

#### bb) Dodací a platební podmínky

Dodací a platební podmínky tvoří obecně součást obchodních podmínek dodavatele. Umožňují regulovat práva a povinnosti nakupujících a prodávajících a mohou být v jednotlivých případech modifikovány.

Dodací podmínky regulují rozsah a časovou stránku povinností, vznikajících prodávajícímu v souvislosti s dodávkou.

- (1) Minimální rozsah dodávky
- (2) Termín dodávky
- (3) Místo předání zboží
- (4) Převzetí pojišťovacích a přepravních nákladů
- (5) Právo výměny zboží

Obr. 60: Prvky dodacích podmínek

Právo na výměnu hraje velkou úlohu při prodeji konečným uživatelům. Body ad (1) - ad (4) mají mimořádný význam pro obchodní zprostředkovatele a pro marketing investičních statků. V této oblasti (např. při stavbě lodí) je příslib krátkých dodacích lhůt a v minulosti praktikovaná zákaznická věrnost často důležitějším prodejním argumentem, než nízká cena.

Platební podmínky vyjadřují okolnosti úhrady kupní ceny.

- (1) Lhůty splatnosti (zálohy, plné platby)
- (2) Skonto při předčasné platbě
- (3) Úroky při opožděné platbě
- (4) Zajištění dodavatelského úvěru
- (5) Kompenzační obchod (při exportu do zemí s „měkkou“ měnou)
- (6) Platby za vyměňované zboží

Obr. 61: Prvky platebních podmínek

Úkolem dodacích a platebních podmínek není pouze právní regulace práv a povinností. Jak jsme již naznačili, musí sloužit rovněž posílení akvizičního potenciálu podniku. Často se obchod uskuteční pouze tehdy, když dodavatel poskytne obchodnímu zprostředkovateli úvěr na cenu až do okamžiku konečného prodeje. Samozřejmě, že tyto velkorysé dodací a platební podmínky představují pro dodavatele dodatečné zatížení nákladů. Příznivé dodací a platební podmínky tak jdou vždy na úkor nabízené ceny. Marketing se rovněž zde musí orientovat podle přání zákazníků.

Měl by zviditelnit ty vrstvy zákazníků, které dávají přednost komfortním dodacím a platebním podmínkám před přesně vykalkulovanou cenou.

## 4. Komunikační politika

### a) Cíle a dílčí úseky komunikační politiky

Jestliže poptávka po zboží převyšuje nabídku, dostávají se kupující do obtížné situace. Musí pátrat po zboží a řadit se do front. V západních ekonomikách s jejich nadměrnou nabídkou zboží tomu je naopak. Prodejci stojí před problémem: uvolnění naplněných skladů je možné jedině tehdy, jestliže naleznou kupce.

Pro společnost hojnosti je příznačná  
- nadměrně bohatá nabídka zboží

- nepřehledné trhy
- téměř homogenní, technicky vyzrálé výrobky
- pohodlný, k pasivitě inklinující zákazník.

Prodávající musí vynaložit značné úsilí k tomu, aby seznámili zhýčkaného zákazníka s jakostí, cenovou výhodností a zdrojem původu své nabídky. V tom spočívá úloha komunikační politiky. Jejím cílem tedy je prostřednictvím informací a cíleného ovlivňování překonávat odbytové bariéry na straně zákazníka. Cíl komunikační politiky je možné beze zbytku odvodit z hlavního cíle podniku: jestliže chce někdo dlouhodobě maximalizovat zisk (hlavní cíl), potom se musí snažit překonávat odbytové překážky (marketingový cíl). Za tímto účelem musí obsáhle informovat a pozitivně ovlivňovat potenciální zákazníky (komunikační cíl).

V marketingové literatuře se komunikační politika člení do tří, někdy i do čtyř oblastí (viz obr. 62).

Těžiště komunikační politiky spočívá jednoznačně v oblasti reklamy (prostřednictvím medií). To platí jak o šířce a hloubce záběru, jaká je komunikační politice věnována v marketingové literatuře, tak i o podílu těchto prostředků na rozpočtu podniku, věnovanému propagaci. Na tuto skutečnost vezmeme zřetel při podrobném výkladu problematiky reklamy.

<b>Dílčí oblast</b>	<b>Předmět podnikání</b>
Reklama (v médiích)	Zákazníci mají být povzbuzováni k nákupu intenzivním nasazením reklamních medií
Podpora prodeje	Zákazníci mají být povzbuzováni k nákupu cílenými opatřeními v místě prodeje
Public relations	Má docházet k pozitivnímu ovlivňování postojů veřejnosti k podniku
Osobní prodej	Důrazní externí prodavači mají zákazníky v přímém rozhovoru informovat a získat je pro uskutečnění nákupu

Obr. 62: Dílčí oblasti komunikační politiky

Zvláště v oblasti spotřebního zboží lze pozorovat ohromný příliv reklamy, který snižuje účinnost reklamních opatření. Řada prodávajících proto své úsilí přenáší na ostatní propagační nástroje. Tento posun se týká především podpory prodeje (Sales Promotions), u které došlo k nárůstu jejího relativního významu.

Členové společnosti hojnosti od podniku očekávají, že kromě výroby zboží a poskytování služeb bude používat ekologické výrobní postupy, že zajistí moderní, bezpečná pracovní místa s vhodnými pracovními podmínkami, že nebude přetěžovat místní infrastrukturu čili že bude dbát veřejného zájmu. Podnik, kterému se nepodaří naplnit tato očekávání, bude mít na trhu pozici ztíženou negativním image. Pro překonání odbytových těžkostí lze proto využít i opatření, směřující k vytváření kladného podnikového image v rámci práce s veřejností (Public Relations).

Osobní prodej, to znamená získávání zákazníků při bezprostředním rozhovoru, je nejefektivnější, ale současně i nejdražší forma komunikační politiky. V anglosaské

marketingové literatuře hraje tento aspekt komunikační politiky mnohem závažnější úlohu, než v německých učebnicích marketingu. O otázkách osobního prodeje budeme podrobněji hovořit v kapitole, věnované distribuční politice.

Všechna opatření komunikační politiky musí být na jedné straně pečlivě navzájem odsouhlasena (komunikační mix). Na druhé straně se tato opatření musí začlenit do základního konceptu marketingových opatření, směřujících do oblastí výrobové, cenové, komunikační a distribuční politiky. Pokud by někdo zahájil rozsáhlou propagační kampaň k výrobku, který je drahý nebo který lze jen obtížně nalézt v obchodě, provinil by se proti požadavku optimalizace odbytových nástrojů (marketingového mixu).

Komunikační proces mezi prodejcem (vysílač) a zákazníkem (přijímač) probíhá tak, že vysílač sděluje určitou (reklamní) zprávu příjemci. Médium (tj. například televizní šot, inzerát, ústní sdělení) je kanál, kterým se zpráva přenáší k příjemci. Kódování znamená převedení zprávy do symbolické podoby (obrázků, grafických značek, zvuků). Různé příjemce mohou zprávu vykládat různým způsobem, protože dekódování (např. interpretace obrázků) se odehrává v závislosti na úrovni jejich citlivosti. Nestejné je rovněž působení zprávy na příjemce. Ten ji může nevnímat, může mu být lhostejná, vyvolávat v něm radost nebo zlost nebo může vést ke spontánnímu nákupu vychvalovaného výrobku. Nežádoucí účinky mohou být způsobeny šumy v přenosovém systému. Odesílatelé musí vyvinout zpětnovazební kanály tak, aby získali informace o reakci na straně příjemce. Tímto způsobem lze kontrolovat úspěšnost přenosu zpráv a jejich (reklamní) obsah modifikovat takovým způsobem, aby se dostavil co nejvyšší (reklamní) úspěch.

Komunikaci se zákazníky v podobě reklamy, podpory prodeje a public relation musí prodejce plánovat, realizovat a kontrolovat.

Lze přitom nastolovat otázky, uvedené na obr. 64. Budeme se jimi podrobněji zabývat v subkapitole „Reklama“. Komunikační proces, probíhající v rámci podpory prodeje a práce s veřejností, probíhá na základě podobného plánovacího a kontrolního schématu. Krátce o nich pojednáme v návaznosti na závěry kapitoly o reklamě.

## b) Reklama

### aa) Základy

Všechny formy tržní komunikace provozované prodávajícím mají propagační charakter, protože chtějí získat zákazníka pro podnik a jím nabízené výrobky a služby. Reklama v médiích, rovněž označovaná jako klasická reklama nebo prostě reklama se liší od ostatních forem komunikační politiky tím, že se

- obrací na velký počet provozovatelů reklamy osobně neznámých lidí a že
- tržní komunikace se uskutečňuje prostřednictvím věcí.

Reklamní sdělení se šíří nikoliv prostřednictvím jednotlivých osob, ale prostředky masové komunikace. Reklama je tedy „vědomý pokus přimět prostřednictvím specifických komunikačních prostředků lidi k určitému, odbytovým záměrům sloužícímu chování“

V rámci reklamy dochází ke zprostředkování určitého sdělení směrem od provozovatele reklamy k subjektům reklamy (cílovým skupinám). Slovní popř. obrazové ztvárnění reklamy se označuje jako reklamní prostředek. Pod nositelem reklamy se rozumí médium, které reklamní sdělení přenáší.

Většina výrobků prochází odbytovým řetězcem výroba - velkoobchod - maloobchod - konečný odběratel. Nejmenší komunikační aktivity přitom vyvíjí velkoobchod.

U výrobků investičního charakteru platí za hlavní prodejní argumenty služby pro zákazníky, dodržování termínů, technické poradenství aj. Reklama se téměř nevyskytuje. Situace vypadá jinak u spotřebních výrobků. Výrobky jsou technicky vyzrálé, do značné míry mají homogenní charakter, nejsou složité v provozu a je možné je všude obdržet. Jestliže chce prodejce vstoupit do konkurence se značkovými výrobky, potom se pokouší

- přimět veřejnost v průběhu reklamní kampaně krátkodobě působícími prostředky ke spontánnímu nákupu, popř.
- prostřednictvím reklamy zaměřené na tvorbu image zlepšit přijetí výrobku veřejností, popř. vytvořením pozitivního image dosáhnout dlouhodobého zájmu o výrobek.

Reklama má význačné postavení jak z podnikového, tak i z národohospodářského hlediska. U řady výrobců značkových výrobků dosahuje jejich rozpočet na reklamu deset, popř. dokonce až dvacet procent z obrátu. Různé odhady se shodují v názoru, že hrubé výdaje na reklamu činí v západních industrializovaných zemích zhruba dvě procenta z hrubého národního produktu. U Berndta lze navíc nalézt řadu údajů o nákladech na reklamu v členění na skupiny medií, obory a velké podniky.

