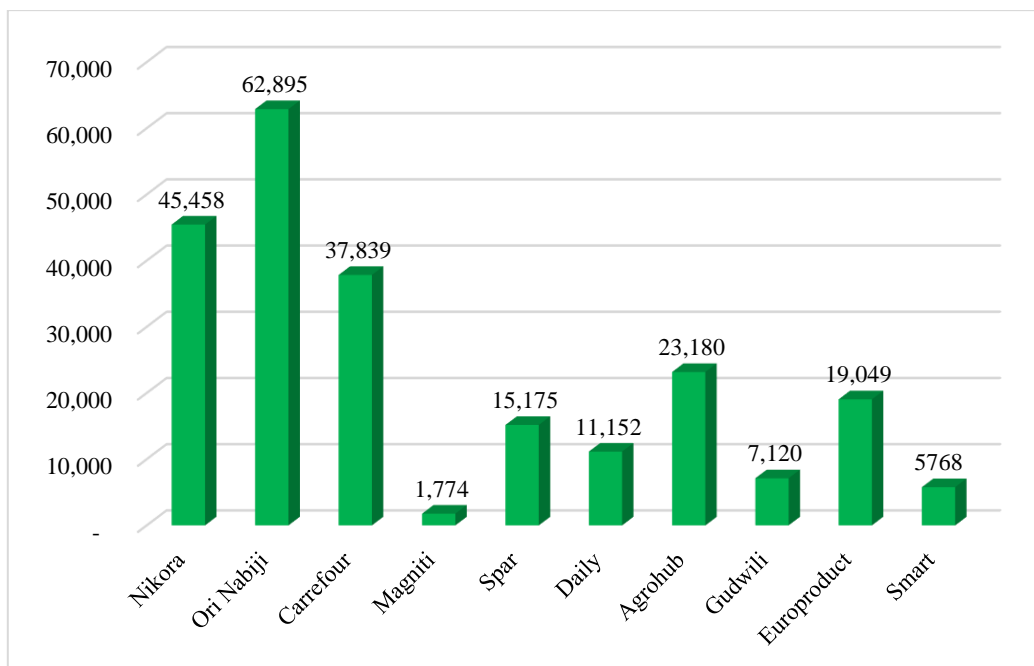
Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Obchodní řetězce Spar a Ori nabiji spolu s Nikorou a Magnitim jsou řetězci, které ve větší míře stále expandují.

4.5 Výsledek hospodaření obchodních řetězců

Převzetí neúspěšných společností, které se stáhly z gruzínského trhu, v posledních pěti letech ovlivnilo ekonomické výsledky a zisky většiny místních obchodních řetězců. V současné době jsou nejúspěšnějšími obchodními řetězci v Gruzii Nikora a Ori Nabiji.

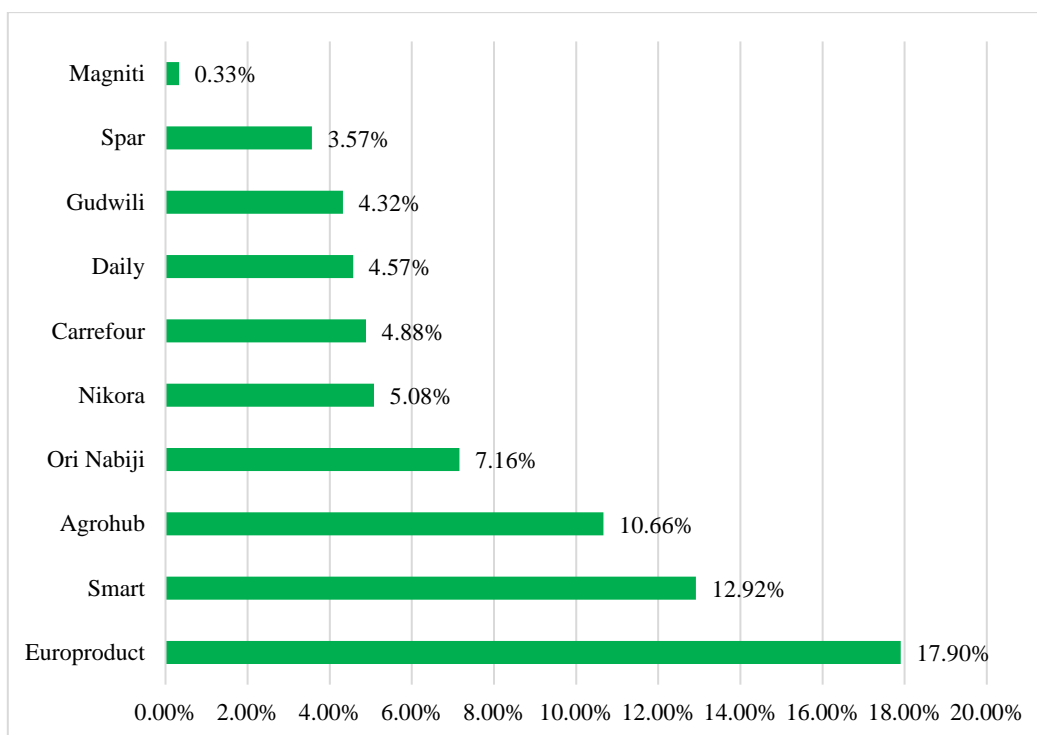
Graf 36: Výsledek hospodaření maloobchodů v Gruzii v tis. GEL za rok 2022



Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Pouze tři společnosti, konkrétně Europroduct, Smart a Agrohob, dosáhly ziskové marže nad 10 %. Nejvyšší marže vykázaly Europroduct a Smart. Europroduct dosáhl ziskové marže 17,90 % díky své efektivní nákladové struktuře, zatímco Smart se dostal na 12,92 % díky ziskům z operací v cizí měně. Agrohob, specializující se na ekologické produkty, těží z prémiových cen, což vysvětluje jeho vyšší marži. Pro ziskovost řetězců jsou klíčové investice, které přinášejí přidanou hodnotu, stejně jako schopnost vyjednat s dodavateli výhodné nákupní ceny a efektivně distribuovat zboží zákazníkům. Silná konkurence však brzdí růst ziskových marží v maloobchodním sektoru. Ori Nabiji zaznamenává růst marže v období let 2017 až 2022, a to zejména díky nižším provozním nákladům oproti konkurentům, jako jsou Carrefour a Magniti. Na druhé straně Magniti vykázal nejnižší marži, pouhých 0,33 %, což je důsledek vysokých nákladů na distribuci a financování.

Graf 37: Čistá marže maloobchodů v Gruzii za rok 2022



Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Společnost Carrefour měla negativní efekt na svou francouzskou mateřskou společnost Carrefour, který se projevuje nižším podílem na zisku. Firma vykazovala vysoké ztráty do roku 2021. Největší ztráty, tedy 34 mil. GEL společnost dosáhla v roce 2020, kdy i ukazatele ziskové marže byly -7.1 %. Až v roce 2021 došlo k zastavení poklesu a už v roce 2022 se řetězec Carrefour umístil na šestém místě, hned za řetězcem Nikora. Zlepšení ziskovosti je ovlivněno dalšími faktory: zvýšení čistého kurzového zisku a snížení nákladových úroků z půjček propojenými osobami.

4.6 Prvky, které přispívají k nárůstu příjmů obchodních řetězců

Nejoblíbenějším obchodním řetězcem mezi gruzínskými spotřebiteli zůstává i nadále Nikora. Na vzestupu je však i Ori Nabiji, který v roce 2021 postoupil na druhou příčku, když v roce 2020 obsadil třetí místo v žebříčku preferencí domácností. Přestože zákazníci obecně méně experimentují při výběru místa nákupu, kladou stále větší důraz na cenu, širokou nabídku produktů a kvalitu čerstvého zboží. Tyto trendy byly potvrzeny několika výzkumy, které provedly jak veřejné, tak soukromé agentury. (TBC Capital,2022; Gruzínské obchodní poradenství, 2023)

Diskontní prodejny stále získávají na oblibě, zatímco hypermarkety zůstávají na stejných pozicích. Ačkoliv tyto velké prodejny stále otevírají nové pobočky, nedaří se jim výrazně zvyšovat počet zákazníků, kteří by je považovali za hlavní destinaci pro své nákupy. Na druhé straně diskonty si udržují stálou klientelu především díky výhodnějším cenám. Až 87 % domácností považuje dostupnou cenu za klíčový faktor při výběru obchodu (TBC Capital, 2022).

Největší oblíbenost si i nadále udržuje řetězec Nikora, který podle TBC Capital v roce 2017 navštívila každá třetí domácnost. Nikora úspěšně kombinuje výhody hypermarketů a diskontů, což jsou dva nejžádanější formáty obchodů. Díky expanzi své sítě a rozšiřování sortimentu neustále získává nové zákazníky. Zatímco mezi lety 2017 a 2019 byla Nikora vnímána jako alternativní nákupní místo, již v roce 2020 se stala hlavním nákupním centrem mnoha domácností a tuto pozici si úspěšně udržuje dodnes. Gruzínští spotřebitelé jsou navíc velmi loajální vůči místům, kde pravidelně nakupují.

Jak už bylo uvedeno, zákazníci při nákupu upřednostňují cenu, rozsah sortimentu a čerstvost zboží. Cena a rozsah sortimentu nahrávají diskontům a hypermarketům, zatímco čerstvost zboží je předností supermarketů.

4.6.1 Stanovení cen výroby - jednání mezi maloobchodními řetězci a výrobci

Není těžké najít výrobce, kteří občas mizí z polic obchodních řetězců. V roce 2017 se to stalo i firmě Kula, která zmizela z obchodu firmy Nikora, a to z důvodu, že společnost Kula nárazově zvýšila ceny. Dodavatelé často zvyšují ceny, což přináší výhody nejenom samotným výrobcům, ale také prodejcům, protože mohou dosáhnout vyšších procentních marží.

Několik dodavatelů uvedlo, že společnost Kula se rozhodla zvýšit své marže, protože měla vysoké náklady a potřebovala zvýšit zisk. Toto rozhodnutí neovlivnilo pouze zvýšení cen vstupních surovin, ale zaměřilo se i na zvýšení marží a zisku. Společnost Nikora je vždy na takovéto situace připravená, protože podíl největšího dodavatele je necelých 5 %. Navíc v každé produktové kategorii existuje několik dodavatelů, kteří jsou vzájemnými konkurenty, a odchod jednoho z nich z řetězce nepředstavuje zásadní změnu ve strategii společnosti. Z toho důvodu lze snadno nahradit jednoho dodavatele jeho konkurentem. V případě potřeby existuje také možnost importovat důležité produkty vlastními silami. Proto mnoho dodavatelských společností považuje Nikoru za nejvýraznějšího hráče na trhu v potravinářském sektoru.

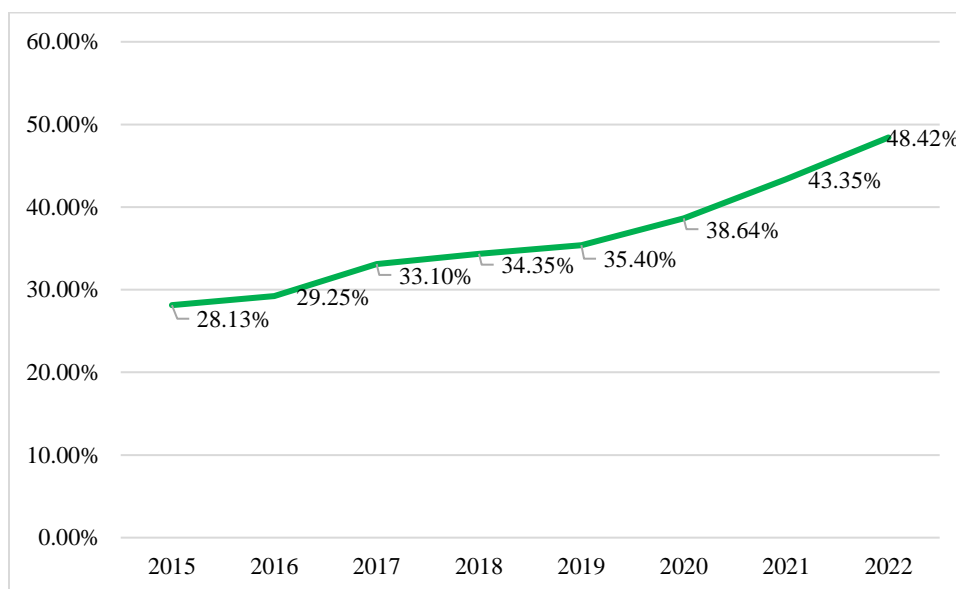
Také je třeba poznamenat, že na regálech Ori Nabiji nevidíte Coca-Colu. Protože marže, kterou chtěla Ori Nabiji získat, byla v rozporu s cenovou politikou Coca-Coly, a proto Ori Nabiji prodává pouze Pepsi a RC Colu, což naznačuje, že se firma s těmito dvěma společnostmi snadno dohodla na ceně.

Jedním z nejdůležitějších hráčů na trhu je společnost Agrohuh, která disponuje řadou vlastních značek a je schopna nahradit dodavatele, kteří odmítají za určitých podmínek, jinými spolehlivými dodavateli. Například Carrefour a Spar používají své nadnárodní síly a importují výrobky i z jiných trhů.

4.6.2 Podpora prodeje

V Gruzii se nákup zboží ve slevách stává stále populárnějším a v roce 2022 podíl potravin nakoupených ve slevách dosáhl 48 % z celkového obratu. Před deseti lety však obchodní řetězce slevové akce příliš nevyužívaly.

Graf 38: Podíl slevových akcí na obratu obchodních řetězců (v %)

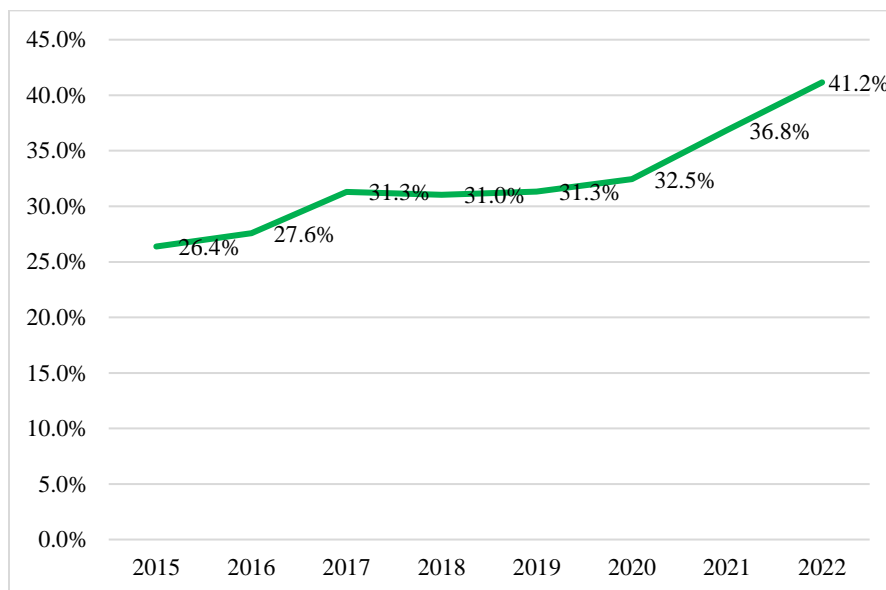


Zdroj: GSÚ, 2022

Z grafů je patrný každoroční růst tržeb z prodeje potravin nabízených se slevou. Některé řetězce však kvůli vysoké konkurenci prodávají své zboží se ztrátou. Ministerstvo zemědělství navrholo jako jedno z možných řešení omezení počtu produktů zahrnutých do slevových akcí.

Podíl rychloobrátkového zboží zakoupeného ve slevě se každoročně zvyšuje. V roce 2022 nakoupili Gruzínci ve slevách téměř 41 % potravin, nápojů a některého drogistického zboží, což ukazuje rostoucí zájem o zlevněné produkty.

Graf 39: Podíl rychloobrátkového zboží nakoupeného ve slevě (v %)



Zdroj: GSÚ, 2022

Podle TBC Capital (2020) největší růst zaznamenaly čerstvé potraviny, jejichž podíl na slevových nákupech dosáhl v roce 2021 30 %, což představuje meziroční nárůst o 3 procentní body. Mezi další kategorie se značným podílem patří pochutiny a nápoje.

Největší podíl slevových akcí připadá na sezónní výprodeje. Následují slevy spojené s SMS zprávami, věrnostními programy a slevami z reklamních letáků, které zákazníky motivují k častějšímu nakupování zlevněného zboží.

Únor a březen jsou pro maloobchodníky obdobím největších obtíží. Gruzie se řídí gregoriánským kalendářem a je pravoslavnou zemí, proto se Vánoce místo 25. prosince slaví 7. ledna a Nový rok se slaví dvakrát – 1. a 14. ledna. Po těchto svátečních dnech se stává, že zákazníci nemají tolik volných peněz, a někteří dokonce řeší finanční důsledky svých novoročních a vánočních nákupů půjčkami. Obchodníci se proto snaží vymyslet pobídky, jak přilákat zákazníky zpět do svých obchodů, protože první kvartál v roce je vždy z pohledu zisků nejnáročnější. Řetězec

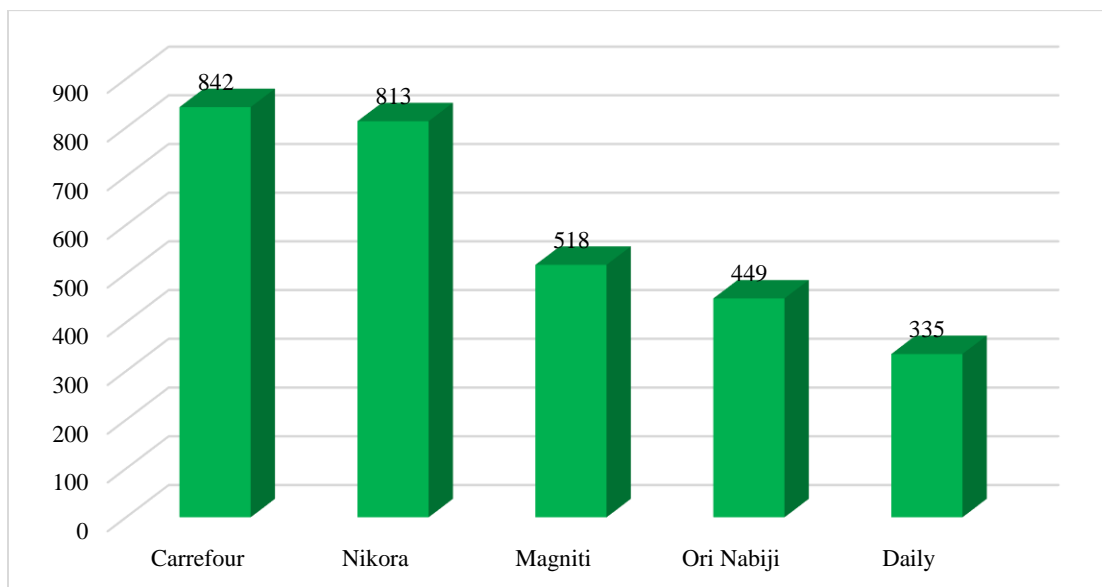
Nikora v únoru 2022 oznámila snížení cen základních potravin. Později následovala i společnost Ori Nabiji.

Podle údajů TBC Capital (2023) se měsíc únor vyznačuje nejnižšími tržbami v sektoru potravinového maloobchodu. Po překonání novoročního a vánočního období dochází pravidelně k výraznému poklesu obratu za potraviny, tržby pravidelně měsíčně klesají o 15 % i více. Únorový obrat představuje pouze 6 % celkového ročního obratu potravin.

Řetězce se snaží zvrátit pomalý start roku prostřednictvím speciálních slevových akcí na základní potraviny. Společnost Nikora reaguje na očekávaný pokles tržeb snížením cen klíčových potravin, jako jsou mouka, máslo, olej a vejce. Následně i Carrefour přichází s podobnou akcí, nabízející slevy na výrobky jako maso, máslo a vino.

Gruzínští zákazníci se obvykle v únoru nacházejí ve finanční tísní a preferují nákupy levnějších potravin. Řetězce tuto strategii provádějí, aby udržely svůj tržní podíl a zabránily ztrátě zákazníků, kteří by mohli odejít ke konkurenci. Tímto způsobem řetězce reinvestují část svých novoročních a vánočních marží do udržení svého postavení na trhu. Řetězce však vysvětlují své motivace odlišně. Například Nikora svým zákazníkům nabízí výhodné ceny na široké spektrum výrobků jako gesto vděčnosti za jejich loajalitu v minulém roce. Carrefour systematicky snižuje ceny bez ohledu na kalendářní měsíc. Oba významné maloobchodní řetězce tvrdí, že snížení cen neprovádějí ve spolupráci s dodavateli.

Graf 40: Počet zlevněných produktů v únoru 2022



Zdroj: GSÚ, 2022

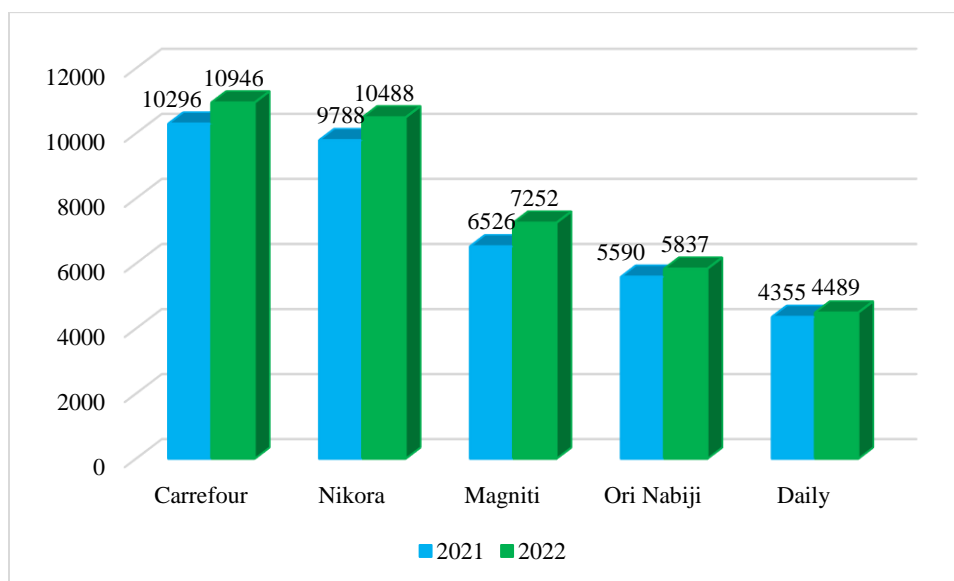
Role letáku a SMS zprávy při prodeji potravin v obchodních řetězcích

Podle dat společnosti TBC Capital (2023) navzdory snahám obchodních řetězců gruzínští zákazníci během února a března nakupují méně ve slevových akcích. Naopak, únor vykazuje nejnižší procento potravin nakoupených ve slevách. Například v roce 2021, kdy celkový průměr podílu potravin zakoupených ve slevových akcích dosáhl 43 %, bylo v únoru touto formou nakoupeno jen 39 % potravin.

Výrazné rozdíly v počtu produktů nabízených ve slevách jsou patrné mezi jednotlivými obchodními řetězci. Mezi lídry v této oblasti patří zejména Carrefour a Nikora, kteří mají vyšší frekvenci slevových akcí. Carrefour zveřejňuje dva letáky týdně a dvakrát týdně posílá SMS zprávy o slevách, zatímco Nikora vydává dva letáky týdně, ale informuje zákazníky o slevách prostřednictvím SMS zprávy jednou týdně. Ostatní řetězce, jako Ori Nabiji nebo Magniti, obvykle vydávají jeden leták týdně a zasílají jednu SMS zprávu týdně.

Společnost AgrohUB nepoužívá ani letáky a ani SMS zprávy, celý slevový marketing je zaměřený pouze na vizuální slevové akce uvnitř prodejen.

Graf 41: Počet slev u řetězců



Zdroj: GSÚ, 2022

4.6.3 Branding firem a programy věrnosti

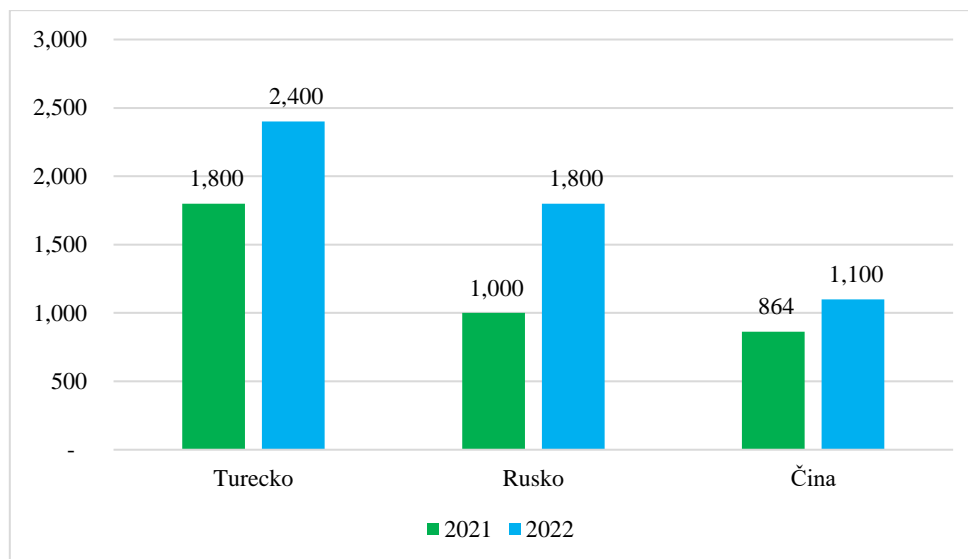
Vývoj produktů vydávaných pod vlastní značkou dodává sortimentu společnosti jedinečnost a pomáhá při vytváření nejlepší nabídky pro zákazníka. Tato strategie umožňuje také optimalizaci cen, protože v takových případech jsou zakázky vyráběny ve velkých sériích, což umožňuje společnosti udržovat stabilní ceny. V současné době se produkty pod privátní značkou společnosti hodnoceny na trhu jako jedny z nejvýhodnějších, což zvyšuje dostupnost této části sortimentu pro zákazníky a umožňuje společnosti přilákat i další nové zákazníky. Tento přístup slouží také jako účinný mechanismus, jak zabránit přerušení dodávek produktů od dodavatelů. Kombinace těchto faktorů zvyšuje efektivitu společnosti a zlepšuje obchodní podmínky.

Podíl vlastních značek potravin a dalších kategorií zboží v celkových prodejkách obchodních řetězců každoročně roste. Podle průzkumu TBC Capital podíl vlastních značek tvoří 22 %. Jako hlavní důvod rostoucího trendu je uváděna rostoucí nabídka privátních značek za zvýhodněné ceny, což se stalo konkurenčním nástrojem pro obchodní řetězce. (TBC Capital, 2023)

V roce 2021 se dovoz do celé Gruzie zboží zvýšil o 25.5 % a dosáhl částky 10.1 mld. USD. Mezi hlavní importéry patřilo Turecko (1.8 mld., 29.9 % meziročně), Rusko (1 mld., 15.1 %

meziročně) a Čína (864 mil., 22 % meziročně). V roce 2022 dosáhl dovoz částky 13.6 mld. USD. Hlavními partnery bylo Turecko (2.4 mld.), Rusko (1.8 mld.) a Čína (1.1 mld.).

Graf 42: Tři největší dovozci Gruzie v mld. USD



Zdroje: vlastní zpracování, GSÚ, 2022

Obchodní řetězce prezentují širokou škálu produktů, přičemž v rámci svých privátních značek se jedná o stovky i tisíce produktů. U Agrohubu tvoří privátní značky zhruba 90 % z celkových prodejů, a tento poměr se oproti předchozímu roku téměř nezměnil. Nikora vykázala podíl 16.5 %, což je rovněž přibližně stejně jako v posledních dvou letech.

Hlavním motivem pro nákup produktů vlastních značek je nižší cena, přičemž více než polovina respondentů v průzkumu uvedla také pozitivní zkušenost s předchozím užíváním daného produktu. Mezi časté důvody nákupu se přidává rostoucí kvalita privátních značek. Téměř čtvrtina spotřebitelů vnímá jako hlavní nevýhodu nejasnou zemi původu a s ní spojené nároky na ekologickou výrobu, fair trade nebo dětskou práci, jak uvádí TBC Capital (2023).

Podle výzkumu TBC Capital (2023) se výrobky privátních značek nejvíce prodávají ve slevových akcích. Na konci roku 2022 tvořilo 75 % rychloobrátkového zboží prodaného v Gruzii zboží ze slevové akce.

Zájem o věrnost nakupujících se pro obchodníky stává klíčovým tématem. V roce 2024 lze předpokládat, že obchodní řetězce budou aktivně usilovat o zdokonalení svých mobilních věrnostních aplikací. A stejně tak i ostatní obchodníci budou věnovat péči svým stálým zákazníkům.

Program věrnostních karet „Kulaba“ Ori nabíjí má zaregistrováno více než milion zákazníků. Manažerka marketingového oddělení Nana Amirgulashvili uvedla: *„Dlouhodobě se snažíme být nejvýhodnějším řetězcem v oblasti komplexního nákupního košíku, nabízíme zákazníkům individuální slevové akce, ve kterých hraje Kulaba karta významnou roli.“*

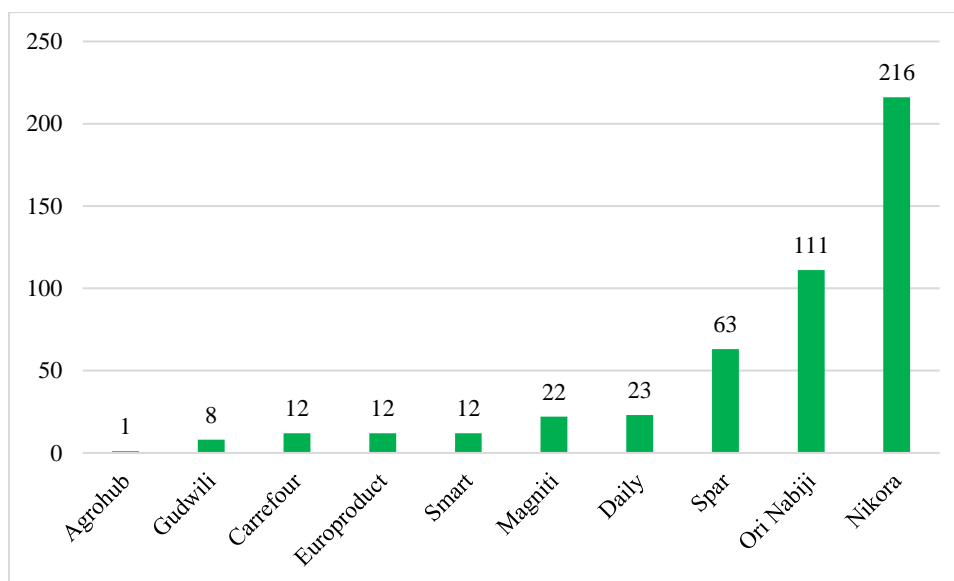
V dubnu 2016 zavedla společnost Nikora věrnostní program s bonusovou kartou s cílem přilákat více zákazníků. Držitelé těchto karet mohou sbírat body za své nákupy, které mohou později vyměnit za vybrané zboží. K 31. prosinci 2022 dosáhla hodnota nasbíraných bodů částky 500 tis. GEL. (Finanční výkazy společnosti Nikora, 2022)

4.7 Fyzické prodejny a příjmy

Podle zprávy TBC Capital (2023) z roku 2022 gruzínští spotřebitelé v roce 2017 utratili nejvíce v supermarketech, kde celkový obrat činil téměř 4.4 miliardy GEL. Na druhém místě se umístily hypermarkety s tržbami dosahujícími 2 mld. GEL, zatímco diskontní prodejny obsadily třetí příčku s tržbami ve výši 1.7 miliardy GEL.

Supermarkety dosáhly prvního místa díky nárůstu jejich počtu o 10 % během roku 2017.

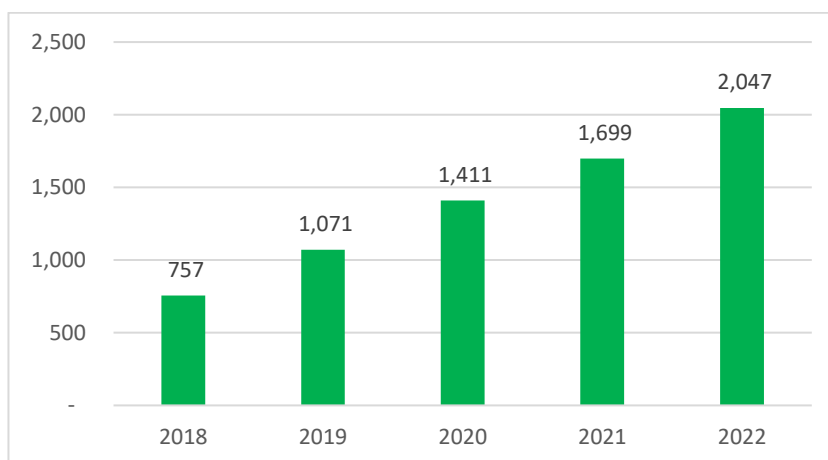
Graf 43: Počet působících prodejen u vybraných řetězců v roce 2017



Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

V roce 2017 hypermarkety zaznamenaly nárůst tržeb o 2.7 % ve srovnání s rokem 2016. Ke konci roku 2017 bylo v Gruzii v provozu 8 hypermarketů, což představovalo meziroční nárůst o 33 %. Tržby diskontních prodejen rovněž vzrostly o 5 % ve srovnání s předchozím rokem.

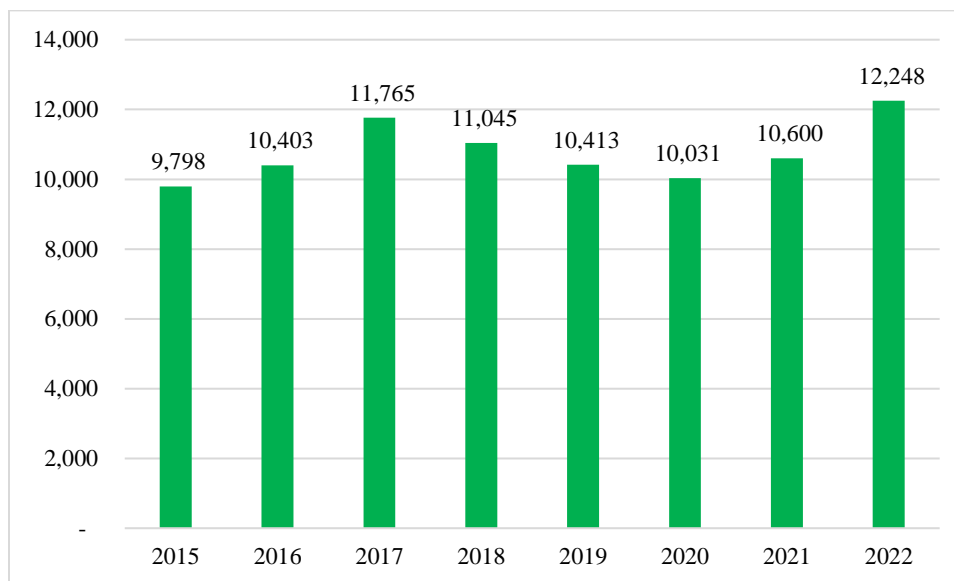
Graf 44: Vývoj počtu prodejen potravinářských řetězců v Gruzii v rocích 2018-2022



Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Nárůst počtu prodejen byl docela působivý. V roce 2017 bylo 480, o dva roky později 1,071 a do roku 2020 dokonce 1,411. V roce 2021 tento počet dosáhl 1,699. V roce 2022 se počet prodejen zvýšil na 2,047.

Graf 45: Průměrný objem prodeje v GEL na m², bez DPH



Zdroj: výroční zprávy Nikora; vlastní zpracování

4.7.1 Vložení peněz do prodejen

Každoročně se investují stovky tisíc GEL do modernizace a renovace prodejen významných hráčů na gruzínském maloobchodním trhu. Obchodní řetězce obnovují své prodejny, aby nabídly zákazníkům moderní interiéry a zlepšené zázemí pro zaměstnance. Tisíce GEL směřují do supermarketů a hypermarketů, přičemž v období 2017 až 2022 tyto řetězce investovaly více než milion GEL do různých vylepšení. Hlavním důvodem pro tyto inovace je silná konkurence na trhu.

