

Aspekty koncentrace odvětví převážně potravinářských obchodních řetězců

Jana Vrbová*

Úvod

Postupující koncentrace (konsolidace) odvětví obchodních řetězců je empiricky jednoduše prokazatelným a dlouhodobým jevem. Přírozenou konsolidaci odvětví bude v příštích měsících podporovat i pokles spotřebitelské poptávky a na saturovaných trzích rovněž velmi rezervované výhledy spotřebitelské důvěry. Dalším jevem souvisejícím s poklesem poptávky je intenzivnější cenová konkurence mezi obchodními řetězci. Poklesu hrubého rozpětí budou obchodníci bránit uplatněním tlaku na nákupní ceny i výběrem převážně na obratu nezávislých poplatků za marketingové a jiné služby, tedy souhrnně uplatněním své vyjednávací síly vůči dodavatelům. Jak se projeví dlouhodobě budovaná konkurenční výhoda v podobě diferenciací v situaci rostoucí koncentrace? Jak se prakticky projevuje uplatnění získané monopolní síly obchodního řetězce? Cílem této práce bude identifikovat teoretické zázemí pro výše uvedené otázky a sestavit praktická doporučení sledující dopad těchto změn na řetězce samotné (dosahování vyššího než normálního zisku při růstu koncentrace), na dodavatele (výrobce především rychloobrátkového zboží – cena realizovaného výstupu a jeho množství) a spotřebitele (velikost spotřebitelského užitku).

Základní témata problematiky koncentrace obchodních řetězců

Rozsah, jakým koncentrace obchodních řetězců může a rovněž zasahuje do hospodářské soutěže, je patrný při pohledu na tabulku č. 1.

Tab. 1: Tržní podíl 5 největších retailerů

Tržní podíl Top 5 retailerů	1993	1996	2002	2004
Svédsko	75,0%	79,4%		95,4%
Irsko	65,0%	62,3%	89,9%	84,4%
Finsko	91,7%	93,9%		83,5%
Belgie	63,2%	60,1%	80,6%	82,8%
Dánsko	58,1%	54,4%		78,8%
Rakousko	58,8%	54,2%	87,4%	77,0%
Francie	50,9%	47,7%	66,2%	73,2%
Španělsko	32,7%	21,5%	74,0%	70,9%
Nizozemí	50,0%	52,6%	80,2%	68,4%
Maďarsko				66,4%
Portugalsko	55,6%	36,0%	76,7%	66,4%
Německo	45,4%	45,1%	77,6%	66,4%
Velká Británie	55,7%	50,3%	68,3%	55,7%
Řecko	28,3%	11,0%		53,9%
Česká republika				43,7%
Itálie	12,0%	10,9%	72,8%	38,9%
Slovensko				31,4%
Polsko				23,6%

* Ing. Jana Vrbová – doktorandka na Fakultě podnikohospodářské, Vysoká škola ekonomická v Praze

Zdroj: údaje pro rok 1993 - <http://ec.europa.ec/competition/publications> - studie pro Evropskou komisi - Dobson Consulting 1999
údaje pro rok 1996 - <http://ec.europa.ec/competition/publications> - studie pro Evropskou komisi - Dobson Consulting 1999
údaje pro rok 2002 - <https://statistics.defra.gov.co.uk> - studie Department for Environment, Food and Rural Affairs 2003
údaje pro rok 2004 - Planet Retail in Metro Retail Compendium - www.metro-ag.de

Tab. 1 ukazuje dva klíčové trendy typické pro všechny evropské země - prostřednictvím obchodních řetězců se realizuje naprostá většina obchodu potravinářským zbožím, podíl obchodu v rukou 5 největších obchodníků na daném trhu se stále zvyšuje.

Působení obchodních řetězců zahrnuje hned několik mikroekonomických problémů:

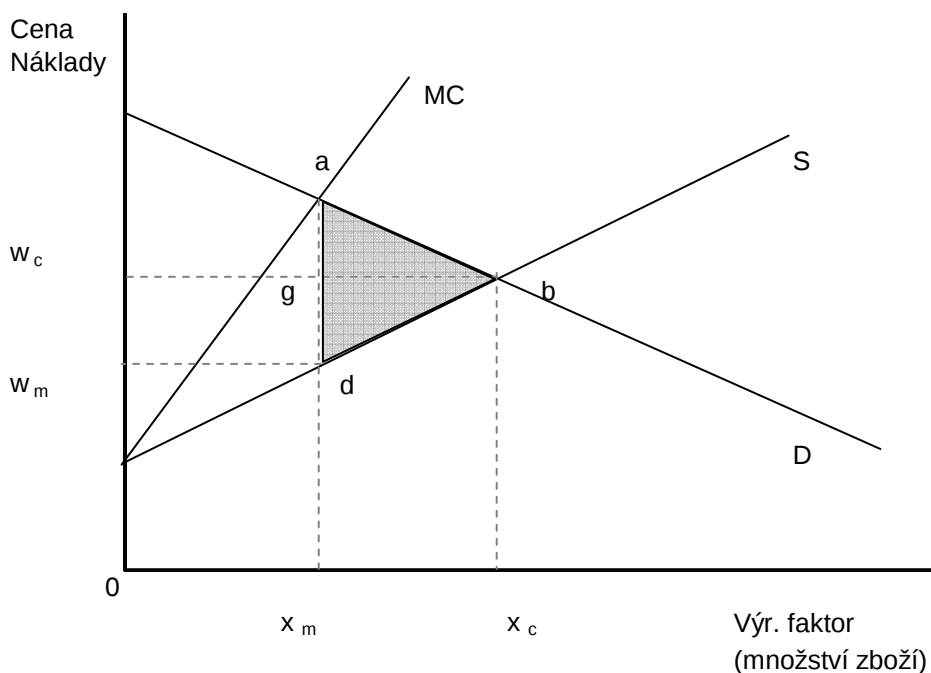
- problematiku trhu vstupů při uplatňování kupní síly obchodního řetězce vůči jeho dodavatelům, tedy situaci monopsonní poptávky či oligopsonní poptávky (nedokonale soutěžícího malého počtu poptávajících zboží na straně obchodníka a velkého počtu soutěžících výrobců/dodavatelů na dílčích trzích) a její vliv na:
 - velikost produktu soutěžících dodavatelů;
 - cenu produktu (resp. velikost realizovaného zisku na straně výrobců/dodavatelů) v krátkém období; na vývoj struktury odvětví výrobců v dlouhém období;
 - rozdělení velikosti celkového přebytku na spotřebitelský přebytek (na trhu vstupu v podobě zboží nakupovaného obchodním řetězcem) a přebytek výrobce;
 - velikost nákladů mrtvé ztráty (úbytek spotřebitelského i výrobcova užítu jednak z důvodu uplatnění monopsonní síly, jednak z důvodu strmé (neelastické) nabídky ze strany výrobců) na trhu zboží nakupovaného obchodníkem;
 - uplatňování vertikálních omezení¹ – zvláštní dodatečné podmínky, které si kladou obchodníci při nákupu u výrobců (např. doložky o exkluzivitě, poplatky za zařazení značkových výrobků do sortimentu, dodatečné poplatky při nesplnění očekávaných obrátových nebo ziskových cílů obchodníka hrazené dodavatelem apod.).
- problematiku trhu výstupu - tržní struktura a uplatňování případné monopolní síly obchodníkem (tj. na straně nabízejícího):
 - vliv na cenu a velikost nabídky zboží;
 - vliv na rozdělení spotřebitelského užítu koncového zákazníka mezi zákazníka/spotřebitele a obchodníka;
 - velikost nákladů mrtvé ztráty z uplatnění monopolní síly obchodníka;
 - reakce obchodníka na konkurenta a informovanost o situaci konkurenta – modely oligopolu – závislé na předpokladech o chování konkurence a míře zájmu obchodníka o chování konkurence, nákladových křivkách konkurence a jejich všeobecné znalosti, míře komoditizace trhu (homogenní produkt).
- problematiku interakce obou trhů – tedy trhu zboží (jako vstupu pro obchodníka) a trhu zboží jako trhu výstupu.