#### bb) Plánování reklamy

Plánování reklamy vyžaduje jako každý plánovací proces stanovit cíle, zjistit a zpracovat údaje (o předmětu rozhodování) a prozkoumat nástroje. Těmito třemi elementy plánování reklamy se budeme zabývat v dalším výkladu.

#### (1) Cíle plánování reklamy

Při plánování reklamy jsou kladeny následující dvě otázky: Čeho se má reklamou dosáhnout? Jak by měly reagovat různé cílové skupiny? Vzhledem k tomu, že reklamní cíle mají charakter dílčích cílů, musí existovat možnost jejich začlenění do hierarchie cílů. Platí, že musíme dbát o propojení podnikových, marketingových a reklamních cílů.

Výčet reklamních cílů může být dlouhý: získat nové skupiny zákazníků, zdůvodnit zvýšení cen, seznámit širokou veřejnost se snížením cen, zlepšit image výrobku, zintenzivnit vstup na trhy, kde se naše výrobky dosud málo prodávají atd. V tomto výčtu bychom mohli dlouho pokračovat.

Marketingová literatura odlišuje ekonomické a mimoekonomické reklamní cíle.

Ekonomické reklamní cíle se zaměřují na uskutečnění bezprostředního nákupního jednání. Cílovou veličinou je dosažený zisk, obrat, podíl na trhu apod. Mimoekonomické reklamní cíle (někdy označované jako komunikativní reklamní cíle) mají k nákupnímu jednání pouze zprostředkovaný vztah. Jsou založeny na skutečnosti, že kladné působení reklamy se musí projevit již v přednákupním stadiu.

Reklamní cíle		
ekonomické	mimoekonomické	
Cílová veličina:	psychologické	šíře záběru
- zisk	Cílová veličina:	Cílová veličina:
- obrat	- pozornost	- počet oslovených osob

- podíl na trhu	- působení na paměť - vytváření preferencí - působení na pocity	- počet uskutečněných informačních kontaktů
-----------------	---	--

Obr. 67: Reklamní cíle

Předností ekonomických reklamních cílů je, že jejich cílovou hodnotu lze přímo odvodit z podnikatelského cíle dlouhodobé maximalizace zisku. Nicméně i mimoekonomické reklamní cíle nacházejí v marketingové praxi široké uplatnění. V literatuře i v praxi se poukazuje na nedostatek ekonomických reklamních cílů, spočívající ve skutečnosti, že ekonomické účinky reklamy

- není možné izolovat, protože zisk, obrat, tržní podíl a další jsou ovlivněny všemi čtyřmi nástroji odbytové politiky (marketingovým mixem) a
- není možné je vztáhnout k určitému časovému období.

Poslední tvrzení se vztahuje na tzv. "Carry-Over" efekt, kterým se označuje opožděné působení reklamy. V době, kdy se uskutečňuje reklama dochází ke vzbuzení pozornosti nebo zájmu, ale vlastní akt koupě se uskuteční až v některém z následujících období.

Mimoekonomické reklamní cíle jsou poplatné skutečnosti, že aktu koupě předchází kognitivní proces.

V marketingové literatuře byly vyvinuty tzv. stupňovité modely, které mají popisovat psychický proces v období mezi kontaktem s reklamním prostředkem a kupním aktem. Nejznámějším modelem je schema AIDA:

- Attention (pozornost)
- Interest (zájem)
- Desire (přání uskutečnit koupi)
- Action (akce).

Schema AIDA vystihuje, jak subjekt reklamy stupňovitě reaguje podle záměru nositele reklamy.

## (2) Údaje pro plánování reklamy

Provozovatel reklamy si před rozhodnutím o použití jednotlivých reklamních nástrojů musí opatřit pro reklamu nezbytné informace o okolí. Přitom je zapotřebí odpovědět na následující otázky:

- (a) pro jaký objekt se má reklama provádět?
- (b) jaké cílové skupiny mají být reklamou získány?
- (c) jak subjekt reklamy zpracuje reklamní poselství?

Objektem reklamy může být výrobek, výrobová skupina nebo podnik jako celek. V závislosti na tom hovoříme o výrobové a firemní reklamě. Výrobová reklama vyzdvihuje pozitivní vlastnosti výrobku, firemní reklama upozorňuje na spolehlivost, tradici, inovační schopnosti, velikost popř. světovou proslulost výrobce.

U výrobové reklamy nevystačíme s vymezením, jakých výrobků se má týkat. Navíc je zapotřebí se pokusit o prognózu hrubého rozpětí, disponibilních kapacit, odbytových vazeb s jinými výrobky a reklamou vyvolaných změn prodeje. Nízký rozpočet na reklamu nutí ke koncentraci na nadějně reklamní projekty.

Cílovou skupinou se v souvislosti s plánováním reklamy rozumí každá skupina osob (tržní segment), na kterou chce výrobce koncentrovat reklamní akci. Do cílové skupiny patří všechny osoby, jejichž potřeby je možné specifickým způsobem uspokojit pomocí objektu reklamy.

Informace pro vymezení cílových skupin poskytuje výzkum trhu. Smyslem vytváření cílových skupin je prostřednictvím vymezení okruhu adresátů

- minimalizovat náklady na reklamu a
- na homogenní strukturu potřeb členů skupiny odpovědět homogenním reklamním sdělením.

Čím lépe je vymezena cílová skupina, tím úspěšnější a cílenější je reklama.

Nositel reklamy konečně potřebuje informaci o tom, jak subjekt reklamy zpracovává reklamní sdělení. Je kladena otázka, jaké myšlenkové procesy probíhají v člověku, co způsobuje, že jednotlivé subjekty reklamy tak rozdílně reagují na reklamu? Myslitelné jsou následující reakce:

- okamžitý nákup spolu s budoucími opakovanými nákupy
- jednorázový spontánní nákup
- značná ochota k nákupu
- pozitivní (negativní) postoj k objektu reklamy
- lhostejnost
- nevnímání reklamy.

Kdo chce dělat úspěšnou reklamu, musí mít odpovídající reklamní sdělení. Jeho optimální podoba předpokládá znalost průběhu procesu zpracování informací u subjektu reklamy. O získání těchto informací se snaží marketingový výzkum chování, o kterém jsme již hovořili na jiném místě. Celkový proces, který se odehrává mezi příjemcem reklamního sdělení a reakcí příjemce (koupit nebo nekoupit) lze rozložit do několika stupňů (srov. obr. 68).

Přes značné úspěchy výzkumu chování orientovaného na procesy zpracování informací patří tento směr k největším výzvám výzkumu reklamy.

### (3) Nástroje plánování reklamy

Nástrojem plánování reklamy je takové reklamní opatření, které se v podobě reklamního sdělení dostává k potenciálnímu zákazníkovi. Náklady na všechna reklamní opatření se odrážejí v rozpočtu na reklamu.

Realizace plánu reklamních akcí tedy vyžaduje

- stanovení (ročního) rozpočtu na reklamu
- rozpis tohoto rozpočtu na různé reklamní prostředky (selekce médií) a
- (optické nebo akustické) ztvárnění reklamního poselství.

Cílem plánování je vyvinout takový reklamní program, který by umožnil maximalizovat rozdíl mezi díky reklamě dosaženými dodatečnými přínoy o reklamou vyvolanými dodatečnými náklady (náklady na reklamu). Tuto optimalizační úlohu je možné řešit simultánně (jednostupňovitě) nebo sukcesivně (vícestupňovitě).

Při jednostupňovitém řešení se o velikosti rozpočtu, jeho rozpisu a o tvorbě jednotlivých reklamních sdělení rozhoduje současně. Pouze tento simultánní přístup vede k žádoucímu optimu. Bez znalosti rozpisu prostředků nelze hovořit o výši rozpočtu, současně však výše rozpočtu ovlivňuje jejich rozpis na jednotlivá reklamní média.

Praktické realizaci simultánního řešení optimalizačního procesu stojí v cestě značné obtíže. Spočívají v oblasti získávání údajů. Vzhledem k tomu, že u jednotlivých reklamních akcí lze jen stěží zjistit výši hraničních výnosů a nákladů, volí praxe vícestupňovitý přístup. Při něm se nejprve rozhoduje o výši rozpočtu, potom o jeho rozpisu na jednotlivé nosiče reklamy a na

závěr o podobě jednotlivých reklamních sdělení. Výsledkem vícestupňovitého přístupu ke stanovení parametrů je suboptimální (optimu se přibližující) řešení. S odkazem na učebnice o marketingu se nebudeme zabývat vzájemnými závislostmi v rozhodovacím procesu, ale pojednáme o každém z těchto tří plánovacích úseků odděleně.

(a) Výše rozpočtu na reklamu

Jaká je optimální výše rozpočtu na reklamu? O odpověď se již desítky let snaží jak teorie modelů, tak i reklamní praxe. Teorie modelů pracuje z analytického hlediska bezvadně, ale vychází z předpokladů vzdálených praxi. Reklamní praxe nalézá realizovatelná řešení, ta však nejsou analyticky udržitelná, protože žádoucího maximálního zisku se dosahuje pouze náhodně.

Při analytickém přístupu je snaha provázat výši rozpočtu na reklamu  $R$  s cílovou funkcí podniku  $Z$  (zisk). Funkce úspěšnosti reklamy  $m_i = f(R_i)$  je považována za danou. Zvýšení odbytu  $m_i$ , dosažené díky nárůstu rozpočtu na reklamu  $R_i$  je tedy známé.

Zisk = výnos - výrobní náklady - náklady na reklamu:

$$Z_i = c \cdot m_i - (n_v \cdot m_i + N_f) - R_i$$

$$Z_i = (c - n_v) \cdot m_i - N_f - R_i$$

$c$  = jednotkový výnos

$n_v$  = jednotkové variabilní náklady

$m_i$  = objem prodeje (v závislosti na  $R_i$ )

$N_f$  = fixní náklady

$R_i$  = rozpočet na reklamu.

Optimální je takový rozpočet na reklamu, při kterém  $Z_i$  dosahuje maxima. Z hlediska marginálního přístupu má smysl zvyšovat rozpočet na reklamu tak dlouho, pokud je hraniční výnos dodatečné reklamní akce i vyšší, než kolik činí hraniční náklady tohoto opatření. Platí tedy

*hraniční výnos reklamy  $\geq$  hraniční náklady reklamy*

$$(c - n_v) \cdot \Delta m_i \geq \Delta R_i$$

Reklama je tedy účelná tak dlouho, dokud součin hrubého rozpětí  $(c - n_v)$  a reklamou vyvolaného zvýšení odbytu převyšuje náklady na dodatečné reklamní opatření.