V roce 2021 zahájily maloobchodní řetězce rozsáhlé renovace svých větších prodejen, přičemž obchody jako Nikora, Carrefour, Gudwili a Magniti se dočkaly modernizace svých interiérů.

Řetězec Carrefour systematicky modernizuje všechny své prodejny v Gruzii s úmyslem vytvořit příjemné a pohodlné prostředí pro zákazníky i zaměstnance, které odpovídá současným

trendům v nakupování. Carrefour integruje pokročilé systémy řízení zásob a samoobslužné pokladny ve svých prodejnách, aby zlepšil zákaznickou zkušenost. Investuje do energeticky účinných systémů a postupů nakládání s odpady. Upřednostňuje také produkty z udržitelných zdrojů. Carrefour má silnou online přítomnost, nabízí doručovací služby a propaguje svou mobilní aplikaci, tyto služby e po pandemii staly vzhledavánějšími. Společnost Carrefour se rozhodla do modernizace poboček svých hypermarketů a supermarketů investovat 1.5 mil. GEL.

Za poslední tři roky provedl i řetězec Nikora značnou modernizaci svých prodejen. Celkové náklady na tento proces dosáhly přibližně 2.5 mil. GEL. V Gruzii provozuje řetězec okolo 465 obchodů. Modernizace prodejen v roce 2022 zahrnovaly nejen prodejní plochy, ale také technologie chlazení, nábytek, osvětlení a infrastrukturu. Společnost Nikora provádí celkovou rekonstrukci velkoplošných obchodů v Rustavi, Kutaisi, Telavi a v Batumi. Tyto prodejny byly vybaveny novým interiérem. Dále došlo k aktualizaci technologií souvisejících s osvětlením a chlazením, stejně jako k modernizaci pokladních systémů. Nikora nejen modernizuje své obchody, ale také otevírá nové. Společnost plánuje otevřít více diskontních prodejen.

Další řetězec Ori Nabiji také postupně modernizuje všechny své prodejny. Tato iniciativa zahrnuje celkové uspořádání sortimentu do příbuzných tematických celků a nový prostor určený pro seniory. Společnost pracuje na projektu optimalizace organizační struktury a pracovních procesů, který se zaměřuje na automatizaci postupů a harmonizaci obchodních procesů se strategickými cíli. Ori Nabiji momentálně v Gruzii provozuje 400 prodejen.

Kromě samotných prodejen směřují obchodní řetězce své investice i do oblasti logistiky, vylepšování skladových prostor a modernizace technologií.

Obchodní řetězce provádějí změny i v zázemí pro své zaměstnance. V Carfouru vznikla společenská místnost, jídelna a šatny. K dispozici je pro zaměstnance také plně vybavená moderní kuchyň. Podobné vylepšení zázemí budou mít i zaměstnanci v renovovaných hypermarketech Gudwili, Spar a Ori Nabiji.

4.7.2 Efekt obchodu s čerstvými produkty na výkonnost firem

Společnost Nikora se vždy snažila a snaží porozumět přáním gruzínské klientely, která se v průběhu času razantně měnila.. Zákazníci nejprve chtěli pro klientský přístup, poté rozsáhlý sortiment, nízké ceny, dobrou dostupnost, následně příjemnou obsluhu a v současnosti především produkty podporující zdravý životní styl.

Gudwili se primárně zaměřuje na zdravé stravování prostřednictvím svých produktů. Import pochází převážně ze zemí EU, neboť společnost klade vysoké nároky na standardy kvality výrobků. S ohledem na primární zájmy zákazníka je tato složka (import produktů) plánována tak, aby byla cena pro zákazníka co nejpříjemnější.

Hlavním konceptem společnosti Agrohub je výroba produktů ze 100% přírodních gruzínských surovin. Koncept společnosti je z ruky do ruky. Pokud jde o sortiment, Agrohub se také snaží přizpůsobit současnému zájmu o zdravější a čerstvější potraviny. Jako první na gruzínském trhu začal Agrohub svým zákazníkům nabízet výběr nemražených, chlazených ryb a mořských plodů, včetně vzácných mořských lahůdek, které dováží každý týden z různých zemí (Norsko, Srí Lanka, Nizozemsko a Turecko).

Stejný přístup zvažují i ostatní maloobchodní řetězce. Magniti vede ve svých prodejnách koncept zdravého světa, a nově i Ori Nabiji zabudovalo do svých obchodů stálé prodejní místo patřící bio produktům.

Společnosti v posledních letech kladou důraz na produkty z místní produkce. Agrohub má vlastní mlékárnu, která je schopna zpracovat 25 tun mléka denně. Mlékárna vyrábí 100% přírodní gruzínské mléčné výrobky, jako je zakysaná smetana, tvaroh, kysané mléko, pasterizované mléko a různé druhy sýrů. Agrohub má vlastní výrobu masných výrobků, kde se před očima zákazníků připravují různé uzeniny, a klobásy s nezmraženého, přírodního zdravého masa.

Agrohub přidal možnost e-shopu s možností nákupu a dovozu zboží ve spolupráci s kurýrní společností Glovo. Tento přístup ulehčil zákazníkům nákup a umožnil jim ušetřit čas při každém nákupu. Zhruba 9 % tržeb pochází z online prodeje.

4.7.3 Konkurence a inovace

Konkurence mezi maloobchodními řetězci v Gruzii, zejména v sektoru potravin, je stále více poháněna přijímáním a zaváděním nových technologií. Maloobchodníci využívají technologie ke zlepšení zákaznických zkušeností, zefektivnění provozů a získání konkurenční výhody.

Zákazníci v posledních letech nejsou tolik ochotni při malých a středních objemech nákupu čekat ve frontách u pokladen obsluhovaných lidmi. Z toho důvod obchodní řetězce v Gruzii zavádějí samoobslužné pokladny, kde je zákazník nezávislejší. V roce 2020 se staly průkopníky této metody nákupu obchodní řetězce Carrefour a některá vybraná místa řetězce Gudwili. Samoobslužné pokladny výrazně zrychlují proces odbavení zákazníků, zlepšují pohodlí při nákupu a snižují náklady na mzdy. V inteligentní verzi navíc eliminují chyby zákazníků, odhalují neúmyslná nesprávná skenování a identifikují podvody, čímž minimalizují ztráty. Jakékoliv nestandardní chování je hned odesláno formou upozornění obsluze na mobilní zařízení.

Carrefour vytvořil speciální mobilní aplikace *Carrefour*, která poskytuje funkce, jako jsou digitální kupóny, personalizované nabídky a věrnostní program. Zákazníci mohou také nakupovat online a vybrat si z možností doručení domů nebo kliknutí a vyzvednutí.

Nikora upgradovala své systémy prodejních míst, aby usnadnila rychlejší transakce a lépe sledovala údaje o prodeji. Využívá technologii pro optimalizaci dodavatelského řetězce, včetně systémů řízení skladů a datové analýzy k predikci poptávky a řízení zásob. Společnost má aktivní přítomnost na platformách sociálních médií a investuje do online reklamy s cílem zapojení zákazníků a posílení věrnosti znače.

Spar implementoval elektronické cenovky, které automaticky aktualizují ceny a propagační akce, čímž snižují potřebu ručních změn cen a zajišťují jejich přesnost. Společnost také zavedla možnosti mobilních plateb pro rychlé a bezpečné placení.

Ostatní obchodní řetězce zatím samoobslužné pokladny nemají. Podle finančního manažera společnosti Agrohob Giorgiho Iluridzeho je pro řetězec finančně výhodnější zaměstnávat pokladní a hradit jim mzdu a veškerá pojištění než investovat do zavedení samoobslužných pokladen.

4.7.4 Konkurence prostřednictvím snižování nákladů

Jak již bylo uvedeno výše, společnost Daily věnuje velkou pozornost provozní efektivitě, kterou realizuje sledováním podílů výdajů na výnosech a kontrolou zdrojů výdajů. Společnost díky tomu v roce 2022 oproti předchozím letům zvýšila výši provozního zisku a udržela efektivitu z hlediska marže.

Společnost Ori Nabiji se rovněž stará o provozní efektivitě, a i jí se podařilo snižovat náklady na prodané zboží. Šlo o rozdíl 1 % mezi rokem 2022 a 2021.

Řetězce Nikora a Carrefour se také snaží snižovat náklady na prodané zboží, ale bez větších úspěchů, protože zároveň chtějí svým zákazníkům nabízet zboží vysoké kvality.

Firma Gudwili snižuje náklady na zaměstnance s tím, že nabírá více brigádníků místo zaměstnanců na plný úvazek.

Největší ziskovou marži vykazuje Europroduct, která dosáhla 40 % na konci roku 2022. Zvýšení tržeb vedlo k dalšímu růstu marže.

Co se týče firmy Agrohub, jejich politikou je nezhoršovat si kvalitu produktů jen kvůli snížení nákladů a zvýšení marže. Nejdůležitější pro Agrohub zůstává servis a kvalita produktů, následují náklady na prodané zboží a marže.

4.8 Konkurence prostřednictvím zaměstnaneckými mzdami

Maloobchodní trh s potravinami v Gruzii se stává stále konkurenčnějším prostředím, přičemž mzdy zaměstnanců představují klíčový faktor v této konkurenci, zejména když podniky soupeří o talentované pracovníky na expandujícím trhu.

Jako zaměstnavatel musí společnost dodržovat minimální standardy stanovené místními pracovními zákony při najímání, ukončování a zaměstnávání zaměstnanců. Hlavní pracovní záležitosti na území Gruzie upravuje Zákoník práce Gruzie. Současný zákoník práce byl přijat 17. 12. 2010. V červnu 2013 k němu však vznikl celý balík pozměňovacích návrhů, s přihlédnutím k výše uvedeným změnám již současný zákoník práce nejedná ve prospěch zaměstnavatele; naopak obsahuje mnohá práva chránící zaměstnance. V zásadě takové ochranné mechanismy působí ve

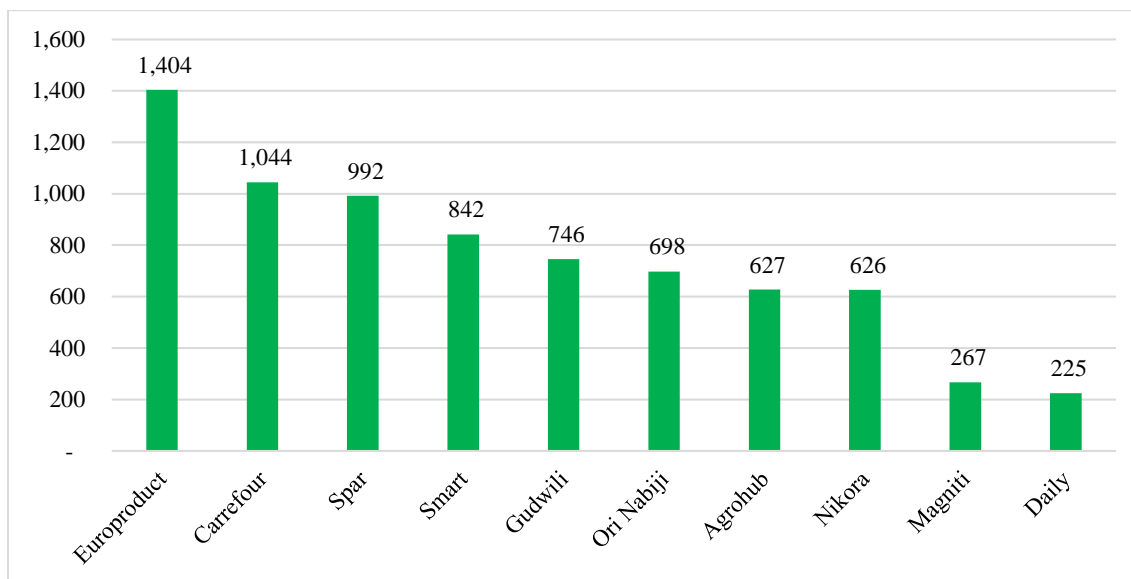
prospěch zaměstnanců ohledně ukončení smlouvy – zaměstnavatel není oprávněn ukončit pracovní poměr bezdůvodně. Každá smlouva, která trvá déle než 30 měsíců, je však považována za smlouvu na dobu neurčitou, a proto nemůže zaniknout (lze ji pouze vypovědět). Zaměstnavatelé jsou povinni proplácet přesčasové hodiny. Jakákoli doba přesahující 40 hodin týdně (v některých specifických případech je povoleno 48 hodin týdně) je považována za přesčas. Je zvláště pozoruhodné, že zákoník práce nerozlišuje mezi zaměstnanci pracujícími v administrativě a manuálními pracovníky a nerozlišuje ani vysoké úředníky, kteří zastávají vedoucí funkce, od ostatních zaměstnanců, což může být v určitých případech problematické. (Zákoník práce 4113/2010)

Zákoník práce bohužel nezavazuje zaměstnavatele, aby poskytoval svým zaměstnancům jakýkoli balíček pojištění nebo jiné sociální výhody, ani jim neukládá povinnost poskytovat zaměstnancům placenou mateřskou dovolenou, ačkoli nabízení obojího je zaměstnavatelem považováno za osvědčený postup. Jinak se zaměstnankyně musí spoléhat na paušální náhradu od státu v těhotenství a při mateřské dovolené a univerzální státní pojištění, které spotřebitelům nabízí omezený balíček. (Zákoník práce 4113/2010)

Zákoník práce neurčuje minimální mzdu pro zaměstnance, a proto mzdy jsou vypláceny podle úvahy zaměstnavatele. Díky tomu se měsíční průměrné mzdy spočítané z dat účetní závěrky liší mezi obchodními řetězci. Ekonomická situace v Gruzii není stabilní, nezaměstnanost je vysoká, a proto se zaměstnanci bojí ztráty zaměstnání a o vyšší mzdy nemohou tolik jednat.

V roce 2017 nejmenší měsíční průměrnou hrubou mzdu měla společnost Daily, šlo o 225 GEL, kdy oficiální životní minimum v Gruzii bylo spočítané na 171 GEL. (Imedinews, 2017) Největší mzdu platila společnost Europroduct – 1,404 GEL.

Graf 46: Měsíční průměrná hrubá mzda v roce 2017 (v GEL)



Zdroj: vlastní zpracování, Statistiky obchodních řetězců, 2017

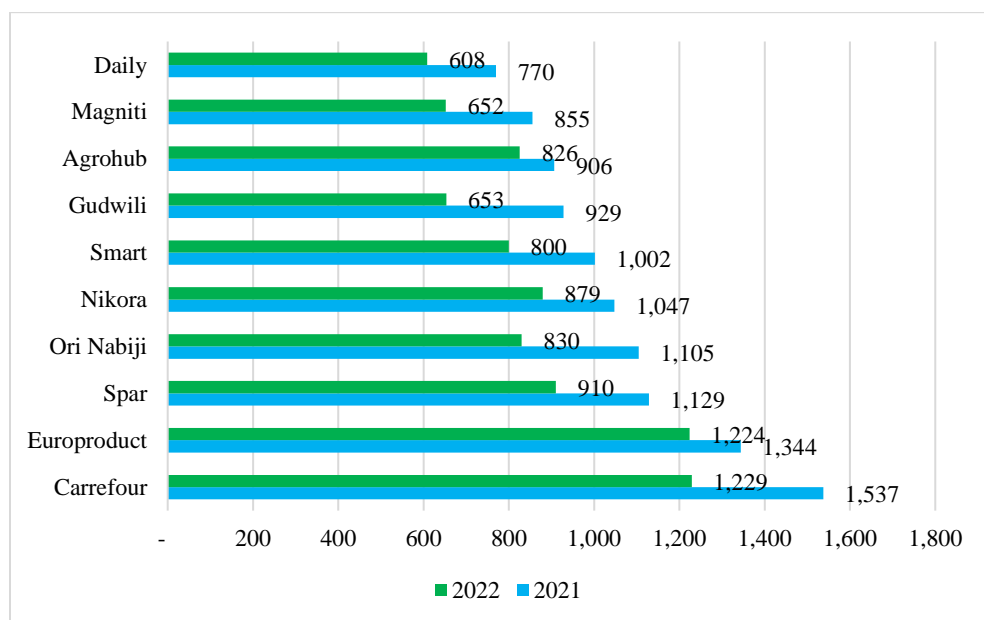
Společnost Nikora snížila průměrnou mzdu v roce 2018 z 626 GEL na 548 GEL, což vedlo k nespokojenosti zaměstnanců, kteří vstoupili do stávků. Zaměstnanci požadovali zvýšení platů o 30 %, které jim společnost v předchozích letech slibovala. Podmínky se v poslední době kvůli ekonomické situaci v zemi velmi ztížily. Majitel firmy Nikora stávkujícím slíbil, že podmínky napraví, což se také v roce 2019 stalo a průměrná mzda se v roce 2019 zvýšila o 34 %, což vycházelo na 733 GEL. Od té doby společnost Nikora průměrnou mzdu nikdy nesnížila.

Nikora nebyla jedinou společností, která v roce 2018 snížila průměrnou mzdu. Zaměstnanci Sparu dostali skoro o 49 % menší průměrnou mzdu než v roce 2017 a zaměstnanci Smartu o 34 % méně. Pokud firma najde v obchodě schodek, nejprve odškodní zaměstnance, což se projeví nižší základní mzdou a menšími, nebo žádnými prémie. Takový přístup má samozřejmě vliv na snížení průměrné mzdy. Zaměstnanci z toho důvodu vstoupili do stávků a někteří z nich ze společnosti Nikora dokonce odešli. To byl signál pro Spar, aby nezvyšoval průměrnou mzdu o méně než 20 % u Smartu o méně než 7 %. Spar patří mezi tři nejlepší plátce mzdy mezi analyzovanými obchodními řetězci za poslední dva roky.

Magniti má 76 % obchodů v regionech mimo hlavní město Tbilisi, což vysvětluje jejich nízkou průměrnou mzdu, jelikož v regionech může být průměrná mzda až o 50 % menší než

v Tbilisi. Nezaměstnanost je navíc v regionech mnohem vyšší ve srovnání se Tbilisi, pokud se nezohlední počet osob samostatně výdělečně činných. Otevřením supermarketů Magniti byl místní personál vyškolen a dostal práci s moderními požadavky, což umožnilo obyvatelům nejen získat zaměstnání, ale také získat významné dovednosti. Magniti jako silná pobočka v regionu umožňuje lepší život místních obyvatel tím, že vytváří nové příležitosti v oblasti zaměstnání, profesního rozvoje a vzdělávání. Společnost představila moderní bydlení a novinky, tj. produkty, které nebyly předtím tolik dostupné, a vytvářela novou infrastrukturu pro zážitky ze zajímavých nákupů.

Graf 47: Průměrná hrubá mzda v letech 2021-2022



Zdroj: vlastní zpracování, Statistiky obchodních řetězců, 2021-2022

Mezi srovnávanými platy jsou započteny jak platy zaměstnanců přímo na prodejně, tak platy managementu.

Tabulka 22: Počet zaměstnanců a roční rozdíl průměrné mzdy mezi lety 2021 a 2022

Obchodní řetězec	Počet pracovníků	Roční změna mezi roky 2022 a 2021 (v %)
Carrefour	2,941	25%
Europroduct	660	10%
Spar	2,850	24%
Ori Nabiji	3,700	33%
Nikora	6,739	19%
Smart	598	25%
Gudwili	1,087	42%
Agrohub	1,450	10%
Magniti	4,326	31%
Daily	1,800	27%

Zdroj: Vlastní zpracování, Statistiky obchodních řetězců, 2021-2022

Mzdy zaměstnanců se stávají kritickým faktorem v konkurenční dynamice gruzínského trhu s potravinami. Mezinárodní hráči jako Carrefour a Spar mají výhodu v tom, že díky svému finančnímu zázemí mohou nabízet vyšší mzdy a lepší benefity. Naopak místní řetězce jako Nikora a Gudwili musí být kreativnější a nabízet nepeněžní výhody, aby mohly konkurovat. S růstem trhu a intenzivnější konkurencí, bude mzdová politika i nadále klíčovým bojištěm s širšími důsledky pro cenové strategie a spokojenost zaměstnanců v celém sektoru.

4.9 Hospodářské a regionální politické napětí v sousedních zemích Gruzie

Ekonomická a politická situace v Gruzii není stabilní, a proto dlouhodobě ovlivňuje všechny podniky v zemi.

Gruzie sdílí hranice s Ruskem, Ázerbájdžánem, Arménií a Tureckem a může být negativně ovlivněna politickými nepokoji uvnitř svých hranic a v sousedních zemích. Zejména od vyhlášení

nezávislosti v roce 1991 má Gruzie napjaté vztahy s oblastmi Abcházie a Cchinvali (území bývalého autonomního okruhu Jižní Osetie) a také s Ruskem. Napjaté vztahy se postupem času projevovaly pravidelným porušováním mírových dohod a napětím mezi aktéry v srpnu 2008 eskaloval konflikt v regionu Jižní Osetie, kde se gruzínské vojenské síly střetly s místními donucovacími orgány a ruskými vojenskými silami, které překročily mezinárodní hranici. V důsledku toho bylo v Gruzii vyhlášeno stanné právo. I přes dohodu o příměří mezi Gruzii a Ruskem, která vyžadovala stažení ruských vojenských sil z gruzínského území do konce téhož měsíce, Rusko uznalo nezávislost odtržených regionů a napětí od té doby pokračuje. Ruské vojenské síly nadále obsazují oblasti Abcházie a Jižní Osetie. Například od léta 2013 ruská pohraniční policie několikrát vztyčila ostnatý drát podél demarkačních linií mezi Gruzii a Jižní Osetií. Takové akce pravděpodobně v budoucnu dále zvýší úroveň napětí. Rusko je také proti rozšiřování NATO ve východní Evropě, což by potenciálně mohlo zahrnovat země bývalého Sovětského svazu, včetně Gruzie. Gruzínská vláda přijala určitá opatření ke zlepšení vztahů s Ruskem, ačkoli to nevedlo k formálním ani právním změnám ve vztazích mezi oběma zeměmi. Napjaté jsou také vztahy mezi Ázerbájdžánem a Arménií, kde občas dochází k násilnostem.

Také jakýkoli jiný negativní vztah mezi Gruzii a Ruskem by měl negativní dopad na politickou stabilitu v Gruzii. Od 8. července 2019 byly zakázány přímé lety z Ruska do Gruzie, což ovlivnilo turistický sektor. Před pandemií došlo k výraznému poklesu počtu turistů z Ruska.. Podle odhadů Gruzínské národní banky země zákazem přímých letů z Ruska ve stejném období přišla zhruba o 300 mil. dolarů..

Mezi nedávnými událostmi v regionu stojí za zmínku válka mezi Ruskem a Ukrajinou. Přestože jsou příjmy gruzínské ekonomiky značně diverzifikované, země je stále zranitelná geopolitickým a ekonomickým vývojem ve svém sousedství. Přesněji řečeno, válka mezi Ruskem a Ukrajinou, a navíc uvalení sankcí na Rusko má znatelný negativní dopad na ekonomiku Gruzie.

Od roku 2021 bude podíl Ukrajiny a Ruska na gruzínském exportu, cestovním ruchu, tocích remitencí a přímých zahraničních investicích činit 21 %. Podíl Ukrajiny a Ruska na exportu je 7 % a 14 %, 4 % a 18 % toku remitencí, 15 % a 12 % příjmů z cestovního ruchu. Přímé zahraniční investice z Ukrajiny a Ruska představují 1 %, resp. 6 %, přičemž převážná část tvoří reinvestice zisků z investic z předchozího období. Je důležité zdůraznit, že více než polovina gruzínského

vývozu na Ukrajinu a do Ruska jsou reexporty, zatímco 50 % toků cestovního ruchu a remitencí je vynaloženo na dovážené zboží. Tyto faktory snižují kumulativní čistý negativní dopad na ušlé peněžní příjmy. Od roku 2022 činí podíl Ruska a Ukrajiny na exportu 11.7 % resp. 4.1 %, podíl remitencí z Ruska se zvýšil na 47.3 % celkových remitencí, a podíl remitencí z Ukrajiny se snížil na 0.3 %. Podle údajů z roku 2022 činí podíl Ruska na příjmech z cestovního ruchu 25.34 % a podíl Ukrajiny 8.03 %.

Tabulka 23: Podíl Ukrajiny a Ruska na Gruzínské Ekonomice v roce 2021

Kategorie	Podíl Ukrajiny (%)	Podíl Ruska (%)	Celkový podíl (%)
Export	7	14	21
Remittance	4	18	22
Cestovní ruch	15	12	27
Přímé zahraniční investice	1	6	7

Zdroje: vlastní zpracování, data z Finančních výkazů za rok 2022 společnosti Nikora

Za zmínku také stojí arménsko-ázerbájdžánská válka v období od září do října 2020, která negativně ovlivnila ekonomickou situaci regionu, a odložila očekávané oživení ekonomiky regionu v roce 2021. Dne 10. října 2020 se podařilo dosáhnout dohody o příměří, která zmírnila politické napětí v regionu a v souladu s tím víceméně neutralizovala negativní očekávání. Arménie a Ázerbájdžán však 11. října hlásily vzájemné ostřelování měst. Konflikt skončil v listopadu 2020, kdy 16. listopadu odstoupil ministr zahraničních věcí Arménie a 17. listopadu oblast konfliktu navštívil prezident Ázerbájdžánu.

Politická nebo ekonomická stabilita Gruzie může být ovlivněna zejména těmito faktory:

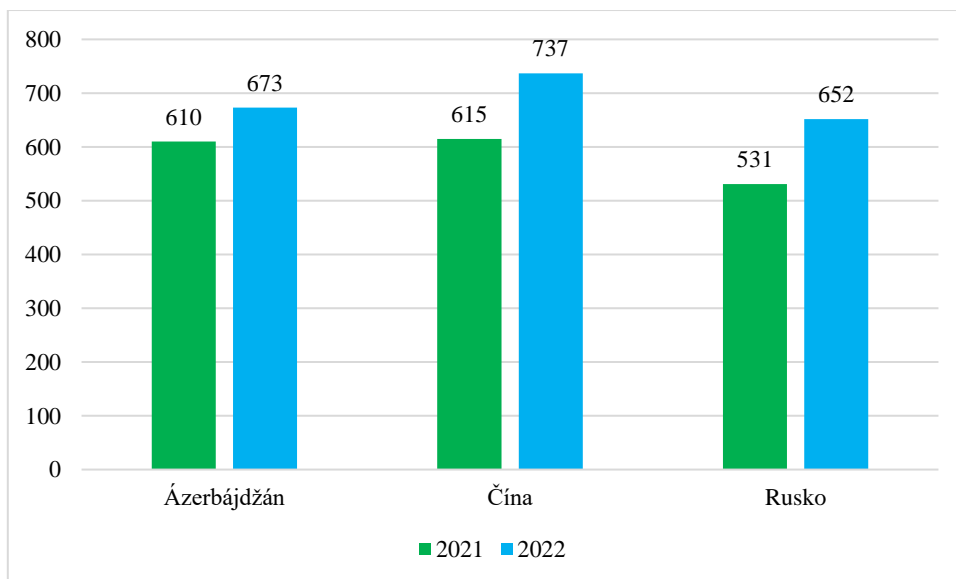
- zhoršení vztahů Gruzie s Ruskem, včetně vztahů souvisejících s hraničními a územními spory;
- změny ve významu Gruzie jako tranzitní země pro energetické nosiče;
- změny ve výši pomoci poskytnuté Gruzii nebo ve schopnosti gruzínských výrobců vstoupit na světové exportní trhy;
- výrazné zhoršení vztahů mezi zeměmi regionu.

- zhoršení ekonomické a finanční situace v zemích regionu.

Ekonomika Gruzie je malou otevřenou ekonomikou, a proto jsou pro gruzínskou mezinárodní obchodní politiku charakteristická nízká cla a režim volného obchodu. V roce 2022 tak míra otevřenosti zahraničního obchodu (vývoz zboží a služeb + dovoz zboží a služeb / HDP) dosáhla 117.2 %. V důsledku toho mají ekonomické a politické změny v gruzínských obchodních partnerských zemích významný dopad na gruzínskou ekonomiku. Ekonomické parametry v sousedních zemích (inflace, růst reálného HDP, směnné kurzy atd.) se do ekonomiky Gruzie přenášejí tak, jako jsou importy, exporty, remitence, přímé investice atd.

V roce 2021 se vývoz zboží zvýšil o 26.9 % a dosáhl částky 4.2 mld. USD. Hlavními exportními partnery byly Čína (615 mil., 29 % meziročně), Rusko (610 mil., 38.3 % meziročně) a Ázerbájdžán (531 mil., 20.5 % meziročně). V roce 2022 dosáhl export částky 5.6 mld. USD. Hlavními partnery byly Čína (737 mil.), Ázerbájdžán (673 mil.) a Rusko (652 mil.). Devalvace národních měn zemí obchodních partnerů může mít negativní dopad na ekonomiku Gruzie, protože tato devalvace by zdražila gruzínský export v měně obchodního partnera a snížila by jeho konkurenceschopnost.

Graf 48: Tři největší vývozci Gruzie v mil. USD



Zdroje: vlastní zpracování, GSÚ, 2022

Je třeba zdůraznit, že značný podíl exportu gruzínského vinařství tvoří červené víno, které si získává stále větší oblibu jak na domácím, tak i na mezinárodním trhu. Gruzínské víno, známé svou bohatou historií a unikátními chuťovými profily, se v Česku stává čím dál populárnějším, a to nejen mezi znalci vína, ale také mezi širokou veřejností. Spotřebitelé projevují rostoucí zájem o exotické a kvalitní vína, což vytváří prostor pro gruzínské výrobce.

Na druhé straně produkce bílého vína v České republice čelí vážným výzvám. V důsledku klimatických změn, které mají za následek změnu vzorců počasí a klesající výnosy, se očekává, že produkce bílého vína bude i nadále klesat. Mnozí vinaři se snaží adaptovat, ale náhlé změny v klimatu komplikují tradiční metody pěstování hroznů a výroby vína. (Petriashvili a kol., 2023)

Vzhledem k nedostatku tradice ve výrobě kvalitního červeného vína v České republice se však stále více zdá, že se červené víno bude dovážet zejména z Gruzie, která je považována za kolébku vinařství a produkuje řadu vysoce kvalitních červených vín. Tento trend by mohl mít významný dopad na český trh s vínem, přičemž gruzínská vína nabízejí nejen rozmanitost, ale také unikátní chutě, které českým spotřebitelům umožní objevovat nové a zajímavé možnosti.

Stojí za zmínku, že na pozadí regionální krize hospodářský růst Gruzie vykazoval stabilitu a udržoval si pozitivní tempo růstu. Před pandemií byl průměrný hospodářský růst Gruzie v letech 2017-2019 4.9 % (2017: 4.8 %, 2018: 4.8 %, 2019: 5.0 %).

Pandemie COVID-19 měla na gruzínskou ekonomiku poměrně těžký dopad. Přísná a nepředvídatelná omezení postihla mnoho odvětví, mezi nimiž byl výrazně poškozen cestovní ruch, jehož specifický podíl je na ekonomice Gruzie během stabilního období poměrně významný. Podle statistických údajů se v roce 2020 ekonomika Gruzie ve srovnání s rokem 2019 snížila o 6.8 %. V roce 2022 došlo k výraznému oživení ekonomiky. Konkrétně ve srovnání s rokem 2021 vzrostl reálný HDP o 10.1 % a ve srovnání s rokem 2019 o 13.4 %.

Během pandemie došlo také k výraznému nárůstu státního dluhu. Konkrétně v roce 2020 přesáhl poměr vládního dluhu k hranici 60 % HDP definovaných zákonem o svobodě a byl 60.2 % HDP. V roce 2018 to bylo 38.9 % a v roce 2019 to bylo 40.4 %. Na konci roku 2021 se vládní dluh snížil na 49.7 %. Na konci roku 2022 se toto číslo snížilo na 41.4 %. Podle ministerstva financí se

očekává, že sestupný trend bude pokračovat a od roku 2023 bude poměr vládního dluhu k HDP činit 38.32 % a na konci roku 2026 bude 36.39 %.

V roce 2019 činil objem přímých zahraničních investic 1,352.2 mil. USD. Je třeba poznamenat, že během roku 2020 výrazně poklesly přímé zahraniční investice, a to na hodnotu 589.8 milionů USD. Je třeba poznamenat, že jedním z hlavních důvodů snížení byl převod vlastnictví ze společnosti nerezidenta na společnost rezidenta. V roce 2021 dosáhl objem přímých zahraničních investic 1.2 mld. USD, což je o 110.55 % více než hodnota roku 2020, ale o 8.16 % méně než hodnota roku 2019. V roce 2022 dosáhly přímé zahraniční investice podle předběžných údajů 2 mld. USD, což je o 61.05 % více než ve stejném období předchozího roku. Přímé zahraniční investice ze Spojeného království výrazně vzrostly s podílem 48.61 % přímých zahraničních investic v roce 2021. Konkrétně ve srovnání s rokem 2020 vzrostly přímé zahraniční investice ze Spojeného království o 99.18 % a ve srovnání s rokem 2019 o 154.1 %. Podle předběžných údajů za rok 2022 se přímé zahraniční investice ze Spojeného království oproti roku 2021 snížily o 29 % a dosáhly výše 428.3 mil. USD (Finanční výkazy společnosti Nikora, 2022).

V případě zbytku zemí vzrostly přímé zahraniční investice ve srovnání s rokem 2021 o 146.6 % a ve srovnání s rokem 2019 o 41 %. Role přímých zahraničních investic v ekonomice Gruzie je poměrně důležitá. Podle statistického úřadu tvořily přímé zahraniční investice 7.75 % HDP v roce 2019, 3.72 % v roce 2020, 6.67 % v roce 2021 a 8.13 % v roce 2022. Je třeba poznamenat, že kromě Spojeného království je jedním z hlavních zdrojů přímých zahraničních investic Turecko, ze kterého se investice ve srovnání s úrovní roku 2019 plně nezotavily. Podle těchto údajů a s přihlédnutím k tomu, že Turecko je sousední zemí Gruzie, může mít snížení ekonomiky, devalvace měny a politická nestabilita v uvedené zemi negativní dopad na ekonomickou anebo politickou situaci v Gruzii a ovlivnit podnikání společností.

Cestovní ruch je jedním z nejdůležitějších odvětví gruzínské ekonomiky a má velký vliv na růst celé ekonomiky. V roce 2021 činil počet návštěv zahraničních návštěvníků Gruzie 1.7 mil.. V roce 2022 to bylo 4.7 mil., což je o 173 % více než v předchozím roce.

4.10 Globální trendy

4.10.1 Digitalizace

Digitalizace maloobchodních prodejen je již léta aktivním tématem diskuzí, kdy se obchodníci snaží snižovat své provozní náklady a zaměřují se na rostoucí potřeby spotřebitelů. Pandemie COVID-19 se ukázala jako akcelerační faktor těchto procesů. Když pandemie začala, lidé byli nuceni rychle se přizpůsobit požadovaným bezpečnostním pokynům, což znamenalo, že méně zákazníků bylo ochotno fyzicky nakupovat. To ovlivnilo nákupní zkušenost základních služeb (lékárna a nakupování potravin) a to, co lidé očekávají od současných maloobchodníků.

Internetové obchody se staly nezbytnou součástí každého podnikání. I když se nákup odehrává ve fyzickém prostoru, primární interakce spotřebitele a firmy se stále více posouvá do online světa, zejména po éře online prohlížení, kterou přinesla pandemie. Digitální objevy tedy nepřerušovaně stoupají.

Očekávání jednodušších platebních systémů a bezkontaktních nákupů také roste. Přední maloobchodní giganti, jako je Amazon a Carrefour, zavádějí světu moderní metody nakupování, které zahrnují platbu „Just Walk Out“ (technologie Amazonu bez nutnosti odhlášení) od nakupujícího, rozpoznávání obličeje a biometrické platby. Trendem budoucnosti jsou také online rezervace na prodejnách, kdy si člověk může požadované produkty zarezervovat online a vyzvednout si je na prodejně podle vlastního pohodlí.

Jak si nakupující zvykají na moderní nákupní zážitky, začnou tyto technologie pronikat do menších podniků a přinášejí výhodu snadného nakupování širší komunitě.