¹ používán anglický termín „vertical restraints“, který lze volně přeložit jako chování omezující hospodářskou soutěž v dodavatelsko-odběratelských vztazích (tedy související s vertikálním tokem zboží);

Mikroekonomické aspekty trhu vstupu – obchodní řetězec vs. výrobce

K ilustraci problematiky trhu vstupů použiji studii připravenou jako materiál pro Evropskou komisi právě o vlivu obchodních řetězců na hospodářskou soutěž v Evropské unii.² Východiskem ukazujícím vliv obchodních řetězců je jednoduchý model monopsonu (známý především ze studia monopsonu na trhu práce, aplikovatelný stejným způsobem na situaci na trhu jiného vstupu nakupovaného obchodním řetězcem, jakým je právě zboží).

Obr. 1: Model monopsonu – obchodní řetězec poptávající výrobní faktor (zboží pro další prodej)



Pozn.: zdroj: Dobson Consulting; Buyer Power and its Impact on Competition in Food Retail Distribution Sector of European Union, 1999, Nottingham: Dobson Consulting, kapitola The Economics of Monopsony and Buyer Bargaining Power, str. 10

Křivka S na obr. č. 2 ukazuje nabídku zboží dodavatele/výrobce, křivka D pak poptávku jediného poptávajícího, tj. obchodního řetězce. Obchodní řetězec zde není price takerem, nýbrž může ovlivnit (vyjednat) cenu vstupu. Obchodníková monopsonní síla se projevuje tím, že křivka nabídky zboží obchodnímu řetězci dodavatelem/výrobcem je rostoucí (pokud chce obchodní řetězec získat další jednotku zboží, pak musí zvýšit cenu i za předcházející nakoupené jednotky zboží)³, tzn. mezní náklady vstupu jsou rostoucí, a to 2krát rychleji než průměrné náklady faktoru, které jsou identické s křivkou nabídky faktoru.

² Dobson Consulting; Buyer Power and its Impact on Competition in Food Retail Distribution Sector of European Union, 1999, Nottingham: Dobson Consulting, kapitola The Economics of Monopsony and Buyer Bargaining Power, str. 8 - 17

³ Tento teoretický předpoklad je zajímavým paradoxem vzhledem k intuitivně přijímanému názoru, že zvyšováním nakoupeného objemu musí nutně klesat cena nakoupené jednotky. Tento teoretický předpoklad může být rovněž vysvětlením, proč se v určitých praktických příkladech pouhou kumulací objemů nedaří získat logicky nižší nákupní cenu (překračování běžné velikosti výrobních, obchodních kapacit, běžné velikosti podniků v odvětví výrobců).

Monopson dosahuje optimálního zisku při nákupu výrobního faktoru na průsečíku křivky D a mezních nákladů faktoru. Vlivem monopsonu na straně obchodního řetězce došlo k tomu že bude vyrobeno menší množství vstupu (x_m místo x_c) než v dokonale konkurenční situaci, a byl realizován tento vstup (zboží) za nižší cenu (w_m místo w_c) než v případě dokonale konkurenčního trhu.

Druhým efektem je zmenšení společenského užitku (přebytku pro obchodníka i výrobce) – zatímco v dokonale konkurenční situaci by byl užitek obou subjektů definován trojúhelníkem průsečíku křivky nabídky (S) s vertikální osou, bodem b a průsečíku poptávkové křivky D s vertikální osou, v případě nedokonalé konkurence je tento společenský užitek zmenšen o trojúhelník vyznačený na obr. č. 2 body d, b a a. Přitom došlo k dalšímu zmenšení přebytku výrobce, a to tak že v nedokonalé konkurenční situaci přebytek výrobce vyznačuje jen trojúhelník průsečíku křivky nabídky (S) s vertikální osou, bodu d a bodu w_m .