Kromě tohoto jednoduchého modelu jsou v literatuře uváděny podstatně náročnější přístupy k určení optimální výše rozpočtu na reklamu. Všechny tyto modely však vycházejí z dané funkce úspěšnosti reklamy, která je ale ve skutečnosti alespoň přibližně známa jen velmi zřídka.

Praktický přístup k optimalizaci rozpočtu na reklamu pracuje s následujícími orientačními veličinami:

- obrat (zisk)
- výše rozpočtu konkurence
- výše disponibilních finančních prostředků nebo
- operativní reklamní cíl.

Orientace na obrat (popř. zisk) vede k tomu, že v „dobrých“ letech je rozpočet na reklamu vysoký a ve „špatných“ letech naopak nízký. Tento značně rozšířený přístup k rozpočtování má

řadu nedostatků: je věcně nesprávný, protože výdaje na reklamu nejsou závislé na obratu, ale obrat závisí právě na těchto výdajích. V této podobě podporuje cyklický vývoj. Spíše by bylo žádoucí, aby reklama působila proti cyklickému vývoji tím, že na pokles obratu bude reagovat intenzivnějším reklamním úsilím. Konečně tato forma rozpočtování předpokládá stanovení procentní sazby (z rozpočtu, popř. zisku), což není bez určité libovůle možné.

Orientace na výši rozpočtu u konkurence má jiné nedostatky. Především není možné zjistit výši tohoto rozpočtu na běžný rok, ale pouze za rok uplynulý. Kromě toho se může rozpočtování u konkurence nacházet ve stejně dezolátním stavu, jako ve vlastním podniku. Tato orientace na dezorientaci je však málo platná. Konečně jen málokdy jsou poměry v konkurenčním podniku srovnatelné se situací ve vlastním podniku.

Rovněž orientace na finanční objemy (likviditu) je neuspokojující. Tento přístup je věcně nesprávný, protože likvidita není určující, ale na reklamě závislou veličinou. Zvýšení výdajů na reklamu může zvýšit obrat a tok prostředků. Rovněž tento postup podporuje cyklický vývoj, protože ve výnosově slabých letech dochází k omezování reklamního úsilí.

Na cestě k optimu je ten, kdo rozpočet orientuje na operativní reklamní cíle. Při tomto přístupu dojde k

- stanovení operativních reklamních cílů u každého výrobku (např. růst obratu o 5 procent)
- výběru reklamních opatření, potřebných k dosažení cíle
- zjištění nákladů na tato opatření; tím je stanoven rozpočet, adekvátní cílům
- porovnání tohoto rozpočtu nákladů s disponibilními prostředky
- modifikaci reklamních cílů, pokud se projeví nedostatek disponibilních prostředků.

Předností tohoto postupu je jeho věcná správnost. Existuje zde ale zatěžující problém prognostického charakteru: kdo chce stanovit, jaká opatření jsou nezbytná pro dosažení cíle, musí fakticky pro každý jednotlivý případ znát funkci úspěšnosti reklamy.

O empirickém významu jednotlivých rozpočtovacích přístupů se vyjadřuje Berndt. Podle něho je nejčastějším postupem orientace na obrat. Modelově podložené přístupy se vyskytují jen stěží. Stále více se v praxi rozšiřuje rozpočtování, orientované na operativní reklamní cíle.

#### (b) Rozpis rozpočtu na reklamu

Po stanovení výše rozpočtu na reklamu musí následovat jeho rozpis (podle věcných a časových hledisek). Tento pochod se nazývá rozptylovým plánováním. Optimální rozptylové plánování musí mít na zřeteli dva aspekty:

- výběr nosičů reklamy (selekce médií), nejvhodnějších pro doručení reklamního sdělení
- stanovení nejpříznivějšího okamžiku pro reklamu a počtu jejího opakování.

Nosiče reklamy, mezi kterými se při selekci médií uskutečňuje volba, můžeme rozdělit do tří velkých skupin:

- tisková média; v této oblasti mají provozovatelé reklamy v Německu k dispozici asi 600 deníků a 1200 časopisů
- elektronická média; své služby (v SRN - pozn. překl.) nabízí zhruba deset regionálních rozhlasových vysílačů, deset regionálních televizních vysílačů a celá řada soukromých vysílačů
- ostatní média; sem spadají nejrůznější formy venkovní reklamy.

Selekce médií se uskutečňuje na dvou úrovních. Provozovatel reklamy se nejprve rozhoduje, zda bude reklamu uskutečňovat prostřednictvím novin nebo rozhlasového vysílání (interselekce médií). Jestliže se rozhodl pro novinovou reklamu, zbývá mu ještě



volba mezi deníky X, Y a Z (intraselekce médií). Podrobné informace o praktickém významu jednotlivých nosičů reklamy lze nalézt v příslušné literatuře.

Výběr nejvhodnějších nosičů reklamy se může uskutečnit buď pomocí optimalizačních modelů nebo heuristickými procedurami.

Předností optimalizačních modelů je, že výběr nejvhodnějšího nosiče reklamy se uskutečňuje s ohledem na cíle podniku.

Při neomezeném rozpočtu na reklamu by se realizovaly všechny možné alternativy nosičů reklamy  $i$ , pro které platí  $RV_i > RN_i$ . Při omezeném rozpočtu na reklamu se z  $i$  alternativ nosičů reklamy sestavuje pořadí. V čele (na konci) řady stojí taková alternativa nosiče reklamy, u které je rozdíl mezi  $RV_i$  a  $RN_i$  největší (nejmenší).

Na velikosti rozpočtových omezení závisí, kolik alternativ v sestupné řadě bude možné realizovat.

V literatuře diskutované optimalizační modely nalézají jen ztěží uplatnění v praxi. Důvodem je skutečnost, že zatímco náklady na reklamu lze zpravidla exaktně stanovit, výnos reklamy  $RV_i$  je jen ztěží měřitelný. Ví se, že televizní šot v délce 30 sekund stojí asi 30 000,- DM a že celostránkový inserát ve velkém ilustrovaném časopise přijde zhruba na 25 000,- DM. Nikdo ale neví, jaký dodatečný výnos  $RV$  každý z těchto způsobů přinese.

Nelze se proto divit, že v marketingové praxi se uplatňuje heuristický plánovací postup. Heuristické postupy vycházejí ze zjištění, že nelze změřit, jaký výnos přinesl nosič reklamy  $i$ . Místo výnosu z reklamy nastupují pomocné veličiny, které informují o pozitivním účinku reklamy (viz obr. 71).

Předností heuristických plánovacích postupů je jejich praktičnost, nedostatkem je, že nevedou k optimálnímu výsledku (zapojení reklamy).

První charakteristikou, napomáhající zjištění výnosnosti reklamy je stupeň rozšíření média. Tím se u tiskových médií rozumí náklad, u elektronických médií počet příjemců v zóně vysílání. Čím vyšší je stupeň rozšíření média, tím nadějnější je reklama. Čím vyšší je stupeň rozšíření, tím dražší je ale také celostránkový inserát, popř. 30 sekund vysílacího času. Pro určení relativní výhodnosti nosiče reklamy se používá tzv. „cena v tisících“.

$$\text{cena v tisících} = \frac{\text{náklady na reklamu} / \text{celá stránka}}{\text{výše nákladu}} \cdot 1000$$
$$\text{popř.} \quad \frac{\text{náklady na reklamu} / 30 \text{ sec.}}{\text{počet příjemců}} \cdot 1000$$

Pro úspěch reklamy není ani tak rozhodující výše nákladu, popř. počet příjemců, jako spíše skutečnost, kolik osob skutečně čte noviny nebo skutečně sleduje televizní nebo rozhlasový program. Noviny, vycházející nákladem 120 000 kusů, z nichž každý čtou v průměru tři osoby, má širší záběr, než konkurenční list s nákladem 150 000 kusů, kde ale každý čtou v průměru pouze 2 osoby.

Indikátorem úspěšnosti reklamy je kromě šířky záběru určitého média rovněž intenzita používání tohoto média. Protože odborný časopis se čte daleko intenzivněji než velké noviny pro širokou veřejnost, je pravděpodobnost kontaktu, tj. pravděpodobnost, že se čtenář setká s reklamním sdělením, u odborného časopisu zpravidla vyšší.

Subjekt reklamy musí sdělení nejenom přijmout, ale musí mu také uvěřit. Provozovatel reklamy se proto musí snažit pracovat s důvěryhodným médiem. Přitom hraje závažnou úlohu image nosiče reklamy. Nieschlag - Dichtl - Hörschgen informují v této souvislosti o výzkumech, podle kterých jsou nejvěrohodnějším zprostředkovatelem reklamních sdělení deníky, zatímco televizní reklama je hodnocena jako nudná a zavádějící.

Výzkum médií nehodnotí pouze stupeň rozšíření, šířku záběru, pravděpodobnost kontaktu a image určitého média. Klade si rovněž otázku, do jaké míry se mezi příjemci určitého média vyskytují cílové skupiny, které chce oslovit provozovatel reklamy. Má malou cenu, jestliže se v mládežnickém časopise propaguje antireumatický prostředek nebo, jestliže je v časopise pro automobilisty reklama na dětskou výživu.

O nasazení reklamy se musí rozhodnout rovněž z časového hlediska. Tento moment je zvláště významný u sezonních výrobků. Ovšem i u výrobků celoročně užívaných je volba okamžiku nasazení reklamy důležitá, což dokazuje nevýrazné vnímání reklamy v letních měsících nebo rozdílný počet zapnutých přijímačů během dne.

Provozovatel reklamy musí konečně stanovit, jak často se má reklama v daném médiu opakovat. Ve většině případů je sdělení pochopeno a zaregistrováno až po několikanásobném opakování. Pokud s tím reklama nebude počítat, může i zaregistrované sdělení brzy upadnout do zapomnění. Jestliže chce provozovatel reklamy „vychovat“ určitou cílovou skupinu k věrnosti ke značce a tím i k opakovaným nákupům, potom nesmí na opakování reklamy v určitých časových odstupech zapomenout.

#### (c) Utváření reklamního sdělení

Reklamní sdělení představuje most, spojující subjekt a objekt reklamy. Toto spojení však může být nosné pouze tehdy, jestliže se při jeho konstrukci braly do úvahy zvláštnosti jeho obou pilířů, to znamená charakteristiky objektu reklamy na jedné straně a přání a životní podmínky subjektu reklamy na straně druhé.

Reklamní sdělení může být utvářeno mluveným nebo psaným slovem, obrazem, hudbou, grafickým projevem, barvou a prostorovou, popř. časovou dimenzí. Konečným cílem reklamy je překonávání překážek prodeje. To předpokládá, že reklamní sdělení, byť pouze na prchavý okamžik, upoutá pozornost subjektu reklamy. Čím déle trvá proud reklamy, tím více klesá schopnost osloveného subjektu reklamní sdělení akceptovat. Sdělení má naději na to, že bude vnímáno pouze tehdy, jestliže je představování hlavních předností výrobku (slovem nebo obrazem) krátké a výstižné.