Přestože někteří maloobchodníci vyvíjejí samoobslužné systémy, gruzínský trh s rychloobrátkovým spotřebním zbožím zaostává za technologickým vývojem, protože je spojen s vysokým rizikem nezaúčtovaných ztrát.

Dopady pandemie jsou patrné v rostoucí poptávce po dodávkách produktů. Možnosti doručení se změnilo z luxusu na nutnost a přidaly další krok do celkové zákaznické zkušenosti. Nyní musí maloobchodníci nejen poskytovat produkt, který splňuje kvalitativní požadavky kupujícího, ale musí nabízet i rychlé a plně transparentní doručovací služby. Data spotřebitelských

statistik odhalila, že 42 % globálních respondentů považuje rychlé a spolehlivé doručení za jeden ze tří hlavních důležitých atributů při nakupování online.

Algoritmy řízené umělou inteligencí mají také svou roli při utváření budoucích obchodů. Rostoucí počet maloobchodníků a vznik více konkurenčních trhů mění dynamiku síly mezi obchody a spotřebiteli. Při řízení takového systému poptávky se budou maloobchodníci spoléhat na algoritmy umělé inteligence, aby udržely řízení dodavatelských řetězců v prostředí zaměřeném na spotřebitele. Umělá inteligence může maloobchodníkům pomoci vytvářet personalizovanější nabídky, které obohatí zákaznickou zkušenost v obchodě.

4.10.2 Elektronický obchod

Pandemie COVID-19 urychlila rozvoj online nakupování uzavřením kamenných obchodů. Tyto změny zdůraznily význam elektronického obchodování jak pro maloobchodní značky, tak pro spotřebitele.

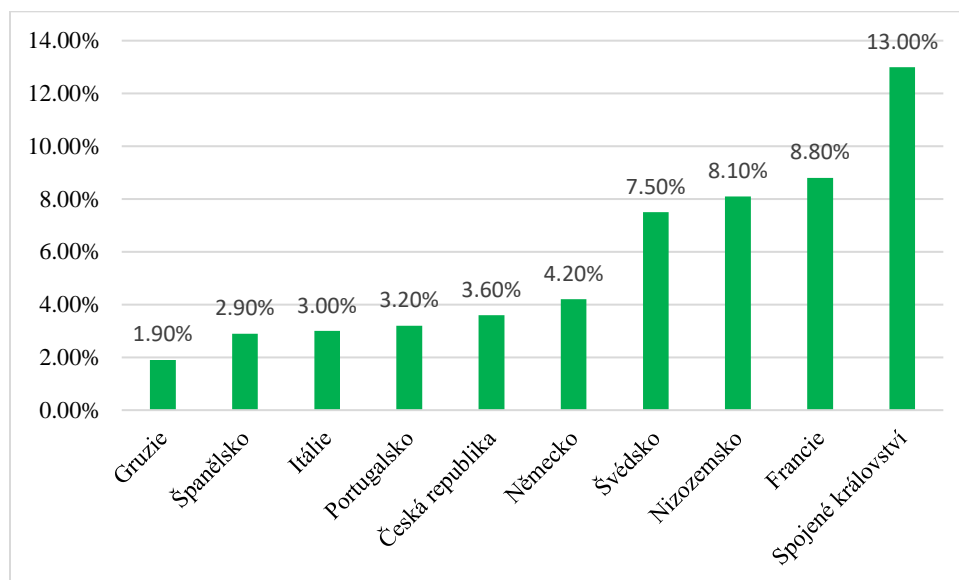
Prodeje elektronického obchodu po celém světě zaznamenaly v roce 2020 nárůst o 27 % a více lidí nakupovalo online než kdykoli předtím. I když se očekává, že meziroční růst elektronického obchodu zpomalí, online nakupování bude i nadále silně ovlivňovat to, co zákazníci očekávají od moderních maloobchodníků, pokud jde o nákupní zkušenost, a donutí maloobchodníky přehodnotit nabízený elektronický obchod.

Diverzifikace digitálního světa znamená, že maloobchodníci musí nabízet své služby prostřednictvím různých platforem. Na rozdíl od fyzického prostoru, kde spotřebitel narazí na firemní produkt pouze v určeném obchodě, internetový obchod poskytuje možnost najít zákazníka tam, kde se nachází, ať už jde o sociální síť nebo online vyhledávače.

Elektronický obchod navíc snižuje pro podniky překážky vstupu. Zatímco fyzické obchody vyžadují k zahájení provozu určitý kapitál, otevření internetového obchodu je mnohem levnější. To vede k rostoucí konkurenci, a tedy rostoucím nákladům na udržení zákazníků online.

Jak naznačily evropské trhy, očekává se, že podíl elektronického obchodování na tržbách za rychloobrátkové zboží poroste.

**Graf 49: Podíl elektronického obchodu na tržbách z rychloobrátkového spotřebního zboží
(Podíl v % za rok 2021)**



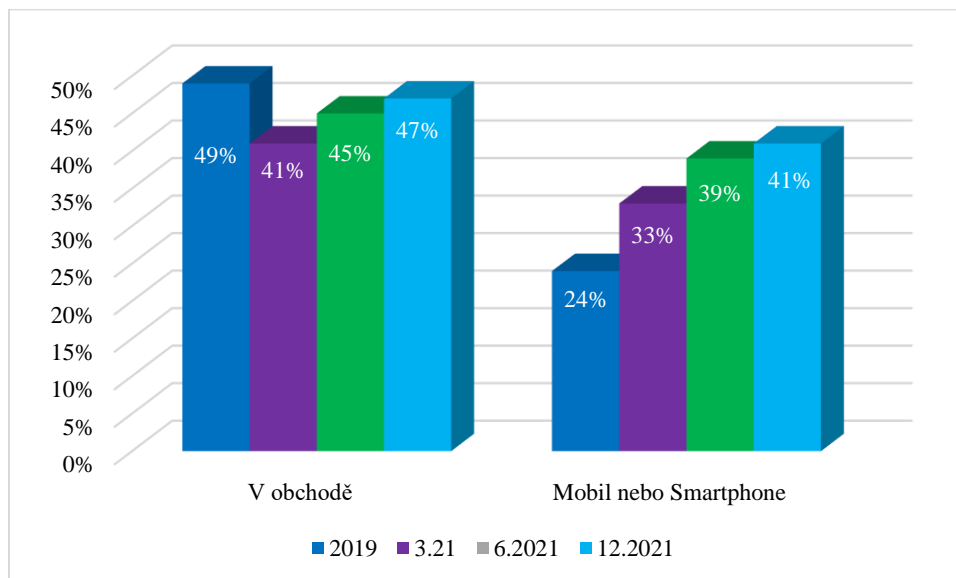
Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2022

4.10.3 Růst mobilního nakupování

S tím, jak se zákazníci stávají více mobilními, roste také jejich závislost na chytrých telefonech, protože jsou považovány za nejrychlejší způsob, jak zůstat ve spojení s digitálním světem. Rozdělení růstu prodeje elektronického obchodu ukázalo, že nárůst zaznamenaly všechny digitální kanály včetně osobních počítačů, tabletů a mobilů

Mobilní telefony zaznamenaly nejvyšší růst, přičemž rozdíl mezi nákupy v obchodech a mobilními nákupy se zmenšoval. Mobily získávají na popularitě, pokud jde o použití jako platební metoda, protože stále více společností nabízí digitální platební systémy.

Graf 50: Podíl respondentů, kteří odpověděli „denně/týdně“ ohledně frekvence nákupu vybraných kanálů

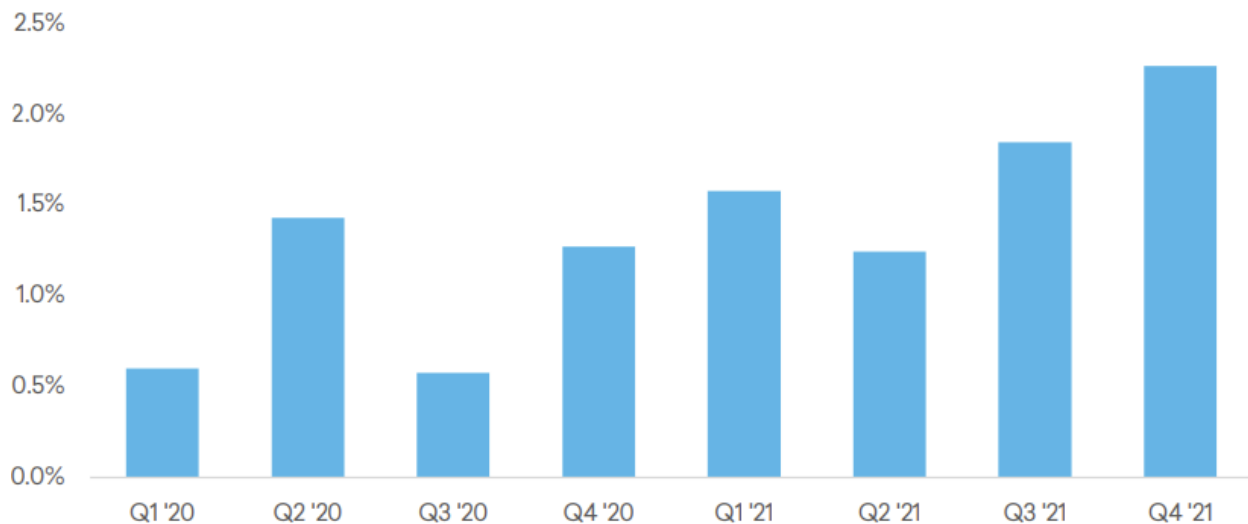


Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2022

4.10.4 Globální trendy v gruzínském sektoru rychloobrátkového spotřebního zboží

Gruzínský trh rychloobrátkového spotřebního zboží zaostává za globálním posunem na trh elektronického obchodu. Z 80 % vybraných maloobchodníků s rychloobrátkovým spotřebním zbožím je přítomno na platformách třetích stran pro doručování domů, přičemž přibližně třetina z nich má vlastní doručovací službu. U vybraných organizovaných prodejců rychloobrátkového zboží dosáhl podíl elektronického obchodu 2,3 % celkových tržeb do konce roku 2021.

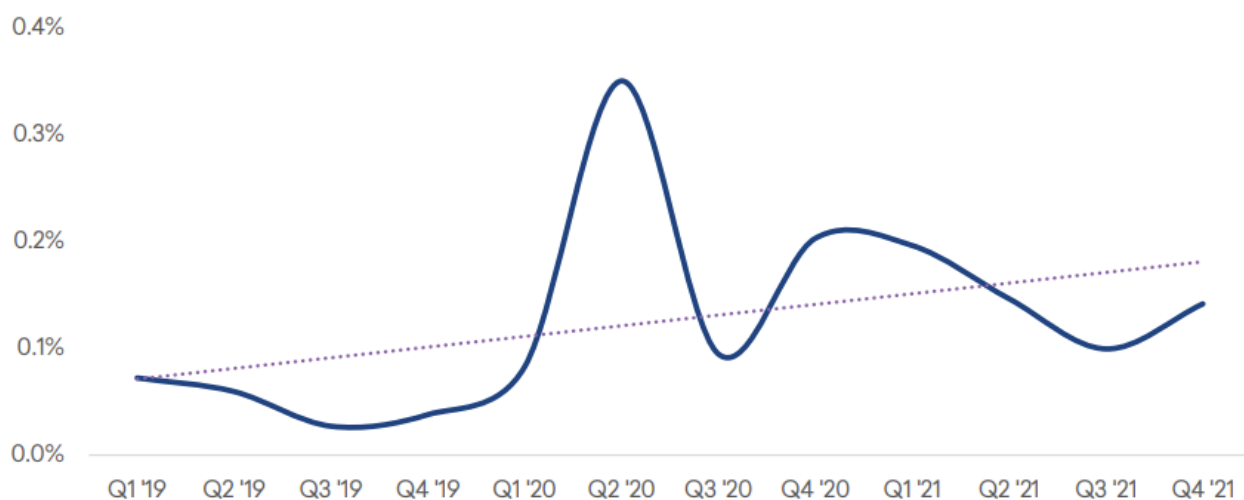
Graf 51: Podíl elektronického obchodu na tržbách vybraných prodejců rychloobrátkového spotřebního zboží (podíl, %)



Zdroj: TBC Capital, 2022; vlastní zpracování

Jak se očekávalo, podíl elektronického obchodování na celkových nákupech potravin pro celý trh rychloobrátkových zboží ještě dále zaostává, jak naznačují transakce prostřednictvím kanálů TBC Bank, v průměru na 0.15 % v roce 2021. Bez ohledu na nízkou míru je v roce 2019 pozorována pozitivní dynamika – období 2021.

Graf 52: Podíl výdajů na elektronický obchod na celkových výdajích za potraviny (podíl, %)



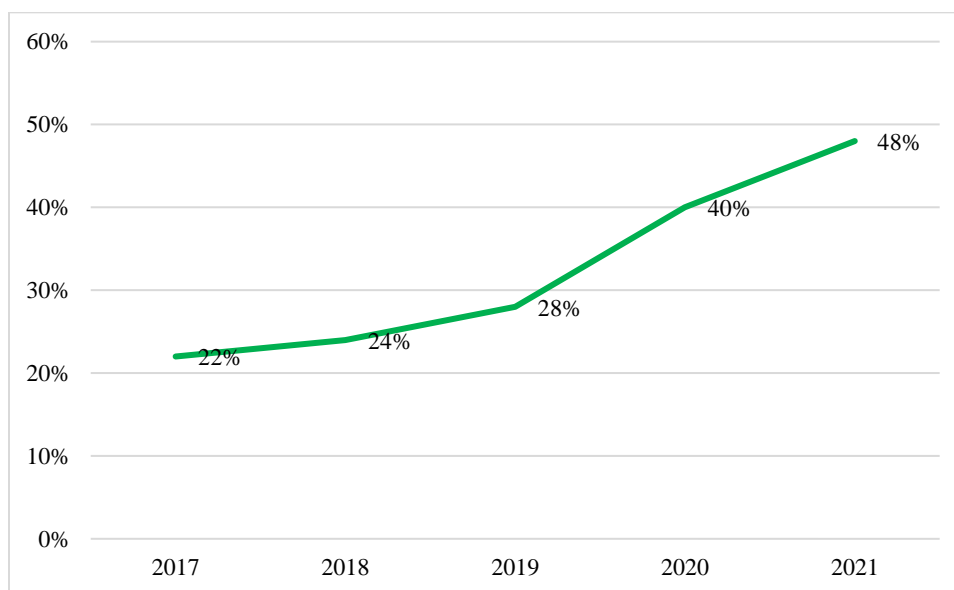
Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2022

4.10.5 Spotřebitelské trendy: pomalu, ale přecházejí k platbám kartou

Spotřebitelé se stávají pohodlnějšími při bezhotovostních platbách u rychloobrátkového spotřebního zboží. Odhaduje se, že bezhotovostní platby v sektoru rychloobrátkového spotřebního zboží dosáhnou do konce roku 2022 51 % celkových plateb. Především kvůli vyššímu podílu elektronických plateb na organizovaném trhu, který se zvýšil z 22 % v roce 2017 na 48 % v roce 2021. Z grafu vidíme velký narůst z roku 2019 na 2020, což bylo způsobeno pandemií. Průměrná suma za jednotlivé nákupy při platbě kartou se navíc ve stejném období meziročně snížila o 5 % na 13 GEL, což ukazuje na častější a každodenní používání karet.

Sezónnost v regionech vykazovala odlišný vzorec. Úroveň tržeb v regionech v letních měsících je vyšší v období rostoucího cestovního ruchu (zahraniční i domácí příjezdy) s výjimkou regionů s lyžařskými středisky, kde by se měl vzorec obrátit.

Graf 53: Podíl spotřebitelských elektronických plateb na rychloobrátkovém spotřebním zboží

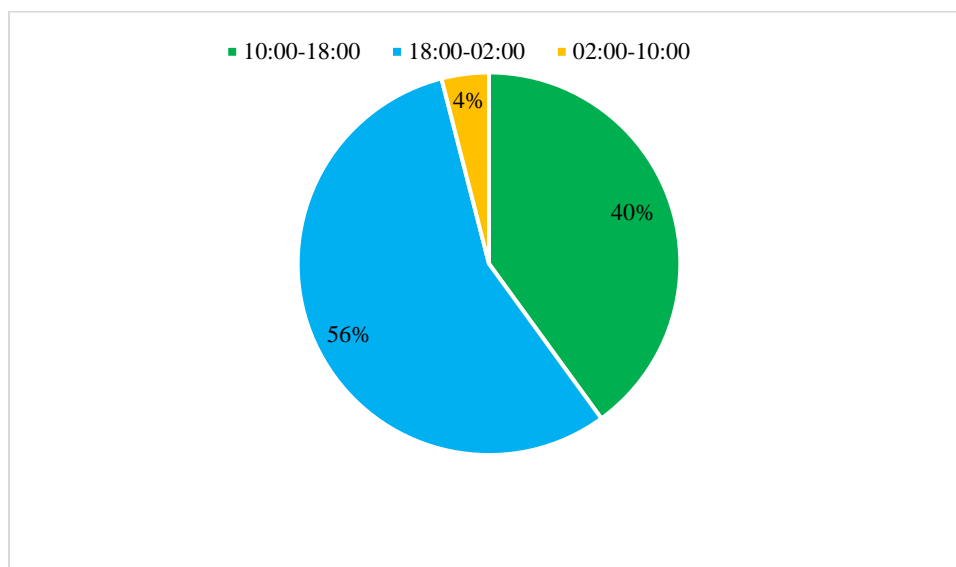


Zdroj: TBC Capital, 2022; vlastní zpracování

Nonstop provoz obchodu může být pro velkoformátové obchody neefektivní. Pouze 4 % celkových příjmů v sektoru rychloobrátkového zboží se generuje mezi 2-10 hodin. Pokud někdo bere v úvahu náklady na služby, zaměstnance a další náklady, nonstop provoz by mohl být efektivnější pro samoobsluhy a malé obchody či stánky na trhu rychloobrátkového spotřebního

zboží, pokud se nezmění chování spotřebitelů. Za zmínku také stojí, že tato 4 % z celkových výdajů se rozděluje pouze mezi maloobchodníky provozující nonstop, což může na tyto obchody představovat značné příjmy.

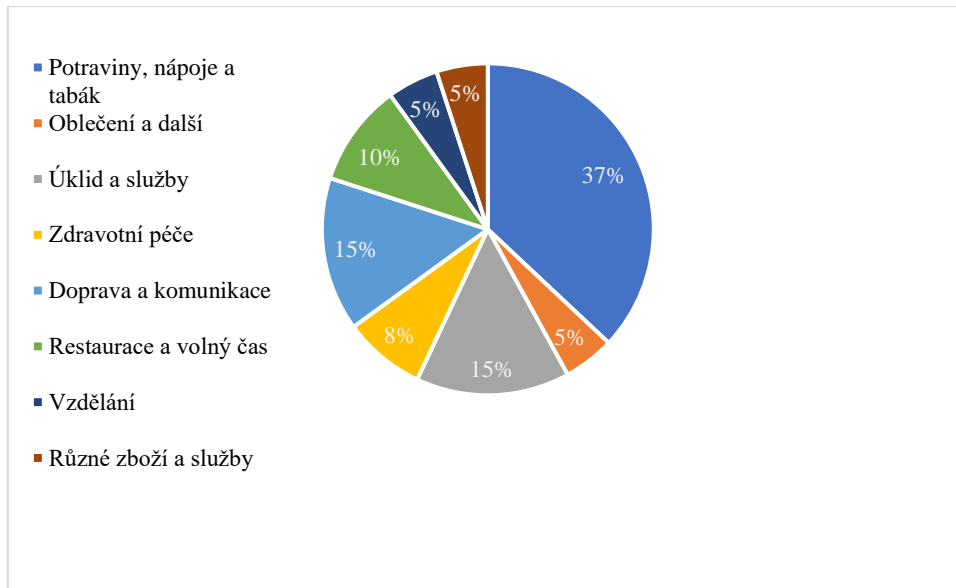
Graf 54: Hodinový objem transakcí s rychloobrátkovým spotřebním zbožím s e-platbami v roce 2021



Zdroj: TBC Capital, 2022; vlastní zpracování

Spotřebitelé v Gruzii utrácejí třetinu svého disponibilního příjmu za potraviny, nealkoholické nápoje a tabák. Tento ukazatel se za posledních pět let neustále zvyšuje z 33.73 % v roce 2017 na 37.07 % v roce 2022. Změny v tomto směru jsou v krátkodobém a střednědobém horizontu méně očekávané.

Graf 55: Spotřebitelské výdaje v roce 2022



Zdroj: TBC Capital, 2023; vlastní zpracování

Ve vyspělých zemích je podíl výdajů na potravinářské výrobky ve spotřebním koši relativně nízký. V absolutním vyjádření však výdaje rostou s tím, jak se zvyšuje HDP na obyvatele.

4.11 Zákon o ochraně hospodářské soutěži a o bezpečnosti a kvalitě potravin

Kromě konkurence mezi stávajícími společnostmi mohou mít na jejich ekonomickou situaci vliv i další faktory. Například nevhodné chování vůči spolupracovníkům, porušování pravidel skladování potravin, což může vést k sankcím vůči těmto společnostem.

Gruzie je rozvojová země a v rámci asociační dohody podepsané s Evropskou unií se očekávají další změny antimonopolního zákona. Je třeba poznamenat, že v březnu 2014 došlo k významným změnám v gruzínském zákoně o ochraně hospodářské soutěži. (Zákon o ochraně hospodářské soutěži, 1996/228)

V dubnu 2014 byla na základě zákona o ochraně hospodářské soutěži zřízena Agentura pro hospodářskou soutěž. Tato agentura je oprávněna sledovat implementaci gruzínské antimonopolní legislativy soukromými organizacemi a má pravomoc ukládat společnostem přiměřené pokuty v případě porušení zákona o hospodářské soutěži. Změny v antimonopolních předpisech a

nepředvídatelná povaha jejich prosazování agenturou by mohly mít nepříznivý dopad na podnikání společnosti.

Podle zákona má hospodářský subjekt zakázáno uzavřít smlouvu nebo učinit rozhodnutí, které přímo či nepřímo vede k omezení hospodářské soutěže, zejména pokud: Zavazuje jednoho ze společníků účastnících se smlouvy ke koupi zboží, které ani materiálně, ani obchodně nesouvisí se zbožím uvedeným ve smlouvě.

Porušení bezpečnosti a kvality potravin taky může ovlivnit i ekonomickou činnost společnosti.

Udělení pokuty řetězci Carrefour

Carrefour v letech 2020–2021 porušil zákon tím, že smluvně zavázal dodavatele využívat jeho logistické služby v rámci omezení souvisejících s COVID-19. Antimonopolní komise mu za to udělila pokutu ve výši 15 tis. GEL. Dále v roce 2020 porušil teplotní režim skladování potravin v pobočce Batumi, za což mu Národní potravinová agentura uložila pokutu ve výši 10 tis. GEL. (Národní potravinová agentura, 2021)

Udělení pokuty řetězci Nikora

Národní potravinová agentura zjistila porušení pravidel v několika pobočkách Nikora v letech 2019–2021, konkrétně se jednalo o nesprávný teplotní režim skladování potravin a nedostatečné dodržování hygienických norem během období Covid-19. Celková pokuta činila 50 tis. GEL. (Národní agentura pro potraviny, 2021)

Za porušení teplotního režimu skladování potravin dostaly pokutu ve výši 10 tis. GEL od Národní potravinové agentury kromě zmíněných společností také firmy Ori Nabiji, Gudwili, Magnit, Spar a Daily. (Newshub, 2020)

4.12 Hlavní aspekty formování právního rámce na gruzínském potravinovém trhu

Hlavním úkolem regulace potravin je ochrana spotřebitelů před produkty, které mohou být nebezpečné pro zdraví, a někdy dokonce i pro život. Na úrovni Evropské unie existuje odpovídající

legislativa, která chrání spotřebitele během procesu nákupu a konzumace potravinových výrobků. V poslední době podnikla Gruzie v právní oblasti významné kroky k zajištění bezpečnosti potravin, označování a ochrany spotřebitelů, avšak je třeba říci, že situace zatím není uspokojivá. (Todua, L., 2014)

Zavedení evropských standardů v oblasti regulace potravin a ochrany práv spotřebitelů není pro Gruzii snadné. Tento problém však nebyl vyřešen ani v Evropské unii jednorázově. Evropským institucím trvalo téměř půl století, než přijaly základní zákon o potravinách. Proces vytváření potravinové legislativy v Gruzii probíhá aktivně na základě analýzy a zohlednění legislativy Evropské unie v oblasti potravin.

V Evropské unii se legislativa týkající se potravin skládá z následujících hlavních normativních aktů (Legislativa EU, 2013):

- Hlavní zákon o potravinách ;
- Pravidla pro označování potravin;
- Legislativní balíček o hygieně potravin, který zahrnuje:
 - Obecné požadavky na hygienu potravin;
 - Pravidla státní kontroly potravin;
 - Speciální požadavky na hygienu pro potraviny živočišného původu ;
 - Speciální pravidla kontroly pro potraviny živočišného původu;
- Mikrobiologické normy pro potraviny;
- Povolené přísady do potravin, aroma a jejich normy;

Ve studiu evropské legislativy v oblasti potravin odvedlo významnou práci také Centrum strategického výzkumu a rozvoje Gruzie ve spolupráci s administrativními orgány. Evropská legislativa v oblasti potravin byla důkladně analyzována v pracích připravených tímto centrem (hlavní zákon o potravinách, pravidla pro označování potravin, hygiena potravin, potravinové (nezpracované) přísady). (Todua, L., 2013)

V rámci národní legislativy dnes v Gruzii představují hlavní platné legislativní akty následující:

- Zákon Gruzie o bezpečnosti produktů a kodexu volného oběhu (prezident Gruzie, Tbilisi, 8. května 2012);
- Zákon Gruzie o pravidlech označování geneticky modifikovaných organismů a z nich vyráběných geneticky modifikovaných produktů, určených pro potraviny/zvířecí krmivo (prezident Gruzie, Kutaisi, 11. prosince 2014);
- Technický předpis o dodatečných požadavcích na označování potravin (nařízení vlády Gruzie č. 441, Tbilisi, 31. prosince 2013);
- Technický předpis o poskytování informací o potravinách spotřebitelům (nařízení vlády Gruzie č. 301, Tbilisi, 1. července 2016).

Kromě uvedených zákonů a technických předpisů připravila a schválila gruzínská vláda řadu dalších normativních aktů, jejichž regulace se zaměřují na důležité otázky týkající se potravin, jako jsou hygiena potravin, mikrobiologické parametry potravin, označování jednotlivých typů potravin atd. Tyto normativní akty zahrnují: Technický předpis o schválení pravidel pro označování masa zvířat (nařízení vlády Gruzie č. 9, 03.01.2014); Technický předpis o hygienických podmínkách a pravidlech dodávání a prodeje nezpracovaných produktů v maloobchodě (nařízení vlády Gruzie č. 10, 03.01.2014); Technický předpis o schválení sanitárně-hygienických norem pro obaly související s potravinami (nařízení vlády Gruzie č. 73, 15.01.2014); Technický předpis o mléce a mléčných výrobcích (nařízení vlády Gruzie č. 152, 03.04.2015); Technický předpis o mikrobiologických parametrech potravin (nařízení vlády Gruzie č. 581, 10.11.2015); Technický předpis o pravidlech označování masa a produktů z masa (nařízení vlády Gruzie č. 118, 09.03.2016); atd.

Dne 16. října 2015 byla nařízením vlády Gruzie č. 534 přijata změna nařízení vlády Gruzie č. 173 ze dne 25. června 2010 o všeobecných pravidlech hygieny výrobců potravin/krmiv pro zvířata a pravidlech pro dozor, monitoring a státní kontrolu v oblastech bezpečnosti potravin, veterinární medicíny a ochrany rostlin. V souladu se změnami byl schválen technický předpis o

obecných pravidlech hygieny potravin/krmiv pro zvířata a technický předpis o zjednodušených pravidlech hygieny potravin/krmiv pro zvířata.

Normativní akty přijaté a dnes platné v legislativě o potravinách v Gruzii pokrývají téměř všechny otázky zajištění bezpečnosti potravin. Obecné přístupy jsou definovány v Kodexu bezpečnosti produktů a svobodného oběhu, a poté jsou podrobně uvedeny v příslušných legislativních aktech.

V Kodexu bezpečnosti produktů a svobodného oběhu je uvedeno, že „cílem kodexu je a) ochrana života, zdraví, majetku a životního prostředí; b) uvedení bezpečného produktu na trh...“. Kodex definuje, co se považuje za bezpečný nebo nebezpečný produkt. Podle kodexu se za bezpečný považuje „produkt, který při určeném použití, řádném zacházení a dodržování doby použitelnosti nepředstavuje riziko, nebo představuje pouze minimální riziko, které je považováno za přijatelné s ohledem na ochranu bezpečnosti a zdraví lidí“. (Zákon o bezpečnosti produktů a svobodného oběhu, 2012)

Druhá kapitola kodexu, jejímž cílem je ochrana spotřebitelů, vymezuje otázky odpovědnosti výrobce za uvedení vadného produktu na trh. Ve třetí kapitole jsou definovány povinnosti výrobce a distributora zajišťující bezpečnost produktu uvedeného na trh, faktory, které je třeba vzít v úvahu při hodnocení bezpečnosti produktu, a povinnosti výrobce a distributora ohledně očekávaných rizik spojených s používáním produktu. Důraz je kladen také na informování spotřebitelů o produktech ze strany výrobce/distributora. Je uvedeno, že „výrobce/distributor je povinen poskytnout spotřebiteli nezbytné, přesné a úplné informace, které mu umožní učinit správný výběr“. Kodex také definuje formy informací, které by měly být spotřebitelům předány, obecně pro všechny typy produktů. V souladu s kodexem jsou formy informací, které mají být spotřebitelům poskytovány o potravinových produktech, specifikovány v technickém předpisu o dodatečných požadavcích na označování potravin a v technickém předpisu o poskytování informací o potravinách spotřebitelům. (Zákon o bezpečnosti produktů a svobodného oběhu, 2012)

Kodex bezpečnosti produktů a svobodného oběhu se zaměřuje i na označování produktů, protože to pomáhá spotřebitelům učinit správný výběr při nákupu. V tomto ohledu jsou otázky označování obecně předloženy a vztahují se na všechny typy produktů. V kodexu je o označování uvedeno následující: „Označení produktu je prohlášení odpovědné osoby, že: a) produkt splňuje

technické předpisy nového přístupu a neohrožuje život, zdraví nebo majetek; b) produkt prošel postupy hodnocení shody“. (Zákon o bezpečnosti produktů a svobodného oběhu, 2012)

Otázky označování produktů jsou podrobněji projednávány v technickém předpisu o dodatečných požadavcích na označování potravin, kde však nejsou zmíněny termíny „označování“ a „labeling.“ Tento normativní akt se zabývá pouze etiketami a etiketováním. Nicméně tento normativní akt neposkytuje definice etiket a etiketování. Terminologická nesrovnalost v legislativě o potravinách přináší potíže i odborníkům, nemluvě o běžných spotřebitelích. Termíny jako označování, etiketa, štítek, visačka, razítko, signál jsou používány v procesu označování produktů v podnikání, a proto by měly být v normativních aktech jasně definovány. Ačkoli v tomto směru byly učiněny určité kroky, technický předpis o poskytování informací spotřebitelům o potravinách vysvětlil pojmy etiketa a etiketování, ale nevysvětlil vztah mezi etiketováním, označováním a deklarováním. Podle našeho názoru by měla být terminologie zpřesněna, včetně určení vzájemného vztahu a výběru mezi podobnými termíny. (Technický předpis o dalších požadavcích na označování potravin, 2013)

V technickém předpisu o dodatečných požadavcích na označování potravin jsou podrobně uvedeny požadavky, které musí etiketa splňovat. Konkrétně tento normativní akt klade na etiketu potravin určených k prodeji spotřebitelům následující požadavky:

- Etiketa potravin musí být připevněna na balení nebo umístěna tak, aby se snadno neodstranila;
- Povinné informace uvedené na etiketě musí být úplné, jasné, viditelné a snadno čitelné;
- Na etiketě je povoleno uvádět písemná, tištěná nebo grafická zobrazení;
- Název a složení potraviny musí být umístěny na vyznačeném místě, které je ve stejné zorné rovině;
- Seznam použitých ingrediencí musí být uveden s názvem „Složení“, kromě případů, kdy potravina obsahuje pouze jednu ingredienci;
- Informace na etiketě potravin musí být uvedeny v gruzínském jazyce;

- U potravin v malých baleních, jejichž plocha nepřesahuje 10 cm², není povinné uvádět na etiketě informace o šarži, seznamu ingrediencí, době použitelnosti a pokynech k použití. (Technický předpis o dalších požadavcích na označování potravin, 2013)

Je samozřejmé, že všechny požadavky kladené na etiketu jsou pro spotřebitele významné, a v souladu s tímto normativním aktem jsou zástupci podnikatelského sektoru povinni tyto požadavky dodržovat. Za zvláště důležité jsou odstavce 2, 4 a 6. Díky nim dokáže spotřebitel správně identifikovat produkt, což usnadňuje rozhodování o nákupu. Dodržování požadavků na etiketu ze strany obchodních operátorů zásadně zvyšuje její roli v procesu výběru potravin spotřebiteli. (Technický předpis o dalších požadavcích na označování potravin, 2013)

Jak již bylo zmíněno, Kodexu bezpečnosti produktů a svobodného oběhu jsou uvedeny typy informací, které by měly být spotřebitelům poskytnuty ohledně produktu. Co se týče potravinových výrobků, typy informací, které by měly být spotřebitelům poskytovány, jsou dále specifikovány v technickém předpisu o dodatečných požadavcích na označování potravin. Tento normativní akt určuje základní prvky, které musí obsahovat informace uvedené na potravinové etiketě: název potraviny, seznam ingrediencí a způsob kvantitativního zobrazení potraviny na etiketě [9, článek 4]. Jsou rovněž uvedeny požadavky, které musí tyto prvky etiket splňovat. V technickém předpisu o dodatečných požadavcích na označování potravin je také kladen důraz na požadavky, které musí splňovat informace o výživové hodnotě poskytované spotřebitelům prostřednictvím etiket. (Technický předpis o dalších požadavcích na označování potravin, 2013)

V samostatném článku jsou vymezeny otázky týkající se označování geneticky modifikovaných potravin, které byly dále podrobněji rozpracovány v zákonu o označování geneticky modifikovaných organismů a produktů určených pro potraviny/zvířecí krmivo. (Zákon o označování geneticky modifikovaných organismů a produktů určených pro potraviny/zvířecí krmivo, 2014)

Článek 7 tohoto zákona vymezuje pravidla pro označování následovně:

- Geneticky modifikované organismy a geneticky modifikované produkty určené pro potraviny/zvířecí krmivo musí být označeny způsobem stanoveným tímto zákonem a

jinými legislativními a podzákonými normativními akty Gruzie, pokud obsahují geneticky modifikované složky v celkové hmotnosti nad 0,9 %.