Monopsonní sílu (či kupní vyjednávací sílu) podporují tyto podmínky:⁴

- poptávající na daném trhu utváří významný podíl celkové poptávky a existují bariéry pro rozšíření počtu poptávajících (prakticky lze měřit na trhu zjištěním míry koncentrace - zpravidla se používá celkový tržní podíl pěti největších obchodníků);
- křivka nabídky vstupu je rostoucí (měřeno elasticitou nabídky na trhu vstupů; v případě monopsonu neelastická nabídka způsobuje, že monopson snižuje množství, které by mohlo být vyprodukováno; důležitým poznatkem pak je, v situaci, kdy se jedná o neelastickou nabídku oligopolu či monopolu na straně nabídky, pak nelze celý efekt přičítat pouze monopsonu, ale je nutné zahrnout do uvažování i působení nedokonalé konkurence v nabídce, která již není zcela nezávislá na poptávce);
- dosahovaná výkonnost obchodníka (poměr ceny, kterou je ochoten monopson platit (cena při vyrovnání poptávky monopsonu a nabídky) a cenou, kterou skutečně zaplatí (tj. cena za množství zboží, které odpovídá bodu maximalizace jeho zisku – tj. průsečíku jeho mezních nákladů a poptávky);
- kupní (vyjednávací) síla obchodníka tedy dovoluje dohodnout ceny, které nejsou úzce spjaty s úsporami nákladů výrobce z uzavření kontraktu, který dovoluje uplatnit úspory z rozsahu či snížení transakčních nákladů.

Podobně jako na trhu výstupu může k exploataci monopsonní síly na trhu vstupu vzniknout tajná dohoda mezi kupujícími.⁵

Výše uvedené teoretické závěry vysvětlují rovněž některé typické problémy obchodních řetězců v nákupních vztazích. Obvyklou otázkou, kterou řeší nákupní oddělení při srovnávání prodejních cen konkurenčních obchodních řetězců, je fakt, že i menší obchodní řetězce či nákupní svazy nezávislých maloobchodníků mohou nabídnout svým zákazníkům stejně atraktivní (nízké) prodejní ceny na klíčových položkách z hlediska cenového image, jako velké obchodní řetězce. Obvyklou charakteristikou těchto klíčových položek používaných pro nastavení cenového image je vysoká míra komoditizace, zákazník

⁴ Dobson Consulting; Buyer Power and its Impact on Competition in Food Retail Distribution Sector of European Union, 1999, Nottingham: Dobson Consulting, kapitola Definition and Measures of Buyer Power, str. 24 – 33

⁵ Koluzi na straně poptávky podporují následující podmínky – malý počet kupujících, homogenní produkt, otevřené (či veřejné) nákupní poptávky a neelastická nabídka (malé omezení poptávaného množství znamená velkou úsporu v nákupních cenách).

nerozlišuje nebo historicky nebyl trhem edukován v kvalitativních odlišnostech těchto klíčových produktů, veškerá soutěž o zákazníka má pouze cenový charakter, což implikuje nízkou míru investic do inovace produktu (či výrobních kapacit – tj. neelastickou nabídku i v dlouhém období) a vysoký podíl přímých (v masové potravinářské výrobě zpravidla surovinových) nákladů. Výrobní kapacity těchto komodit jsou koncentrovány do několika málo soutěžících podniků, které obsluhují jak velké obchodní řetězce, tak drobnější konkurenty obchodníků na trhu; při vysoké koncentraci výroby je dosahováno úspor z rozsahu – výrobci jsou dominantními odběrateli vstupních surovin jejich produktů. Úspory z rozsahu se realizují u produkce pro každého ze zákazníků a navyšování množství realizovaného klíčovými hráči mezi obchodníky. Zatímco nákupní oddělení obchodních řetězců hledala vysvětlení stejných prodejních (potažmo i nákupních cen) komoditizovaného zboží spíše v mimoekonomické oblasti (iracionální chování výrobce, preference malých řetězců dodavateli), výše uvedené řádky nabízejí zcela jednoduché a zcela ekonomické vysvětlení.

Vysvětlení spočívá ve 2krát rychleji rostoucí křivce mezních nákladů. Velké obchodní řetězce svým tlakem na cenu snižují celkovou velikost produkce, tzn. každý další růst nakupovaného množství z jejich strany (který přináší postupující koncentrace velkých obchodních řetězců prostým růstem počtu provozoven bez změn v sortimentu, který může mít vliv např. na růst tržního podílu na úkor výrobcovy konkurence) vyvolává redukci vyráběného množství při dané ceně, resp. růst ceny. Tento růst ceny potom adresují dodavatelé nejdříve nejdůležitějším partnerům – velkým obchodním řetězcům.

Stejný jev a stejný dopad pak zaznamenávají obchodní řetězce i v případě kumulace nákupních množství komodit několika národních obchodních řetězců pro cenové jednání s výrobcí. V této situaci homogenního produktu však nedojde k očekávanému soutěžení výrobců o tento kontrakt díky vyššímu nakupovanému množství a očekávanému snížení nákupních cen díky konkurenčním nabídkám.

Zcela opačnou situaci lze v praxi pozorovat u produktů s vysokou mírou diferenciací, inovace, zpravidla na začátku životního cyklu výrobku. Zde naopak výrobci upřednostňují velké obchodní řetězce, kterým nabízí tyto produkty za ceny odlišné od nákupních cen pro menší obchodní řetězce. Důvod je čistě racionální – napomáhá výrobcům k efektivnímu uvedení výrobku na trh a k největší penetraci. Soutěž výrobců v nabídce produktů s vyšší přidanou hodnotou a vyšší mírou inovace se neodehrává na úrovni homogenního komoditizovaného produktu, ale soutěží diferencovaných produktů o prostor v regálech.

Takovým způsobem definovaná soutěž již umožňuje i při uplatňování vertikálních omezení ze strany obchodních řetězců zajištění dlouhodobé spolupráce – v takto koncipované konkurenční situaci odlišných produktů bude úspěšným nejen výrobce, který brzy obsadí daný trh, ale i ten, který dokáže zajistit obchodníkovi (jako jednomu z článků své distribuce) co nejvyšší hrubé rozpětí.

Doporučení z této kapitoly směřující k výrobcům je zachovávání zdravého poměru komoditizovaných výrobků a výrobků s vyšší přidanou hodnotou a mírou inovace v portfoliu výrobce. Taková situace umožňuje obchodním řetězcům rovněž účinné vytěžení výhod vyplývajících z jejich koncentrace.