Před ztvárněním reklamního sdělení je tedy zapotřebí mít znalosti o rozhodujících přednostech výrobku. Tyto znalosti může provozovatel reklamy získat buď přemýšlením (deduktivní metoda) nebo dotazováním spotřebitelů, obchodníků a servisních pracovníků (induktivní metoda). Teprve poté je možné, často za pomoci reklamní agentury, zpracovávat alternativy reklamního sdělení. Tato alternativní sdělení je možné předložit k posouzení testujícím osobám.

Poslední rozhodnutí o výběru optimálního reklamního sdělení spočívá na provozovateli reklamy. Podle Kotlera, který sám vychází ze starších výzkumů, spočívá účinnost reklamního sdělení na třech elementech.

<b>Žádoucnost</b>	U subjektu reklamy musí vzniknout přání opatřit si výrobek
-------------------	--

<b>Exkluzivita</b>	Subjekt reklamy musí být přesvědčen o exkluzivitě a výlučnosti značky X
<b>Důvěryhodnost</b>	Subjekt reklamy musí být přesvědčen o serióznosti reklamní zprávy

Obr. 72: Elementy reklamního sdělení

Pokud některá z těchto podmínek není splněna úplně, popř. je splněna pouze částečně, nemá reklama žádné vyhlídky na úspěch.

Pokud chceme odpovědět na **rozhodující** otázku, totiž jak subjekt reklamy přijal a zpracoval reklamní sdělení, musí se použít již dříve popisované vzory pro objasňování chování zákazníků.

Intenzita vzniku aktivizujících procesů u subjektů reklamy, to znamená emotivní přístupy, popř. kognitivní procesy typu myšlení a učení závisí na následujících momentech:

- pozornost subjektu reklamy
- druh objektu reklamy
- druh reklamního sdělení.

Z nich vyplývající možné dopady reklamy obšírně popsal Kroeber-Riel.

Jak jsme již dříve ukázali, spotřebitel může projevit racionální (např. vyhřívaná poduška nebo stavební půjčka) nebo emocionálně (např. osvěžující nápoj nebo kosmetika) laděné rozhodnutí o nákupu. V zájmu zjednodušení budeme v prvním případě hovořit o investičních statcích a v druhém o spotřebním zboží.

V rámci racionálního (emocionálního) rozhodování o nákupu se provozovatel reklamy setkává se značnou (nízkou) pozorností se strany subjektu reklamy. Odtud je možno odvodit vzory pro emocionální, popř. informativní reklamu (obr. 73).

V reklamní praxi se téměř vždy setkáváme se smíšenou formou emocionální a informativní reklamy. Případ od případu je nutné rozhodnout, zda má být v reklamním sdělení v popředí emocionální nebo informativní element.

#### cc) Kontrola úspěšnosti reklamy

U mnoha podniků, zvláště potom u výrobců značkových výrobků s jejich dlouhodobě pojatou reklamní strategií jsou náklady na reklamu tak značné, že je možné je pokládat za investice, umožňující dosáhnout vyššího odbytu. Cílem kontroly úspěšnosti reklamy je stanovit, jaký úspěch měla jednotlivá reklamní opatření. Na tuto otázku má teorie hodnocení investic připravenou odpověď: reklamní akce i byla úspěšná, jestliže umožnila dosáhnout kladné současné hodnoty. Současnou hodnotu reklamního opatření i zjistíme, jestliže

- od současné hodnoty všech dodatečných příjmů (hrubého rozpětí), které mají vztah k reklamnímu opatření i odečteme
- současnou hodnotu všech nákladů, vynaložených na tuto reklamu (náklady na reklamu).

Tyto investiční modely se v reklamní praxi příliš nerozšířily, neboť

- lze těžko stanovit časový rozměr pozitivního působení reklamy
- rozpočítání dodatečných přínosů na jednotlivé akce je prakticky nemožné.

<b>Ekonomická úspěšnost reklamy</b>	<b>Mimoekonomická úspěšnost reklamy</b>
---	---

zjišťované veličiny: - obrat - zisk - tržní podíl	zjišťované veličiny: - šíře dosahu média - vybavení si reklamního sdělení - psychologická reakce na reklamní sdělení
měřicí postupy: - analýza časových řad - průřezová analýza	měřicí postupy: - dotazování - laboratorní test

Obr. 74: Ekonomická a mimoekonomická úspěšnost reklamy

Marketingová praxe se při kontrole úspěšnosti reklamy snaží o zjištění jak ekonomického, tak i mimoekonomického (komunikativního) přínosu reklamy (viz obr. 74).

Snahou kontroly ekonomické úspěšnosti reklamy je bezprostředně změřit (kladné) účinky reklamy. Jsou kladeny otázky typu: do jaké míry se díky jednotlivým reklamním opatřením podařilo změnit cílové veličiny (zisku, obratu popř. podílu na trhu)? Daleko nejrozšířenějším postupem je snaha vyčíslit díky reklamě dosaženou změnu obratu za určité časové období. K tomuto účelu se používá analýza časových řad a průřezové analýzy.

Předpokládejme, že podnikatel X provozoval v uplynulých letech reklamu s velmi různorodou mírou intenzity. Výši ročního obratu  $O_r$  budeme považovat za závisle proměnnou a roční náklady na reklamu  $RN_r$  za nezávisle proměnnou. Metodami regresní analýzy se pokusíme pro pokud možná co nejdelší časové období stanovit, jak se obrat  $O_r$  vyvíjel v závislosti na  $RN_r$ . V literatuře panuje jednoznačný názor, že analýza časových řad poskytuje v oblasti kontroly úspěšnosti reklamy naprosto nespolehlivé výsledky. Nedokonalost analýzy časových řad vyplývá ze skutečnosti, že

- vývoj obratu nezávisí pouze na nákladech na reklamu (aktivity konkurence, konjunkturní cykly apod.) a
- výdaje na reklamu, uskutečněné v období o se na výši odbytu projeví teprve s časovým zpožděním (Carry-Over efekt).

Daleko spolehlivější kontrolní výsledky poskytují průřezová analýza. Při jejím použití se snažíme posoudit vliv reklamy na obrat porovnáním dvou trhů. Na testovacím trhu dochází k reklamě, ale na kontrolním trhu nikoliv. Testovací a kontrolní trhy by měly být

- porovnatelné z hlediska struktury obyvatelstva a vhodné, z hlediska cílového zaměření reklamy na skupiny osob a
- co nejmenší a jednoznačně vymezeny.

Tržní testy jsou nejpresnější, ale současně i nejdražší a časově nejnáročnější metodou kontroly ekonomické úspěšnosti reklamy. Z nákladových důvodů přechází výzkum reklamy stále více od regionálních tržních testů k minitržnímu testování (o kterém jsme již psali na jiném místě). Při kontrole ekonomické úspěšnosti reklamy se měří pouze ty účinky reklamy, které vyústily v nákupu a projevíly se ve zvýšení obratu. Latentní účinky reklamy, to znamená

- vybavení si reklamy v paměti
- stimulační účinek reklamního opatření
- (pozitivní) změna postoje vůči objektu reklamy

je možné vzhledem k jejich komunikativnímu účinku zjišťovat pouze v rámci mimoekonomické kontroly úspěšnosti reklamy. Její determinanty je možné uspořádat následujícím způsobem:

Mimoekonomická úspěšnost reklamy		
kvantitativní	kvalitativní	
šíře dosahu média	kognitivní účinky (vnímání, rozpomínání, opětovné rozeznávání)	emotivní účinky (psychologické reakce)

Obr. 75: Determinanty mimoekonomické úspěšnosti reklamy

Šíře záběru média vypovídá o tom, kolik osob přijde do kontaktu s médiem. U elektronických médií je možné tuto veličinu stanovit podle počtu zapnutí přijímače. Jedná se ovšem o povrchní, velmi problematický způsob měření. Počet oslovených osob neříká nic o pozornosti, kterou věnovaly reklamnímu sdělení a již vůbec nic o tom, k jakým změnám postojů u nich v souvislosti s reklamou došlo.

Předpokladem úspěšnosti reklamy ve smyslu okamžitého nebo pozdějšího uskutečnění nákupu je vnímání reklamního sdělení. Měření kognitivního účinku reklamy se může uskutečnit laboratorními testy nebo dotazováním. Při laboratorních testech je prostřednictvím záznamu pohledu očí možno stanovit, jaká část reklamní předlohy byla vizuálně zafixována a jaká nikoliv. V této souvislosti se k registraci pohybu testované osoby používá zvláštní přístroj. Výsledky měření dovolují s velkou mírou spolehlivosti soudit o vnímání reklamy. Tyto metody se proto hodí nejenom pro dodatečnou kontrolu úspěšnosti reklamy, ale rovněž i pro uskutečnění pretestů, sloužících k předběžnému výběru inzerátů v rámci plánování reklamy.

Pro účinné působení reklamy na chování nestačí to, že je vnímána, ale musí být rovněž zapsána do paměti. V této souvislosti lze dodatečně zjišťovat, do jaké míry se subjekt reklamy rozpomíná na reklamní sdělení. Při ověřování opětovného rozeznání výrobku je čtenáři opakovaně předložen časopis a je stránku za stránkou dotazován, na jaké inzeráty se pamatuje. Znalost značky se ověřuje při hodnocení procesu vzpomínání. Testovaná osoba dostává otázky následujícího typu: když myslíte na pivo (cigarety, prací prostředky...), jaká Vás napadne značka? Marketingová literatura zaujímá proti tomuto postupu dosti rezervovaný postoj, protože se prozatím nepodařilo prokázat bezprostřední souvislost mezi mírou znalosti a ochotou uskutečnit nákup.

Daleko lépe, než kognitivní procesy je možné vystihnout emocionální účinek reklamy. Podle rozsahu emocionálního dopadu se usuzuje na intenzitu aktivizačních procesů a v závislosti na ní i na změnu stanoviska k objektu reklamy a na vyšší pravděpodobnost realizace nákupu. Za tímto účelem dochází k měření mozkových proudů, dechové frekvence, pulsu, prokrvení periferních tkání apod.

Zatím se ještě nepodařilo beze zbytku prokázat, v jakém směru a rozsahu tyto změřené reakce skutečně vedou ke změně kupního chování subjektů reklamy. Současně se v této oblasti kontroly úspěšnosti reklamy podařilo dosáhnout značného pokroku, který naznačuje možnosti úspěšného využívání vědeckých přístupů k výzkumu chování v podnikové ekonomice.