- Na etiketě geneticky modifikovaného organismu musí být v levém horním rohu umístěn kruhový symbol s nápisem „GMO“, zatímco na etiketě geneticky modifikovaného produktu musí být toto označení umístěno stejně jako nápis „GM“. Uvedené nápisy musí být natolik výrazné, jasně čitelné a dobře zřetelné, aby spotřebitelé mohli jejich obsah snadno identifikovat.
- Při označování produktů obsahujících geneticky modifikované ingredience musí být rovněž uvedena jména těchto ingrediencí.
- Soulad s pravidly označování geneticky modifikovaných organismů a geneticky modifikovaných produktů se stanovuje při státní a celní kontrole. (Zákon o označování geneticky modifikovaných organismů a produktů určených pro potraviny/zvířecí krmivo,2014)

Tento zákon klade důraz na ochranu zájmů spotřebitelů, aby měli možnost svobodně vybírat, a zaměřuje se na přiblížení a harmonizaci gruzínské legislativy s právními normami stanovenými legislativou Evropské unie a dalšími mezinárodními akty v oblasti označování geneticky modifikovaných organismů a geneticky modifikovaných produktů určených pro potraviny/zvířecí krmivo. (Zákon o označování geneticky modifikovaných organismů a produktů určených pro potraviny/zvířecí krmivo,2014)

Jak již bylo řečeno, typy informací, které mají být uvedeny na etiketě potravin, jsou podle Kodexu bezpečnosti produktů a svobodného oběhu stanoveny v technickém předpisu o dodatečných požadavcích na označování potravin, a dále podrobně rozpracovány v technickém předpisu o poskytování informací spotřebitelům o potravinách, který vstoupil v platnost 1. září 2018. Tento normativní akt „stanoví obecné principy, požadavky a postupy pro předkládání informací uvedených na etiketě potravin“ a „vztahuje se na potraviny, které podléhají státní kontrole a jsou určeny pro konečného spotřebitele...“. Technický předpis také zdůrazňuje povahu informací, které mají být spotřebitelům poskytovány. Podle tohoto předpisu „nesmí být informace o potravinách zavádějící“. Dále „musí být informace přesné, jasné a snadno pochopitelné pro

spotřebitele“. Podle článku 8 uvedeného technického předpisu musí informace poskytnuté spotřebitelům zahrnovat: název potraviny; seznam ingrediencí (včetně látek nebo produktů, které mohou způsobit alergie nebo zvýšenou citlivost); množství použitých ingrediencí nebo kategorií ingrediencí; netto (čistou) hmotnost potraviny; dobu použitelnosti a podmínky použití; jakékoli zvláštní podmínky pro uchovávání nebo používání; název a adresu odpovědného podnikatele; zemi původu nebo místo původu potraviny; pokyny k použití potraviny, pokud by jinak nebyla použitelná; skutečnou koncentraci alkoholu v nápoji, jehož obsah alkoholu přesahuje 1,2 %; a informace o výživové hodnotě. (Technické předpisy o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, 2016)

Technický předpis rovněž stanovuje pravidla pro předkládání povinných údajů a obsah každého typu informací a pravidla pro jejich umístění na etiketě v samostatných člancích. (Technické předpisy o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, 2016)

Jak již bylo zmíněno, technický předpis o poskytování informací spotřebitelům o potravinách vymezil celou řadu termínů (potravinový enzym, aromatizátor, ingredience atd.), včetně definic pro etiketu a etiketování a souvisejících termínů. V technickém předpisu je podstata etiketování definována takto: „Etiketa – je štítek umístěný na obalu potraviny nebo na obalu (nádobě), nebo v přiloženém dokumentu ve formě písemné, tištěné, šablonové, vyznačené nebo vyražené (naštípané), obchodní značka (brand), obchodní symbol (značka), grafické nebo jiné popisné zobrazení“. Pokud jde o etiketování, je definováno takto: „Etiketování – jakékoli slovo, údaj, obchodní značka, výrobní značka (brand), grafické zobrazení, popisné zobrazení nebo symbol, který se vztahuje k potravíně a je umístěn na jakékoli nedotknutelné části potraviny, na etiketě, na razítku nebo obalu, nebo je uveden v přiloženém dokumentu“. Podle autora nejsou pojmy etiketa a etiketování dostatečně odlišeny a měly by být upřesněny. (Technické předpisy o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, 2016)

Jak vyplývá z obsahu technického předpisu schváleného vládou Gruzie o poskytování informací spotřebitelům o potravinách, po jeho zavedení dojde k určitému zlepšení v otázkách informování spotřebitelů o potravinách. V takových podmínkách se přirozeně zvýší ochrana zájmů spotřebitelů a pravděpodobnost, že budou schopni učinit správný výběr při nákupu potravin.

Kromě všech typů normativních aktů zaměřených na potraviny se v Gruzii rovněž pracuje na přípravě a schvalování normativních aktů podle jednotlivých typů potravin (vertikální legislativa). Mezi nimi jsou i technické předpisy, které byly zmíněny výše, týkající se pravidel označování mléka a mléčných výrobků, a masa skotu a produktů z masa skotu.

V technickém předpisu o mléku a mléčných výrobcích jsou podrobně vymezena pravidla pro označování mléka, mléčných výrobků a náhradních mléčných produktů. Zohledněny jsou také otázky hygieny. Podle předpisu, v souladu s legislativou Evropské unie v oblasti potravin, je podnikatel povinen „zavést systém založený na analýze rizik a kritických kontrolních bodech“. Následně jsou vymezeny požadavky, které musí splňovat místo výroby mléka a používané vybavení. Například, pokud jde o místo pro uchovávání mléka, předpis uvádí, že to musí být: „chráněno před škůdci; odděleno od stáje zvířat; vybaveno odpovídajícími prostředky pro chlazení mléka“. Předpis rovněž stanovuje pravidla pro přidělování identifikačních znaků mléku a mléčným výrobkům. (Technický předpis o mléce a mléčných výrobcích, 2015)

Cíl technického předpisu o označování masa skotu a produktů z masa skotu je definován takto: „ochrana života a zdraví lidí a ekonomických zájmů spotřebitelů a stanovení jednotných principů označování v průběhu výroby, zpracování a distribuce masa skotu a produktů z masa skotu“. V souladu s tím jsou v předpisu jednotlivě stanoveny požadavky na označování masa, zpracovaného masa, porcovacího masa, baleného masa a nezpracovaného masa. Po zavedení tohoto technického předpisu se zvýší kvalita informování spotřebitelů o mase skotu a produktech z masa skotu, což jim usnadní učinit správný výběr a chránit jejich ekonomické zájmy. (Technický předpis o pravidlech označování hovězího masa a výrobků z hovězího masa, 2016)

Na základě analýzy právních dokumentů platných na gruzínském trhu s potravinami lze učinit následující závěry a doporučení:

- V Gruzii byla na základě zkoumání legislativy Evropské unie vykonána významná práce v oblasti vytváření národní legislativy o potravinách.
- Potravinová legislativa v Gruzii se postupně vyvíjí a stává se stále dokonalejší.

- V Gruzii neexistuje jednotný zákon o označování produktů , který by samostatně definoval požadavky na označování potravinových a nepotravinových produktů.
- Terminologie související s označováním je v různých normativních aktech prezentována různými způsoby (označování versus etiketa). Zákon o označování by měl vymezit terminologii používanou v procesu označování, obsah každého termínu a určit vzájemné vztahy mezi nimi.
- V zákoně o označování produktů je nezbytné konkrétně vymezit sankce za porušení pravidel označování podle typů podnikatelských subjektů.
- Zákon o označování by měl mít samostatný článek vyhrazený pravidlům pro označování dietních potravin.
- Zavedením jednoho nezávislého zákona o označování se spotřebitelům usnadní orientace v otázkách označování a ochrana jejich práv.
- Pro ochranu práv spotřebitelů není dostatečné pouze vytvoření potravinové legislativy. Je nezbytné včasné zavedení zákona na ochranu práv spotřebitelů. Tento zákon by měl spotřebitelům ukázat cesty, kterými by se měli vydat, pokud dojde k porušení pravidel označování, aby mohli chránit své zájmy a práva.

4.13 Úspěch gruzínských obchodních řetězců

Poté, co se Gruzie rozhodla vrátit do evropské rodiny a stala se demokratickým státem, začala aktivně vyvážet své produkty do Evropy. Tento vývoj přinesl rostoucí zájem zahraničních maloobchodních řetězců o vstup do rychloobrátkového segmentu spotřebního zboží. Avšak navzdory počátečnímu nadšení a významným investicím se mnohé z těchto podniků setkaly s významnými problémy, které nakonec vedly k jejich neúspěchu na gruzínském trhu. Je třeba poznamenat, že dvě mezinárodní společnosti stále patří mezi pět největších hráčů na trhu. Gruzínské firmy se však v prostředí takové konkurence potýkaly s obtížemi, přesto se jim podařilo rychle růst a nabízet nové typy prodejen.

Nástup mezinárodních maloobchodních společností

Ještě v roce 2012 bylo v první desítce největších prodejen potravin v Gruzii devět gruzínských maloobchodních řetězců. První a druhé místo obsadily gruzínské společnosti: největší Nikora s obratem 79.3 mil. GEL a druhý v celkovém hodnocení Gudwili s obratem 18.3 mil. GEL. Desáté místo obsadila společnost Populi s obratem 5 mil. GEL. Ve stejném roce se však objevila první mezinárodní společnost Carrefour, které gruzínské obchodní sítě obstály. S výjimkou Ioli nestačily držet krok.

Je třeba poznamenat, že příchod mezinárodní společnosti na trh způsobil nejprve pokles obratu společností Ioli a Populi, které v roce 2014 zcela zmizely. Tyto dvě společnosti zakoupila nová gruzínská společnost Foodmart. Přestože zmizely z gruzínského trhu, byly nahrazeny jinou gruzínskou společností.

Příčiny neúspěchu mezinárodních firem

Je nutné poznamenat, že do roku 2012 nebylo mezinárodním společnostem umožněno vstoupit na místní trh. Jedním z důvodů byly vysoké úrokové sazby při přijímání úvěrů v cizí měně v bankách. Obyvatelstvo navíc dávalo přednost nákupům na zemědělských trzích a v menších obchodech. Až do let 2006-2007 nebyla Gruzie na seznamu preferovaných destinací pro investory.

Je také důležité vzít v úvahu kulturu a chování spotřebitelů, konkurenční prostředí a regulační a provozní překážky. Gruzínští spotřebitelé často preferují lokálně vyráběné produkty nebo ty, které mají silné kulturní kořeny, což může být pro zahraniční řetězce výzvou. Sektor rychloobrátkového zboží v Gruzii je silně konkurenční, s etablovanými místními značkami a mezinárodními konkurenty. Pro nové příchozí je často obtížné odlišit své produkty nebo efektivně konkurovat cenou.

Dále je orientace v regulačním rámci a požadavcích na shodu v Gruzii pro zahraniční společnosti složitá. Problémy spojené s licencováním, dovozními předpisy a zdaněním představují významné překážky při vstupu na trh a provozování podnikání.

Je pravda, že velké mezinárodní společnosti mohou v Gruzii prodávat s nízkou marží, která ani nepokryje jejich provozní náklady. Na druhé straně místní společnost, která má momentálně nejnižší marži, tím vytváří další bariéru pro mezinárodní společnosti.

Zahraniční obchodníci si uvědomují, že manažeři místních firem jsou ve své profesi stejně schopní jako jejich zahraniční kolegové. Místní firmy dosahují výhodných výkupních cen od dodavatelů díky promyšlené nákupní strategii, dlouhodobé spolupráci, vlastní distribuční síti, vlastní výrobě a včasnému placení dodávek, což je standardem i pro zahraniční společnosti. Tato strategie výhodných nákupních cen a efektivního oběhu zboží jim umožňuje dosahovat vysokého obrátu i při prodejních cenách, které překvapí zahraniční konkurenci.

Neúspěch několika velkých zahraničních obchodních řetězců vyvolává otázku, zda má v současné době smysl, vzhledem k výrazné konkurenci místních řetězců, aby se zahraniční obchodní řetězce angažovaly na trhu a rozšiřovaly svou přítomnost do velikosti, která jim umožní efektivně konkurovat. To je možné pouze tehdy, pokud jsou jejich aktivity správně zaměřeny a mají vhodnou strategii.

To potvrzuje příklad společností Carrefour a Spar, které úspěšně vstoupily na tamní trh se správnou strategií. Nejprve otevřely obchody v hlavním městě a pozorně sledovaly chování spotřebitelů a jejich reakce. Teprve poté rozšířily své aktivity mimo Tbilisi a nabízely rozsáhlé slevy. Tento přístup se ukázal jako vzor i pro místní firmy, které začaly podobné marketingové kampaně aktivně implementovat. Carrefour a Spar se dnes pyšní umístěním v první pětici lídrů na trhu. Je nutné zdůraznit, že od svého vstupu na gruzínský trh jsou tyto dvě mezinárodní společnosti jediné, které se dostaly do první desítky. Ostatní mezinárodní společnosti bohužel zvolily špatnou strategii a utrpěly kolaps, což je považuje za neschopné přežít dlouhodobě.

Příčiny úspěchu gruzínských řetězců

Úspěch gruzínských firem spočívá v promyšleném a strategickém nákupu prodejních jednotek. I přesto, že mají zkušenosti z období socialistického obchodování a hlubokou znalost místního trhu, neustále se snaží získávat nové poznatky a pečlivě reorganizovat svou prodejní síť. Jejich cílem je investovat tak, aby zvýšili své příjmy, aniž by ohrozili svou tržní pozici nebo úplně zmizeli. Z tohoto důvodu se mezinárodní společnosti vždy snaží vstupovat na trh obezřetně a s

důmyslnou strategií. Místní společnosti dobře rozumí potřebám maloobchodního trhu a rychle reagují na jeho požadavky.

Neměli bychom zapomínat na správnou taktiku manažerů. Ty jasně věděli, kam by měl byznys směřovat k růstu, jak efektivně snižovat náklady a jak správně cílit svůj marketingový přístup. Nejlepším důkazem je Nikora a Ori Nabiji, které díky své velmi dobré strategii a řízení převzaly vedoucí pozici na trhu od Carrefouru, která klesl na třetí místo.

4.14 Vliv ceny a kvality zemědělské půdy na ceny potravinářských výrobků

Gruzie je agrární zemí a zemědělský sektor je důležitou součástí gruzínské ekonomiky. Nachází se zde úrodná půda podporující produkci široké škály plodin, jako je zelenina, ovoce, obilí a vinné hrozny. Cena a kvalita zemědělské půdy však mají přímý a významný vliv na ceny potravinářských výrobků. V posledních letech změny v dostupnosti půdy, úrodnosti půdy a cenách půdy ovlivnily náklady na potraviny, což přispělo k dynamice trhu s potravinami v zemi.

Rostoucí agrobiznis je nezbytný vzhledem k potřebě vyrábět potraviny pro rostoucí světovou populaci. Zároveň je třeba poznamenat, že zatímco dříve obyvatelstvo přicházelo z venkova do hlavního města za životem, nyní se stává populárním kupovat půdu ve vesnicích, pěstovat plodiny a následně je prodávat. To přispívá k rozšíření ploch vhodných pro zemědělské využití. Nelze také zapomínat na globální oteplování, erozi a znečištění ovzduší.

Spolu s růstem populace se zmenšuje rozloha půdy, zejména orné půdy. V průměru připadá na hlavu světové populace 0.3 hektaru orné půdy. Údaje jednotlivých zemí se v tomto ohledu výrazně liší. Například v USA připadá na hlavu 0.67 ha orné půdy, v Rusku 0.9 ha, na Ukrajině 0.66 ha, v Číně 0.15 ha, v Kazachstánu 2.14 ha, v Kanadě 1.53 ha, v Indii 0.17 ha, v Německu 0.12 ha, ve Velké Británii 0.11 ha a v Japonsku 0.03 ha.

Podíl zemědělské půdy na celkové ploše se liší v závislosti na zemi. Například v Rusku tvoří pouze 13 % z celkové rozlohy, v USA 53 %, v Kanadě 7 % a ve Francii 63 %.

Ukazatele poměru orné půdy k celkové výměře se výrazně liší. Například v Africe je to 7 %, v jižní Asii 49 %, v Rusku 8 %, na Ukrajině 59 %, v Kazachstánu 13 %, v Moldavsku 66 %, v Japonsku 12 %, v USA 21 %, ve Francii 35 % a v Dánsku 56 %.

Pokud se zdroje rozdělí rovnoměrně, při dostupných půdních zdrojích ve světě je možné vyrobit dostatek potravin pro 10 až 17 mld. lidí. To je však téměř nemožné bez změny zavedených pravidel spotřeby v moderním světě.

Výpočty také potvrzují, že ve světě dochází k výraznému zmenšování orné půdy, což je způsobeno využíváním nezemědělské půdy k jiným účelům: jako jsou zástavba měst, rozvoj průmyslu, výstavba dopravních komunikací apod.

Struktura světového půdního fondu je tedy neustále ovlivňována dvěma protichůdnými procesy:

- První je objektivní potřeba využití nových pozemků a touha lidí zvětšovat plochy půdy (např. využití hlinitých pozemků, zajištění vody, vysoušení apod.).
- Druhá je způsobena erozí, desertifikací, rozvojem průmyslové a městské výstavby, těžbou nerostů, tvorbou bažin, zasolováním a dalšími faktory, které vedou k vyřazení půdy ze zemědělského využití. Půda využívaná pro trvalé plodiny hraje důležitou roli v potravinové bezpečnosti.

Pokud jde o Gruzii, v roce 2018 ve srovnání s rokem 1990 prudce poklesly obdělávané plochy. V roce 1990 činily 701.9 tis. ha, zatímco v roce 2017 to bylo pouze 220.3 tis. ha. Z toho plochy pro pěstování pšenice klesly z 91 tis. ha na 44.8 tis., plochy pro kukuřici z 107 tis. ha na 84 tis., plochy pro zeleninu z 42.2 tis. hektarů na 17.1 tis. a plochy pro brambory z 27.8 tis. hektarů na 19.9 tis. hektarů.

V uplynulém období došlo k výraznému snížení plochy trvalkových výsadeb. Například plocha ovocných stromů klesla ze 126.5 tis. ha v roce 1990 na 74.8 tis. ha v roce 2018, vinice ze 118.8 tis. ha na 36 tis. ha, citrusy z 20.7 tis. ha na 8.9 tis. ha a čaje z 67 tis. ha na 4 tis. ha. S tímto výrazným poklesem se snížil i počet skotu. V roce 2018 činil stav skotu 878.9 tis. kusů, prasat 163.2 tis. kusů a ovcí a koz 869.5 tis. kusů. Výtěžnost mouky dosahovala 1486 kg.

Je zřejmé, že to mělo negativní dopad na zásobování země potravinami z vlastních zdrojů. Dovážené zboží nahradilo domácí produkci, což vedlo ke zvýšení deficitu platební bilance, hrozbě kolísání kurzu národní měny a dalším doprovodným problémům. To je patrné i z následujících čísel:

V roce 2017 činil vývoz potravinářských výrobků 246.6 mil. USD a dovoz 923.4 mil. USD, což znamená obchodní deficit ve výši 676.8 mil. USD. V roce 2017 byly dovezeny následující potraviny: pšenice v hodnotě 98 mil. USD (515 tis. tun), rýže za 11 mil. USD, cukr za 67.7 mil. USD, maso za 95 mil. USD (100 tis. tun), ryby za 43 mil. USD, rostlinný olej za 40 mil. USD, zelenina za 38.6 mil. USD a ovoce v hodnotě 52.5 mil. USD.

V letech 2011-2015 byl vyvezen živý skot v hodnotě 337.6 mil. USD. Struktura exportu a importu potravinářských výrobků potvrzuje, že zásobování obyvatelstva potravinami v podstatě závisí na dovozu. Například koeficient soběstačnosti u pšenice je -15 %. V roce 2017 se v zemi vyrobilo 66.2 tis. tun masa. Dovoz činil 88.3 tis. tun a spotřeba na obyvatele byla 26.8 kg. Vyrobilo se 126 tis. tun zeleniny, z nichž 17 tis. tun bylo vyvezeno a 84 tis. tun dovezeno.

I při povrchním seznámení s touto zdánlivě suchou informací bychom měli vidět, že bezpečnost potravin je spojena s významnými riziky. 70–80 % gruzínského trhu s potravinami je zásobeno dovozem. Hlubší analýza poskytuje základ pro identifikaci dalších problémů a přemýšlení o jejich řešení.

Gruzie, známá svými úrodnými krajinami a bohatou zemědělskou tradicí, zažívá v posledních letech dynamický rozvoj svého zemědělského sektoru. Tržní cena zemědělské půdy v této kavkazské zemi se stala významným ukazatelem pro investory, zemědělce a odborníky zabývající se agrární politikou.

V současnosti se tržní cena zemědělské půdy v Gruzii značně liší podle regionů a kvality půdy. Průměrná cena orné půdy se v posledních letech stabilně zvyšovala, částečně i v důsledku inflačních tlaků a rostoucí poptávky:

- **zvýšený zájem o investice:** Vzhledem k strategické poloze Gruzie a jejím přírodním podmínkám vzrostl zájem zahraničních investorů i domácích podnikatelů o

zemědělskou půdu. Zvláště atraktivní jsou oblasti s příznivými klimatickými podmínkami a kvalitní půdou, například regiony Kacheti a Imereti

- **rostoucí náklady a inflace:** Inflační tlaky ovlivňují náklady na výrobu a také ceny půdy. Investoři a zemědělci se musí vyrovnávat s rostoucími náklady na pěstování plodin a chov dobytka, což může ovlivnit cenu zemědělské půdy.
- **rozvoj infrastruktury a podpory zemědělství:** Gruzínská vláda a mezinárodní organizace se aktivně angažují v rozvoji infrastruktury a poskytování podpory zemědělcům. Programy na podporu modernizace zemědělství a zavádění nových technologií mají pozitivní vliv na hodnotu půdy.

A růst ceny zemědělské půdy se nevyhnutelně odráží v nákladech zemědělských a potravinářských firem, což vede k nutnosti zvýšení cen potravinářských výrobků i v obchodních řetězcích.

4.15 Český trh potravin

V této kapitole disertační práce se autor soustředí na přehled klíčových maloobchodních společností působících na českém trhu. Úvod kapitoly je, v kontextu praktické části práce, podložen dílčím cílem, kterým je porovnání gruzínského a českého trhu, a je doplněn specifickou výzkumnou otázkou, jež je formulována pro tento účel. Zatímco výzkumná otázka je explicitně zodpovězena v diskusní části práce, tato kapitola vychází z výsledků sekundární analýzy dat provedené autorem. Zaměřuje se především na nejvýznamnější maloobchodní společnosti v České republice, jejich specializaci a míru konkurence mezi nimi, která je měřena pomocí indexu HHI. Tento přístup navazuje na předchozí kapitoly analyzující gruzínský trh.

Nejprve je vhodné představit seznam klíčových maloobchodních společností působících v oblasti potravin v České republice. Seznam je následující:

1. **Lidl.** Lidl je významným hráčem na evropském trhu, kde má zastoupení téměř ve všech hlavních ekonomikách Unie, zejména v její centrální části. Společnost Lidl vznikla v Německu a vstoupila na český trh v roce 2003, pouhý rok před vstupem České republiky do Evropské unie. Tento krok svědčí o solidní strategické vizi

společnosti, která rychle rozpoznala vznikající příležitost poskytnout novému členskému státu EU rychlý přístup k potravinám.

2. **Albert.** Albert je další maloobchodník se zahraničním původem. Na rozdíl od Lidlu vstoupil Albert na český trh výrazně dříve, v roce 1991. Tehdy mateřská společnost Alberta, Ahold, původem z Nizozemska, otevřela první supermarket Mana, který získal svůj současný název až v roce 2000. Tento krok řadí Albert mezi nejstarší zástupce maloobchodu na českém trhu.
3. **Kaufland.** Stejně jako předchozí dvě společnosti, i Kaufland je německou společností, která aktivně působí na českém trhu. Řetězec navíc vlastní stejná mateřská společnost jako Lidl, skupina Schwarz. První prodejna Kaufland na území České republiky byla otevřena v roce 1998 a dosavadní vektor rozvoje společnosti úspěšně navazuje na rané úsilí mateřské společnosti.
4. **Tesco.** Tesco je další zahraniční společností s odlišným původem než předchozí zmíněné firmy. Hlavním rozdílem mezi Tesco a ostatními společnostmi je země původu, kterou je Spojené království, nacházející se relativně daleko od České republiky. Rozhodnutí vstoupit na český trh v roce 1996 nebylo motivováno geografickou blízkostí, ale strategickou vizí, že Česká republika rychle dožene zbytek Evropy a bude generovat významné příjmy pro podnik.
5. **Penny.** Penny, nebo také Penny Market, je řetězec patřící do skupiny REWE Group, významného provozovatele supermarketů pocházejícího z Německa. Penny vstoupila na český trh v roce 1997 a specializuje se spíše na menší maloobchodní prodejny než na velké hypermarkety.
6. **Billa.** Billa je dalším příkladem řetězce supermarketů patřícího do skupiny REWE. Tento konkrétní zástupce vstoupil na český trh již v roce 1991 a stal se tak jednou z prvních velkých společností, které po sametové revoluci začaly působit na českém trhu.










7. **Makro.** Německá společnost Makro, specializující se převážně na velkoobchod, působí na českém trhu již poměrně dlouho, a to od roku 1997, kdy otevřela svůj první obchod v Ostravě.
8. **Globus.** Globus je pátým německým řetězcem supermarketů působícím v České republice. Ačkoli není překvapením, že Globus je německý řetězec, zajímavostí je jeho vstup na český trh, který byl vůbec první zahraniční expanzí tohoto maloobchodu v roce 1996.
9. **JIP.** Jediná česká společnost na seznamu analyzovaných obchodníků vznikla v roce 1996 a dnes zaujímá významné místo na trhu.

Jak je patrné z již dříve představeného žebříčku největších maloobchodníků působících ve zkoumaném odvětví v České republice, naprostá většina společností je skutečně zahraniční, kde jednoznačně převažuje přítomnost Německa. To lze nepopíratelně chápat jako nevýhodu, která potenciálně naznačuje závislost země na svém sousedovi, ale je to zcela běžná situace s ohledem na dřívější vyspělost německého trhu, která následně umožnila těmto společnostem prozkoumat Českou republiku během přechodných let. Toto zdůvodnění je dále podpořeno daty vstupu těchto společností na trh, kde se téměř všechny odehrály na konci 90. let. Světlou výjimkou je v tomto ohledu Lidl, jehož vstup na trh v roce 2003 naznačuje jasné váhání řetězce s prosazením se na českém trhu. Neschopnost Carrefouru, který sídlí ve Francii, uspět v České republice, na rozdíl od dříve diskutovaných německých maloobchodníků, lze vysvětlit tím, že sdílená hranice a nižší vzdálenost mezi zemí, kde je většina skladů rozptýlena, a Českou republikou umožnila německým firmám požívat lepší konkurenční výhody oproti jiným firmám, které si musely vybudovat komplexní dodavatelské řetězce. Stejně tak může věrohodné ospravedlnění úspěchu německých firem spočívat v kulturních podobnostech, kdy němčina je pro současnou populaci České republiky stále relativně relevantním jazykem, což významně usnadňuje fázi vyjednávání při vstupu společností na trh. Zjevnou nevýhodou trhu je však absence velkých českých prodejců kromě JIP. To je nepopíratelně podpořeno dlouhotrvajícími léty v centrálně plánovaném hospodářství, jemuž koncept supermarketů nebyl vlastní a byl spíše cizí, a také ekonomickými otřesy, kterým země čelila během prvních let ekonomické transformace na tržní ekonomiku. To však plně nevysvětluje, proč se v následujících letech neobjevil žádný významný maloobchodník, protože Česká republika

rychle doháněla zbytek Evropské unie, zejména její západní část. Věrohodným zdůvodněním výše zmíněného problému může být nevýhodný efekt, který má přítomnost významných výrobců na trhu, zvedající laťku pro potenciální vstup na trh tak vysoko, že by to místní české firmy neriskovaly. To by bylo jistě logické vysvětlení, protože tento přístup je v souladu s aktivní kritikou soutěžní politiky EU a konceptu společného trhu, kde mohou všechny společnosti volně působit za rovných podmínek. To má zároveň jistě svůj negativní dopad na tuzemské výrobce, což nemusí být v očích běžného Čecha vnímáno jako pozitivní faktor. A konečně, než přistoupíme k analýze koncentrace trhu, která byla provedena dříve pro Gruzii, je nezbytné upřesnit, že každá ze zmíněných firem má svůj vlastní jedinečný hodnotový návrh a koncept. To však nutně neznamená, že se tyto pojmy vzájemně neshodují, jak je tomu u několika společností. Existuje tedy poměrně mnoho společností, které se zaměřují na koncept hypermarketů, kde spotřebitelé najdou téměř cokoli, neomezují se pouze na potraviny a příbuzné produkty. Takovými supermarkety jsou Kaufland, Lidl, Globus, Tesco a Albert. Přitom mezi těmito společnostmi je jasný odlišný subjekt, který sleduje cíl zacílit na spotřebitele střední a nižší třídy tím, že jim poskytuje celkem příznivé ceny, a to je Lidl. Na druhé straně existují případy, kdy se supermarkety zaměřují především na poskytování potravin a souvisejících produktů, kterými jsou JIP, Billa a Penny. A konečně je zde prostor i pro velkoobchody, jako je Makro. Co je však na českém trhu neméně pozoruhodné, je nedávná kritika, se kterou se v postpandemickém období začaly potýkat všechny firmy působící v oboru. Z historického hlediska byla Česká republika chválena za nízkou míru inflace během prvních dvou dekád 21. století. To však bylo nahrazeno překvapivým nárůstem cen po postpandemickém boomu spotřeby a energetické krizi, která vedla k růstu cen ve všech hospodářských odvětvích bez výjimky. Lidé tak začali aktivně kritizovat postoj supermarketů, které údajně nebyly ochotné jakkoli kompenzovat pokles kupní síly lidí snižováním marží nebo alespoň jejich nezvyšováním. Dalším nedávným bodem kritiky, který vedl k administrativním problémům, byla tzv. falešná reklama, kdy společnosti začaly být pokutovány za to, že uváděly přítomnost tržeb, kde žádné nebyly. Je však zcela zřejmé, že i přes výše uvedené problémy bude spotřeba pravděpodobně pokračovat vzhledem k extrémní důležitosti odvětví, kde všechny společnosti jdou víceméně podobnou cestou bez výraznějšího vnějšího chování, které by deformovalo trh a vychylovalo rovnováhu na konkrétní stranu.

Analýza dále pokračuje výpočtem indexu HHI, jehož souhrn je uveden v tabulce 21 níže. Tato tabulka rovněž obsahuje loga firem, které jsou v této diskusi zmiňovány.

Tabulka 24: Tržní síla deseti největších řetězců na českém maloobchodním trhu

Pořadí	Společnost	Logo	Podíl na trhu (v %)	Koeficient koncentrace (v %)	HHI
1	Lidl		20.47 %	20.47 %	418.9365
2	Albert		16.00 %	36.47 %	256.0936
3	Kaufland		15.97 %	52.44 %	255.0830
4	Tesco		10.66 %	63.10 %	113.6854
5	Penny		11.66 %	74.76 %	135.9484
6	Billa		8.04 %	82.80 %	64.57862
7	Makro		7.64 %	90.44 %	58.34867
8	Globus		5.74 %	96.18 %	32.91708
9	JIP		3.82 %	100.00 %	14.6210
Σ					1350.2122

Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Na základě vypočteného HHI lze vyvodit závěr, že trh je mírně koncentrovaný bez jasné přítomnosti monopolu. Výpočet zároveň ukazuje, že Lidl má výrazný podíl na trhu, což je zajímavé vzhledem k tomu, že společnost vstoupila na trh jako poslední. Lidlu to však nezabránilo v tom, aby se za několik desítek let stal vrcholem českého maloobchodního trhu. O následnou pozici se téměř dělí Albert a Kaufland, kteří mají téměř shodné tržní podíly a tedy i HHI koeficienty. Celkově není situace na českém trhu taková, která by od roku 2024 mohla teoreticky vést ke vzniku jediné firmy, která si trh rychle podrobí a stane se jeho zjevným lídrem.

4.15 Panelová lineární regrese s fixní efekty

Tato kapitola věnuje *třetí výzkumné otázce*, která se soustředí na vliv makroekonomických ukazatelů Gruzie na výkonnost vybraných maloobchodních subjektů. Proto byly selektovány následující klíčové makroekonomické indikátory, přičemž důvody jejich výběru jsou uvedeny v seznamu níže:

1. **Tržby.** Tržby představují klíčovou proměnnou u firem a jsou používány jako závislá proměnná, neboť poskytují informace o tom, do jaké míry jsou firmy schopny být úspěšné a fungovat v daném podnikatelském prostředí. Autor získává údaje o výnosech firem na základě sekundární analýzy finančních zpráv těchto firem a měří je v GEL.
2. **Inflace.** Inflace je ukazatelem, který přímo ovlivňuje všechny aktéry ekonomiky, přičemž zejména firmy sledují vývoj tohoto indexu velmi pozorně. Tento jev lze vysvětlit skutečností, že vysoká inflace eventuálně vede k tomu, že společnosti zaznamenávají vyšší příjmy díky inflaci, jež způsobuje růst cen. Stejným způsobem to často vede k tomu, že firmy utrpí dodatečné ztráty v důsledku tohoto fenoménu. Vzhledem k těmto úvahám je možné očekávat, že inflace bude mít pozitivní vliv na příjmy firem. Tato proměnná je získána od Světové banky a je vyjádřena v procentech.
3. **Tržní podíl.** I když tržní podíl není přímo spojen s makroekonomickou doménou, představuje tento ukazatel zásadní faktor, který významně ovlivňuje budoucí příjmy konkrétní společnosti. K vysvětlení větší části variací v závislé proměnné je proto tento specifický ukazatel zahrnut mezi další proměnné. Zcela logicky lze předpokládat, že s rostoucí velikostí firmy se zvyšují i její tržby, což znamená, že očekávaný efekt této

proměnné je pozitivní. Hodnota proměnné se měří v procentech a je získána prostřednictvím ručních výpočtů autorem disertační práce.

4. **Růst HDP na obyvatele.** Růst HDP na obyvatele je klasickým makroekonomickým ukazatelem, reprezentující objem roční produkce na jednoho obyvatele v určité zemi. Jeho původní indikátor, HDP na obyvatele, umožňuje lepší porozumění relativní úrovni příjmů a stupni rozvoje dané země. Zvýšení tohoto ukazatele má přímý dopad na podniky, protože s rostoucím rozvojem se obvykle zvyšuje i spotřebitelská poptávka. Aby byl zachycen skutečný růst, původní údaj byl transformován na řetězový index, který odráží meziroční změny. Očekává se, že tento ukazatel bude mít pozitivní dopad na tržby podniků. Tato proměnná je získávána od Světové banky a je vyjádřena v procentech.
5. **Nezaměstnanost.** Nezaměstnanost má přímý dopad na firmy, jelikož ty potřebují pracovníky, kteří jim pomáhají růst. Situace na trhu práce má tedy pro firmy přímé důsledky, což vede ke skutečnosti toho, že vždy, když nezaměstnanost vzroste, tržby vybraných firem klesnou. Data o nezaměstnanosti se získávají od Světové banky a měří se v procentech.
6. **Počet prodejen.** Ve skutečnosti jsou počet prodejen a podíl na trhu dvě proměnné, které jdou ruku v ruce, neboť představují klíčové determinanty výkonnosti příslušné firmy. Proto autor považoval zahrnutí této proměnné za rozumné, neboť se snaží vysvětlit vyšší variabilitu závislé proměnné. Tato proměnná je získávána z výročních zpráv společností a ukazuje přímý počet míst.

V důsledku toho lze vytvořit ekonomický model, který zobrazuje vztahy mezi proměnnými. Strukturu tohoto modelu autor představuje níže:

$$y_{it} = (x_{1it}, x_{2it}, x_{3it}, x_{4it}, x_{5it}) \quad (139)$$

Z ekonomického modelu popsaného v rovnici X je pozoruhodná přítomnost dvou indexů – "i" reprezentuje průřezovou dimenzi, přičemž se týká gruzínských maloobchodníků, z nichž je celkem 10 (N=10), zatímco "t" vyjadřuje roční frekvenci dat (T=6). Datový soubor se skládá ze 60 pozorování, která lze nalézt v tabulce X v seznamu příloh této práce. Velikost vzorku je nesporně

omezena, což autor diskutuje v jedné ze speciálních kapitol věnovaných omezením a doporučením pro jejich možné řešení.