Mikroekonomické aspekty trhu výstupu – obchodní řetězec vs. spotřebitel

Vliv obchodních řetězců na trhu výstupu (tedy zboží nabízeného obchodníkem konečnému spotřebiteli) v situaci nedokonalé konkurence popisují dále citované mikroekonomické modely oligopolních trhů rozlišující tyto aspekty:

- uvažovaná vzájemná informovanost o krocích konkurence

-  manažersky ovlivňovaná schopností sbírat a vyhodnocovat informace o taktice a politikách konkurence;
- zohledňování reakce konkurentů
 -  manažersky ovlivňovaná schopností předvídat a reagovat na chování konkurence;
- druh produktu – tj. homogenní či heterogenní produkt
 -  míra jeho komoditizace, kterou manažeři obchodníka připustí či naopak účinně obchodník zastaví – jednak u svého sortimentu, jednak u komplexního produktu, který nabízí svým zákazníkům;
- podobnost či odlišnost nákladových křivek konkurentů
 -  manažersky ovlivňovaná schopnost řídit své náklady v souladu s celkovým strategickým konceptem, který obchodník sleduje) a v neposlední řadě schopnost konkurentů tvar nákladové křivky obchodníka předvídat.

Tyto běžné mikroekonomické modely oligopolu uvažované pro trh výstupu jsou oligopol s dominantní firmou (Forchheimerův model), model se zalomenou křivkou poptávky (Sweezyho model), Cournotův a Stacklebergův model.

Všechny tyto oligopolní struktury jsou v realitě trhů, na nichž působí v roli nabízejícího obchodní řetězce na různých národních trzích přítomny. Pro každý z těchto modelů existuje zajímavá aplikace do skutečného světa obchodních řetězců. Jen namátkou zmíním některé možné aplikace.

Příkladem trhu s dominantní firmou může být např. švédský řetězec ICA⁶ s 32,5 % podílem na švédském trhu v roce 1996. Pro takový trh bude typické, že tento dominantní obchodník bude tím, který bude určovat na základě své nákladové křivky a křivky poptávky po jím nabízených produktech svůj prodáváný objem a relativní cenovou hladinu na daném trhu, přičemž prostor (prodané množství) pro ostatní obchodníky (konkurenční lem – fringe competition) se bude zmenšovat, jestliže bude docházet k posunu křivky mezních nákladů dominantního obchodníka doprava (dominantní obchodník bude nacházet při svém růstu úspory z rozsahu). Posun rostoucí části křivky mezních nákladů dominantního obchodníka (tedy nabídky jeho zboží danému trhu) bude znamenat vyšší prodané množství při stejné ceně, pootočení křivky mezních nákladů (křivka bude elastičtější) bude mít za následek vyšší prodané množství při nižší ceně. Dominantní obchodník bude úspěšně zvyšovat svůj tržní podíl i snižováním relativní cenové hladiny – bude totiž vytlačovat konkurenční lem.

Exploataci oligopolní výhody stabilitou prodejních cen vysvětluje Sweezyho model, který předpokládá reakce oligopolní konkurence na zvyšování/snižování cen. Při zvýšení ceny jedním z oligopolních konkurentů, jej ostatní oligopolisté nenásledují, proto je platná tzv. konvenční křivka poptávky po oligopolistově výstupu s vyšší elasticitou, která způsobí, že tento pohyb způsobuje snížení jeho tržeb oproti ostatním oligopolistům. Naopak v situaci snížení ceny oligopolistou jej jeho konkurenti následují, což má za následek, že nárůst poptávky při daném snížení ceny (elasticita poptávky po jeho zboží) je nižší. Oligopolní situace tedy nenutí ke snižování ani zvyšování cen. Při současném používání oligopsonní síly

⁶ podle Dobson Consulting; Buyer Power and its Impact on Competition in Food Retail Distribution Sector of European Union, 1999, Nottingham: Dobson Consulting, kapitola The EU Retail Share Matrix, str. 55 – 80.

na trhu vstupů může taková stabilita prodejních cen na trhu výstupu vést k enormnímu zvyšování celkových zisků obchodníka.

Tvrzení, že stabilita prodejních cen podporuje tvorbu hodnoty u obchodníka podpořím pohledem z několika perspektiv řízení obchodního řetězce:

- stabilita prodejních cen, která vznikla na základě zkušeností oligopolu s cenovým pohybem omezuje tendence obchodních řetězců ke konkurenčním výpadům – tzv. „hustle strategies“ a soustředění se pouze na cenovou konkurenci;
- stabilita cen podporuje vytváření cenové architektury; v situaci málo proměnlivých prodejních cen se účinně utváří představa zákazníků o poměru ceny a hodnoty,⁷ která je základem pro budování cenové architektury i trade-up; pochopitelná cenová architektura zvyšuje důvěru v celou komunikaci obchodníka
- uvolnění pozornosti vrcholových manažerů od cenového boje s konkurencí umožňuje rozvíjet sortimentní skladbu dle plánogramů (tvorba dle operačních⁸ a výkonnostních⁹ kritérií) a důsledný systém kontroly výkonnosti zavedených plánogramů), péči o kontrolu nákladů obchodního řetězce a diferenciaci komplexního produktu

Posledním příkladem jsou efekty Cournotova modelu – díky 2dimenzionálnímu zobrazení je tento model zjednodušován pro situaci duopolu. Při homogenním produktu, cíli všech (nebo dvou) firem maximalizovat svůj zisk a za předpokladu, že ceny jsou skryté (nebo stejné u všech konkurentů) a že se jednotliví oligopolisté nesnaží anticipovat chování ostatních, pouze na ně reagují, se pak vytváří množstevní rozdělení trhu dle nákladových podmínek jednotlivých obchodních řetězců. Příkladem takového trhu může být paradoxně Německo, kde působí několik ryze diskontních řetězců (Aldi, Edeka) vedle convenience (Rewe) či large quality value (např. Real či Metro¹⁰, obojí patřící Metro Group), přičemž spotřebitel vnímá jejich komplexní produkt jako homogenní (nerozlišuje mezi přidanou hodnotou vyplývajících z odlišných strategických konceptů), tudíž vyžaduje velmi obdobnou cenovou hladinu u všech obchodníků u porovnatelného zboží. Vzhledem k vysokému podílu diskontérů, kteří uvádějí ve svém sortimentu převážně produkty svých vlastních značek, je této porovnatelné cenové hladiny dosahováno přidáním privátních značek do sortimentu convenience či large quality-value obchodníků. Produkt se tedy jeví z pohledu zákazníka v řadě aspektů jako homogenní a je řetězce dle svých nákladových charakteristik se jej snaží nabízet v co vzájemně nejbližší cenové hladině. Logickým výsledkem, který uvádí Cournotův model, je potom množstevní rozdělení (rozdělení podílu na trhu) dle nákladových podmínek jednotlivých obchodníků.