### c) Podpora prodeje

Pod pojmem podpora prodeje (Sales Promotion) se rozumí celá řada opatření na podporu odbytu, která se dotýkají cenové, výrobové nebo distribuční politiky, ale u kterých je zároveň mimořádně zdůrazněn jejich komunikační aspekt. Od šedesátých let získává mezi nástroji komunikační politiky podpora prodeje neustále na významu, ale prvořadé postavení reklamy zůstává nedotčeno. Reklama a podpora prodeje se snaží o totéž - o překonání těžkostí odbytu.

Zatímco reklama se ve své většině zaměřuje na široký, dlouhodobě působící záběr, podpora prodeje vyhledává možnosti rychlého, většinou krátkodobého úspěchu v prodeji, dosaženého cíleným ovlivněním omezeného počtu osob.

Podpoře prodeje je v anglosaské literatuře věnována hlubší pozornost než v německy psaných publikacích. Podle cíleného zaměření rozlišujeme opatření pro podporu prodeje, orientovaná na spotřebitele, na obchod a na prodejní personál.

- soutěž o ceny
- cenově zvýhodněné mimořádné prodejní akce
- poskytování vzorku zboží
- ujištění o možnosti vrácení zboží
- doplňková atraktivní nabídka, poskytovaná za ceny na úrovni vlastních nákladů (např. prodej brýlí v obchodě s kávou)

Obr. 77: Příklady podpory prodeje, orientované na zákazníka

S podporou prodeje, orientovanou na zákazníka se výrobce snaží jednak získat zájemce, kteří jeho výrobek dosud nekupovali, jednak prostřednictvím odbytových kanálů povzbudit realizaci výrobků, u kterých se poptávka nachází v závěrečném stadiu (tzv. nasávací efekt - Pull - Effekt).

Motivace prodejního personálu k vysokým výkonům má výrobcům nebo obchodníkům umožnit podpora prodeje, orientovaná na prodejní personál. Využívá se k tomu jak pořádání školení a informačních setkání, tak i vyplácení premií pro nejúspěšnější prodavače.

Ve vztahu k výrobcí vystupuje obchod jako prodavač. Proto ke stimulačním opatřením, zaměřeným na podporu obchodu patří rovněž školení a premie. Kromě toho jsou obchodníkům vypláceny příspěvky na reklamu (pro mimořádné prodejní akce) a na zřízení prodejních míst, vyhrazených určitým výrobkům (Display-Material). Nejdůležitějším opatřením na podporu obchodu je poskytování zvláštních rabatů, např. při zavádění nových výrobků na trh nebo na podporu urychleného prodeje výběhových modelů.

#### d) Public relations

Při nedostatkovém hospodářství se veškeré podnikatelské úsilí zaměřuje na množství a jakost nabízeného zboží. Společnost hojnosti si klade náročnější měřítko: nabídku zboží považuje za samozřejmost a podnik posuzuje (také) podle toho, jak se mu daří vyhovět momentálně platným normativním společenským představám. Kromě zdánlivě samozřejmé nabídky zboží se od podniku očekává šetrný vztah k životnímu prostředí, pochopení pro sociální záležitosti zaměstnanců a jejich rodin, nabídka zdravějších a čistších pracovních míst, podpora komunální politiky v místě sídla podniku, bezvýhradná informovanost veřejnosti o technologických procesech, které se v podniku využívají, podpora charitativních zařízení, umění, vědy, atd.

Podnik, který těmito představám nevyjde vstříc požívá nízkého společenského uznání, má špatné image. Úkolem práce s veřejností (Public relations) je přispět ke zvýšení image a zlepšení obrazu podniku v očích veřejnosti cestou různých opatření komunikační politiky.

- snaha o dobré vztahy s médii
- pravidelné informace veřejnosti (tiskové konference, zprávy o hospodaření)
- zpřístupnění podniku veřejnosti

- finanční podpora veřejným záležitostem apod.

Obr. 78: Public relations

Public relations umožňuje podniku zvýšit jeho image a tím přispět k dosažení jeho cílů.

Na tomto místě nás zajímají pouze odbytové cíle ve spojitosti s public relations: bez ohledu na dobrý poměr mezi cenou a výkony bude odbyt podniku nedostatečný, jestliže bude výrobce požívat špatné pověsti u veřejnosti. Kromě toho je zapotřebí mít na zřeteli, že propagace je úspěšná pouze tehdy, když je důvěryhodná. A právě výrobce uznávaný veřejností platí za důvěryhodného.

Na závěr provedeme vymezení místa public relations ve vztahu k reklamě a k podpoře prodeje. Jednoznačně lze oddělit výrobkovou reklamu a public relations, pohyblivé jsou ale hranice mezi public relations a podnikovou reklamou. Rozdíl mezi podporou prodeje a public relations lze demonstrovat na následujícím příkladě: jestliže výrobce léků bude při přednášce na lékařském kongresu hovořit pouze o svých výrobcích, jedná se o podporu prodeje. Pokud ale předloží účastníkům kongresu referát bez konkrétní specifikace výrobků, jedná se o public relations, která umožňuje zvýšit image podniku a z dlouhodobého hlediska i posílit jeho tržní postavení.

## 5. Distribuční politika

### a) Cíle a dílčí oblasti distribuční politiky

Moderní národní hospodářství s rozvětvenou dělbou práce se vyznačuje

- centralizovanou výrobou a
- decentralizovanou spotřebou v malých jednotkách.

Úspěch výrobního podniku v oblasti odbytu záleží nejenom na kvalitě a ceně výrobku, ale i na schopnosti, aby své výrobky ve formě vyhovující prodeji co nejvíce přiblížil k zákazníkovi. Ve společnosti nadbytku musí prodávající vycházet z toho, že zákazník se bude ve značné míře chovat pasivně a že nebude vynakládat žádnou vlastní nákupní aktivitu.

Úkolem distribuční politiky je transformovat vyrobenou produkci do podoby, odpovídající potřebám zákazníka.

<b>Transformace</b>	<b>Výrobek musí být k dispozici</b>
- prostorová	- v místě poptávky
- časová	- vždy, tzn. bez ohledu na okamžik výroby
- kvantitativní	- v množství odpovídající potřebě
- kvalitativní	- v komplexní nabídce odpovídající potřebě (např. benzín + cestovní příručky + potraviny na cestu)

Obr. 80: Transformace výkonů v rámci distribuční politiky

Distribuce představuje podstatně více, než pouhou přepravu zboží od výrobce ke konečnému odběrateli. Předmětem fyzické distribuce jsou otázky

- dopravních prostředků

- přepravních cest
- (mezi) skladů a
- (mezi) skladovacích míst.

Při řešení těchto logistických problémů (v této souvislosti se často hovoří o marketingové logistice) stojí v popředí úvahy o minimalizaci nákladů.

Kromě těchto technických otázek vyvstává otázka, jaké instituce a jakým způsobem se budou na distribuci podílet. Böcker hovoří v této souvislosti o akviziční distribuci. Centrální otázkou akviziční distribuce je optimalizace odbytových cest. Odbytovou cestou (tzv. tržním kanálem) se rozumí souhrn podnikových orgánů (např. obchodní cestující) a externích institucí (např. velko- a maloobchod), jejichž prostřednictvím směřuje výrobce své výrobky ke spotřebitelům, popř. k uživatelům. Při optimalizaci odbytových cest se mj. řeší následující otázky:

Na otázky ad 1) a ad 2) by měl odpovědět poslední z řady prodejců, to znamená především maloobchod, na otázky ad 3) až ad 5) výrobce. Mezi uváděnými pěti skupinami otázek existují vzájemné vazby: to, zda výrobce bude využívat služeb obchodu (ad 3) bude m.j. záviset na tom, zda je obchod dislokován v místech se silnou poptávkou (ad 2).

- (1) V jaké podobě mají výrobky vystupovat v posledním článku prodejního řetězce?
- (2) Kde se má uskutečnit prodej konečnému spotřebiteli?
- (3) Má se výrobce při distribuci obracet na vnitropodnikové instituce (přímý prodej) nebo na instituce externí (nepřímý prodej)?
- (4) Jaké instituce se mají zapojit do přímého prodeje?
- (5) Jakým způsobem má podnik při nepřímém prodeji upravit své smluvní vztahy k velkoobchodu a k maloobchodu?

Obr. 81: Základní otázky optimalizace odbytových cest (tržních kanálů)

Jako dílčí oblast podnikatelské politiky slouží distribuční politika dosažení podnikových cílů. Z tohoto důvodu budeme u každého opatření z oblasti distribuční politiky zjišťovat jeho dopad na zisk. Jestliže budeme v rámci fyzické distribuce vycházet z předpokladu, že přínosy z prodeje jsou nezávislé na volbě přepravních cest, prostředků apod., potom se při optimalizačních úvahách nemusíme zabývat výnosovou stránkou. Rozhodnutí, směřující k minimalizaci nákladů umožňují současně maximalizaci zisku.

U akviziční distribuce není situace tak jednoduchá. Výše prodejní ceny i odbytu závisí mj. na tom, zda výrobce zvolí cestu přímého prodeje nebo zda využije služeb zprostředkovatele prodeje, (obchod) pracujícího na vlastní účet a riziko. V tomto případě hovoříme o nepřímém prodeji. Úspěšnost prodeje závisí rovněž na tom, zda chce výrobce svůj výrobek nabízet jako exkluzivní zboží prostřednictvím vybraných specializovaných obchodů (malý počet výrobků, vysoké ceny) nebo zda chce využít služeb diskontních obchodů (velké množství, nízké ceny). U každé alternativy distribuce se musí výnosová stránka (množství x cena) porovnávat s nákladovou stránkou, v daném případě tedy s náklady distribuce.

Při přímém prodeji se náklady distribuce skládají ze všech nákladů, spojených s prodejem. Mezi tyto náklady patří např. provize obchodním zástupcům, náklady na vlastní autopark, skladovací náklady apod. Při nepřímém prodeji nese většinu těchto nákladů velko- či maloobchod. Výrobce proto poskytuje obchodu tzv. obchodní rozpětí, které představuje odpočet od konečné prodejní ceny. Nepřímý prodej se tedy pro výrobce projevuje na jedné



straně v nižších distribučních nákladech, na druhé straně je spojen se snížením ceny u výrobce.

Oportunitní náklady jsou tvořeny ušlými výnosy. Z hlediska výrobce lze poskytované obchodní rozpětí považovat za součást distribučních nákladů. Mimořádně vysoké distribuční náklady svědčí o náročné úloze distribuce na fungujících trzích. Distribuce homogenních výrobků masového charakteru (např. topného oleje) je prostá. Tomu odpovídá nízké obchodní rozpětí. U módních výrobků nebo u rychle se kazícího zboží (např. u květin) jsou vzhledem k nebezpečí zastarání nebo zkažení distribuční náklady mimořádně vysoké. Pro krytí vysokých distribučních nákladů musí být stanoveno obchodní rozpětí až do výše 70 % konečné prodejní ceny.