Následně je logické přistoupit k formulaci ekonometrického modelu, kde bude vybrána strukturální forma doplněná o chybový člen. Vybraná strukturální forma je lineární, což je dáno přítomností velkého množství indikátorů nabývajících buď záporných nebo nulových hodnot, což autorovi neumožňuje použít log-log model, který by předpokládal exponenciální vztah mezi studovanými proměnnými. Vybraný strukturální tvar, stejně jako výsledný ekonometrický model, je uveden v rovnici 140.

$$y_{it} = \gamma_{11} + \gamma_{12}x_{1it} + \gamma_{13}x_{2it} + \gamma_{14}x_{3it} + \gamma_{15}x_{4it} + \gamma_{16}x_{5it} + \mu_i + \delta_t + \varepsilon_{it} \quad (140)$$

Kde y je příjem firmy i v roce t , $\gamma(11 \dots 16)$ jsou parametry určené k odhadu pomocí panelové regrese s pevnými efekty, kde γ_{11} představuje intercept (zachycovací člen), x_1 je inflace v %, x_2 je podíl na trhu v %, x_3 je růst HDP v %, x_4 je míra nezaměstnanosti v %, x_5 je počet prodejen, μ_i představují jednotkově pevnými efekty, δ_t jsou časově pevné efekty a ε jsou reziduí. Výběr modelu s pevnými efekty je motivován velikostí vzorku a specifikacemi disertační práce. Přesto zvolená metoda nesmí být vnímána jako bez omezení, kterým se budeme zabývat v rámci výsledkové a diskusní části práce. Další předpoklady modelu zahrnují očekávání absolvování autokorelace, heteroskedasticity a reziduí budou normálně distribuovány. Ve scénáři, kdy dojde k porušení těchto předpokladů, bude zaveden robustní rámec pro odhad nezaujatých a konzistentních standardních chyb. Navíc, model předpokládá absenci multikolinearity, což je ověřováno pomocí korelační matice s prahovou hodnotou 0,75 v absolutních číslech, signalizující identifikaci multikolinearity v případě silné negativní či pozitivní korelace mezi nezávislými proměnnými. Odhad modelu se provádí pomocí statistického softwaru Gretl.

Pevný krok odhadu zahrnuje výpočet korelační matice, která je zobrazena na obrázku 6.

Obrázek 6: Korelační koeficienty

Correlation Coefficients, using the observations 1:01 - 6:10
5% critical value (two-tailed) = 0.2542 for n = 60

tr	inf	pod	hdp	nez	
1.0000	0.4143	0.7625	0.1783	-0.3275	tr
	1.0000	-0.0426	0.5483	-0.3266	inf
		1.0000	-0.0453	0.0235	pod
			1.0000	0.0018	hdp
				1.0000	nez
prodej					
0.6803	tr				
0.2978	inf				
0.4556	pod				
0.0958	hdp				
-0.2910	nez				
1.0000	prodej				

*Zdroj: vlastní zpracování v Gretlu na základě dat ze Světové banky a finančních údajů
vybraných řetězců*

Z výstupu na obrázku 6 je zřejmé, že model je bez problému multikolinearity, což prakticky znamená, že proces odhadu může pokračovat. Následně se na obrázku 7 přistoupí k deskriptivní analýze vybraných indikátorů, aby vrhl jasnější světlo na dynamiku dat.

Obrázek 7: Deskriptivní analýza vybraných indikátorů

	Mean	Median	Minimum	Maximum
tr	2.4491e+05	1.5125e+05	11769	8.9501e+05
inf	6.6952	5.6189	2.6152	11.898
pod	0.096378	0.077547	0.010014	0.31770
hdp	0.053939	0.058326	-0.063548	0.11065
nez	12.225	11.762	11.565	13.939
prodej	124.42	40.500	1.0000	559.00
	Std. Dev.	C.V.	Skewness	Ex. kurtosis
tr	2.2408e+05	0.91494	1.1521	0.64643
inf	3.1359	0.46839	0.48083	-1.0491
pod	0.079154	0.82129	0.88074	-0.10634
hdp	0.058291	1.0807	-1.1022	0.13052
nez	0.85590	0.070011	1.2118	-0.092922
prodej	146.01	1.1735	1.1469	0.25520
	5% perc.	95% perc.	IQ range	Missing obs.
tr	27687	7.6870e+05	3.3930e+05	0
inf	2.6152	11.898	4.7140	0
pod	0.010544	0.23524	0.12271	0
hdp	-0.063548	0.11065	0.056964	0
nez	11.565	13.939	1.0100	0
prodej	3.0000	447.50	227.25	0

Zdroj: vlastní zpracování v Gretlu na základě dat ze Světové banky a finančních údajů vybraných řetězců

Následně proběhl odhad s výsledky uvedenými níže na obrázku 8.

Obrázek 8: BMNČ parametry

```

Model 1: Fixed-effects, using 60 observations
Included 10 cross-sectional units
Time-series length = 6
Dependent variable: tr

      coefficient      std. error   t-ratio   p-value
-----
const      377579          205654      1.836     0.0730   *
inf         21322.9           5115.40     4.168     0.0001   ***
pod         1.89108e+06       184490      10.25     2.38e-13 ***
hdp         177735            264978      0.6708    0.5058
nez         -41874.4           15928.5     -2.629    0.0117   **
prodej      358.946            105.008     3.418     0.0013   ***

Mean dependent var   244915.0   S.D. dependent var   224082.4
Sum squared resid    3.77e+11   S.E. of regression    91572.07
LSDV R-squared        0.872629   Within R-squared      0.865572
LSDV F(14, 45)       22.02130   P-value(F)            1.42e-15
Log-likelihood        -761.9987   Akaike criterion      1553.997
Schwarz criterion     1585.413   Hannan-Quinn          1566.286
rho                   -0.348217   Durbin-Watson         2.254599

Joint test on named regressors -
Test statistic: F(5, 45) = 57.9502
with p-value = P(F(5, 45) > 57.9502) = 1.74214e-18

Test for differing group intercepts -
Null hypothesis: The groups have a common intercept
Test statistic: F(9, 45) = 0.517677
with p-value = P(F(9, 45) > 0.517677) = 0.853977

Warning: 'tr' shadows a function of the same name

```

*Zdroj: vlastní zpracování v Gretlu na základě dat ze Světové banky a finančních údajů
vybraných řetězců*

Na základě výsledků je v rovnici 140 znázorněn ekonometrický model obsahující strukturální parametry:

$$y_{it} = 377579 + 21322.9x_{1it} + 1.89e + 06x_{2it} + 177735x_{3it} - 41874.4x_{4it} + 358.946x_{5it} + \varepsilon_{it}$$

Před přistoupením k interpretaci je nutné posoudit model a zjistit, zda je třeba zavést robustní standardní chyby, což je možné díky výstupu ekonometrického testování na obrázku 9.

Obrázek 9: Ekonometrická verifikace

```
Distribution free Wald test for heteroskedasticity -
Null hypothesis: the units have a common error variance
Asymptotic test statistic: Chi-square(10) = 24.8276
with p-value = 0.00568213

Test for normality of residual -
Null hypothesis: error is normally distributed
Test statistic: Chi-square(2) = 1.9879
with p-value = 0.370112

Wooldridge test for autocorrelation in panel data -
Null hypothesis: No first-order autocorrelation (rho = -0.5)
Test statistic: F(1, 9) = 0.279598
with p-value = P(F(1, 9) > 0.279598) = 0.609755
```

*Zdroj: vlastní zpracování v Gretlu na základě dat ze Světové banky a finančních údajů
vybraných řetězců*

Výsledkem je, že normalita reziduí a absence autokorelace byly potvrzeny, ale model není bez heteroskedasticity, což vedlo ke zkreslení dříve odhadnutých standardních chyb. Za tímto účelem byl model znovu vytvořen a výstup je prezentován na obrázku 10.

Obrázek 10: BMNČ druhý odhad

Model 2: Fixed-effects, using 60 observations
Included 10 cross-sectional units
Time-series length = 6
Dependent variable: tr
Robust (HAC) standard errors

	coefficient	std. error	t-ratio	p-value	
const	377579	132185	2.856	0.0189	**
inf	21322.9	4262.48	5.002	0.0007	***
pod	1.89108e+06	265006	7.136	5.45e-05	***
hdp	177735	108246	1.642	0.1350	
nez	-41874.4	10645.7	-3.933	0.0034	***
prodej	358.946	133.942	2.680	0.0252	**
Mean dependent var	244915.0	S.D. dependent var	224082.4		
Sum squared resid	3.77e+11	S.E. of regression	91572.07		
LSDV R-squared	0.872629	Within R-squared	0.865572		
Log-likelihood	-761.9987	Akaike criterion	1553.997		
Schwarz criterion	1585.413	Hannan-Quinn	1566.286		
rho	-0.348217	Durbin-Watson	2.254599		

*Zdroj: vlastní zpracování v Gretlu na základě dat ze Světové banky a finančních údajů
vybraných řetězců*

Jak je patrné, strukturální parametry zůstaly stejné, zatímco standardní chyby se změnilly, což je důsledkem již zmíněné zkreslení. Následně je rozumné přistoupit k interpretaci parametrů a ověřit, zda odpovídají základním předpokladům, či nikoli.

- Když inflace v Gruzii vzroste o 1 procentní bod, mohou malé maloobchodní firmy očekávat nárůst svých příjmů o 21,322.9 GEL, ceteris paribus. Tento parametr odpovídá počátečnímu předpokladu.
- Když tržní podíl vzroste o 1 procentní bod, mohou malé maloobchodní firmy očekávat nárůst svých příjmů o 1,891e+06 GEL, ceteris paribus. To také odpovídá počátečnímu předpokladu.
- Když se růst HDP na hlavu zvýší o 1 procentní bod, mohou malé maloobchodní firmy očekávat zvýšení svých příjmů o 177,735 GEL, ceteris paribus. To odpovídá počátečnímu předpokladu.

- Když míra nezaměstnanosti vzroste o 1 procentní bod, mohou malé maloobchodní firmy očekávat snížení svých příjmů o 41,874.4 GEL, ceteris paribus. To odpovídá počátečnímu předpokladu.
- Když počet obchodů vybraných malých maloobchodních firem vzroste o 1, mohou očekávat nárůst svých příjmů o 358.946 GEL, ceteris paribus. To také odpovídá počátečnímu předpokladu.

Ekonometrické ověření bylo úspěšně dokončeno, což autorovi umožňuje přistoupit ke statistickému ověření. Ve statistickém ověření se pozornost věnuje koeficientu determinace, který v tomto případě činí 0.87 neboli 87 %, což naznačuje solidní výkon modelu z hlediska podílu variace závislé proměnné, kterou lze vysvětlit pomocí nezávislých proměnných. Následně jsou prováděny t-testy s hladinou významnosti 5 procent, což vede k tomu, že následující prediktory jsou významné, protože byla pro ně zamítnuta nulová hypotéza o nevýznamnosti: konstanta, inflace, tržní podíl, nezaměstnanost a počet obchodů. Jediným nevýznamným parametrem je ten, který je spojen s růstem HDP na obyvatele.

5. Diskuse a doporučení

Je pravda, že autor neměl v době psaní práce aktuální údaje o finanční situaci obchodníků, ale lze s jistotou říci, že tržby se budou i nadále zvyšovat. Ani v období covid-19 se jejich tržby nesnížily, kdy mnoho lidí zůstalo doslova bez práce, protože nesměli pracovat z domova, a gastronomické zařízení fungovaly i v období covidu, na rozdíl od gastro zařízení fungujících v České republice. Pouze si omezili pracovní dobu. Je třeba také poznamenat, že na rozdíl od České republiky část obchodníků působících v Gruzii přešla na 24 hodinovou službu, což přispívá k růstu jejich tržeb.

Součástí obchodů s potravinami je nejen prodej potravin, ale také elektroniky, hraček, oblečení a papírnictví. Zákazník, který přišel nakoupit potraviny, nemusí chodit nikam jinam a může si zboží zakoupit ve stejném obchodě, čímž ušetří svůj čas. Tato skutečnost by měla vést k zvýšení tržeb potravinářských řetězců.

5.1 Gruzinském trhu s potravinami – forma konkurence

5.1.1 Globální transformace

V roce 2021 došlo k výraznému přesunu v prvních třech příčkách žebříčku největších hráčů na globálním retailovém trhu. Americký gigant Amazon zaznamenal meziroční nárůst tržeb o 12 %, čímž dosáhl celkové částky 239 mld. USD a umístil se na druhém místě, těsně za americkým obchodním gigantem Walmartem.

Amazon vykázal dvouciferné tržby jak v severoamerickém, tak i v mezinárodním segmentu. Tento výsledek byl důsledkem vyšších jednotkových prodejů, částečně způsobených snahou o snížení cen produktů a kolísáním směnných kurzů, což ve fiskálním roce 2021 vedlo k pozitivnímu dopadu ve výši 3.8 mld. USD. Tyto nárůsty v Severní Americe a mezinárodních maloobchodních tržbách byly částečně kompenzovány neefektivitou distribuční sítě a omezeními v dodavatelském řetězci.

5.1.2 Přehled gruzínského prostředí

Trh rychloobrátkového spotřebního zboží je stabilně rostoucím segmentem gruzínské ekonomiky s tříletou složenou roční mírou růstu cca. 6 % v období 2016-2019. Historicky byl růst podpořen mírným zvýšením výdajů obyvatel a restaurací na produkty rychloobrátkového zboží a nesmírně rostoucími výdaji turistů.

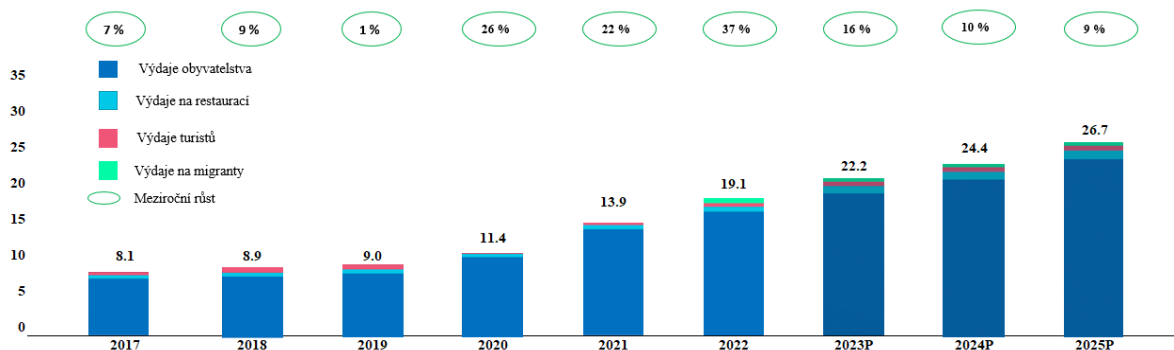
V důsledku pandemie byl v posledních dvou letech pozorován posun v rozdělení příjmů na trhu s rychloobrátkovým zbožím. Jedna ze složek - turistické výdaje, se v roce 2020 snížily (-82 % meziročně) a v roce 2021 bylo zaznamenáno pouze 43% oživení.

Druhá menší složka - výdaje na restaurace zůstaly relativně odolné díky zvýšeným cenám, v roce 2020 zaznamenaly meziroční pokles o 14 % a v roce 2021 se téměř plně zotavily (99 % výdajů před pandemií 2019) bez ohledu na stávající omezení a uzavírky způsobené pandemií od druhého čtvrtletí 2020.

Během posledních dvou let byl nárůst tržeb na trhu s rychloobrátkovým zbožím tažen výdaji obyvatelstva a zaznamenal meziroční nárůst o 37 % v roce 2022 a 22 % v roce 2021. V důsledku zvýšení spotřeby domácností dosáhly tržby na trhu s rychloobrátkovým zbožím v roce 2022 19.1 miliardy GEL, což je meziroční nárůst o 37 %.

Do budoucna očekáváme, že příjmy na trhu s rychloobrátkovým zbožím budou pokračovat v růstu pomalejším ročním tempem ve srovnání s rokem 2022 na pozadí pokračujícího růstu výdajů obyvatelstva a postupného oživení výdajů na turisty. Tempo růstu se ve srovnání s roky 2021 a 2022 podle odhadů stabilizuje v souladu s očekávanou nižší mírou inflace a také se změnami v chování spotřebitelů a poklesem podílu výdajů na rychloobrátkové zboží na celkových výdajích.

Obrázek 11: Rozdělení tržeb na trhu s rychloobrátkovým zbožím (mln. GEL; včetně DPH)

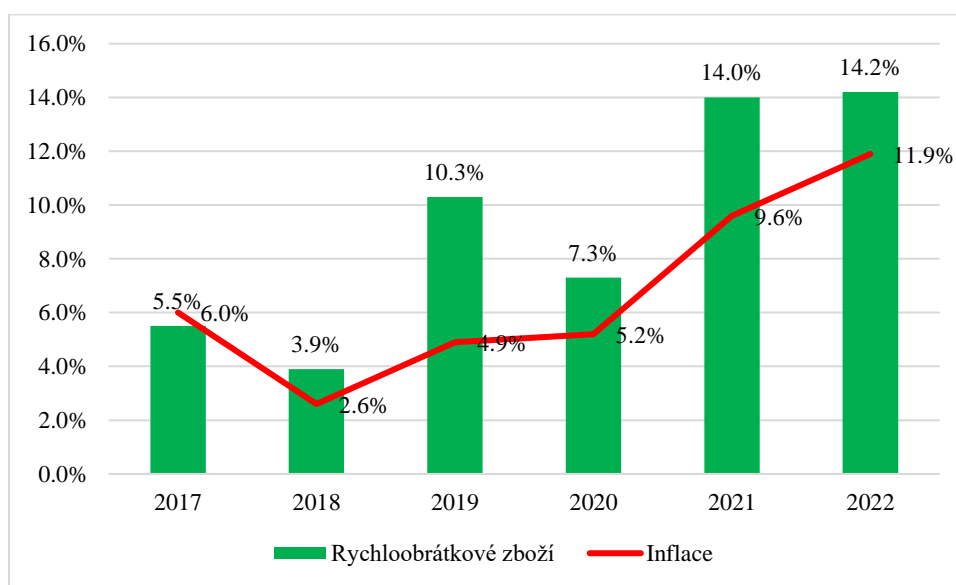


Zdroj: TBC Capital, 2022

Zatímco míra inflace u rychloobrátkového zboží tvořila v roce 2020 a 2021 meziročně 7,3 % a 14,0 %, sama o sobě není zodpovědná za znatelně nepřírodně vysokou míru růstu zaznamenanou u tržeb na trhu s rychloobrátkovým zbožím.

Tržby z trhu s rychloobrátkovým zbožím a se spotřebním zbožím upravené o inflaci si v letech 2021 a 2022 udržely značnou roční míru růstu na 10 % a 12 %, což naznačuje posun v chování spotřebitelů.

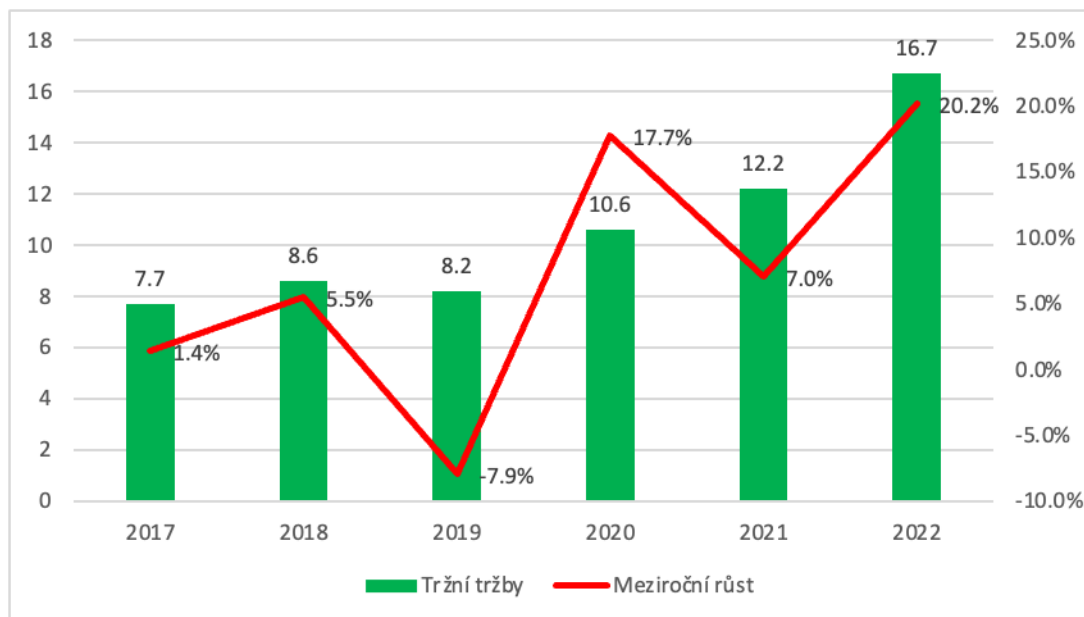
Graf 56: Ceny produktů rychloobrátkového zboží rostly vyšším tempem ve srovnání s celkovou inflací



Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Index trhu očištěný o inflaci naznačuje, že růst v roce 2022 byl tažen především zvýšenou poptávkou.

Graf 57: Tržby s rychloobrátkovým zbožím bez vlivu inflace (mld. GEL)

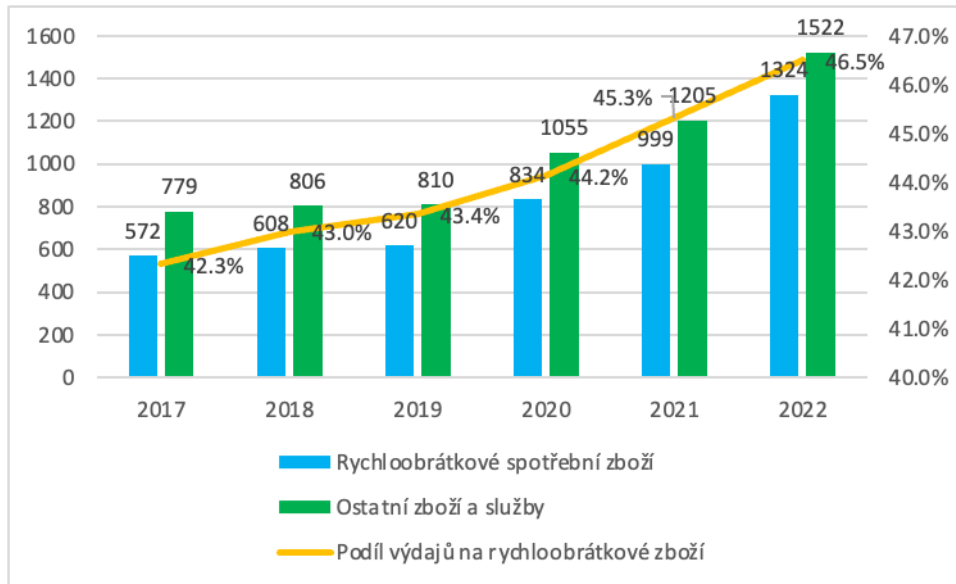


Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Změny spotřebitelského chování a posuny v dynamice domácích výdajů se nejlépe projevují v průměrných výdajích domácností. I když podíl rychloobrátkového zboží na celkových výdajích domácností rostl, pandemie zrychlila tempo růstu a v roce 2020 byl zaznamenán skok o téměř 1 procentní body s dalším skokem o 1,1 procentní body v roce 2021.

Zvýšení podílu výdajů na rychloobrátkovém spotřebním zboží na průměrných výdajích domácností v posledních dvou letech lze vysvětlit obrovskou nedostupností jiných produktů a služeb v důsledku omezení souvisejících s pandemií a také posunem směrem k primárnějšímu zboží v důsledku vysoké míry inflace.

Graf 58: Průměrné měsíční výdaje domácnosti (GEL)



Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Po roce 2001 začal v Gruzii proces konsolidace obchodních řetězců a nezávislé „minimarkety“ byly nahrazeny organizovanými řetězci. Řetězce mají ve většině případů možnost nabídnout zákazníkům lepší cenu, atraktivní věrnostní programy, stálou kvalitu a moderní nákupní prostředí, které jim umožňuje přilákat a udržet si zákazníky.

Tradičně se maloobchod s potravinami v Gruzii uskutečňuje těmito prostředky: velká nákupní centra - nákupní místa se třemi a více pokladnami, kde si zákazník sám přijímá a vyzvedává produkty; Malé prodejny - prodejny se dvěma nebo méně pokladnami, často s přepážkou; Kiosky - malé stánky umístěné na chodníku, do kterých zákazníci nemohou vstoupit a které prodávají jídlo a pití pro běžnou spotřebu; Pouliční prodejci - venkovní prodejci s velmi malým sortimentem; Otevřené trhy - agregace jednotlivých maloobchodních zákaznických orientovaných přepážek.

Spolu s rozvojem spotřebitelského vkusu bylo nutné zavádět nové koncepty nákupních prostor, v důsledku čehož byly otevřeny první hypermarkety a samoobslužné prodejny. Prvními hráči byly Gudwili a Spar, ale brzy se k nim připojily i další společnosti. Tyto obchody se nacházejí v přístupných oblastech a nabízejí zákazníkům kromě nákupních prostor prodejny potravin, pekárny a další služby. Několik řetězců supermarketů expandovalo do center měst a obytných

čtvrtí. Centrální umístění, moderní design a široký výběr produktů (který často zahrnoval restauraci a pekařství v obchodě) vyžadovaly větší investice do kapitálu a práce než běžné obchody. Výsledkem bylo, že supermarkety prodávaly produkty za vyšší cenu a výsledkem bylo zacílení na bohatší populaci.

Ve vyspělých zemích je podíl výdajů na potravinářské výrobky ve spotřebním koši relativně nízký. V absolutním vyjádření však výdaje rostou s tím, jak se zvyšuje HDP na hlavu.

Za zmínku však stojí ještě jeden rozdíl mezi maloobchodním trhem s potravinami v rozvojových a rozvinutých zemích. Obecně se trhy vyspělých zemí vyznačují větší konsolidací. Například podíl neorganizovaného trhu v Indii dosahuje 8 %, v Číně 20 %, podíl neorganizovaného trhu klesá více ve vyspělých zemích. Tržní podíl organizovaného maloobchodu s potravinami ve Spojených státech, Japonsku a Spojeném království je 85 %, 89 % a 92 %. Podíl organizovaného trhu roste i v Gruzii a ukazatel vzrostl z 17 % v roce 2016 na 31 % v roce 2021.

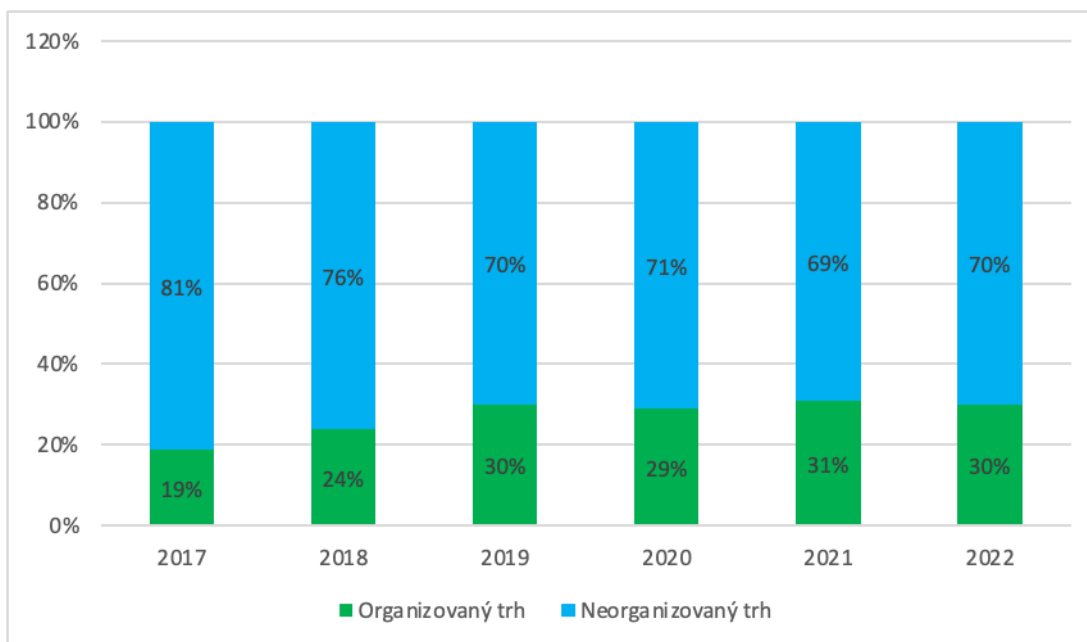
Rozdělení trhu organizovaného rychloobrátkového zboží

Gruzínskému trhu s rychloobrátkovým zbožím nadále dominuje neorganizovaný trh. V letech 2017-2019 byla pozorována pozitivní dynamika v penetraci organizovaného trhu, kdy podíl vybraných maloobchodníků s rychloobrátkovým zbožím vzrostl ze 19 % na 30 %.

Zatímco tržby vybraných maloobchodníků na organizovaném trhu rostly v roce 2020 výrazným tempem, meziročně o 26 %, nepřekročily však tempo růstu celkového trhu s rychloobrátkovým zbožím, což způsobilo zastavení rostoucí tendence přesunu na organizovaný trh, s poklesem podílu o 1 procentní body. Rostoucí penetrace organizovaného trhu byla v roce 2021 opět na dobré cestě, přičemž podíl organizovaného trhu vzrostl o 2 procentní body a překonal úroveň roku 2019.

Podle prognóz TBC Capital se podíl na organizovaném trhu do roku 2023 zvýší na 16 % a v roce 2024 dosáhne 10 %.

Graf 59: Organizovaný a neorganizovaný trh s rychloobrátkovým zbožím (v mld. GEL; včetně DPH)

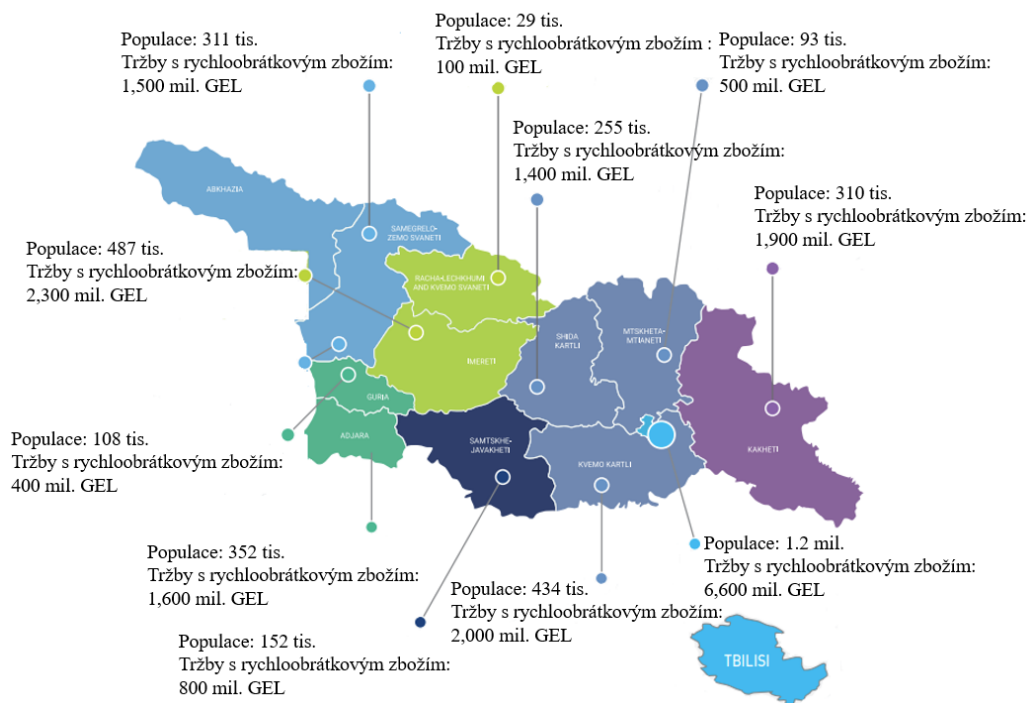


Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Regionální diverzifikace

Tržby trhu s rychloobrátkovým zbožím jsou soustředěny v hlavním městě na 36.1 % celkového trhu. Celkový růst trhu v roce 2022 byl rozdělen mezi všechny regiony rovnoměrně, přičemž Tbilisi vykázalo meziroční růst o 37.3 % a zbytek Gruzie mírně překonal tempo ve výši 39 % meziročně.

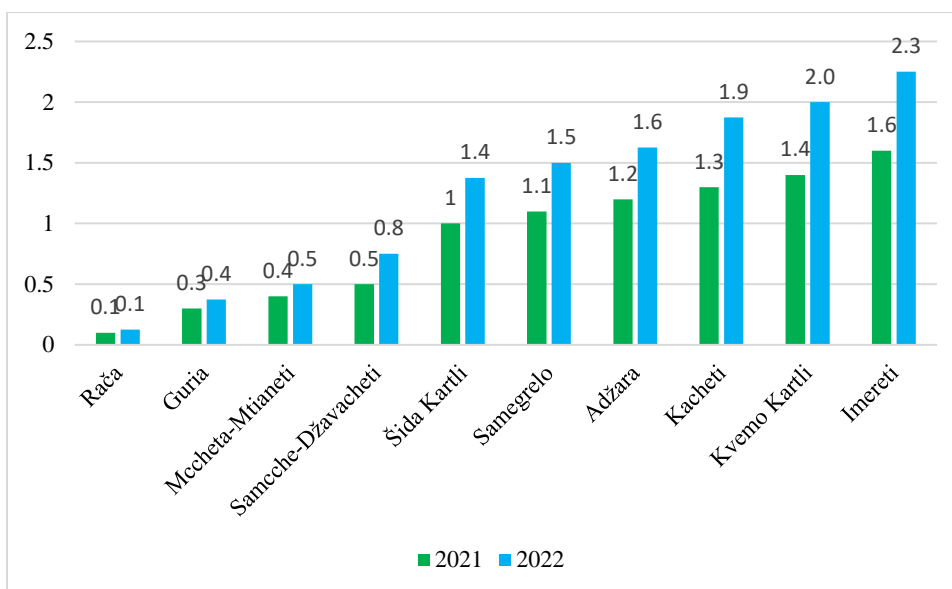
Obrázek 12: Tržby s rychloobrátkovým zbožím podle regionů v roce 2022 (mld. GEL)



Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Podle údajů dostupných k 31. 12. 2021 a 2022 se tržní podíl velkých hráčů oproti předchozím letům snížil, a to i navzdory růstu některých hráčů v sektoru. I přes tento vývoj má trh stále růstový potenciál z hlediska neorganizovaného podílu na trhu. Tento potenciál je zvláště výrazný v regionech, kde je podíl organizovaného trhu stále nízký.

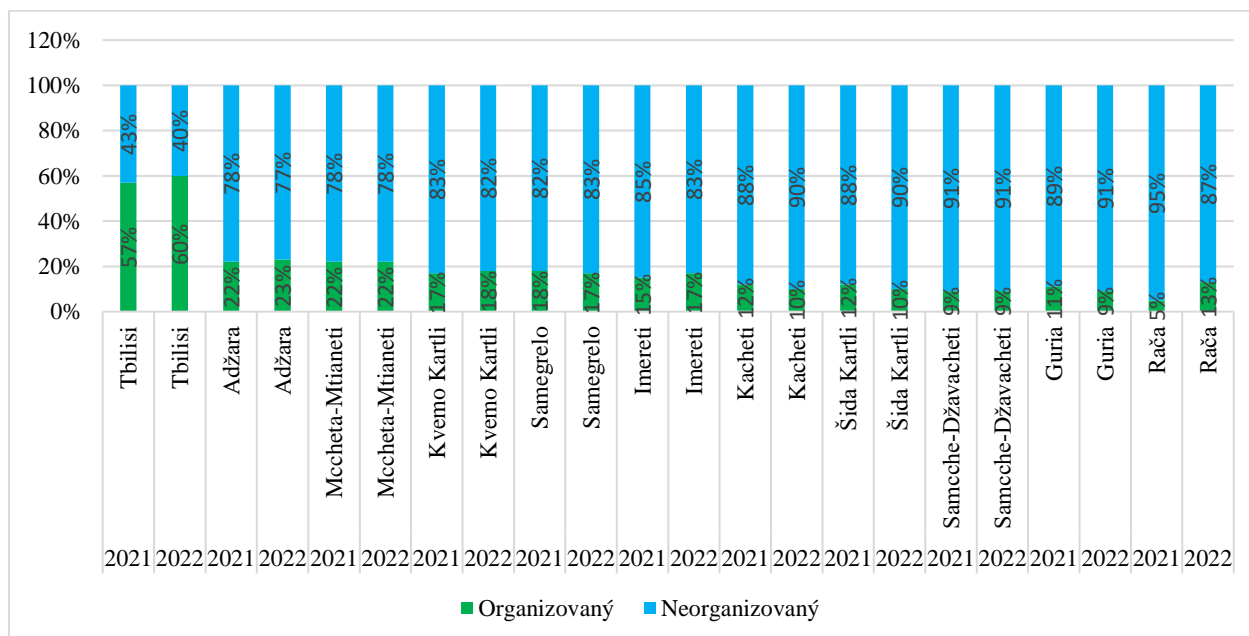
Graf 60: Tržby s rychloobrátkovým zbožím podle regionů



Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Pokud jde o penetraci organizovaného trhu, Tbilisi je rozhodujícím lídrem s více než polovinou trhu (60 %) organizovanou, zatímco zbytek trhu zůstává většinou nevyužit.