Mikroekonomické aspekty – vzájemné působení nedokonalé konkurence obchodního řetězce na trhu vstupu a výstupu

Posledním tématem věnovaným problematice koncentrace je současné působení obchodního řetězce v nedokonalé konkurenčních podmínkách na obou trzích – tedy trhu vstupu (uplatňování monopsonní nebo oligopsonní síly) a na trhu výstupu (uplatňování monopolní či oligopolní síly).

⁷ srozumitelněji „price – value ratio“

⁸ doplňování zboží, pojistné zásoby, minimalizace ztrát neprodaného zboží

⁹ obrátka, realizované hrubé rozpětí

¹⁰ V případě německého řetězce Metro se sice jedná o řetězec velkoobchodního typu, ale struktura zákazníků i druh prodeje ukazuje na strategický koncept large quality-value provozoven.

Měření kombinace (tzv. countervailing power) uplatnění kupní (vyjednávací) síly (buying power) na trhu vstupu a exploatace nedokonalekonkurenční síly obchodního řetězce na trhu výstupu navrhuje Dobson¹¹ provést porovnáním

- v čase na daném dílčím trhu vstupu;
- geografickým srovnáním na daném (dílčím) trhu vstupu;
- porovnáním jednotlivých dílčích trhů vstupů,

a to pro následující veličiny:

- změřením celkové přírážky - tzn. rozdílu mezi prodejní cenou daného produktu na dílčím trhu výstupu a náklady obchodníka (s výjimkou nákladů pořízení zboží, tj. nákupní ceny zboží pro obchodníka) a náklady výrobce;
- změřením přírážky obchodníka – tzn. rozdílu mezi prodejní cenou daného produktu na dílčím trhu výstupu a náklady obchodníka (tj. všechny pořizovací náklady zboží a všechny náklady přímo či nepřímo alokovatelné k danému druhu zboží);
- změřením přírážky výrobce – tzn. rozdílu mezi prodejní cenou daného produktu na trhu vstupu a veškerými náklady výrobce.

Dobson navrhuje jako míru určení vzájemného působení obchodníkovy vyjednávací síly a monopolní/oligopolní síly především vývoj podílu přírážky obchodníka a přírážky výrobce při dané velikosti celkové přírážky, stejně jako vývoj přírážky obchodníka a přírážky výrobce při proměnlivé velikosti celkové přírážky (způsobené ať už změnou výrobních nákladů nebo různými efekty působícími na snížení prodejní ceny obchodníka – konkurence, všeobecný či sezónní pokles spotřebitelské poptávky).

Výše zmíněný vliv kupní (vyjednávací) síly obchodního řetězce je často vnímán jako příznivý celkovému společenskému užítu – a sice se předpokládá, že koncentrace umožní obchodníkovi jednak snížit správní náklady a těžit ze zkušenostního efektu, jednak zvýšit tlak na výrobce v podobě kupní (vyjednávací) síly, což v konečném efektu na tradičně soutěživém (ať už oligopolním nebo jen vysoce koncentrovaném) trhu výstupu, povede jednoznačně ke snížení cen pro spotřebitele. Tzn. efekt z omezení celkové nabídky vlivem redukce nabízeného množství výrobců (cena vyjednaná obchodníky povede k nižšímu množství produkováného zboží) bude na tomto trhu, složeném z několika desítek tisíc často víceméně zaměnitelných produktů, kompenzován celkovým snížením hladiny prodejních cen pro konečné spotřebitele.¹²

Logickou otázkou však zůstává, zda je efekt omezení celkové nabídky zboží (ať už snížením produkce každým z výrobců na hladinu, kde ještě maximalizují svůj zisk při dané ceně či v dlouhém období opuštěním trhu výrobců s méně výhodnými nákladovými podmínkami a méně diferencovaným produktem), bude mít i v dlouhém období vliv na celkový pokles cen pro spotřebitele. V dlouhém období může dojít rovněž k vysoké koncentraci na straně výrobců a zbývající produkty silných výrobců, které jsou z definice této situace vysoce diferencované, změny křivku nabídky vstupů v ještě strmější (méně elastickou),

¹¹ podle Dobson Consulting; Buyer Power and its Impact on Competition in Food Retail Distribution Sector of European Union, 1999, Nottingham: Dobson Consulting, kapitola Definition and Measures of Buyer Power, str. 24 – 33

¹² Dobson, W., P., Waterson, M.; Countervailing Power and Consumer Prices in The Economic Journal, 1997, Oxford: Royal Economic Society – Blackwell Publishers; str. 419 (www.jstor.org)

tzn. cenový efekt bude opačný – cena bude růst. Podmínky a alternativy tohoto problému se snaží popsat model vyvinutý Dobsonem a Watersonem, popsany v následujících odstavcích.¹³

Model zobrazuje chování:

- 1 výrobce (dodavatele)
- N obchodních řetězců

Za následujících podmínek:

- obchodované zboží je homogenní (výrobce nabízí všem obchodníkům stejný produkt); v okamžiku prodeje se však již jedná o komplexní produkt, jeho míra diferenciací (heterogenity) je dána přidanou hodnotou služeb obchodníka; míra diferenciací (γ) je vyjádřena zprava otevřeným intervalem $\langle 0, 1 \rangle$, kde 1 znamená dokonalou diferenciací; obchodníci tedy nabízejí komplexní produkt s různou mírou substituovatelnosti;
- poptávka po zboží nabízeném i-tým obchodníkem konečným spotřebitelům je odvozena na základě poptávky po zboží ostatních obchodníků a je ovlivněna mírou diferenciací obchodníka komplexního produktu. To je vyjádřeno funkcí (1)

$$q_i = \frac{1 - \gamma - [1 + \gamma (N - 2)] p_i + \gamma \sum_{j \neq i} p_j}{(1 - \gamma) [1 + \gamma (N - 1)]} \quad (1), \text{ kde}$$

q_i ... je množství prodané i-tým obchodníkem

p_j ... je cena komplexního produktu j-tého obchodníka

- 2-kolové vyjednávání za podmínky dokonalých informací na obou stranách
 - v 1. kole dochází k souběžnému jednání (nezáleží na pořadí obchodníků) mezi jedním dodavatelem a N obchodními řetězci (obchodníci mají stejný tržní podíl). V prvním kole se projevuje efekt koncentrace obchodních řetězců tím, se snižujícím se počtem obchodníků po každém dalším jednání (které může skončit uzavřením i neuzavřením kontraktu za danou konstantní cenu) se snižuje šance výrobce uzavřít kontrakt s vyšší prodejní cenou;
 - ve 2. kole dochází na základě cen dosažených jednáním s výrobcem (w_i) k souběžnému (žádný z obchodníků nemění svou prodejní cenu na základě ceny jiného obchodníka) a nezávislému stanovení prodejních cen pro konečné spotřebitele, a to dle pravidla maximalizace zisku obchodníka; výsledek použité maximalizační účelové funkce (maximalizace zisku obchodníka na základě stanovené transferové ceny w) v kombinaci funkcí maximalizující zisk výrobce transferovou cenou umožní odvodit funkci prodejní ceny produktu (2):

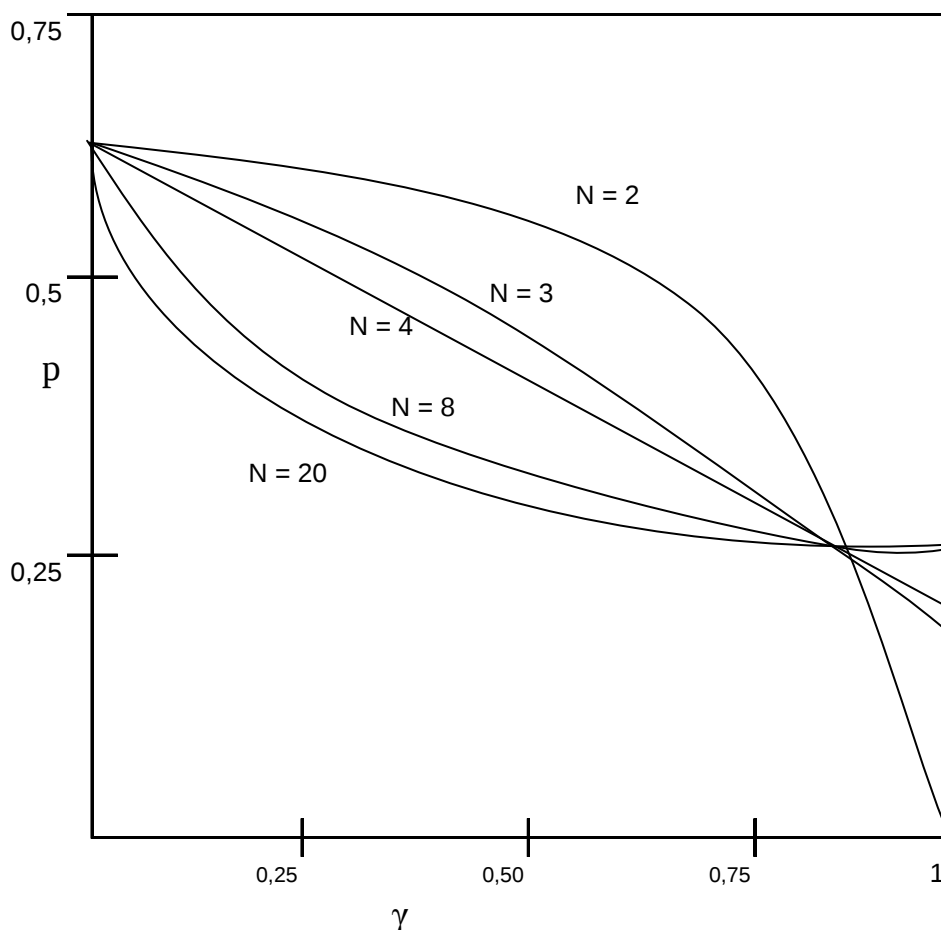
$$p(w) = \{ 1 - \gamma + w [1 + \gamma (N - 2)] \} / [2 + \gamma (N - 3)] \quad (2)$$

¹³ Dobson, W., P., Waterson, M.; Countervailing Power and Consumer Prices in The Economic Journal, 1997, Oxford: Royal Economic Society – Blackwell Publishers; str. 420-430 (www.jstor.org)

Z rovnice (2) je patrné, že prodejní cena p je funkcí dohodnutých transferových cen w ($w = w_i, \dots, w_n$) a závisí na míře diferenciaci komplexního produktu (γ) a celkovém počtu obchodníků (N - přeneseně tedy na koncentraci trhu).

Vztah mezi takto nalezenou prodejní cenou, mírou diferenciaci komplexního produktu poskytovaného obchodníky (γ) a koncentrací trhu vyjadřuje na základě rovnice (2) obr. č. 3.

Obr. č. 2 – Vliv koncentrace na prodejní cenu zboží (p) při proměnlivé míře diferenciaci (γ)



Pozn.: Zdroj: Dobson, W., P., Waterson, M.; Countervailing Power and Consumer Prices in The Economic Journal, 1997, Oxford: Royal Economic Society – Blackwell Publishers; str. 425 (www.jstor.org)

Obr. č. 2 ukazuje zajímavé vazby, které jsou velmi často v rozporu s uváděnými intuitivními závěry v oblasti strategického řízení obchodních řetězců. S rostoucí diferenciací (rostoucím γ) komplexního produktu obchodníka (nutno zdůraznit, že dodavatel stále dodává homogenní produkt) dochází ke snížení prodejní ceny komplexního produktu,¹⁴ což je způsobeno především tím, že s rostoucí diferenciací dominuje vyjednávací (kupní) síla obchodníka nad jeho prodejní silou – trh vstupu při uvažování diferencovaného výstupu se

¹⁴ Nutno srovnat s všeobecně přijímaným přesvědčením, že vyšší míra diferenciaci zaručuje automaticky vyšší prodejní cenu.

stává monopsonním¹⁵, což ve výsledku vede ke snížení prodejní ceny pro konečného spotřebitele.