Základní rozhodnutí v oblasti distribuční politiky mají strategický charakter. Nelze je proto měnit v krátkodobém časovém horizontu. To platí jak při výběru mezi přímým a nepřímým prodejem, tak i pro výstavbu obchodní sítě v případě nepřímého prodeje. Optimalizace základních rozhodnutí v oblasti distribuční politiky patří vzhledem ke značné šíři záběru a časové náročnosti mezi nejobtížnější úkoly odbytové politiky.

## b) Distribuční politika z hlediska maloobchodu

### aa) Přání zákazníků v oblasti distribuce

V podmínkách hospodářství s rozvinutou dělbou práce je cesta zboží od prvotního výrobce až ke konečnému spotřebiteli značně dlouhá. Tak například výroba jeansových kalhot sestává z následujících článků: bavlníková plantáž, přádelna, tkalcovna, barvírna, krejčovská dílna, velkoobchod, maloobchod, konečný odběratel. Každý z těchto osmi článků řetězu je s dalším článkem propojen prostřednictvím tržní transakce. Každá z těchto sedmi transakcí představuje specifický výkon v oblasti distribuce. Jestliže chce mít prodejce úspěch, musí se starat o svůj odbytový trh a musí se přizpůsobovat individuálním přáním svých odběratelů.

Velkoobchod se tak v oblasti distribuce musí řídit přáním svých zákazníků, to znamená maloobchodníků a řemeslníků - konečných odběratelů. Maloobchod musí rovněž respektovat požadavky konečných odběratelů na distribuci. V další části se budeme zabývat výlučně požadavky konečných odběratelů na distribuci. Tato oblast má značný význam, protože

- marketingová literatura je zaměřena na spotřební výrobky a protože
- požadavky konečných odběratelů na distribuci zpětně působí na všechny předcházející tržní operace.

Přání kupujících v oblasti distribuce závisí na řadě faktorů. Zmíníme se o třech z nich, které jsou zvláště významné.

<b>nositelé požadavků</b>	<b>požadavky na distribuci</b>
<b>kupující</b>	starší lidé: dodávky do domu automobilisté: parkoviště pro zákazníky
<b>výrobek</b>	elektrický kotel: návod k použití cigarety: možnost získání 24 hodin denně
<b>okolnosti spotřeby</b>	šampaňské doma: zvláštní nabídka v supermarketu šampaňské mimo dům: vynikající značka v přepychové restauraci

Obr. 82: Nositelé požadavků na distribuci

Maloobchod má staleté tradice. Jeho snaha vyhovět různorodým přáním zákazníků v oblasti distribuce vedla k vytvoření řady různorodých forem maloobchodu. O jednotlivých typech maloobchodních provozů nebudeme na tomto místě hovořit. Místo toho si formou příkladu ukážeme, jaké formy distribuce se na základě požadavků zákazníků vyvinuly.

Různorodým požadavkům na distribuci vychází maloobchod vstříc

- specifickými formami vystavení zboží
- záměrným výběrem místa prodeje.

V dalším výkladu se budeme zabývat oběma těmito elementy, podílejícími se na vnější podobě distribuce v maloobchodě.

#### bb) Volba způsobu prezentace

Nápadité vystavení zboží (např. v klenotnictví) umožňuje vzbudit přání nakoupit. S tím spojený vyšší přínos je ale doprovázen vyššími výdaji, protože nákladná prezentace výrobků je spojena s vyšším vynaložením kapitálu i lidského potenciálu. O tom, zda bude zboží vystaveno spíše spartánsky (prodej nápojů) nebo nápaditě a s velkými náklady (boutique) závisí na tom, zda jsou nabízeny

- neproblematické standardizované výrobky masového charakteru nebo
- výrobky prestižního charakteru, odpovídající individuálním potřebám.

Konzumní výrobky s nízkým prestižním nábojem jsou zpravidla nabízeny ve skromně vybavených prodejnách. S růstem prestižnosti zboží rostou nároky zákazníků na vybavení prodejny. Povznášející atmosféra je předpokladem pro to, aby se nákup změnil v zážitek. To přispívá k růstu obrátu. Drahé vybavení obchodu prodlužuje dobu pobytu zákazníka. Tím jednak roste počet vizuálních kontaktů s vystaveným zbožím, jednak díky nekaždodenní atmosféře dochází k vyvolání pozitivních aktivizujících procesů, které často zcela neočekávaně vyústí v rozhodnutí nakoupit.

Pro formu prezentace má rozhodující význam skutečnost, zda bude použit samoobslužný prodej či nikoliv. Nárůst samoobslužných forem prodeje se vysvětluje především snahou maloobchodu snížit náklady na prodejní personál, protože ve společnosti hojnosti má tento nákladový druh nejstrmější růstový potenciál.

Hranici možností samoobslužného prodeje tvoří výrobky

- vyžadující instruktáž (brýle)
- drahé, přitahující zloděje (šperky)
- čerstvé, nebalené (maso, ryby)
- s regulovaným prodejem (zbraně, léky).

Zájem o výrobek v maloobchodní prodejně závisí často na způsobu jeho vystavení v prodejně. Význam může mít

- umístění prodejního regálu v prodejně
- umístění na regálu
- oblíbená plocha regálu.

Atraktivita umístění prodejních regálů je závislá na počtu zákazníků. V samoobslužné prodejně jsou nejlépe umístěny regály, které leží na cestě od vchodu k pokladně. Výrobci značkových výrobků se především snaží získat místo v blízkosti prodeje masa, pohyblivých schodů a zvláště u pokladen. Na regálech patří k nejžádanějším místům, která jsou na dohled a v dosahu. Zvláště účinně podporuje prodej

použití zvláštních vystavovacích boxů. Jedná se o výrobce dodané prodejní stánky, umístěné především na exponovaných místech prodejny.

Z empirických výzkumů vyplývá, že tyto stánky v kombinaci s nevýrazným cenovým zvýhodněním představují výraznější nákupní stimul než velké cenové slevy u výrobků, umístěných na obvyklém místě v prodejním regálu.

### cc) Volba umístění

Tržní hodpodářství představuje proces hledání. Prodávající neustále pátrají po mezerách na trhu. Inovativní výrobci vyvíjejí nové výrobky, které jim umožňují uspokojit změněné potřeby. Maloobchod otevírá nové prodejny v místech, kde mohou odstranit nedostatečné zásobování okrajových míst nákupních oblastí.

Při zvažování otázky, zda otevřít pobočku na místě X by maloobchodník měl k okamžiku  $t_0$  v rámci investičních propočtů odúročit všechny budoucí příjmy a výdaje, které v souvislosti s novou provozovnou očekává. Pouze v případě plusové současné hodnoty může padnout kladné rozhodnutí o novém místě. Tyto kvantitativní optimalizační propočty však nelze v praxi realizovat, protože především očekávané přínosy (velikost obratu) nelze s dostatečnou mírou přesnosti prognózovat.

Pro vyhodnocení umístění provozovny se v marketingové praxi používají vícekrokové ohodnocovací soustavy, které se snaží podat více či méně přesné stanovisko o zvoleném místě. Při nedostatku úplných plánovacích podkladů je nutné se spokojit s tím, že se tímto způsobem dospěje pouze k suboptimálnímu řešení. Při použití vícekrokové ohodnocovací soustavy se používá následující postup:

- (1) označ ty charakteristiky vybíraného místa, které mají vliv na obrat
- (2) každé charakteristice přiřaď určitou individuální hodnotu, která odpovídá tomuto místu
- (3) stanov váhy, které umožní vyjádřit větší (menší) důležitost dané charakteristiky
- (4) pro každou charakteristiku propočti její bodové ohodnocení jako součin hodnoty a váhy daného parametru a zjisti celkový počet dosažených bodů.

Nízká exaktnost vícekrokové ohodnocovací soustavy spočívá ve

- výběru rozhodných charakteristik
- individuálním bodovém ohodnocování
- ve stanovení normativních vah.

Tento heuristický postup je však přesto cennou, mnohokrát použitou praktickou pomůckou při rozhodování maloobchodníků o umístění pobočky. Jestliže dříve zjištěné vážené bodové ohodnocení  $i = 1 \dots n$  kladně koreluje s obratem, dosaženým v daném místě, potom můžeme hovořit o zdařilém výběru charakteristik a jejich ohodnocení.

Jestliže chceme celkové bodové ohodnocení považovat za indikátor výše obratu, musíme ho konfrontovat s negativními rozhodovacími faktory v podobě nákladů, spojených s umístěním (zvláště osobní výdaje a nájemné). Měsíční nájem se (v SRN - pozn. překl.) u prodejny s plochou cca 100 m<sup>2</sup> pohybuje mezi 1000,- DM (venkovská oblast) do zhruba 50000,- DM (vynikající poloha na pěší zóně ve velkoměstě). Podobný rozptyl může mít i celkové vážené bodové ohodnocení určitého místa.

Podle typu podniku a oboru podnikání se mohou v maloobchodě projevit různé strategie z hlediska umístění. Z prostorového hlediska můžeme rozlišovat mezi maloobchodními prodejny v centru měst, počítajícími s velkým počtem zákazníků a prodejny, které dávají přednost okraji města s příznivými dopravními možnostmi. Do druhé skupiny patří prodejci zboží, náročného na prodejní plochy (minimalizace nájemného), popř.

neskladného zboží, které si sami zákazníci odvázejí. Jako extrémní příklad tohoto typu je možné uvést nábytkový obchodní dům IKEA. Jeho distribuční síť sestává z asi dvaceti prodejních míst, umístěných po celém spolkovém území a to zpravidla na exponovaných místech v blízkosti dálničních křižovatek. Na takovýchto místech můžeme mezitím nalézt rovněž nákupní centra, tvořená aglomerací specializovaných obchodů, supermarketů a obchodních domů, které se tímto způsobem snaží vyhnout dopravnímu chaosu a úrovni nájemného, příznačnému pro městská centra.

Z hlediska konkurence můžeme rozlišovat mezi prodávající, kteří vyhledávají konkurenci a mezi těmi, kteří se konkurenci snaží vyhnout. Obchodníci, kteří nabízejí heterogenní výrobky, nepatřící mezi zboží každodenní potřeby (např. nábytek, orientální koberce, drahé šperky, starožitnosti) jednájí bez ohledu na konkurenci: usídlí se přednostně na místě, kde je již jeden či více konkurentů. Maloobchodníci, kteří nabízejí spíše homogenní výrobky každodenní potřeby, se snaží konkurenci vyvarovat (viz obr. 87).