Graf 61: Penetraci organizovaného trhu



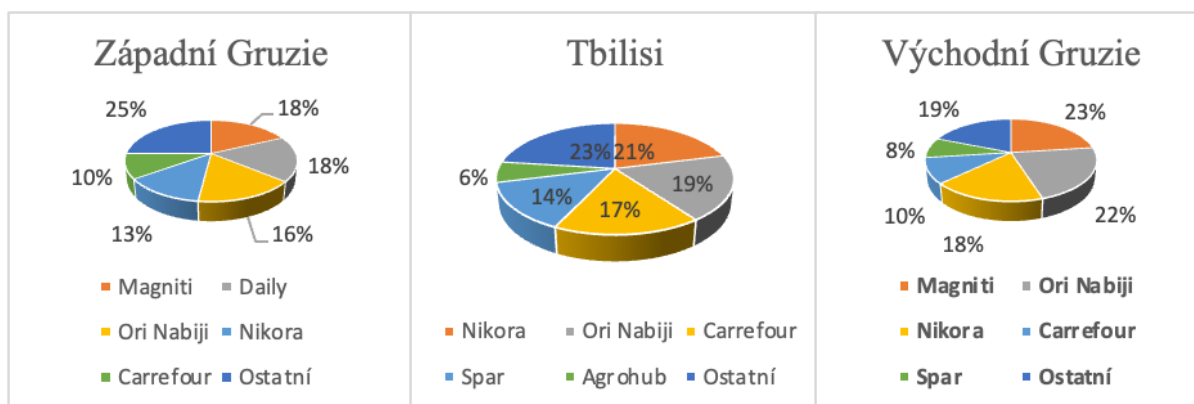
Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Zatímco v roce 2022 trh stále vykazuje výrazný růst, tempo růstu organizovaného trhu s rychloobrátkovým zbožím se zdatelně zpomalilo.

Regionální expanze a odpovídající strategické koncentrace se liší mezi obchodními řetězci v Gruzii.

Graf ukazuje vedoucí pozici společnosti Magniti v regionech, přičemž zákazníci v Tbilisi zůstávají stále věrní společnosti Nikora. Ori Nabiji jsou stabilně na druhém místě, a to jak v Tbilisi, tak v regionech.

Graf 62: Rozdělení organizovaného trhu podle klíčových účastníků a regionů



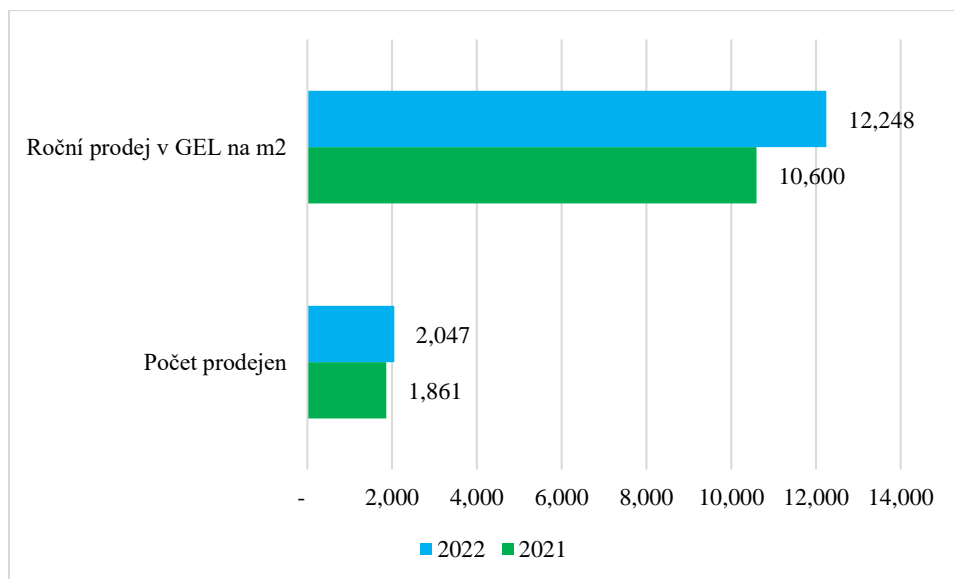
Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Podle auditovaných finančních výsledků za rok 2022 se maloobchodní výnosy u většiny organizovaných hráčů na trhu výrazně zvýšily se smíšenými výsledky u různých velkých maloobchodníků.

Pokud jde o rok 2021, zrychlený růst tržeb organizovaného trhu s rychloobrátkovým zbožím byl tažen především díky středně velkým subjektům organizovaného trhu.

Prioritou v roce 2022 bylo otevření prodejen menšího formátu, což pozitivně ovlivnilo počet prodejů/m².

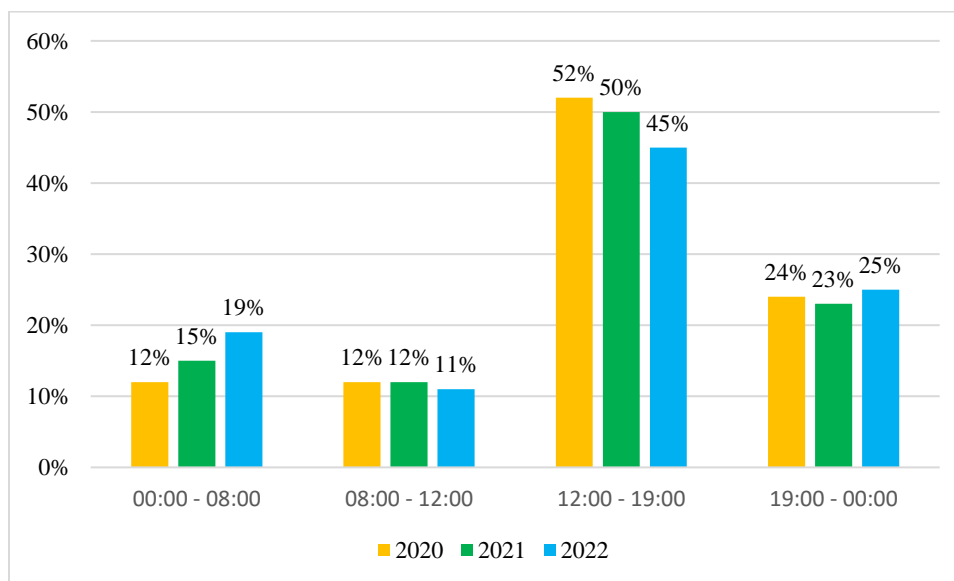
Graf 63: Počet prodejen a obchodní plochy (Jednotky, 1000 m²)



Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Podíl výdajů do pozdních nočních hodin se zvyšuje v souladu s postpandemickým oživením, což ukazuje zásadní význam obchodů s nepřetržitou otvírací dobou.

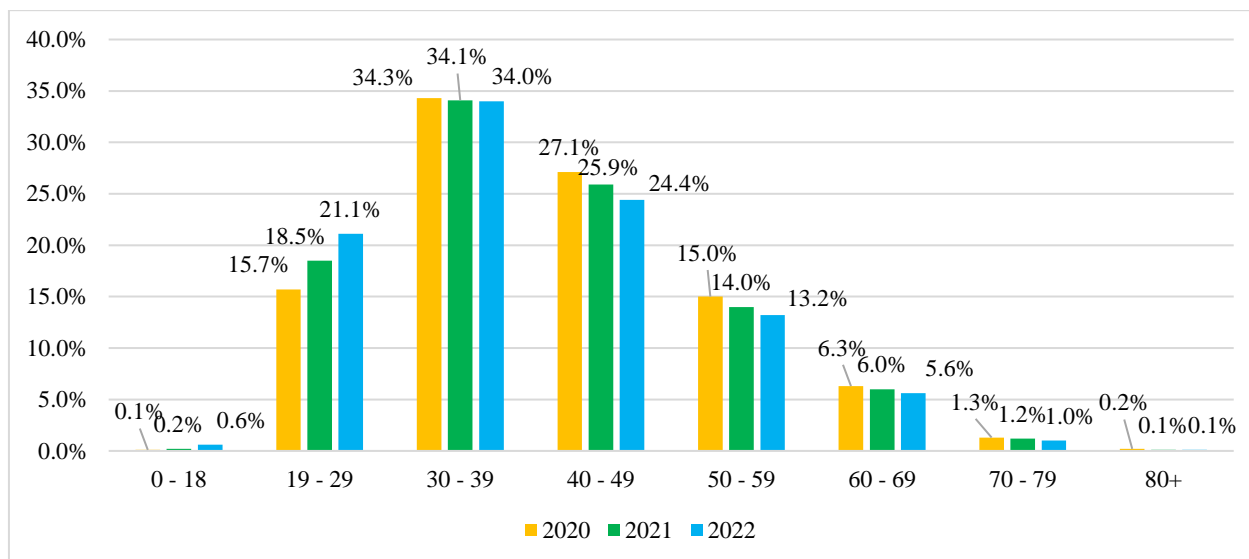
Graf 64: Rozčlenění rychloobrátkové spotřebního zboží podle různých časových úseků



Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Mladá generace získává větší podíl mezi spotřebiteli rychloobrátkového zboží, což poukazuje na rostoucí potenciál elektronického obchodování.

Graf 65: Rozdělení výdajů na rychloobrátkové zboží podle různých věkových skupin



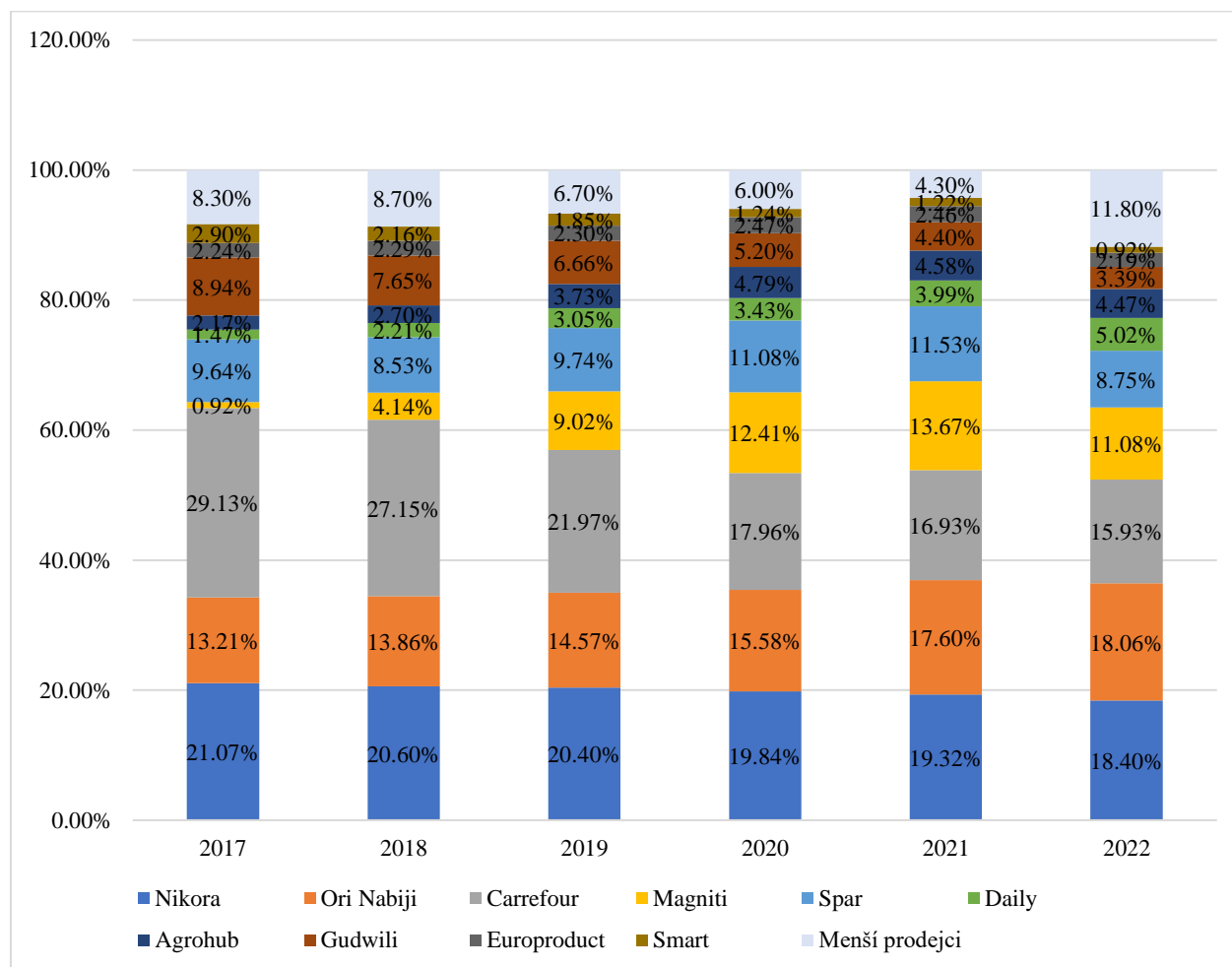
Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Organizovaná distribuce tržního podílu

Organizovaný trh s rychloobrátkovým zbožím se rychle koncentruje mezi několik špičkových hráčů, přičemž v roce 2022 bude více než 85 % tržeb rozděleno mezi 8 největších hráčů na trhu.

Vzhledem k tomu, že otevírání nové prodejny probíhalo nepřetržitě po celý rok 2022 a tržní podíly byly vypočítány pomocí kumulativních ročních maloobchodních příjmů, očekávají se v roce 2023 další posuny v distribuci podílu na trhu.

Graf 66: Dynamika tržního podílu vybraných organizovaných maloobchodníků s rychloobrátkovým zbožím (%)



Zdroj: vlastní zpracování, TBC Capital, 2023

Spar, který nabral na síle při získávání významné části organizovaného trhu s rychloobrátkovým zbožím, tak učinil především díky rozšiřování franšizových prodejen.

Zatímco celkový podíl menších organizovaných hráčů je charakterizován klesající tendencí, konkurence mezi menšími hráči na trhu organizovaného rychloobrátkového spotřebitelského trhu zůstává v průběhu let relativně stabilní a v roce 2022 nebyly pozorovány žádné výrazné změny.

Rozdělení celkové obchodní plochy vybranými organizovanými maloobchodníky s rychloobrátkovým zbožím dále posiluje trend rostoucího počtu decentralizovaných menších nákupních prostor s vysokou přítomností namísto velkých supermarketů typu hypermarket.

Jak ukazuje analýza, na gruzínském trhu s potravinami existuje omezený počet významných obchodních řetězců, pokud jde o celkové tržby. V této zemi operuje deset řetězců, které si rozdělují 88 % podílu na trhu. Zajímavým faktem je, že většina těchto společností má původ v Gruzii.

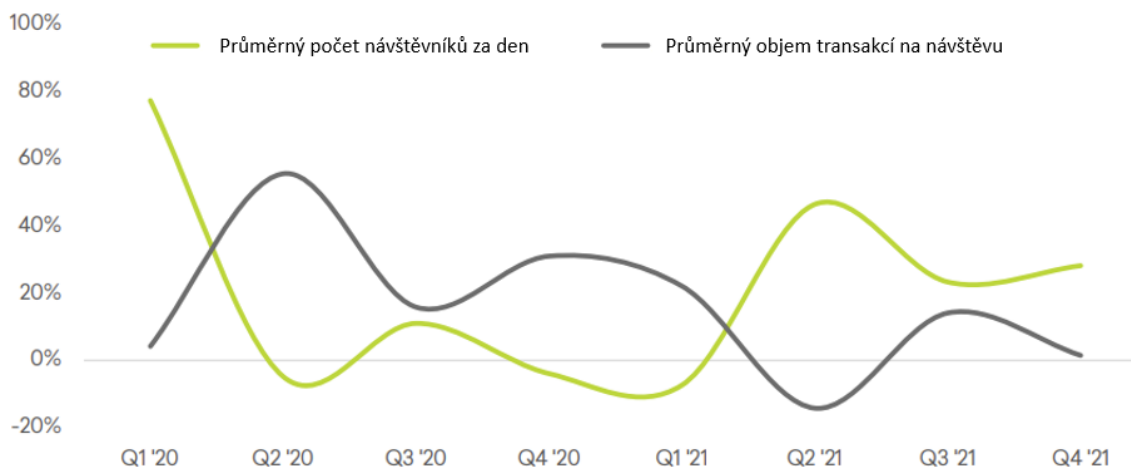
Podle nejnovějších údajů (z roku 2022) se dále ukazuje, že osm největších potravinářských řetězců v Gruzii zaujímá konkrétní místa v žebříčku jejich ekonomické výkonnosti (viz Graf 37).

Dalším řetězcem rychloobrátkového zboží působícím na gruzínském trhu je Fresko, které však nesplnilo výběrová kritéria požadující, aby tržby přesáhly 20 mil. GEL. Podle údajů za rok 2021 dosáhl jeho příjem pouze 8.6 mil. GEL.

Dynamika spotřebitelského chování

Údaje od vybraných organizovaných hráčů na trhu s rychloobrátkovým zbožím, stejně jako spotřebitelské chování pozorované u bezhotovostních výdajů prostřednictvím kanálů TBC Bank naznačují postupnou normalizaci výdajových vzorců. Nárůsty průměrných objemů transakcí a prudké poklesy počtu návštěvníků (počet transakcí v případě bezhotovostních výdajů) jsou spojeny s uzavřeními souvisejícími s pandemií a příslušnými panickými nákupy a vyhýbáním se sociálním interakcím.

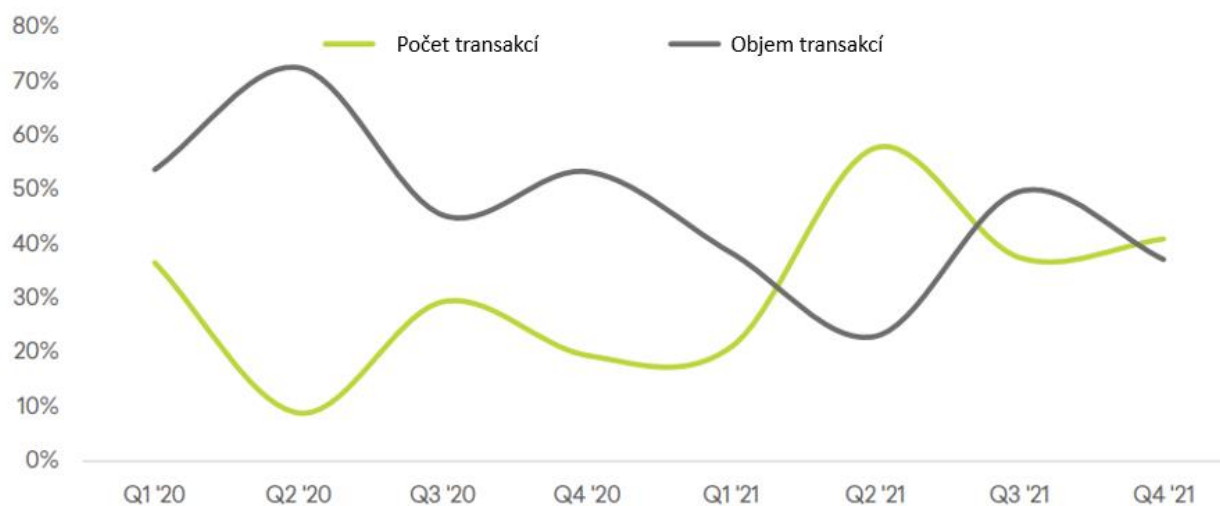
Obrázek 13: Průměrný počet návštěv a objem transakcí organizovaných maloobchodníků s rychloobrátkovým zbožím (meziročně, %)



Zdroj: TBC Capital, 2022

Bezhotovostní transakce naznačovaly 28% meziroční nárůst průměrného objemu transakcí v roce 2020, následovaný -2 % meziročním poklesem v roce 2021, což dále posílilo očekávání normalizovaného spotřebitelského chování.

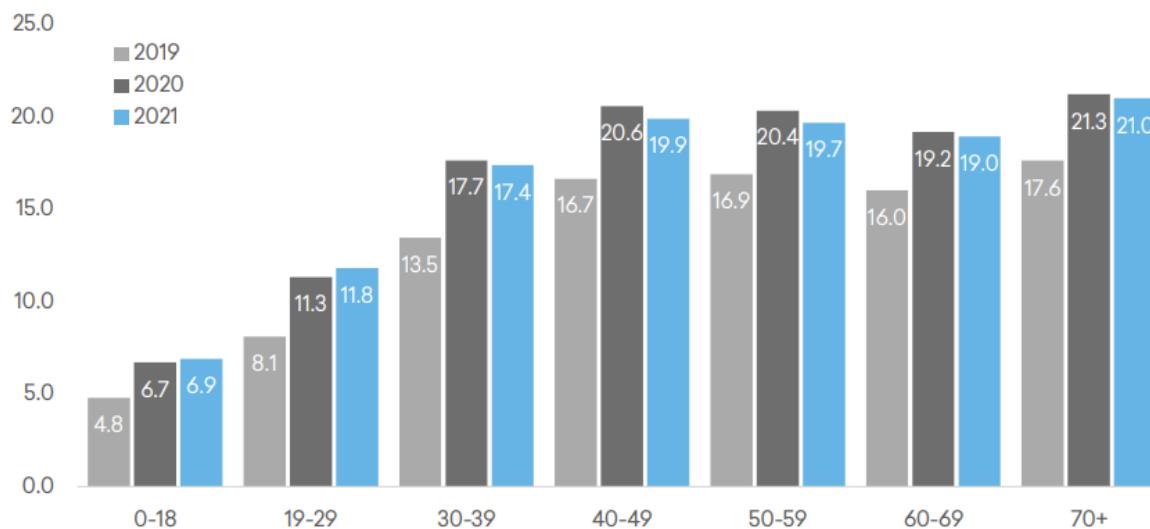
Obrázek 14: Bezhotovostní transakce při nákupu potravin prostřednictvím kanálů TBC Bank (meziročně, %)



Zdroj: TBC Capital, 2022

Zatímco mladí zákazníci (19–29) v průběhu let zvyšují průměrnou útratu během nákupu, největšími utrácujícími stále zůstávají starší lidé.

Obrázek 15: Průměrný objem bezhotovostních transakcí při nákupu potravin podle věkových skupin (GEL)



Zdroj: TBC Capital, 2022

Klasifikace typu tržní konkurence v maloobchodním sektoru potravin

Na základě výše tržeb, rozsáhlých znalostí v daném odvětví a schopnosti rychle reagovat na konkurenční chování, které se projevuje v podobných nebo shodných produktech, lze usoudit, že na trhu panuje oligopolní forma konkurence. Z předchozí analýzy vyplývá, že společnost Nikora si s 21% podílem na trhu vydobyla pozici tržního lídra. Tento závěr je podpořen výpočtem koncentračního poměru CR_n a indexu HHI.

Z analýzy také jasně vyplývá, že žádná z hodnocených společností nedosahuje stanoveného kritéria 40 % podílu na trhu. To naznačuje, že se nejedná o oligopolní model trhu, v němž by byla přítomna dominantní firma.

Odpovědí na výzkumnou otázku VO1 tedy je, že na gruzínském maloobchodním trhu potravin aktuálně neexistuje žádný řetězec, jehož podíl by přesahoval 40 %, což by mu umožnilo dominovat na tomto trhu.

Na základě provedených analýz byly zhodnoceny aktuální podmínky pro rozvoj podnikatelských aktivit v Gruzii. Přitom se analýza zaměřila na vliv vybraných maloobchodních řetězců na gruzínskou ekonomiku. Ekonomické indikátory ukazují, že společnosti Nikora a Ori

Nabiji si na gruzínském trhu vedou úspěšně, což potvrzují jejich mnohá ocenění a vítězství v rozličných soutěžích. K tomuto úspěchu přispěla široká síť kamenných obchodů, silné pozice v online prodeji, dobře vypracované programy zákaznické loajality, exkluzivní nabídky výrobků vlastní značky a další faktory. Avšak podnikání v potravinářském sektoru přináší specifické výzvy, včetně rizik spojených s možnými sankcemi za porušování hygienických předpisů. I když by k těmto incidentům nemělo docházet, představují potenciální riziko pro všechny aktéry působící v tomto odvětví.

Na základě uvedené prognózy vývoje tržeb je možné říct, že: Všechny tyto společnosti zaznamenají v uvedených letech další růst tržeb.

Maloobchodních sítí se v průběhu posledního šestiletí podstatně transformoval. Nejvýrazněji se zlepšila pozice společnost Magniti, který se v roce 2017 umístil na 8. příčce první desítky, do roku 2022 se propracoval na 4. místo a nyní má stabilně zavedenou pozici.

Před šesti lety byl Carrefour považován za předního zahraničního maloobchodníka v Gruzii z pohledu objemu prodeje. Po pandemii však společnost nebyla schopna udržet svou vedoucí pozici na trhu. V současné době dominují na prvních dvou příčkách Nikora a Ori Nabiji. Tržby společnosti Nikora za uplynulých šest let vzrostly o více než 234 %. V rámci dynamiky růstu tržeb se na druhé příčce umístil Ori Nabiji, za nímž následuje Carrefour. Na čtvrté pozici se zařadil Magniti, který v tomto období zaznamenal nárůst tržeb o více než 4,482 %.

5.2 Přehled stavu znalostí o chování maloobchodních řetězců

Tradiční ekonomická teorie často vychází z předpokladu, že primárním cílem společnosti je zvyšovat zisk. Někteří ekonomové však upozorňují na to, že interpretace chování firem v rámci neoklasické teorie může být v tomto ohledu limitovaná. Kritici této teorie upozorňují, že strategie a jednání mnoha firem nejsou vždy v souladu s cílem maximalizace zisku.

5.2.1 Maloobchodní řetězci a neoklasické modely

Neoklasické ekonomické modely často vycházejí z předpokladu, že cílem firmy je maximalizace zisku. Tento přístup není výjimkou ani v případě maloobchodních řetězců, které se

snaží maximalizovat své zisky optimalizací nákladů, zvyšováním efektivity a dominováním na trhu. Avšak aplikace těchto modelů v praxi může být komplikována různými faktory.

V některých odvětvích může být dominantní hráč přítomen z historických důvodů. Pokud firma vstoupí na trh jako první, může získat významné nákladové výhody, které jí umožní odrazovat jiné firmy od vstupu na trh.

Představme si situaci, kdy vstup na trh vyžaduje značné investice do potřebného vybavení. Tato vysoká vstupní bariéra může novým firmám značně ztížit vstup na trh. Firmy, které již na trhu působí, mohou za určitých okolností přesvědčit potenciální konkurenty, že by v případě jejich vstupu na trh snížily své ceny na nevýhodnou úroveň. Takto může firma dosáhnout dominantního postavení v daném odvětví.

Tato dominance umožňuje zavedeným firmám dále zvyšovat své zisky prostřednictvím ekonomie z rozsahu a získáváním věrnosti zákazníků. Dominantní firma může také lépe diktovat podmínky svým dodavatelům a dosahovat výhodnějších smluvních podmínek, což opět posiluje její konkurenční výhodu.

Neoklasické modely tedy poskytují rámec pro pochopení, jak firmy mohou využívat své prvotní nákladové výhody a strategická rozhodnutí k dosažení a udržení dominantní pozice. Avšak skutečné chování maloobchodních řetězců se může lišit v závislosti na specifických podmínkách trhu, regulačním prostředí a dalších faktorech, které tyto modely plně nezachycují.

Chování maloobchodních řetězců v oligopolním trhu

Podle Svobody a Šredla (2012) oligopolní struktura s dominantním hráčem je tržním modelem, v němž existuje jedna silná společnost, která strategicky ponechává určité procento trhu menším konkurentům, kteří operují na okraji konkurence. Tyto menší podniky však nemají schopnost zásadně ovlivnit celkové cenové nebo produkční rozhodování na trhu. Dominantní firma v tomto modelu funguje podobně jako monopolista, což potvrzují analýzy trhu. Na gruzínském trhu s potravinami však podle výpočtů tržní síly nebyla identifikována žádná taková dominantní společnost.

V roce 2020 udělil gruzínský Úřad pro ochranu hospodářské soutěže pokutu společnosti Carrefour za nesplnění podmínek spojených se sloučením s místním konkurentem. Úřad zkoumal fúzi mezi Carrefour a GL Marketi a dospěl k závěru, že by mohla negativně ovlivnit konkurenční prostředí v některých regionech. Aby vyvážil potenciální dopady, Carrefour navrhl závazky zahrnující prodej několika supermarketů v těchto oblastech. Po zohlednění těchto závazků Úřad schválil fúzi, avšak s podmínkou, že prodej uvedených supermarketů třetí straně se uskuteční do jednoho roku. Nicméně v roce 2021 Carrefour opakovaně žádal o prodloužení lhůty a přehodnocení svých závazků, což Úřad částečně schválil. I po těchto ústupcích však Carrefour závazky nedodržel, což vedlo k zahájení správního řízení na konci roku 2021. Úřad dospěl k závěru, že Carrefour nedostatečně usiloval o splnění stanovených podmínek. Následně mu byla uložena pokuta téměř 2 mil. GEL, která zůstala v platnosti i po odvolání (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2022).

Oligopol s kartelovou dohodou

Gruzínský maloobchodní sektor potravin se vyznačuje oligopolním modelem, kde několik klíčových hráčů nabízí podobné produkty nebo služby a na trhu se chová jako monopolní jednotka. Tyto společnosti, každá s významným podílem na trhu, často vytvářejí dohody, které mohou vést k vzniku kartelů. V rámci těchto kartelových struktur mají podniky možnost stanovovat jednotné (monopolní) ceny a řídit kvóty pro výrobu.

Nicméně organizace trhu pomocí kartelových dohod může čelit různým problémům. Když členové kartelu spolupracují, vytvářejí tržní prostředí, které připomíná monopol – ceny se udržují na vysoké úrovni, produkce je omezená a firmy se vyhýbají cenové konkurenci. Tímto způsobem mohou dosahovat monopolních zisků, které mají negativní dopad na spotřebitele. Oligopolní trhy tak vyžadují pečlivé sledování a regulaci, aby se předešlo zneužívání tržní síly a ochránili zájmy zákazníků.

Případ oligopolních dohod v Gruzii

V Gruzii lze jako ilustraci oligopolních kartelových dohod uvést spolupráci dvou maloobchodních řetězců, Carrefour a Populi, které v letech 2012 a 2013 koordinovaly své nákupní ceny a obchodní podmínky vůči dodavatelům. Tyto firmy byly následně potrestány pokutami ve

výši 1 mil. a 200 tis. GEL. Zmíněné společnosti se dopouštěly porušování soutěžního práva prostřednictvím výměny informací o cenách a požadovaných bonusech, které vyžadovaly na základě výhodnějších podmínek dohodnutých druhým účastníkem kartelu.

Pokud dodavatelé nesouhlasili s těmito podmínkami, hrozilo jim ukončení jejich smluv. Přestože pokuty nebyly likvidační, jejich výše byla dostatečně citelná na to, aby odradila dotčené firmy od dalších prohřešků proti soutěžním předpisům. (Kvirispalitra, 2014)

Tento případ ukazuje, jak mohou oligopolní trhy vést k nelegálním praktikám, které narušují spravedlivou hospodářskou soutěž a ohrožují zájmy spotřebitelů.

Analýza ekonomických dopadů kartelových ujednání v gruzínském maloobchodním sektoru

Při analýze kartelových dohod je klíčové zohlednit vztah mezi uloženými sankcemi a celkovým ročním obratem daného podniku. V Gruzii byly dva významné maloobchodní řetězce, které označíme jako Carrefour a Populi, penalizovány antimonopolním úřadem za uzavření smluvního oligopolu prostřednictvím cenových dohod v letech 2012-2013. Carrefour obdržel pokutu ve výši 1 mil. GEL, zatímco Populi byla pokutována částkou 200 tis. GEL za koordinaci nákupních cen a obchodních podmínek.

Pro lepší ilustraci, obrat společnosti Carrefour v roce 2017 dosáhl 151 mil. GEL, a navzdory ekonomickému poklesu v roce 2018 se zvýšil na 164 mil. GEL. Uložená pokuta tak představuje přibližně 0.01 % ročního obratu společnosti. Tento přístup antimonopolního úřadu lze považovat za vyvážený – sankce by měly sloužit jako účinný odstrašující prostředek, aniž by byly pro firmy likvidační.

Zajímavé je porovnat celkové pokuty za kartelové dohody v potravinářském sektoru s obratem velkých maloobchodních řetězců. Odhaduje se, že přibližně 75 % veškerého prodeje potravin probíhá prostřednictvím nadnárodních maloobchodních řetězců, přičemž potraviny tvoří přibližně 80 % jejich tržeb. Celkové pokuty, které byly uloženy úřadem v letech 2000-2017, dosáhly výše 5.4 mil. GEL. Pro srovnání, obrat hlavních maloobchodních řetězců činil v roce 2017 1 mld. GEL a v roce 2018 1.5 mld. GEL. Průměrná roční pokuta ve výši 318 tis. GEL pro maloobchodní sektor potravin je v souladu se strategickým přístupem antimonopolního úřadu.

Evropská legislativa stanovuje, že maximální pokuta za kartelové jednání může dosáhnout až 10 % ročního obrátu firmy. Ziskovost není považována za relevantní faktor, aby nedocházelo k nevýhodnému postavení firem s dlouhodobými investicemi.

Kartelové dohody mohou být pro maloobchodní řetězce vysoce výnosné, přičemž pravděpodobnost odhalení zůstává poměrně nízká. Udržování kartelu však čelí problémům, neboť účastníci často porušují dohodnuté podmínky. Firmy musí mít mechanismy pro sledování dodržování ujednání, zejména v oblasti objemů dodávek na trh.

V gruzínském potravinářském sektoru došlo také k případům nepřímé koordinace cen prostřednictvím veřejných oznámení. Některé pekárny, mlékárny a zpracovatelé masa zveřejnili plánované cenové úpravy, což lze považovat za formu cenové koordinace, která je v rozporu s antimonopolní legislativou.

U základních potravin je poptávka neelastická vzhledem k jejich nezbytnosti, což zvyšuje pravděpodobnost vzniku kartelových dohod v tomto sektoru v porovnání s jinými odvětvími. Ačkoli tyto praktiky mohou výrazně poškodit spotřebitele, fragmentovaná struktura potravinářského trhu omezuje dlouhodobý dopad na hospodářskou soutěž, pokud jsou kartelové dohody včas odhaleny a potrestány.

Konkurenční modely pro úpravu objemu prodeje a cen v gruzínských obchodních řetězcích

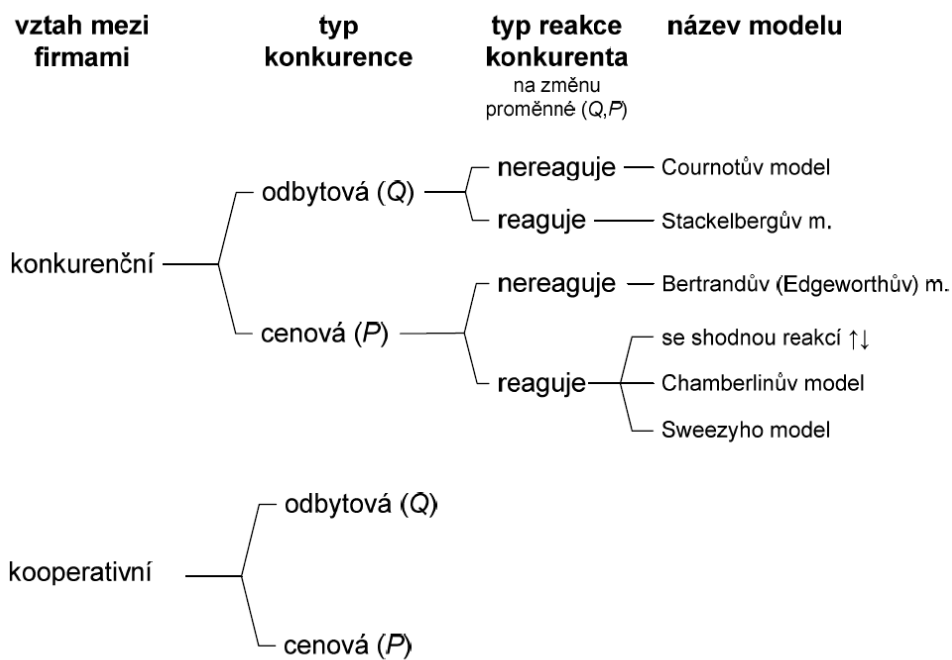
V oligopolních strukturách každá firma operuje s anticipovanou poptávkovou funkcí. Tato funkce nezohledňuje pouze předpoklady o reakci zákazníků na strategie dané společnosti, ale také odhady, jakým způsobem by konkurenti mohli reagovat na změny v cenách a množství nabízeného zboží.