Dalším pozoruhodným zjištěním je, že dochází k velmi pomalému růstu prodejní ceny dochází při dané míře diferenciaci při výrazné redukci počtu konkurentů mezi obchodníky (např. při redukci počtu obchodníků z 20 nad 8), tento efekt růstu prodejní ceny se zrychluje až při velmi malém počtu konkurujících si obchodníků (např. při poklesu počtu obchodníků ze 3 na 2 obchodníky). Je tedy zřejmé, že efekt koncentrace trhu na růst prodejní ceny (a tedy i zisku z takové operace podporující koncentraci) bude mít výrazné následky až při velmi malém počtu obchodníků-konkurentů na daném trhu.

Další otázkou, která byla na začátku této kapitoly položena, je vývoj společenského přebytku. Společenský přbytek je součtem spotřebitelského přebytku a přebytku firmy (výrobce).¹⁶

Obecně lze říci, že v souladu s ekonomickou teorií je homogenní produkt považován za atribut zvyšování výběru pro spotřebitele; porovnatelnost homogenního produktu, pak za podmínku dokonalejší soutěže mezi nabízejícími. Zvyšování diferenciaci u produktu nabízeného obchodníkem je proto považováno za hybnou sílu zmenšování společenského přebytku. Vedle tohoto intuitivního závěru (zmenšování spotřebitelského přebytku vlivem rostoucí diferenciaci) je nutné doplnit, že diferenciaci způsobuje i změnu na trhu vstupu, posiluje postavení obchodníka a umožňuje při jeho vyjednávání snížit nákupní cenu i nakupované množství pod dokonalou konkurenční transferovou cenu i množství.

Celkový vývoj společenského přebytku zobrazuje obr. č. 3. Pozoruhodný je rovněž vývoj v situaci duopolu obchodníků, kde v situaci vysoké diferenciaci spojené s duopolem, dochází k tak intenzivní konkurenční situaci, která přináší nárůst spotřebitelského přebytku nad úroveň společenského přebytku v situaci 3 a více konkurentů na straně obchodníků. Jedná se o následek prudkého poklesu prodejní ceny komplexního produktu prodáváného duopolem obchodníků zobrazené na obr. č. 4 při vysoké míře diferenciaci.

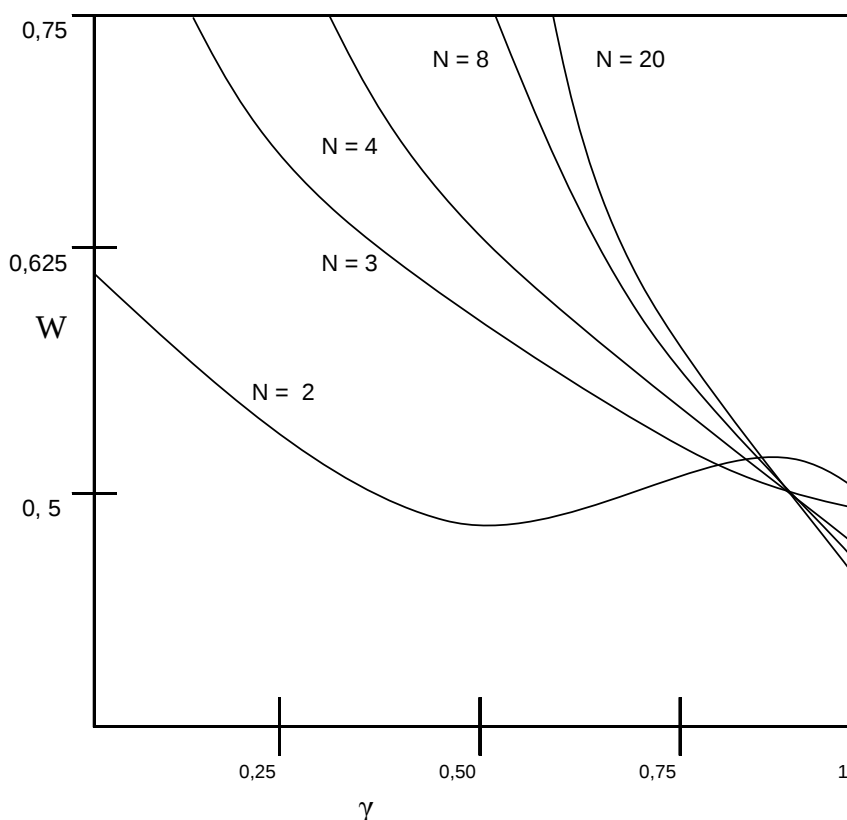
Dalším - spíše potenciálním efektem - růstu celkového společenského přebytku v situaci duopolu - může být rovněž rozhodnutí výrobce neobchodovat s jedním ze dvou obchodníků. Tímto rozhodnutím výrobce přeměňuje trh vstupu v trh bilaterálního (oboustranného) monopolu, který mu umožní zvýšit transferovou cenu jeho produktu a zvýšit tedy prostřednictvím navýšeného výrobcova přebytku přbytek společenský.

¹⁵ Zatímco výrobce nabízí homogenní produkt, obchodník jej přetváří v diferenciovaný produkt, tzn. stává se jediným poptávajícím tohoto jemu nabízeného produktu. V obr. č. X není zobrazen další efekt, tedy s růstem míry diferenciaci dochází rovněž k poklesu transferových cen (w) ze stejných důvodů.