Většina prodejců se vyhýbá konkurenci a vyhledává hojně navštěvovaná místa v městských centrech. Městské centrum je tím přitažlivější, čím větší počet zákazníků tam dokáží přilákat především obchodní domy a potravinové trhy. Blízkosti těchto magnetů pro veřejnost využívají obchodníci, kteří sami přiliv zákazníků nevyvolávají, ale kteří ho potřebují (herny, optici, řetězce prodejen s občerstvením).

	<b>množství chodců</b>	<b>dopravně příznivá poloha</b>
<b>vyhledávající konkurenci</b>	- klenotnictví - zakázkový nábytek - starožitnictví	- prodej automobilů - levný nábytek
<b>straní se konkurence</b>	obchody se zbožím každodenní potřeby - prodej pečiva - řeznictví - lékárny	- benzínové pumpy - spotřební trhy - stavebniny - potřeby pro zahrádkáře

Obr. 87: Typologie umístění prodejen

Neustálé zostřování konkurence vede k narůstání agresivity v politice umístování maloobchodních prodejen, což opětovně přispívá k dalšímu zostření konkurence. Zvláště pobočky potravinářských obchodů značně zahušťují prodejní síť. Hranice přesycení je viditelná, ale obtížně překonatelná. Jiné pobočky (obuv, oděvy, cestovní kanceláře, káva, parfumerie, občerstvení) se navzájem předhánějí při pronajímání prodejních prostor v hojně navštěvovaných místech. Díky tomu dochází na pěších zónách ke značnému růstu fluktuace. Nájemci se pokoušejí udržet riziko v přijatelných mezích prostřednictvím asymetrických nájemních smluv: nájemními smlouvami obsahujícími opci na její prodloužení si snaží udržet příležitosti, plynoucí z umístění. Díky možnosti urychleně vypovědět nájemní smlouvu přenášejí nájemci rizika, plynoucí z umístění na pronajímatele.

### c) Distribuční politika z hlediska výrobce

Na rozdíl od maloobchodu, který musí mít na zřeteli pouze distribuční potřeby konečného odběratele, stojí výrobce před mnohostranným distribučním problémem, protože

jeho úspěšný prodej je z dlouhodobého hlediska závislý na ochotě konečného odběratele kupovat jeho zboží. Z krátkodobého a střednědobého pohledu je velikost odbytu při nepřímém prodeji určována velikostí objednávek obchodních zprostředkovatelů (velko- a maloobchodu).

Cestu výrobku od výrobce ke konečnému odběrateli označujeme jako tržní kanál. Úkolem výrobce v oblasti distribuční politiky je optimalizace tržního kanálu. Přitom je zapotřebí odpovědět na tři otázky:

- (1) jaké distribuční kanály
- (2) kolik distribučních kanálů a
- (3) jaká forma distribučních kanálů

by se měla na řešení distribuční úlohy podílet.

Na první úrovni se jedná o to, zda se výrobce bude spoléhat na vlastní distribuční kanály, nebo zda využije služeb svých prodejních zástupců, popř. zprostředkovatelů. Výsledkem těchto úvah je přímá nebo nepřímá prodejní cesta. Na druhé úrovni se výrobce musí rozhodnout, zda se bude u varianty nepřímé prodejní cesty orientovat na menší množství větších či větší množství malých obchodníků. Na třetí úrovni se řeší otázka, zda smluvní vztahy mezi výrobcem a obchodem mají mít spíše volnější, nebo naopak sevřenější charakter.

Distribuční cíle je možné členit následujícím způsobem:

<b>Hlavní cíl</b>	dlouhodobé maximalizace zisku
<b>dílčí cíl</b>	(1) minimální náklady na distribuci (2) maximální distribuční kvóta (3) maximální distribuční jistota

Obr. 89: Distribuční cíle

Pro variantu (1) minimalizaci nákladů se výrobce rozhoduje v případě, že výnosy nejsou závislé na odbytové cestě. Výnosy, o které výrobce přijde v podobě obchodního rozpětí se budou v souladu s koncepcí oportunitních nákladů považovat za náklady nepřímého prodeje.

Prodejní cesta má v marketingové praxi samozřejmě vliv na výši odbytu.

Distribuční kvóta (2) vypovídá o stupni rozšíření značkového výrobku. Distribuční jistota (3) je pro výrobce tím větší, čím výraznější je jeho faktický nebo smluvně podložený vliv na distribuční kanály.

#### aa) Volba mezi přímým a nepřímým prodejem

Možnosti výrobce libovolně formovat tržní kanál jsou omezené. Velkoobchod, ale zvláště maloobchod představuje distribuční soustavu s rozvinutou strukturou. Pokud se maloobchodu podaří - jak jsme výše ukázali

- optimálně sestavit a prezentovat svůj sortiment a
- zajistit si umístění v místech se silnou poptávkou,

potom disponuje značnou tržní mocí. Za této situace jsou mnozí výrobci zpravidla donuceni k tomu, aby si zvolili cestu nepřímého prodeje, i když je pro ně tato cesta spojená s vyššími distribučními náklady a s nižší distribuční jistotou (závislost na maloobchodu).

Na obr. 90 jsou uvedeny přednosti a důvody alternativní volby přímé, popř. nepřímé prodejní cesty. Výrobce značkových výrobků spotřebního charakteru volí téměř bez výjimky nepřímou prodejní cestu. Přímému prodeji naopak dávají přednost výrobci investičních statků.

	přímý prodej	nepřímý prodej
přednosti	- velký vliv na tržní kanál - přímý přístup ke informacím o zákaznících	- vysoká distribuční kvóta - nízká vázanost kapitálu - obchod přejímá sestavení sortimentu
důvody pro volbu alternativy		
- vyvolané výrobkem	- výrobky vyžadující instruktáž - výrobky tvořící součást sortimentní řady	- neproblematické značkové výrobky - výrobky tvořící součást sortimentní řady
- poptávkou	- málo velkoodběratelů	- mnoho malých odběratelů
- postavením výrobce	- specializovaný výrobce nacházející se v kvazi-monopolním postavení	- širší známost v porovnání s výrobcem značkového zboží

Obr. 90: Přednosti a důvody volby alternativních prodejních cest

Nieschlag - Dichtl - Hörschgen uvádějí instruktivní příklad diferencovaného rozhodování o prodejní cestě (srov. obr. 91).

Teoreticky čisté řešení problému prodejních cest je myslitelné na základě propočtu současné hodnoty. Tento propočet však ztroskotává především na nemožnosti dostatečně přesně na dostatečně dlouhé časové období prognózovat očekávané výnosy jednotlivých alternativ prodejních cest. Pro nedostatek lepších plánovacích postupů používá marketingová praxe především bodovou ohodnocovací metodu. U této metody dochází k ocenění jednotlivých rozhodovacích kritérií (jako např. distribuční kvóta, růstový potenciál, kontrolovatelnost, náklady na prodejní cesty a další charakteristiky) 1- 5 body.

#### bb) Možnosti uspořádání nepřímého prodeje

Když se výrobnímu podniku podaří prosadit se se svými výrobky v husté obchodní síti, může počítat s vysokou distribuční kvótou. V zájmu dlouhodobého zajištění této distribuční kvóty se výrobní podnik snaží snížit svou závislost na maloobchodě. Na tržní síle zúčastněných partnerů závisí, jaká opatření v distribuci výrobce pro tento účel zvolí. Lze rozlišovat tři typy:

- (1) dominanta obchodního stupně
- (2) dominanta výrobního stupně
- (3) vyvážený poměr sil.

Při dominantním obchodním stupni (ad 1) může proti sobě stát v extrémním případě málo známý výrobce a maloobchodní podnik, disponující několika tisíci prodeji. Takový poměr se často vyskytuje v obchodu potravinami, kde dospěl proces koncentrace nejdále. V nákupních centrálních deseti největších maloobchodních seskupení se rozhoduje o cca 45 procentech

celkového maloobchodního obratu potravin. Malí a střední výrobci nemají tedy žádný vliv na uspořádání prodeje svých výrobků.

O dominantním výrobním stupni (ad 2) hovoříme tehdy, jestliže všeobecně známý výrobce značkových výrobků dodává své zboží velkému počtu maloobchodních podniků. Výrobce diktuje maloobchodníkovi podmínky prodeje. Existuje značný tlak výrobního podniku na velikost obchodního rozpětí. Malý drogistka musí být šťastný, že může ve svém sortimentu mít Eau de Cologne.

V případě vyváženého poměru sil (ad 3) výrobní a maloobchodní podniky navzájem kooperují na partnerském základě. Jejich dělbu práce lze charakterizovat zhruba následujícím způsobem: výrobce se stará o optimální výrobkovou politiku a o reklamu na značkové výrobky, zatímco maloobchod optimalizuje sortiment. Při speciálních reklamních akcích a při prezentaci výrobku vystupují oba partneři ruku v ruce. Tato dělba práce se označuje jako vertikální marketing.

V maloobchodních prodejnách existuje nedostatek atraktivně umístěných prodejních regálů. Existuje proto ostře vyhraněný konkurenční boj o tyto nedostatkové prodejní plochy. Pro získání atraktivního umístění v prodejních prostorách musí výrobní podnik přijít buď

- se značkovým výrobkem, který výrazně ovlivňuje poptávku (mj. v důsledku propagace) nebo
- nabídnout zvláště výhodné obchodní rozpětí.

Výrobní podniky si často své obchodní vztahy ke konečným prodejcům zajišťují formou rámcových smluv. Pivovary uzavírají s restauracemi dodávkové smlouvy, výrobci spotřebních výrobků dlouhodobého užívání si vytvářejí síť smluvních obchodů (jízdni prostředky, elektropřijímače, nábytek apod.). Výrobní podnik přitom částečně garantuje, že nebude dodávat dalším zájemcům v dané oblasti, zatímco obchodní podnik se naproti tomu zavazuje, že nebude prodávat výrobky jiných značek. Někdy se dokonce zaručí odebrat určité minimální množství výrobků. Tyto dohody zvyšují distribuční jistotu výrobce a zmírňují konkurenční tlak v maloobchodě.

#### cc) Možnosti uspořádání přímého prodeje

Při přímém prodeji realizuje výrobní podnik své výrobky buď prostřednictvím podnikových prodejních kanálů (např. prodejní zastoupení, obchodní cestující) nebo prostřednictvím externích institucí (např. obchodní zástupci, obchodní makléři, franšiza), jejichž svoboda rozhodování v ekonomické oblasti je značně omezena smluvními vazbami s výrobním podnikem. Na tomto místě se nemůžeme zabývat různorodými formami přímého prodeje.