Firmy tak často analyzují nejen své interní strategie, ale i možnou odezvu ostatních hráčů na trhu, což ovlivňuje jejich rozhodování. V takovém prostředí je klíčové pečlivě sledovat chování konkurence, protože každá změna cen nebo dodávek může vyvolat reakce, které změní celkovou dynamiku trhu.

To vytváří složitou interakci mezi firmami, kdy každé rozhodnutí má potenciál ovlivnit ostatní, a přispívá to k vysoké úrovni vzájemné závislosti v rámci odvětví. Firmy musí být

strategické, pokud jde o své nabídky a cenové politiky, aby se udržely v konkurenčním prostředí, které je charakterizováno nepředvídatelností a potřebou rychlé adaptace.

Graf 67: Modely na duopolních trzích



Zdroj: Svoboda, Šréd, 2012

Konkurence v sektoru maloobchodu s potravinami

Cournotův model konkurence v odvětví maloobchodu

Cournotův model konkurence předpokládá, že v sektoru maloobchodu s potravinami operují pouze dvě konkurenční firmy (duopol), které nabízejí homogenní zboží, jako například cukr. Tyto firmy sdílejí podobné nákladové křivky a jsou plně informovány o tržní poptávce.

Každá firma plánuje svůj objem prodeje (q) s ohledem na očekávanou tržní cenu, přičemž předpokládá, že konkurent nebude reagovat na změny v jejím objemu prodeje (Δq_1) a naopak.

$$\frac{\delta q_2}{\delta q_1} = 0 \quad \text{nebo} \quad \frac{\delta q_1}{\delta q_2} = 0$$

V rovnováze podle Cournotova modelu obě společnosti maximalizují své zisky tím, že určují výstup na základě očekávání výstupu konkurence.

Typickým příkladem může být situace na trhu s cukrem před vánočními svátky, kdy se tento produkt hojně používá v tradičních gruzínských sladkostech, jako jsou churchkhela a gozinaki, jež prodávají hlavní maloobchodníci jako Nikora a Magniti. V takovém období mají obě společnosti tendenci zvyšovat své zásoby, aby uspokojily očekávaný vzestup poptávky. Nicméně, toto simultánní přizpůsobení nabídky není vždy obvyklé, neboť v některých oblastech, například poblíž nemocnic, může poptávka po těchto produktech zůstat stabilní.

Stackelbergův model odbytové konkurence

Stackelbergův model zdokonaluje Cournotův přístup tím, že bere v úvahu, že společnosti berou v úvahu pravděpodobné reakce svých konkurentů. Na rozdíl od Cournotova modelu, kde firmy nereagují na změny ve výstupu konkurence, Stackelberg předpokládá, že jedna společnost bude předvídat akce svého konkurenta a bude na ně odpovídajícím způsobem reagovat. Například v případě cukru v období svátků první maloobchodník (řetězec A) navýší své zásoby v očekávání, že konkurent (řetězec B) zareaguje úpravou dodávek cukru. Obě společnosti se poté zapojí do dynamiky, kdy jedna reaguje na změny druhé:

$$\frac{\partial q_2}{\partial q_1} \neq 0 \quad \text{nebo} \quad \frac{\partial q_1}{\partial q_2} \neq 0$$

Tento model je častěji pozorován v gruzínském odvětví maloobchodu s potravinami, kde maloobchodníci reagují na zvýšenou poptávku po sezónním zboží (jako je cukr během novoročních a velikonočních svátků) zvýšením své nabídky. Každý maloobchodník reaguje na kroky konkurence a zajišťuje tak, že mu neuniknou potenciální prodejní příležitosti v období špičkové poptávky.

Srovnání Cournotova a Stackelbergova modelu

Při porovnání Cournotova a Stackelbergova modelu se ukazuje, že v Cournotově rovnováze obě firmy dosahují shodného výstupu. Na rozdíl od toho v Stackelbergově modelu využívá dominantní hráč své informační výhody a vyrábí vyšší objem produkce než jeho konkurent. Odvětví řízená Stackelbergovým přístupem mají tendenci generovat vyšší celkovou produkci ve srovnání s odvětvími, která spadají pod Cournotův model, přičemž obě společnosti prodávají homogenní výrobky za jednotkovou cenu. Nicméně díky zvýšenému výstupu v rámci Stackelbergova scénáře bývají ceny obvykle nižší než ceny odhadované podle Cournotova modelu.

Modely cenové konkurence v maloobchodních řetězcích

Na oligopolních trzích s potravinami mohou firmy implementovat různé konkurenční strategie. Například v případě duopolu mohou společnosti považovat cenu za klíčový faktor a upravovat úroveň výroby podle toho.

Bertrandův (Edgeworthův) model cenové konkurence

Bertrandův model předpokládá existenci dvou firem v maloobchodním sektoru potravin, které nabízejí homogenní produkty, jako je například mrkev. Tyto firmy soutěží v oblasti cen a mají podobné nákladové křivky. V rámci tohoto modelu obchodník určuje svou prodejní cenu (P_1) s očekávaným objemem prodeje (q_1) a předpokládá, že jeho konkurent nebude reagovat na jeho změnu ceny. Konkurent se chová obdobně a neupravuje své ceny v reakci na cenové rozhodnutí druhé firmy.

Reakce těchto firem mohou být znázorněny prostřednictvím funkcí:

$$\frac{\partial P_2}{\partial P_1} = 0 \quad \text{nebo} \quad \frac{\partial P_1}{\partial P_2} = 0$$

Bertrandův model naznačuje, že obě společnosti se zapojí do cenové války a budou se snažit vzájemně se podbízet stanovením nepatrně nižších cen. Tato konkurenční strategie maximalizuje zisky spíše prostřednictvím cen než objemů výroby.

Tento typ chování je však v gruzínském odvětví maloobchodu s potravinami méně běžný. Pokud by například jeden řetězec výrazně snížil cenu mrkve, mohl by zachytit celou tržní poptávku

a donutit konkurenty k reakci, k níž by nemuseli být ochotni přistoupit z důvodu potenciální ztráty tržeb. V praxi se tedy cenová konkurence v této podobě u maloobchodních řetězců nabízejících běžné produkty příliš často nevyskytuje.

Na závěr lze konstatovat, že Cournotův a Bertrandův model ilustrují odlišné přístupy k soutěži v maloobchodním sektoru s potravinami. Cournotův model se soustředí na objemy produkce, zatímco Bertrandův model klade důraz na cenovou soutěž. V praxi se však konkurence na maloobchodních trzích, jako je tomu v Gruzii, obvykle projevuje kombinací obou těchto strategií. Firmy reagují na měnící se tržní podmínky a chování svých konkurentů, což je vede k úpravám jak cen, tak množství nabízených produktů.

Modely cenové soutěže v duopolu s předpokládanými reakcemi konkurentů

Při analýze Bertrandova modelu duopolu vycházíme z předpokladu, že potravinářský řetězec nezohledňuje, že jeho konkurent může reagovat na změnu ceny jeho výrobku (P). V následujícím příkladu, který se zaměřuje na mrkev, však tento předpoklad změníme a vezmeme v úvahu, že obchodní řetězec plánuje nastavit tržní cenu P_1 s očekáváním, že prodá množství q_1 . Zároveň předpokládá, že jeho konkurent bude na změnu ceny mrkve reagovat, a to symetricky.

Očekávané reakce obou firem v rámci duopolu mohou být formulovány pomocí funkcí:

$$\frac{\partial P_2}{\partial P_1} \neq 0 \quad \text{nebo} \quad \frac{\partial P_1}{\partial P_2} \neq 0$$

Existují různé scénáře pro cenové reakce těchto firem:

- reakce na cenu konkurenta: Pokud se cena druhé firmy (P_2) změní v souladu se změnou ceny první firmy (P_1), pak platí, že pokud se cena mrkve P_1 sníží (nebo zvýší), druhá firma také sníží (nebo zvýší) svou cenu P_2 . Tím se ukazuje, že první řetězec reaguje podobně na akce svého konkurenta.
- Chamberlinův model: Tento model předpokládá, že konkurenční firmy se budou řídit cenami mrkve svého soupeře a dosazovat je do funkcí vlastní očekávané poptávky. V této situaci může jedna firma fungovat jako cenový vůdce, což znamená, že druhá

firma se přizpůsobí pasivně. Pokud platí, že obě firmy stanoví stejnou cenu, pak obě budou fungovat na stejné úrovni cenové soutěže.

Příklad cenové reakce maloobchodních řetězců na nabídku mrkve na gruzínském trhu

V rámci zkoumání konkurenčního prostředí na gruzínském maloobchodním trhu můžeme analyzovat reakce jednotlivých obchodních řetězců při stanovování cen u základních potravin, jako je například mrkev. Představme si hypotetický případ, kdy Gruzínský úřad pro hospodářskou soutěž (GÚHS) zahájí vyšetřování s cílem zjistit, zda nedošlo k porušení pravidel hospodářské soutěže mezi hlavními hráči na trhu, jako jsou Carrefour, Ori Nabiji, Nikora, Spar a Agrohub. Vyšetřování se zaměřuje na možné koordinace prodejních cen mrkve pro konečné spotřebitele.

Během prověřování GÚHS zjistil, že cena 1 kg mrkve se v různých prodejnách pohybovala v rozmezí od 1.50 GEL do 1.80 GEL. U většiny sledovaných prodejen se však ukázalo, že cena byla shodná – 1.55 GEL/kg. Tento fakt vedl ke spekulacím, zda obchodní řetězce nejednaly ve vzájemné shodě při stanovování cen, což by mohlo signalizovat porušení pravidel hospodářské soutěže.

Po prozkoumání všech dostupných důkazů a analýze cenových dat GÚHS dospěl k závěru, že nebyly prokázány žádné důkazy o kartelové dohodě nebo jiném porušení zákona. Je však stále obtížné jednoznačně určit, zda se jednalo o situaci, kdy obchodní řetězce reagovaly na změnu ceny stejným způsobem (model s jednotnou cenovou reakcí), nebo zda byla aplikována strategie podobná Chamberlinovu modelu, kde jeden řetězec stanovil cenu a ostatní se jí následně přizpůsobili.

Například, pokud Carrefour před změnou cen prodával 1 kg mrkve za 1.50 GEL, zatímco Nikora měla cenu 1.55 GEL, a následně oba sjednotily své ceny na 1.55 GEL, mohli bychom mluvit o přizpůsobení cen na základě konkurenční strategie. V Chamberlinově modelu by například Carrefour mohl hrát roli cenového vůdce, na jehož cenovou politiku by ostatní řetězce reagovaly.

Spotřebitelé mají stálou potřebu základních potravin, jako je mrkev, což znamená, že jejich poptávka je méně citlivá na cenové změny. Tento jev způsobuje nižší tlak na ceny a zvyšuje ochotu maloobchodních řetězců upravit své ceny tak, aby byly v souladu s konkurencí.

Existence heterogenního oligopolu v maloobchodních sítích

Když společnosti v oligopolní struktuře nabízejí odlišné produkty a služby, které mohou vzájemně nahrazovat, hovoříme o heterogenním oligopolu. V tomto modelu se tržní ceny liší podle specifikací jednotlivých nabízených produktů. I když existují rozdíly mezi produkty, které jednotlivé firmy prodávají, nejsou tyto rozdíly zásadní – jedná se o blízké substituty. V sektoru potravinářství může být příkladem diferencovaného produktu trh s masem, pečivem či sladkostmi. Konkurence se zde projevuje jak v cenových politikách, tak i v necenových aspektech, jako jsou inovace výrobků a marketingové aktivity.

Podle Variana (1995) jedním z klíčových problémů při zkoumání heterogenního oligopolu, kde jsou výstupy odlišné, je správné vymezení trhu. Měli bychom například hodnotit trh s pečivem jako celek, nebo se zaměřit na jednotlivé specifické trhy pro různé druhy pečiva? Tento problém může být vyřešen prostřednictvím konceptu výrobových skupin. Jinou možností je aplikovat definici trhu podle Variana, který chápe odvětví jako soubor firem, jež vyrábějí produkty, které jsou spotřebiteli vnímány jako blízké substituty.

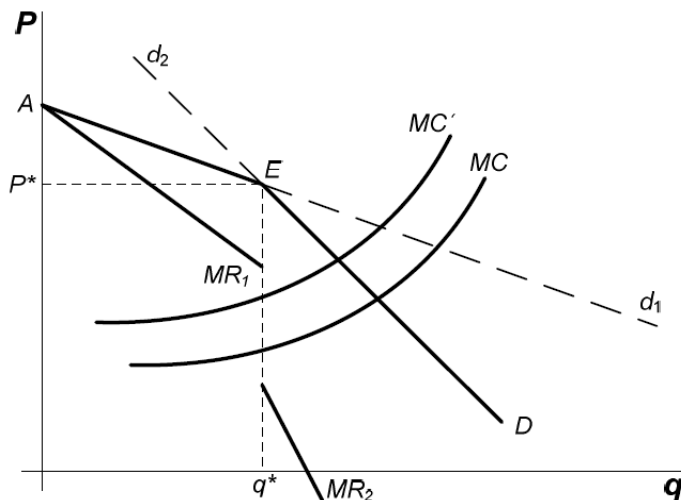
Ve vysoce konkurenčním prostředí mezi maloobchodními řetězci, kde je snaha o maximalizaci zisků z prodeje potravin, i v případě diferencovaných produktů jako jsou chléb, pečivo nebo sýry, se uplatňuje Sweezyho model konkurenčního chování. Tento model vychází z možnosti nabízet vlastní značky potravin za nižší ceny, což zvyšuje objem prodeje, aniž by došlo k ohrožení kvality výrobků.

Sweezyho model a jeho aplikace na privátní značky

Při studiu modelů duopolu, zejména na potravinářských trzích, se často vychází z předpokladu, že oligopolní maloobchodní řetězce nabízejí homogenní výrobky za stejnou cenu. Nicméně Sweezyho model představuje alternativní přístup, v němž se předpokládá, že společnosti poskytují diferencované produkty, jako jsou různé varianty mléčné čokolády. Tento model zahrnuje také očekávání, že konkurenti nebudou reagovat na zvýšení cen, ale spíše sníží ceny, pokud jedna z firem sníží své ceny. Sweezyho model s tzv. zalomenou poptávkovou křivkou byl vyvinut jako odpověď na potřebu vysvětlit rigiditu cen, jež se objevuje na některých oligopolních

tržích. Přestože tento model přímo nevysvětluje, jak se ceny utvářejí, je velmi cenný pro analýzu trhů, na kterých operuje více než dvě firmy, například potravinářské maloobchodní řetězce.

Graf 68: Sweezyho model



Zdroj: Macáková, 2009

Z modelu plyne, že změna nákladů firem (např. z MC na MC') v důsledku zvyšování cen vstupů nemění ceny produktů, což je klíčovým principem rigidních cen na oligopolních trzích podle Sweezyho. Při srovnání duopolu s trhem, na kterém operují tři firmy, se ukáže, že celková tržní nabídka bude vyšší v případě tří firem, což následně povede k nižším cenám než v situaci, kdy by na trhu byly pouze dvě firmy. (Papava, 2020)

V potravinářském sektoru se častěji setkáváme s modely cenové konkurence než s těmi, které se zaměřují na objem prodeje. Většina případů duopolního chování firem vychází z očekávání, jak budou reagovat konkurenti, což souvisí s neustálým bojem o přežití v konkurenčním prostředí. To je také důvod, proč mnoho firem opouští trh. Dále se do situace zapojují faktory, jako jsou neúroda, rostoucí preference pro zdravější potraviny (např. bioprodukty) a obliba farmářských trhů, které rovněž formují chování firem v potravinářském průmyslu.

5.3 Lokální gruzínský trh – vstup a další působení

Při vstupu nového podnikatele na trh s jeho nabídkou výrobků nebo služeb je klíčové důkladně posoudit všechny klady a zápory. Je nezbytné identifikovat možná rizika a hrozby v daném sektoru, pečlivě analyzovat konkurenci a jejich produkty, a také posoudit ekonomickou situaci a celkový stav odvětví. Získání relevantních informací o cílové skupině je stejně důležité a každý krok před vstupem na trh by měl být důkladně promyšlen.

Dále je nutné zhodnotit překážky, které mohou vstup do trhu zkomplikovat, a zjistit, zda má podnikatel k dispozici dostatek finančních prostředků pro případné obtíže, které mohou nastat. To mu umožní čelit nepředvídaným změnám na trhu a zabránit tomu, aby musel přerušit činnost při prvních problémech.

Pandemie Covid-19, která zasáhla globálně a ovlivnila veškerá ekonomická odvětví, výrazně ztížila situaci. I když byly některé podniky pandemií postiženy více než jiné, lze říci, že potravinářské řetězce z této situace částečně profitovaly, protože poptávka po základních potřebách, jako jsou potraviny, zůstala neustálá. Ačkoli některá opatření ovlivnila určité aspekty nabídky těchto řetězců, celkové tržby zůstaly většinou stabilní.

Obchodní řetězec Nikora zaznamenal nárůst tržeb, přičemž tento růst nebyl způsoben inflací, která se snížila z 11,9 % na 2,49 %. Výsledky ukazují, že tržby řetězce dosáhly v posledním sledovaném období 1,2 mld. GEL, což je o 274 mil. GEL více než v předchozím roce. Finanční zprávy společnosti Nikora potvrzují její vedoucí postavení na trhu.

Co se týče počtu obchodů, ke konci roku 2023 deset největších řetězců provozovalo celkem 2,439 prodejen, což je nárůst o 392 oproti roku 2022. Největší podíl na gruzínském trhu drží Spar, který měl v roce 2023 celkem 612 prodejen, o 53 více než v předchozím roce.

Stále více zákazníků využívá slevové akce a věrnostní programy. V době, kdy ceny energií a plynu rostou, hrají nízké ceny a slevy klíčovou roli při rozhodování spotřebitelů.

Návštěvnost zákazníků v prodejnách

Kvůli zvýšení ceny by se mohlo očekávat, že snaha zákazníků šetřit by vedla k častějšímu střídání prodejen při hledání slev, není překvapivé, že dochází k tomuto trendu. Ani není

překvapivě, že počet prodejen v roce 2023 rostlo o 392 oproti minulého roku. Na to nemělo vliv také, že v posledních letech, zejména v souvislosti s pandemií, se služba online doručování produktů stala pro spotřebitele velmi důležitou, což může být vysvětleno s tím, že zákazníci snahou ušetřit čas a náklady na cestování, ale podíl elektronického obchodu na organizovaných prodejích rychloobrátkového spotřebního zboží zůstává nízký, na úrovni 2 %. Vyrovnávání cen mezi velkými konkurenty také přispívá k vyšší věrnosti zákazníků jedné či několika málo prodejnám.

Online doručování produktů je sice stále populárnější, ale pouze mezi mladými lidmi. Ostatní stále dávají přednost návštěvě obchodů a nákupu na místě. V Gruzii není kultura a technologicky vyspělá online nakupování tak rozšířená jako v Česku.

Dopad inflace na výši tržeb

Údaje o obratu celého tuzemského maloobchodu s potravinami za rok 2023 nejsou pro všechny řetězce dosud k dispozici, poslední finanční výsledky pocházejí z roku 2022.

Vzhledem k nízké inflaci v roce 2023 není možné tvrdit, že inflace bude hlavním důvodem výrazného růstu tržeb. Podle údajů Gruzínského statistického úřadu dosáhla inflace v roce 2022 11.9 %, zatímco v roce 2023 klesla na 2.49 %. Přesto některé potraviny v roce 2023 zdražily téměř dvojnásobně. (Radio Tavisufleba, 2023)

Je nutné podotknout, že ceny v Gruzii rostou rychleji než v sousedních zemích. Podle přehledu cen potravin od Galt & Taggart se v Gruzii ceny potravin rychle zvyšují v porovnání se sousedním Arménií.

Jak uvádí přehled zveřejněný investiční bankou, v poslední době se zdražení potravin v Gruzii stalo jedním z nejaktuálnějších problémů. Navíc podle údajů organizace pro výživu a zemědělství ceny potravin na světovém trhu klesají už desátý měsíc po sobě, zatímco údaje od Světové banky ukazují na pokles nebo nepatrný nárůst.

Autoři přehledu uvádějí, že je pozitivní, že v Gruzii od října 2022 existuje trend zpomalení inflace, která se v lednu 2023 snížila z vrcholu 13.4 % v lednu 2022 na 9.4 %. U cen potravin se

také zaznamenává zpomalení, avšak ne takovým tempem, jaké vidíme na světovém trhu nebo v jiných komoditních skupinách v Gruzii (například u paliv).

„Obecně má v Gruzii na úroveň celkové inflace největší vliv cena potravin, protože potraviny tvoří třetinu spotřebitelského koše při výpočtu celkové inflace. Je zajímavé, že v Gruzii ceny potravin od července 2021 rostou dvouciferným tempem. Stejně dvouciferné zvyšování bylo zaznamenáno také v sousední Arménii, avšak tempo růstu cen tam bylo nižší a dochází tam také k významnému zpomalení. Například v lednu tohoto roku vzrostly ceny potravin v Arménii o 9.4 %, zatímco v Gruzii vzrostly o 15.0 %,“ uvádí se v informacích zveřejněných společností Galt & Taggart. (Business Media, 2023)

Galt & Taggart prozkoumala potravinové produkty v zemi a identifikovala 7 základních produktů, u nichž ceny zůstávají stále vysoké a mají největší vliv na celkovou inflaci, jak v lednu tohoto roku, tak i v posledních 6 měsících. Tyto produkty jsou:

Tabulka 25: 7 hlavních produktů, které nejvíce přispívají k inflaci potravin v Gruzii

Kategorie	Meziroční zvýšení cen v lednu 2023	Průměrný roční nárůst cen za posledních 6 měsíců do ledna 2023
Pšeničný chléb	19.20 %	22.80 %
Pšeničná mouka	21.70 %	31.10 %
Brambory	54.50 %	20.80 %
Imerský sýr	18.00 %	24.10 %
Cibule	74.10 %	39.90 %
kuřecí maso	13.40 %	9.70 %
Máslo	19.40 %	17.70 %
Vejce	11.60 %	7.20 %

Zdroje: GSÚ, 2023

Kategorie produktů jsou seřazeny podle jejich příspěvku k inflaci. Očekáváním autorovi je, že s poklesem cen na světovém trhu a posilováním GEL se tempo růstu cen potravin v Gruzii zpomalí. V této souvislosti je také třeba vyzdvihnout vládou oznámený návrh zákona, který bude

regulovat vztahy mezi primárními producenty potravinových surovin, distributory a obchodními řetězci podle směrnice Evropské unie.

Pokud se vyloučí cenový vývoj a se zaměřuje na maloobchodní tržby v stálých cenách, je patrné, že v období od ledna 2021 do prosince 2022 se některé maloobchodní řetězce dostaly do záporných hodnot.

Tabulka 26: Tržby největších maloobchodních řetězců (v tis. GEL)

Společnost	2021	2022	Meziroční změna v %
Nikora	650,551	895,009	37.58 %
Ori Nabiji	592,660	878,666	48.26 %
Carrefour	570,301	774,922	35.88 %
Magniti	460,240	539,268	17.17 %
Spar	335,778	425,654	26.77 %
Daily	134,435	244,184	81.64 %
Agrohub	154,276	217,357	40.89 %
Gudwili	148,221	164,876	11.24 %
Europroduct	82,932	106,413	28.31 %
Smart	41,240	44,648	8.26 %

Zdroj: výroční zprávy; vlastní zpracování

Z analýzy tržeb sledovaných maloobchodních řetězců vyplývá, že všechny společnosti vykázaly meziroční nárůst. Nicméně pouze společnosti Gudwili a Smart nedokázaly tento růst dostatečně aspoň vyrovnat s inflací.

Očekává se, že v roce 2023 dojde k nárůstu tržeb v sektoru potravinářského maloobchodu přibližně o pět procent. Tento nárůst je z velké části způsoben rostoucími cenami v gastronomii, což vede k tomu, že spotřebitelé preferují nákup potravin v obchodech na oběd místo návštěvy restaurací.

Změny v chování spotřebitelů

Podle přehledu společnosti TBC Capital došlo k nárůstu podílu zákazníků, kteří si alespoň jednou týdně vybírají tzv. akční nákupní koš, a to z 42 % v roce 2022 na 50 % v roce 2023. Roste také význam slevových nabídek, které se stávají klíčovým faktorem při rozhodování o výběru prodejny. Další metodou, jak ušetřit, se ukazuje být omezení celkové spotřeby.

Proměny v nákupních zvyklostech jsou patrné také v tom, kde lidé nejčastěji uskutečňují své nákupy. V diskontních prodejnách, jako jsou například Nikora, Ori Nabiji a Magniti, se v roce 2022 pohybovalo přibližně 46 % zákazníků, přičemž v roce 2023 tento podíl vzrostl na 55 %. Naopak internetové obchody s potravinami, jako Nikora, Spar, Carrefour, Glovo a Wolt, opětovně nezaznamenaly výrazný růst oproti předchozímu roku, a jejich podíl na trhu zůstal stabilní na úrovni 2 %.

Po dvou letech pandemie se zákazníci opět vrátili k nákupům v kamenných prodejnách. Je důležité poznamenat, že opatření spojená s lockdowny nebyla v Gruzii tak přísná jako v České republice. Nedocházelo proto k masivnímu přesunu zákazníků na online nákupy, což jen potvrzuje silnou pozici tradičního fyzického prodeje.

S ohledem na stabilitu tržního sektoru, existující překážky pro nové hráče a aktuální ekonomické podmínky nelze v dohledné době očekávat příliv nového významného maloobchodního řetězce. I pokud by se nový hráč na trhu objevil, musel by zákazníky přilákat novým sortimentem a inovativním podnikatelským přístupem, a zároveň by potřeboval více času na rozvoj a dosažení vedoucí pozice mezi předními řetězci. **Odpověď na výzkumnou otázku VO2** tedy naznačuje, že vstup nového nadnárodního maloobchodního řetězce do gruzínského potravinového sektoru je vzhledem k silné konkurenci velmi nepravděpodobný.

Turecký maloobchodní řetězec Şok Marketler od konce minulého roku zvažuje možnost vstupu na gruzínský potravinářský trh. Takový krok by ale vyžadoval značné investice do zakládání nových prodejen.

Z předchozí analýzy trhu vyplývá, že tyto scénáře nemusí být v nejbližší době realistické. Aktuální situace je velmi dynamická; preference zákazníků se rychle vyvíjejí a nové trendy, včetně inovativních produktů, se objevují nečekaně rychle. Firmy, které chtějí nejen udržet svou pozici, ale také prosperovat, musí neustále monitorovat nové směry vývoje a rychle reagovat na jakýkoli krok konkurence. Jinak riskují ztrátu zákazníků, pokles zisků a oslabení svých konkurenčních výhod.

5.4 Porovnání trh s potravinami v Gruzii a České republice

Trhy českého a gruzínského rychloobrátkového spotřebního zboží vykazují odlišné charakteristiky a dynamiku utvářenou jejich jedinečným ekonomickým, kulturním a regulačním prostředím. Český trh jako součást Evropské unie těží z většího ekonomického rozsahu a integrace s okolními ekonomikami, což přispívá k trvalému růstu a stabilitě trhu. Naproti tomu gruzínský trh rychloobrátkového spotřebního zboží je menší a stále se rozvíjející, ovlivněný rychlými ekonomickými reformami a rostoucí spotřebitelskou základnou.

Čeští spotřebitelé obvykle vykazují sofistikované nákupní chování s vysokou preferencí kvalitního, značkového zboží a zvyšující se poptávkou po pohodlných produktech. Elektronickému obchodování se v České republice daří, značná část rychloobrátkového spotřebního zboží je nakupována online díky efektivní infrastruktuře doručování a rostoucí digitální gramotnosti spotřebitelů. Gruzínští spotřebitelé na druhou stranu balancují mezi tradičními a moderními formáty maloobchodu. Je patrný trend k vyšší spotřebě místně vyrobeného zboží kvůli kulturní afinitě a nákladům, ačkoli mladší populace projevuje rostoucí zájem o globální značky a online nakupování.

Maloobchodní prostředí v České republice je vysoce organizované a dominují mu mezinárodní společnosti jako: Lidl, Kaufland, Albert a Tesco. Toto konkurenční prostředí zajišťuje širokou škálu dostupnosti produktů a agresivní cenové strategie, které jsou přínosem pro spotřebitele. Zatímco organizovaný sektor rychloobrátkového zboží rychle roste i v Gruzii, trh je stále z velké části neorganizovaný (64 % v roce 2023). Nicméně organizovaní hráči jako Carrefour a místní řetězce rozšiřují svůj podíl. Je třeba poznamenat, že 8 z 10 největších společností na gruzínském trhu je místních a pouze 2 jsou mezinárodní.

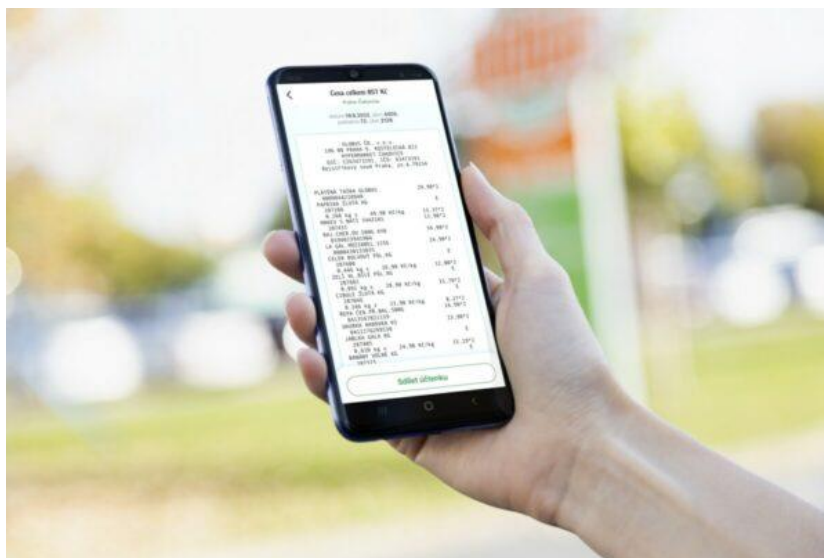
Regulační a ekonomické prostředí v České republice je dobře strukturované, s přísnými kvalitativními standardy a předpisy v souladu s politikami EU, a poskytuje stabilní zázemí pro podniky rychloobrátkového spotřebního zboží. Tento regulační rámec zajišťuje ochranu spotřebitele a tržní řád a přispívá k celkové důvěře v trh. Gruzínské regulační prostředí se vyvíjí, dochází k významným reformám zaměřeným na zlepšení transparentnosti podnikání, snížení

korupce a přilákání zahraničních investic. Snahy o sladění s mezinárodními standardy pokračují, ale stále přetrvávají problémy při dosahování konzistentnosti a prosazování.

Inovace a trendy na českém trhu rychloobrátkového spotřebního zboží jsou v současnosti silně ovlivňovány zájmem o zdravý životní styl, udržitelnost a uživatelský komfort. Roste poptávka po organických a ekologických produktech a společnosti reagují inovativními přístupy, včetně moderních způsobů balení a složení výrobků.

Na českém trhu vyniká například program Globus Bonus, který od listopadu 2022 poskytuje zákazníkům možnost uchovávat účtenky digitálně díky mobilní aplikaci. Tento přístup zvolilo již 38 tisíc uživatelů, což vedlo k tomu, že Globus za půl roku ušetřil 678 tis. papírových účtenek. Aneta Turnovská, tisková mluvčí hypermarketů Globus, zdůrazňuje, že "je to začátek úspory zbytečného papíru, který časem vybledává." Digitální účtenky nejen zjednodušují skladování dokladů, ale také přispívají k udržitelnosti tím, že snižují potřebu fyzického tisku. Pro mnohé zákazníky je tato elektronická možnost uchovávání dokladů vítanou alternativou. I když mají obchody povinnost poskytnout stvrzenku na vyžádání, většina z nich automaticky tiskne účtenku ke každému nákupu. (Zboží & Prodej, 2023)

Obrázek 16: Účtenka z aplikace Můj Globus

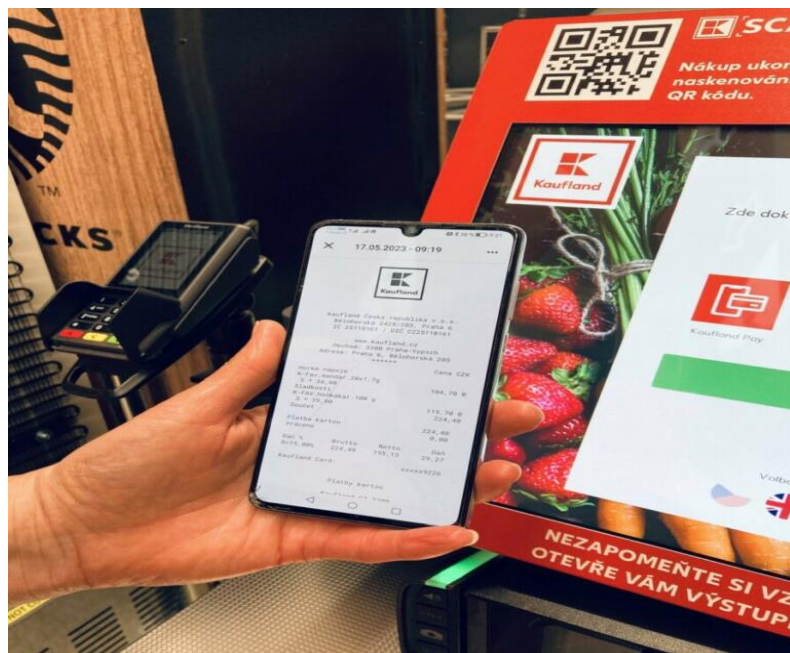


Zdroje: Zboží & Prodej, 2023

Velký důraz se také klade na biometrickou bezpečnost. V aplikaci Můj Globus si zákazníci prohlížejí nabídku zboží v hypermarketech, sestavují rodinné nákupy, uplatňují slevové kupony a provádějí transakce přímo v obchodě. Tým vývojářů pracuje na silném zabezpečení aplikace, aby chránil data uživatelů před potenciálními hrozbami. „Nastavování silných hesel s využitím velkých a malých písmen a číslic se může stát pro uživatele nekomfortním. Biometrické rozpoznávání, které zahrnuje otisky prstů a rozpoznávání obličeje, přináší vysokou úroveň ochrany, aniž by si uživatelé museli pamatovat složitá hesla,“ dodává Aneta Turnovská. (Zboží & Prodej, 2023)

Dalším příkladem pokroku v oblasti digitálních účtenek a většího pohodlí pro zákazníky je maloobchodní řetězec Kaufland, který dává zákazníkům možnost vybrat si při placení digitální účtenku. Tato možnost šetří přibližně 154 tun papíru ročně, pokud by na ni přešli všichni zákazníci. Zákazníci si od nynějška mohou prohlédnout historii svých nákupů a při archivaci dokladů se již nemusí starat o uchovávání papírových stvrzenek. Kaufland se stává pionýrem v digitálních řešeních, považovaných za významný krok směrem k udržitelnosti a pohodlí. (Zboží & Prodej, 2023)

Obrázek 17: Digitální účtenka z aplikace Kaufland



Zdroje: Zboží & Prodej, 2023

Na druhé straně, v Gruzii se místní trh rovněž snaží přizpůsobit moderním trendům a zvyšujícím se požadavkům spotřebitelů. Místní výrobci začínají akceptovat trendy, které se objevují na globální scéně, jako jsou zdravější alternativy a ekologické produkty. Tato transformační dynamika je z velké části podnícena městskými spotřebiteli, kteří jsou více vystaveni mezinárodním tendencím prostřednictvím cestování a sociálních sítí.