¹⁶ Pro účely tohoto modelu bylo odvození společenského přebytku použito dosazení celkového množství prodaného komplexního produktu do této funkce:

$$W(q) = N \{q - \frac{1}{2} q^2 [1 + \gamma (N - 1)]\}, \quad \text{kde} \quad \begin{array}{ll} W & \dots \text{ je společenský přbytek,} \\ q & \dots \text{ je množství prodaného komplexního} \\ & \text{produktu (identické s množstvím vyrobeného} \\ & \text{vstupu)} \end{array}$$
$$q = (1 - W) [1 + \gamma (N - 2)] / \{[1 + \gamma (N - 1)] [2 + \gamma (N - 3)]\}$$

Obr. č. 3 – Vliv koncentrace na společenský přebytek (W) při proměnlivé míře diferenciaci (γ)



Zdroj: Dobson, W., P., Waterson, M.; Countervailing Power and Consumer Prices in The Economic Journal, 1997, Oxford: Royal Economic Society – Blackwell Publishers; str. 426 (www.jstor.org)

Závěr

Cílem výše uvedených modelů bylo zhodnocení pozic z pohledu obchodních řetězců, dodavatelů (výrobců) i celkového společenského užitku, integrujícího zájem, který by měli sledovat regulátoři utvářející podmínky, v nichž obchodní řetězce působí na své dodavatele i zákazníky. Z pohledu cílů obchodních řetězců zůstává zvyšování diferenciaci klíčovým problémem pro tvorbu hodnoty obchodních řetězců, a to podle zjištěných teoretických poznatků vytěžených z kupní i prodejní síly.

Výše uvedený model monopsonu se pak snaží vysvětlit fungování často zmiňované vyjednávací síly, považované spíše za obtížně kvantifikovatelnou proměnnou, do praktického, i když stále pouze ordinalistického použití.

Nalezené mikroekonomické souvislosti ukazují důvody obdobných nákupních cen pro větší i menší obchodníky na daném trhu v případě homogenního zboží (komodit), osvětlují úspěšnou exploataci vyjednávací síly v případě výrobcem diferencovaných produktů.

Citovaný Dobsonův model dává koncentraci do souvislosti stanovení nákupní a prodejní ceny – tedy opět do těžiště, kde se utváří hodnota generovaná obchodním řetězcem. Klíčová je pak rovnice (2), která umožní analýzu (ovšem za výše uvedených podmínek modelu) situace na konkrétním trhu. Ukáže, že diferenciaci ve spolupůsobení kupní i prodejní síly obchodníka není nástrojem růstu prodejní ceny, nýbrž jen nástrojem růstu realizovaného hrubého rozpětí. Při vysoké míře koncentrace (např. pouze 2 soupeřící obchodní řetězce) přináší vyšší prodejní cenu nižší míra diferenciaci, v extrémním případě se výrobce na

takovém trhu může díky rozhodnutí obchodovat pouze s jedním řetězcem stát monopolistou a tím razantně změnit poměr vyjednávacích sil.

Pro obchodní řetězce je též důležité znát konkrétní vliv koncentrace na jejich prostředí i na strategický zdroj konkurenční výhody – diferenciaci. Koncentrace přestává být externím rizikem s obtížně definovatelnými efekty, stává se podmínkou trhu, se kterou je možné manažersky pracovat – tzn. použít při rozhodování o alokování prostředků do diferenciaci komplexního produktu při dané míře koncentrace obchodu, rozhodnutí o nákupu sítě konkurenta či převzetí části jeho provozoven s aplikací vlivu takového rozhodnutí na vlastní vyjednávací sílu vůči výrobcům působícím na daném trhu či tendenci vývoje prodejní ceny komplexního produktu nabízeného koncentrovanějším odvětvím.

Posledním závěrem je negativní efekt diferenciaci na vývoj společenského přebytku a to i přes klesající prodejní cenu zboží s rostoucí diferenciací a i v případě vysokého počtu soupeřících obchodních řetězců - s výjimkou pouze extrémní situace 2 soupeřících obchodních řetězců.

Literatura

- [1] Department for Environment, Food and Rural Affairs of United Kingdom; *Concentration on Food Retail 2002*, Londýn: Department for Environment, Food and Rural Affairs of United Kingdom, 2003 - <https://statistics.defra.gov.co.uk>
- [2] Dobson Consulting; *Buyer Power and its Impact on Competition in Food Retail Distribution Sector of European Union*, Nottingham: Dobson Consulting 1999 - <http://ec.europa.ec/competition/publications>
- [3] Metro Group; *Metro Retail Compendium 2004/2005*, Duesseldorf: Metro Group, 2004 – www.metro-ag.de
- [4] Dobson, W., P., Waterson, M.; *Countervailing Power and Consumer Prices in The Economic Journal*, Oxford: Royal Economic Society – Blackwell Publishers, 1997

Příležitosti a hrozby koncentrace odvětví převážně potravinářských obchodních řetězců

Jana Vrbová

ABSTRAKT

Pokračující koncentrace obchodních řetězců s převažujícím sortimentem rychloobrátkového zboží je v evropských podmínkách dobře pozorovatelnou tendencí, konsolidace saturovaných trhů v době nepříliš optimistických spotřebitelských výhledů realitou. Tato situace přináší změny v podobě rostoucí vyjednávací (kupní) síly menšího počtu obchodníků, na druhou stranu může být potenciálním iniciátorem zostřené cenové konkurence mezi obchodníky. Článek za pomoci modelu monopsonu na trhu výrobního faktoru (v tomto případě zboží nakupovaného obchodníky) uvažuje praktické efekty uplatňování monopsonní síly. V další části použitím citace Dobsonovy studie ukazuje příklady vzájemného vlivu zdroje konkurenční výhody (diferenciace), nákupní ceny zboží a míry koncentrace trhu obchodníků na prodejní cenu a celkový společenský přebytek.

Klíčová slova: obchodní řetězce, koncentrace, vyjednávací síla obchodních řetězců, diferenciace, spotřebitelský užitek, společenský užitek

Opportunities and Threats of concentration of retail market

ABSTRACT

Continuing concentration of retail chains with prevailing assortment of fast moving consumer goods is empirically visible tendency present in Europe, overall consolidation of chains on saturated markets in situation of reserved consumer optimism is inavoidable. Such circumstances enable changes including growing buying power of retail chains, on the other hands can start harsh price competition among remaining retailer. Quoted model of monopsony on market of production factor (goods bought for sale by retailer is considered as production factor) depicts effects of exploitation of buying power. The other part – using Dobson's model and other microeconomic models of oligopsony illustrates examples of mutual effects differentiation (both of complex product of retailer and supplier), buying (transfer) price, rate of concentration of retail market on selling price and consumer excess.

Key words: retail chains, concentration of retail market, negotiation power (buying power) of retail chains, consumer excess, social welfare

JEL classification: D43, D60, M20