Ačkoliv Gruzie zatím nedisponuje podobnými technologiemi, jako jsou digitální účtenky a biometrické zabezpečení, trh se postupně adaptuje a reaguje na tlak modernizace. Místní společnosti a spotřebitelé by mohli v budoucnu rozvinout tuto oblast a přizpůsobit se rostoucím nárokům na pohodlí a efektivitu, které nabízí digitalizace obchodování.

Dynamika konkurence se mezi těmito dvěma trhy výrazně liší. Český sektor rychloobrátkového spotřebního zboží se vyznačuje intenzivní konkurencí mezi domácími i mezinárodními hráči, která vede k neustálým inovacím a tlaku na ceny a marže. Vyšší koncentrace hráčů na českém trhu vede také k častým propagačním aktivitám a věrnostním programům zaměřeným na udržení spotřebitelů. Naopak gruzínský trh rychloobrátkového spotřebního zboží je méně nasycený, s dostatkem příležitostí pro nové subjekty a expanzi, zejména v regionech mimo hlavní město. Zatímco konkurence roste, trh je charakterizován významnou přítomností místních podniků, které se těší důvěře a loajalitě spotřebitelů.

Na základě srovnání a výpočtů koeficientu koncentrace CR_n a indexu HHI pro maloobchodní řetězce v České republice a Gruzii bylo zjištěno, že se trh řídí oligopolním modelem konkurence u obou zemí. Nicméně nelze hovořit o oligopolu s dominantním hráčem, protože žádná z firem v tomto odvětví nedosahuje podle kritérií ÚOHS 40% podílu na trhu.

Celkově lze konstatovat, že zatímco český trh rychloobrátkového spotřebního zboží je vyspělý, strukturovaný a konkurenceschopný, těží z integrace do EU a pokročilého chování spotřebitelů, gruzínský trh se nachází ve fázi dynamického růstu a transformace a představuje jedinečné příležitosti a výzvy pro podniky v tomto se rozvíjejícím prostředí.

5.5 Doporučení k posílení výkonnosti na gruzínském trhu

Pro zajištění trvalé prosperity je pro potravinářské firmy nezbytná internacionalizace. Uvažuje se-li gruzínský trh, je nutné se zaměřit na vysokou kvalitu zboží a individuální přístup k zákazníkům. Gruzínský spotřebitel je náročný a očekává personalizovanou nabídku. Zkušenosti ukazují, že získání zákazníka je pouze prvním krokem. Dlouhodobý obchodní úspěch závisí především na budování loajality a spokojenosti, což vyžaduje systematický přístup a investice do péče o stávající klienty.

Vyjednávací síla dodavatelů

Obchodní řetězce jsou klíčovým prvkem v každé ekonomice a jejich význam jako hlavních odběratelů se projevuje ve velikosti a obrátkovosti některých druhů zboží. Na trhu existuje mnoho dodavatelských firem, avšak není jednoduché předpovědět, jak se situace v budoucnosti vyvine. V případě, že by některá firma zkrachovala nebo se rozhodla přerušit spolupráci s řetězcem, lze vždy nalézt alternativního dodavatele. Proto nelze hovořit o silné vyjednávací pozici dodavatelů, ledaže by nabízeli exkluzivní produkty určené jen pro daný řetězec.

Vyjednávací síla zákazníků

U silných oligopolních řetězců, které mají rozsáhlou síť kamenných prodejen po celé Gruzii a také umožňují online objednávky, není možné hovořit o silné vyjednávací síle spotřebitelů. Zákazníci sice mají své preference, jako je například volba konkrétního obchodu nebo produktu od určitého dodavatele, ale všechny řetězce většinou nabízejí podobné nebo stejné produkty. Rozhodnutí, zda odebírat zboží od určitého dodavatele, nebo se zaměřit na rozvoj privátních značek, je na samotném řetězci.

Vznik substitutů

Vzhledem k tomu, že většina obchodních řetězců nabízí převážně podobné nebo stejné produkty, které nejsou standardizované, je možné většinu zboží snadno nahradit jinými značkami. To může být pro oligopolní řetězec výhodné, pokud se některý dodavatel rozhodne ukončit spolupráci. Například belgická čokoláda, která má privilegované postavení, může být nahrazena alternativními čokoládovými produkty z Gruzie, Turecka nebo Ukrajiny, což zákazníci ocení. Tento faktor by měl být zohledněn jak prodejci, tak výrobci. Situace se však může změnit, pokud

na trh vstoupí nový potravinářský řetězec s exkluzivními produkty od nového dodavatele nebo s unikátními výrobky od stávajících dodavatelů, vyrobenými pouze pro tento řetězec.

Ceny komplementárního zboží

Cena komplementárního zboží, tedy zboží, které doplňuje hlavní produkt (například chléb), nemá významný dopad na potravinové řetězce. Ceny se v těchto řetězcích obvykle vyvíjejí podobným způsobem a neovlivňují tak konkurenceschopnost žádného z nich.

Regulace státu

Státní zásahy mohou výrazně ovlivnit fungování jakéhokoli sektoru. U potravinových řetězců se to týká především předpisů souvisejících s prodejem potravin a tabákových výrobků, hygienickými normami a dalšími pravidly. Zahrnují také zákony o podnikání, pracovním právu, dani z příjmu, DPH a podobně. V důsledku legislativních změn, které mají za cíl sladit národní právo s předpisy EU, může být nutné, aby se obchodní řetězec přizpůsobil novým požadavkům. Státní regulace se navíc projevily i během pandemie Covid-19, kdy museli podnikatelé flexibilně reagovat na nově zavedená vládní opatření.

Gruzie poskytuje výborné podmínky pro fungování potravinářských řetězců. Současný trh je převážně obsazen místními hráči, což ztěžuje vstup nových firem do tohoto segmentu kvůli silné konkurenci, i když to nelze zcela vyloučit. Spotřebitelé nemají výraznou vyjednávací sílu, a tudíž jejich schopnost ovlivňovat ceny zboží je omezená. Vznik nových substitutů či změny cen komplementárního zboží nemají podstatný dopad na trh.

Aby si obchodní řetězce udržely loajalitu zákazníků, musí pravidelně sledovat kvalitu zboží a dbát na vzhled prodejen. Udržování čistoty obchodů a jejich okolí, včetně parkovišť a nákupních vozíků, pečlivé uspořádání zboží a dodržování právních předpisů, jsou klíčové pro eliminaci možných hygienických problémů.

Pokud obchodní řetězce budou dodržovat platné zákony, hygienické normy a vládní nařízení, a zároveň budou flexibilně reagovat na konkurenční aktivity a nové trendy v oboru, měly by mít bezproblémový průběh expanze a rozvoje na gruzínském trhu.

Svět se neustále mění a s ním i preference a zájmy zákazníků. Potravinářské řetězce musí neustále pracovat s různými zákaznickými segmenty, snažit se pochopit jejich přání a předvídat nové trendy, přičemž by neměly opomíjet své poslání a vizi. Ekonomické ukazatele naznačují, že zejména řetězce Nikora a Ori Nabiji se ubírají správným směrem a efektivně plní své cíle.

6. Závěr

Na závěr je důležité zdůraznit, že současný trh s potravinami v Gruzii se vyznačuje silnou oligopolní strukturou. V tomto segmentu působí deset hlavních obchodních řetězců, přičemž pouze dvě z nich mají zahraniční zázemí. Žádná z těchto firem však nevykazuje dominantní postavení, které by jí umožnilo zásadně ovlivňovat ceny potravin v zemi.

I když je v Gruzii více obchodních subjektů, nelze opomenout jasného lídra, který vykazuje nejlepší ekonomické výsledky. Donedávna byl tímto lídrem řetězec Carrefour, avšak v posledním desetiletí jej nahradily společnosti Nikora a Gudwili jako hlavní aktéři na trhu. Vzhledem ke změnám ve struktuře a prodejních formátech se v současnosti stal lídrem trhu řetězec Nikora. V budoucnu se očekává další konsolidace nebo odchod některých hráčů z oblasti maloobchodu s potravinami.

V Gruzii je aktuálně nejvyšší koncentrace hypermarketů a supermarketů na jednotku plochy, přičemž stále přibývají nové prodejny. Tento stav vytváří intenzivní konkurenční prostředí. O tom svědčí nárůst počtu prodejen o 19 % v roce 2023 v porovnání s rokem 2022, a v roce 2024 se očekává další růst. Nakupování potravin v těchto řetězcích si mezi obyvateli Gruzie získává popularitu nejen díky příznivým cenám, ale také kvůli jejich relativní blízkosti k místu bydliště zákazníků. Tato situace naznačuje jasné možnosti pro další expanze v rámci gruzínské ekonomiky.

Pro pochopení chování firem na trhu je zásadní nejprve vymezit tržní prostředí, ve kterém se nacházejí. Pokud nebereme v úvahu model dokonalé konkurence, můžeme říci, že podle neoklasického modelu firmy, které se snaží maximalizovat zisk, by měly být v dlouhém období umístěny v některém z následujících tržních prostředí: monopolu, dominantní pozici v oligopolní konkurenci nebo kartelu.

V rámci první výzkumné otázky bylo provedeno srovnání hospodářských výsledků a tržeb hlavních oligopolních řetězců, které působí na gruzínském trhu s potravinami. Analýzou koncentrace pomocí koeficientu CR_n a indexu HHI bylo potvrzeno, že trh vykazuje znaky oligopolní konkurence. Nejedná se však o oligopol s dominantním hráčem, protože žádná z firem v tomto segmentu nepřesahuje tržní podíl 40 %, což je hranice stanovená ÚOHS. Zajímavé je také

zjištění, že společnost Nikora se v posledních dvou účetních obdobích stala lídrem mezi gruzínskými potravinářskými řetězci podle celkových tržeb.

Pro analýzu sektoru obchodních řetězců v Gruzii byly zohledněny následující klíčové faktory trhu: aktuální i potenciální konkurenti, dodavatelé a jejich vyjednávací síla, zákazníci a jejich schopnost ovlivňovat ceny, stejně jako substituční produkty a služby. Zároveň byla zmíněna možná rizika spojená se změnami cen komplementárních výrobků a s regulačními zásahy státu. Výsledky naznačují, že Gruzie nabízí příznivé podmínky pro rozvoj potravinářských řetězců. V dohledné době se nezdá pravděpodobný vstup nových mezinárodních řetězců. Vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů není natolik silná, aby mohla zásadně ovlivnit ceny produktů a služeb. Změny v cenách komplementárních výrobků a přítomnost substitučních produktů nemají zásadní vliv na trh.

Aby si obchodní řetězce udržely dlouhodobou prosperitu, je nezbytné, aby dodržovaly hygienické normy a právní předpisy. Každý podnikatel, který se chce uplatnit v konkurenčním prostředí, musí neustále sledovat aktuální trendy, preference zákazníků a pružně reagovat na kroky konkurence. Pouze tímto způsobem může efektivně růst a rozšiřovat své aktivity.

Vzhledem k aktuální ekonomické podmínky, silné konkurence a politickou situace v Gruzii **v rámci druhé výzkumné otázky** vstup nového nadnárodního maloobchodního řetězce do gruzínského potravinového sektoru je velmi nepravděpodobný.

V rámci třetí výzkumné otázky byl vytvořen ekonometrický model pomocí panelové lineární regrese s fixní efekty a byly selektovány následující klíčové makroekonomické indikátory: tržby, inflace, růst HDP na obyvatele, nezaměstnanost, tržní podíl a počet prodejen. Jediným nevýznamným parametrem je ten, který je spojen s růstem HDP na obyvatele.

V práci byla rovněž analyzována situace na českém maloobchodním trhu s potravinami. a rozdíl od Gruzie je tento trh charakterizován dominancí zahraničních společností, z nichž nejvýraznější jsou německé firmy. Stejně jako v Gruzii je i v Česku maloobchodní trh s potravinami výrazně oligopolní. Hlavním hráčem na tomto trhu je řetězec Lidl, avšak jeho vedoucí postavení není zaručeno. V minulosti dlouhodobě dominoval trhu řetězec Kaufland, který se však na základě finančních výkazů za rok 2022 propadl až na třetí pozici. V důsledku těchto změn lze očekávat další konsolidaci trhu, případně i odchod některých firem z českého potravinářského sektoru.

Na základě výpočtů koeficientu koncentrace CRn a indexu HHI pro maloobchodní řetězce v České republice nebylo zjištěno, že by se na trhu nacházela firma, jejíž podíl by přesahoval 40 % podle kritérií ÚOHS, což by jí umožnilo získat dominantní postavení na trhu.

Závěrem lze uvést, že český trh rychloobrátkového spotřebního zboží je stabilní, vysoce organizovaný a charakterizovaný silnou konkurencí, což je důsledkem integrace do Evropské unie a vyzrálých nákupních zvyklostí českých spotřebitelů. Na druhou stranu, gruzínský trh se nachází v etapě rychlého růstu a změn, které otvírají nové příležitosti pro expanzi firem, ale zároveň přinášejí výzvy spojené s neustále se vyvíjejícím ekonomickým a regulačním prostředím. Tento rozvíjející se trh nabízí firmám možnost získat konkurenční výhodu, pokud budou schopny se přizpůsobit místním podmínkám a rychle reagovat na změny ve spotřebitelských preferencích.

Seznam použité literatury

1. BARKLEY, A. *The Economics of Food and Agricultural Markets*. New Prairie Press, Kansas State University Libraries, 2019. ISBN: 978-1-944548-22-3.
2. BEČVÁŘOVÁ, V. *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005.
3. BEČVÁŘOVÁ, V., ZDRÁHAL, I. *Zemědělská politika a obchod*. Brno, Mendelova univerzita, 2013. ISBN: 978-80-7375-761-8
4. BINGER, B.R., HOFFMAN, E. *Microeconomics with Calculus*. USA: Harper Collins Publishers, 1988.
5. BITSADZE, B., TSIMINTIA, K. *Mikroekonomie*. Tbilisi: Akademie Afchazie, 2018. ISBN 5-511-00667.
6. Business Media. *Porovnání ceny potravin v Gruzii a v sousední Arménii*, 2023 [online], [cit. 2024-09-25]. Dostupné z: <<https://bm.ge/news/saqartveloshi-sursatis-fasebi-mezobel-somxetze-swrafad-izrdeba---galt-amp-taggart/127574> >
7. COLLINS, R. W. (2022). *The prisoner's dilemma paradox: Rationality, morality, and reciprocity*. Cambridge University Press, 2022 [online], [cit. 2023-10-10] Dostupné z <<https://doi.org/10.1017/S1477175621000464>>
8. CUMBUL, E. Stackelberg versus Cournot oligopoly with private information. Researchgate, 2020 [online], [cit. 2023-10-11] Dostupné z <https://www.researchgate.net/profile/Eray-Cumbul/publication/325878037_Stackelberg_Versus_Cournot_Oligopoly_with_Private_Information/links/5fc40437458515b79788d271/Stackelberg-Versus-Cournot-Oligopoly-with-Private-Information.pdf>
9. DAUHINIOVA, T. *Firma v konkurenčním prostředí*. Praha: PEF ČZU v Praze, 2021.
10. Deloitte Global Powers of Retailing. *Global Powers of Retailing 2023*. [online], [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/global-powers-of-retailing.html>>
11. FRANK, R. H. *Mikroekonomie a chování*. 1. vyd. Svoboda, Praha. 1995. ISBN 80-205-0483-9.
12. Gruzínské obchodní poradenství. FMCG market overview. [online], [cit. 2023-01-25] Dostupné z: <<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/637/eksporti>>

13. Gruzínský statistický úřad (GSÚ). *dovoz*. [online], [cit. 2024-09-20] Dostupné z: <
<https://bm.ge/news/galt-taggart-saqartveloshi-8-tveshi-qseluri-maghaziebis-shemosavlebi-165-it-gaizarda-rogor-vitardeba-fmcg-seqtoribin>>
14. Gruzínský statistický úřad (GSÚ). *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online], [cit. 2024-01-25] Dostupné z: <
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/26/samomkhmareblo-fasebis-indeksi-inflatsia>>
15. Gruzínský statistický úřad (GSÚ). *Vývoz*. [online], [cit. 2024-01-25] Dostupné z: <
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/638/importi>>
16. CHUNIKHIN, S. A., & Kol. (2019). *Studying the banking industry's stability through market concentration indices*. Munich Personal RePEc Archive, 2019 [online], [cit. 2022 -09-29]. Dostupné z: <
<https://econpapers.repec.org/paper/pramprapa/97387.htm>>
17. ImediNews. *Životní minimum se zvýšilo o 9 GEL.2021*. [online], [cit. 2023-12-26] Dostupné z: <
<https://imedinews.ge/ge/ekonomika/12860/shromisunariani-katsis-saarsebo-minimumi-9-larit-gaizarda>>
18. KHARAISHVILI, E. a kol. *Mikroekonomie*. Tbilisi: Universali, 2014. ISBN 978-9941-22-362-4
19. KVÁLSETH, T.O., *Relationship between concentration ratio and Herfindahl-Hirschman index: A re-examination based on majorization theory*. Heliyon, 2018 [online], [cit. 2022-10-26] Dostupné z: <
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00846>>
20. Kvirispalitra.ge. *Dohody mezi řetězci Carrefour a Populi*. [online], [cit. 2024-04-01] Dostupné z: <
<https://kvirispalitra.ge/journals/?year=2014>>
21. LEE, S. *War of Samsung and Apple: Can game theory precisely elucidate practical question?* University of Miami, 2014 [online], [cit. 2022-06-02] Dostupné z: <
<https://www.scribd.com/document/448422842/Samsung-and-Apple-law-pdf>>
22. LORTKIPHANIDZE, R. *For Improve of Economic Thinking* . Tbilisi: TSU, 2018. ISBN 978-9941-8-0723-7
23. MACH J a kol. *Obečná ekonomie I. Mikroekonomie*. Praha: ČZU, 1999.
24. MANKIW, N. G. *Principles of Economics*. Cengage, 2022. ISBN 978-0357541593.
25. MATĚJKA, M. Řetězce a sítě. *Ekonom*, 1998, č.41, s.34
26. MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie*. Melandrium, 2009. ISBN 80-86175-68-3

27. MERGER ASSESSMENT GUIDELINES, Horizontal Merger Guidelines U.S., Department of Justice and the Federal Trade Commission, USA 2010 [online], [cit. 2022-02-04] Dostupné z: < www.justice.gov >
28. MIKHALKINA, E. *Aplikace modelů dokonalé a nedokonalé konkurence na potravinářských trzích v ČR*, Praha: PEF ČZU v Praze, 2015.
29. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Albert Česká republika, s.r.o.* [on-line] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=172606>>
30. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Billa, spol. s.r.o.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=477199>>
31. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Globus ČR, v.o.s.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=715346>>
32. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: JIP východočeská, a.s.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=131478>>
33. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Kaufland Česká republika, v.o.s.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=713693>>
34. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Lidl Česká republika, s.r.o.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=513211>>
35. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=716166>>
36. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Penny Market, s.r.o.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=480858>>

37. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Tesco Stores ČR, a.s.* [online] [cit. 2024-05-20]. Dostupné z < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1325>>
38. MUSIL, P. *Mikroekonomie středně pokročilý kurz*, Plzeň: Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-207-3. 2009
39. Národní potravinová agentura. *Inspekce v roce 2021* [online] [cit. 2024-06-01]. Dostupné z < <https://nfa.gov.ge/Ge/StateControl>>
40. NewHub. "*Carrefour*", "*Spar*", "*Ori Nabiji*" ... - *Národní potravinová agentura pokutovala obchodní řetězce v Batumi.* . [online] [cit. 2024-06-01]. Dostupné z < <https://newshub.ge/news/regioni/karphuri-spari-ori-nabiji---shromis-inspektsiam-batumshi-skhvadaskhva-obiektebi-daajarima>>
41. Ori Nabiji , s.r.o., *O společnosti* [online], [cit. 2023-11-10] Dostupné z: < <https://info.orinabiji.ge/about>>
42. ORR, D., MACAVOY, P. W. *Price Strategies to Promote Cartel Stability*. *Economica* 32, no. 126,1965. [online], [cit. 2023-10-11] Dostupné z <<https://doi.org/10.2307/2552548>>
43. OWEN, G. *Game Theory*. Emerald Group Publishing Limited, 2013. ISBN 978-1-78190-507-4
44. PÁNKOVÁ, B. Globálnímu maloobchodu dál vládnou firmy z USA. *E15*. 20. 2. 2020, s. 9.
45. PAPAVALA, V. *Ekonomie: metodologie a metody*. Tbilisi: Paata Gugushviliho institut ekonomiky , 2020. ISBN 948-9941-13-239-1.
46. PETRIASHVILI, A. a kol. *The impact of climate change on the sustainability of wine production and the structure of its consumption in Czechia*. *Heliyon*, 2023 [online]. [cit. 2024-02-15] Dostupné z: < <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17882>>
47. Potravinová legislativa EU, 2013 [online]. [cit. 2024-09-20] Dostupné z: < <https://www.momxmarebeli.ge/?menu=26&rec=3258>>
48. Radio Tavisupleba. *V Gruzii se zdražují potraviny*. [online], [cit. 2024-03-20] Dostupné z: < <https://www.radiotavisupleba.ge/a/sakartveloshi-sursati-dzvirdeba/26632242.html>>
49. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Agrohubs, s.r.o.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: < <https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=404502098>>

50. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Carrefour, s.r.o.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=404923749>>
51. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Daily, s.r.o.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=406088638>>
52. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Europroduct, s.r.o.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=202227134>>
53. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Gudwili, a.s.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=206343991>>
54. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Magniti, s.r.o.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=436041659>>
55. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Nikora, a.s.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=206255808>>
56. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Ori Nabiji, s.r.o.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=204571668>>
57. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Smart, a.s.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=205124346>>
58. Reportovací portál: *Finanční výkazy: Spar, a.s.* [online], [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <<https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=404460187>>
59. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-247-3199-5.
60. SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D. *Economics*. 19th ed., McGraw-Hill, 2010. ISBN-13: 978-0073375970
61. SHAPIRO, C. Theories of oligopoly behavior. *Handbook of Industrial Organization*, 1989 [online], [cit. 2024-06-15] Dostupné z: <[https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01009-5](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01009-5)>
62. SCHILLER, B. R. *Mikroekonomie*. Brno: Computer Press, a.s. 2004.
63. SEVEROVÁ, L. a kol. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.
64. SOUKUP, J. *Mikroekonomická analýza*. Slaný: Melandrium, 2003. ISBN: 80-86175-30-8.
65. SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L. *Teorie firmy*. Slaný: Melandrium, 2009. ISBN: 978-80-86175-55-3.

66. SOUKUPOVÁ, J., SOUKUP, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie*. Praha: Management press, 2010. ISBN: 80-72611-50-8.
67. Statista online platforma. *Tržní podíl předních společností v maloobchodě s potravinami v Německu od roku 2009 do roku 2023*. [online], [cit. 2024-08-15] Dostupné z: <<https://www.statista.com/statistics/505129/leading-companies-in-food-retail-germany/>>
68. Statista online platforma. *Vedoucí organizované maloobchodní prodejny potravin v Turecku v roce 2022 podle podílu na trhu*. [online], [cit. 2024-08-31] Dostupné z: <<https://www.statista.com/statistics/937368/market-share-of-grocery-retail-stores-turkey/>>
69. Statista online platforma. *Tržní podíl obchodů s potravinami ve Velké Británii od ledna 2017 do dubna 2024*. [online], [cit. 2024-08-31] Dostupné z: <<https://www.statista.com/statistics/280208/grocery-market-share-in-the-united-kingdom-uk/>>
70. SVOBODA, R., ŠRÉDL, K. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. Praha: Alfa nakladatelství, 2012. ISBN: 978-80-86175-55-3.
71. TBC Capital. *Přehled gruzínského trhu rychloobrátkového zboží, 2021* [online]. [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <<https://tbccapital.ge/static/reports/uploads/files/TBCCapital-FMCGReport2022-April2022.pdf>>
72. TBC Capital. *Přehled gruzínského trhu rychloobrátkového zboží, 2022* [online]. [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <<https://tbccapital.ge/static/file/202306122346-tbc-capital-fmcg-market-overview-2022-geo.pdf>>
73. Technický předpis 441/2013 sb. *Technický předpis o dalších požadavcích na označování potravin* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z <<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2187143?publication=0>>
74. Technický předpis 152/2015 sb. *Technický předpis o mléce a mléčných výrobcích* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z <<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2803085?publication=0>>
75. Technický předpis 301/2016 sb. *Technický předpis o poskytování informací o potravinách spotřebitelům* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z <<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3328780?publication=0>>

76. Technický předpis 257/2018 sb. *Technický předpis o pravidlech označování produktů z masa* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z <
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4207040?publication=0>>
77. TODUA, L. *Regulace potravin v Evropské unii. Základní potravinový zákon. Strategické výzkumné a vývojové centrum Gruzie, Tbilisi, 2013* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z <
http://momxmarebeli.ge/images/file_246141.pdf>
78. TODUA, L. *Regulace potravin v Evropské unii. Potravinářské přísady. Strategické výzkumné a vývojové centrum Gruzie, Tbilisi, 2014* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z <
http://www.momxmarebeli.ge/images/file_677746.pdf>
79. TVRDOŇ, J. *Konkurenceschopnost podniků působících v resortu zemědělství*. Praha: PEF ČZU v Praze, 2004. ISBN: 80-213-1185-1.
80. ÚOHS. *Obecná legislativa* [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <
<https://www.uohs.cz/cs/legislativa.html>>
81. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže pokutoval obchodní řetězce v Gruzii. 2022.* [online]. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <
https://gcca.gov.ge/index.php?m=372&news_id=1292&lng=geo>
82. VARIAN H. R. *Mikroekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN: 80-85865-25-4.
83. Zákon č. 6157-Is/2012 Sb. *Zákon o bezpečnosti produktů a svobodného oběhu* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z: <
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1659419?publication=37>>
84. Zákon č. 288/1996 Sb. *Zákon o ochraně hospodářské soutěži* [online]. [cit. 2024-06-20]. Dostupné z: <
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/31462?publication=3>>
85. Zákon č. 2875-Is/2014 Sb. *Zákon o označování geneticky modifikovaných organismů a produktů určených pro potraviny/zvířecí krmivo* [online]. [cit. 2024-09-20]. Dostupné z: <
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2634028?publication=2>>
86. Zákon č. 4113/2010 Sb. *Zákoník práce* [online]. [cit. 2024-06-15]. Dostupné z: <
<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?publication=26>>
87. ZBOŽÍ & PRODEJ. *Kaufland zavádí digitální účtenku, Globus ji zdokonaluje biometrickým zabezpečením, 2023.* [online]. [cit. 2024-09-15]. Dostupné z:

<<https://www.zboziaprodej.cz/2023/05/30/kaufland-zavadi-digitalni-uctenku-globus-ji-zdokonaluje-biometrickym-zabezpecenim/>>

Seznam grafů:

Graf 1: Zisk jedné společnosti v případě nedodržování dohody	31
Graf 2: Zisk v případě nedodržování dohody oběma stráni	32
Graf 3: Obchod smluvního oligopolu.....	36
Graf 4: Maximalizace zisku v monopolu	39
Graf 5: Trh po vstupu druhé firmy	40
Graf 6: Porovnání mezi monopoem a duopoem	42
Graf 7: Nashova rovnováha v případě duopolu	45
Graf 8: Cournotova duopolní rovnováha	47
Graf 9: Maximalizace zisku dominantní firmou (levá část) a následnickou firmou (pravá část) ..	55
Graf 10: Nikora: roční počet prodejen v letech 2017-2022.....	66
Graf 11: Nikora: celkové roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2022 a prognóza.	68
Graf 12: Nikora: roční počet aktuálních zaměstnanců	69
Graf 13: Ori Nabiji: roční počet prodejen	72
Graf 14: Ori Nabiji: ekonomické ukazatele řetězce v tis. GEL v letech 2017-2022.....	72
Graf 15: Ori Nabiji: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza	74
Graf 16: Carrefour: roční počet prodejen řetězce.....	77
Graf 17: Carrefour-: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza.	78

Graf 18: Magniti: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza.	82
Graf 19: Spar: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza.....	86
Graf 20: Spar: roční počet prodejen a zaměstnanců.....	87
Graf 21: Daily: roční počet prodejen a dlouhodobý majetek (v tis. GEL).....	89
Graf 22: Daily: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza ...	90
Graf 23: Daily: obchodní marže řetězce v letech 2017 - 2022.....	91
Graf 24: Agrohub: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza	93
Graf 25: Gudwili: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza	98
Graf 26: Gudwili: roční počet zaměstnanců v letech 2017-2022.....	99
Graf 27: Europroduct: roční tržby z hospodářské činnosti v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza	102
Graf 28: Smart: roční počet prodejen a peněžní prostředky (v tis. GEL)	104
Graf 29: Smart: roční tržby z ekonomické aktivity v tis. GEL v letech 2017-2028 a prognóza..	105
Graf 30: Tržní podíly gruzínských vybraných řetězců v roce 2017.....	107
Graf 31: Tržní podíly gruzínských vybraných řetězců v roce 2022.....	109
Graf 32: Celkový počet maloobchodníků v konkrétní zemi k roku 2022	112
Graf 33: Tržby největších vybraných obchodních řetězců v Gruzii za rok 2017 (v tis. GEL)	113
Graf 34: Tržby největších vybraných obchodních řetězců v Gruzii za rok 2022 (v tis. GEL)	113
Graf 35: Bazický index pro řetězci v roce 2022 (v %)......	114
Graf 36: Výsledek hospodaření maloobchodů v Gruzii v tis. GEL za rok 2022	115
Graf 37: Čistá marže maloobchodů v Gruzii za rok 2022.....	116
Graf 38: Podíl slevových akcí na obratu obchodních řetězců (v %)......	118
Graf 39: Podíl rychloobrátkového zboží nakoupeného ve slevě (v %)......	119
Graf 40: Počet zlevněných produktů v únoru 2022.....	121

Graf 41: Počet slev u řetězců.....	122
Graf 42: Tři největší dovozci Gruzie v mld. USD	123
Graf 43: Počet působících prodejen u vybraných řetězců v roce 2017	125
Graf 44: Vývoj počtu prodejen potravinářských řetězců v Gruzii v rocích 2018-2022.....	125
Graf 45: Průměrný objem prodeje v GEL na m ² , bez DPH	126
Graf 46: Měsíční průměrná hrubá mzda v roce 2017 (v GEL)	132
Graf 47: Průměrná hrubá mzda v letech 2021-2022	133
Graf 48: Tři největší vývozci Gruzie v mil. USD	137
Graf 49: Podíl elektronického obchodu na tržbách z rychloobrátkového spotřebního zboží (Podíl v % za rok 2021)	142
Graf 50: Podíl respondentů, kteří odpověděli „denně/týdně“ ohledně frekvence nákupu vybraných kanálů	143
Graf 51: Podíl elektronického obchodu na tržbách vybraných prodejců rychloobrátkového spotřebního zboží (podíl, %).....	144
Graf 52: Podíl výdajů na elektronický obchod na celkových výdajích za potraviny (podíl, %) .	144
Graf 53: Podíl spotřebitelských elektronických plateb na rychloobrátkovém spotřebním zboží	145
Graf 54: Hodinový objem transakcí s rychloobrátkovým spotřebním zbožím s e-platbami v roce 2021	146
Graf 55: Spotřebitelské výdaje v roce 2022	147
Graf 56: Ceny produktů rychloobrátkového zboží rostly vyšším tempem ve srovnání s celkovou inflací.....	179
Graf 57: Tržby s rychloobrátkovým zbožím bez vlivu inflace (mld. GEL).....	180
Graf 58: Průměrné měsíční výdaje domácnosti (GEL).....	181
Graf 59: Organizovaný a neorganizovaný trh s rychloobrátkovým zbožím (v mld. GEL; včetně DPH).....	183
Graf 60: Tržby s rychloobrátkovým zbožím podle regionů	185
Graf 61: Penetraci organizovaného trhu.....	185

Graf 62: Rozdělení organizovaného trhu podle klíčových účastníků a regionů	186
Graf 63: Počet prodejen a obchodní plochy (Jednotky, 1000 m ²).....	187
Graf 64: Rozčlenění rychloobrátkové spotřebního zboží podle různých časových úseků.....	187
Graf 65: Rozdělení výdajů na rychloobrátkové zboží podle různých věkových skupin.....	188
Graf 66: Dynamika tržního podílu vybraných organizovaných maloobchodníků s rychloobrátkovým zbožím (%).....	189
Graf 67: Modely na duopolních trzích	198
Graf 68: Sweezyho model	204

Seznam obrázků:

Obrázek 1: struktura vzájemných ekonomických vztahů ve vertikále vzniku potravinářských produktů	13
Obrázek 2: Naturální vazba výrobce a spotřebitele.....	14
Obrázek 3: Vazby výrobce a spotřebitele na trhu surovino-potravinářský	14
Obrázek 4: Vazby výrobce a spotřebitele na trhu zemědělských výrobků	15
Obrázek 5: Vazby výrobce a spotřebitele na trhu potravinářských výrobků	16
Obrázek 6: Korelační koeficienty	171
Obrázek 7: Deskriptivní analýza vybraných indikátorů.....	172
Obrázek 8: BMNČ parametry	173
Obrázek 9: Ekonometrická verifikace.....	174
Obrázek 10: BMNČ druhý odhad	175
Obrázek 11: Rozdělení tržeb na trhu s rychloobrátkovým zbožím (mld. GEL; včetně DPH).....	179
Obrázek 12: Tržby s rychloobrátkovým zbožím podle regionů v roce 2022 (mld. GEL)	184

Obrázek 13: Průměrný počet návštěv a objem transakcí organizovaných maloobchodníků s rychloobrátkovým zbožím (meziročně, %).....	190
Obrázek 14: Bezhotovostní transakce při nákupu potravin prostřednictvím kanálů TBC Bank (meziročně, %)	191
Obrázek 15: Průměrný objem bezhotovostních transakcí při nákupu potravin podle věkových skupin (GEL).....	192
Obrázek 16: Účtenka z aplikace Můj Globus.....	211
Obrázek 17: Digitální účtenka z aplikace Kaufland.....	212

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Deset největších obchodních řetězců na globálním trhu v mld. USD v roce 2021.....	8
Tabulka 2: Koeficient koncentrace n firem.....	21
Tabulka 3: Herfindahl-Hirschmanův index - měření koncentrace.....	22
Tabulka 4: Příklad měření nedokonalosti trhu	23
Tabulka 5: Hra se dvěma účastníky a zisk	27
Tabulka 6: Prisoner's dilemma, tj. věžňovo dilema.....	34
Tabulka 7: Věžňovo dilema a kartel.....	35
Tabulka 8: Základní ukazatele řetězce Nikora v letech 2017-2022	67
Tabulka 9: Základní ukazatele řetězce Ori Nabiji v letech 2017-2022	73
Tabulka 10: Základní ukazatele řetězce Carrefour v letech 2017-2022.....	78
Tabulka 11: Počet prodejen v regionech řetězce Magniti v letech 2021 - 2022	80
Tabulka 12: Základní ukazatele řetězce Magniti v letech 2017-2022.....	81
Tabulka 13: Základní ukazatele řetězce Spar v letech 2017-2022.....	85
Tabulka 14: Základní ukazatele řetězce Daily v letech 2017-2022	90
Tabulka 15: Základní ukazatele řetězce Agrohub v letech 2017-2022	93

Tabulka 16: Základní ukazatele řetězce Gudwili v letech 2017-2022	97
Tabulka 17: Prodeji společnosti Europroduct podle regionů za roky 2021 a 2022	101
Tabulka 18: Základní ukazatele řetězce Europroduct v letech 2017-2022	101
Tabulka 19: Základní ukazatele řetězce Smart (2017-2022)	105
Tabulka 20: Deset největších potravinářských řetězců v Gruzii v roce 2022	108
Tabulka 21: Tržní síla deseti největších řetězců na gruzínském trhu potravin	110
Tabulka 22: Počet zaměstnanců a roční rozdíly průměrné mzdy mezi lety 2021 a 2022	134
Tabulka 23: Podíl Ukrajiny a Ruska na Gruzínské Ekonomice v roce 2021	136
Tabulka 24: Tržní síla deseti největších řetězců na českém maloobchodním trhu	167
Tabulka 25: 7 hlavních produktů, které nejvíce přispívají k inflaci potravin v Gruzii	207
Tabulka 26: Tržby největších maloobchodních řetězců (v tis. GEL)	208