V marketingové literatuře je věnována značná pozornost otázce, zda je pro výrobní podnik výhodnější provádět přímý prodej prostřednictvím vlastních, to znamená závislých obchodních cestujících nebo s využitím samostatných obchodních zástupců.

Jestliže se při porovnávání výhodnosti obchodních zástupců a obchodních cestujících omezíme pouze na nákladovou stránku, podaří se nám dojít k následujícímu typickému závěru: při prodeji nižším (vyšším) než je kritické množství  $m^*$  jsou náklady na obchodní zástupce  $N_Z$  nižší (vyšší) než na obchodní cestující  $N_O$ .

Toto porovnání se ale může na náklady omezit pouze za předpokladu, že se při obou variantách prodeje dosahuje stejných výnosů. Vzhledem k rozdílné motivaci, možnostem řízení a získávání tržních informací pro výrobce, schopnostem vybudovat akviziční potenciál ve vztahu ke konečnému odběrateli se v marketingové praxi o použití jednotlivých přístupů zpravidla rozhoduje mimo nákladovou oblast.

Na závěr chceme pojednat o hraničním případě mezi přímým a nepřímým prodejem - o franšíze. Tento systém sestává z jednoho poskytovatele a více příjemců franšízy. Příjemci franšízy jsou právně samostatné obchodní a výrobní podniky, popř. podniky, zabývající se službami. Těsná vazba na poskytovatele franšízy nevzniká na kapitálovém základě, nýbrž prostřednictvím rozsáhlých smluvních závazků. Franšíza se hojně vyskytuje v restauračním a hotelovém provozu. Známymi provozovateli tohoto systému je Coca-Cola a McDonalds.

Poskytovatel franšízy zaujímá pevné, kvazimonopolní postavení. Disponuje značkovým výrobkem, recepturou, firemním označením nebo jiným právně chráněným statkem. Poskytovatel franšízy umožňuje jejímu příjemci, aby po dobu trvání smlouvy používal recepturu, firemní označení apod. Příjemce franšízy se naproti tomu zavazuje platit jednorázový nebo pravidelně se opakující franšízový poplatek. Kromě toho podléhá rozsáhlým prováděcím pokynům a kontrole se strany poskytovatele franšízy. Důraz na jednotné image firmy je tak velký, že na postranního pozorovatele působí franšízové seskupení jako jeden podnik. Z hlediska formálního uspořádání se systém franšízy blíží systému smluvních obchodníků, protože i při franšízovém systému jednotliví účastníci plně nesou podnikatelské riziko. Značné pravomoci poskytovatele franšízy v kontrolní a prováděcí činnosti však tuto formu hospodářské spolupráce přiřazují spíše k přímému prodeji.

#### d) Optimalizace fyzické distribuce

Cílem fyzické distribuce je optimální uspořádání toku výrobků od místa výroby do místa jejich konečného prodeje. Tuto problémovou oblast označujeme také jako marketingovou logistiku. Jedná se o zajištění potřebného druhu a množství výrobků ve správném čase na místě, kde existuje poptávka. Pokud je velikost obrátu nezávislá na druhu fyzické distribuce, můžeme požadované maximalizace zisku dosáhnout minimalizací distribučních nákladů.

Náklady fyzické distribuce se ve své podstatě sestávají z nákladů na dopravu a na skladování. Toto složení nákladů vyplývá z charakteristiky přepravního problému, kdy místo výroby není totožné s místem konečného prodeje. Přepravní náklady jsou odvozeny od funkce prostorového překlenování. Kromě toho nelze sladit výrobní a poptávkový rytmus. Skladovací náklady jsou odvozeny od funkce časového překlenování.

Optimalizace fyzické distribuce má velký význam jak v oblasti spotřebních, tak i investičních statků. V marketingu investičních výrobků dodržování termínů a plynulé zásobování náhradními díly zpravidla platí za důraznější prodejní argument, než cena. U marketingu spotřebních výrobků mají náklady na fyzickou distribuci tak značnou váhu, že jim musí být z konkurenčních důvodů věnována značná pozornost při minimalizaci nákladů. Naskytá se otázka, které instituce by měly převzít přepravní a skladovací funkce. V soustavě tržního hospodářství konkurenční tlak téměř automaticky zajišťuje, že přepravu a skladování zajišťuje při stejné kvalitě nejlevnější zájemce. Vysoké (v případě pěších zón až extrémně vysoké) nájemné za sklady, umístěné v místě konečného prodeje vede k tomu, že skladovací funkci na sebe přejímá výrobce nebo velkoobchod (součástí tržního kanálu) nebo vlastní samostatné skladovací prostory, které již součástí tržního kanálu nejsou. Přepravní funkci vykonává zpravidla cizí podnik, méně často potom výrobce.

Mezi náklady na dopravu a na skladování existují vzájemné vazby. Tato závislost se velmi zřetelně projevuje v řešení otázky, zda má výrobní podnik uskutečňovat přímé dodávky do velko- nebo maloobchodu, nebo zda by nebylo levnější vytvořit mezisklady, ze kterých by byly zásobovány následně instituce tržního kanálu.



Vytváření meziskladů vede k tomu, že

- přepravní náklady klesají
- skladovací náklady rostou a
- dodací lhůty se zkracují.

Zkracování dodacích lhůt, to znamená zvýšení operativnosti při dodávkách má v některých oborech (např. květiny, ryby, léky, knihy) rozhodující význam pro prodej. Všeobecně je možné konstatovat, že vysoká pohotovost při dodávkách působí kladně na výnosovú stránku, protože řada dohod se uzavře pouze při možnosti rychlého uskutečnění dodávky. Dlouhé dodací lhůty způsobují ztráty na zisku, přesněji řečeno vedou ke zkrácení hrubého rozpětí. Ušlé hrubé rozpětí, způsobené opožděním dodávky, můžeme interpretovat jako oportunitní náklady „pomalé“ alternativy distribuce. Chápání nákladů na základě operativního přístupu má tu přednost, že se při optimalizaci distribučního procesu můžeme omezit na modely minimalizující náklady. Distribuce působí na výnosy nepřímo, to znamená prostřednictvím ušlého hrubého rozpětí.

Do oblasti fyzické distribuce patří rovněž volba přepravních prostředků. Malé a rychlé dopravní prostředky (kurýrní služba) vedou k vysokým jednotkovým přepravním nákladům, současně však stoupá přepravní operativnost a tím klesají oportunitní náklady. Opačný pohyb v nákladech vyvolávají velké a pomalé dopravní prostředky (lodní doprava).

Jestliže má být z jednoho výrobního nebo skladovacího místa zavezeno zboží do více distribučních míst, vyvstává problém plánování rozvozu. Pro řešení tohoto problému nabízí operační výzkum modely, založené na bázi minimalizace nákladů.

K nástrojům fyzické distribuce tedy patří volba

- skladovacích míst
- dopravních prostředků
- doby a objemu přepravy
- přepravních cest.

Cílovou veličinu představují minimalizované náklady na fyzickou distribuci, skládající se z přepravních, skladovacích, správních a oportunitních nákladů a z nákladů na balení. Urychlení distribuce a snížení nákladů je v rozhodující míře umožněno počítačově řízeným objednávkovým a skladovacím systémem.

## 6. Optimalizace nástrojů odbytové politiky - marketingový mix

Dosavadní závěry o optimalizaci nástrojů odbytové politiky můžeme interpretovat následujícím způsobem: jestliže prodávající bude optimalizovat nejprve svou výrobovou politiku, potom svou cenovou politiku, dále svou komunikační politiku a konečně svou distribuční politiku, bezpochyby dosáhne maximálního zisku. Tento několikakrokový postup se označuje jako sukcesivní rozhodovací proces.

Postupný výběr jednotlivých možností však k žádoucímu optimu povede pouze tehdy, jestliže mezi jednotlivými možnostmi jednání neexistují žádné vzájemné vztahy, které by mohly ovlivnit výsledek. V marketingové praxi lze pozorovat, že jednotlivě uskutečňovaná propagační akce, mimořádný prodej nebo varianta výrobku povede jen k malému přírůstku efektu, zatímco kombinované, cíleně uspořádané nasazení všech tří akčních proměnných může umožnit značný nárůst prodeje. K negativnímu synergickému efektu lze naopak dospět v

případech, kdy jednotlivá opatření nejsou navzájem sladěna. Při postupném výběru akčních možností není brán zřetel na vzájemné souvislosti a proto nelze dosáhnout maximálního zisku.

Z hlediska teorie rozhodování je proto nezbytné přistoupit k použití simultánního přístupu, to znamená k současnému výběru jednotlivých variant chování v odbytové oblasti. Žádoucí cíl v odbytové oblasti, to znamená zpravidla dlouhodobá maximalizace zisku, bude dosažen pouze tehdy, jestliže rozhodovací model bude

- brát do úvahy všechny myslitelné akční kombinace v odbytové oblasti
- natolik dlouhodobě založen, že zaregistruje i ty kladné účinky, ke kterým dojde v budoucích obdobích
- vycházet pouze z tak vzdálených budoucích období, pro které je možné spolehlivě prognózovat účinky prováděných opatření.

Pokud jsou tyto podmínky teoretického modelu splněny, můžeme optimální akční odbytový program charakterizovat následujícím způsobem: jestliže z plánovaného souboru opatření některé neuskutečnime, zaměníme nebo doplníme, dojde ke snížení očekávané úspěšnosti odbytu (dlouhodobého zisku).

U tohoto optimalizačního modelu se předpokládá, že známe

- náklady každého opatření a
- funkci reakce trhu.

Pokud jsou náklady a výnosy každé jednotlivé možnosti chování známy, dojde k realizaci alternativ, jejichž hraniční výnos je větší (stejný) než odpovídající hraniční náklady.

Tento marginálně analytický výběrový postup je v marketingové praxi nepoužitelný. Důvody spočívají především v

- (1) nepřehledném množství kombinací alternativních způsobů jednání a v
- (2) nemožnosti s dostatečnou jistotou prognózovat přínosy těchto alternativ chování.

Uveďme si příklad, kdy ze čtyř oblastí odbytové politiky budou realizovány pouze dvě alternativy, z nichž každá bude moci být uskutečněna v deseti různých stupních intenzity. V tomto případě bychom museli ověřit  $10^8$ , to znamená 100 miliónů možných kombinací (ad 1).

V marketingové praxi nevíme (ad 2), jak se na současném a budoucím obratu projeví snížení cen, opatření z oblasti public relations, školení prodavačů, přestavba prodejních prostor apod. Funkce reakce trhu není s potřebnou mírou jistoty známa. Oblast použití plánovacích možností je proto velmi silně omezena. Simultánní plánování, uskutečňované v rámci totálních modelů je rovněž značně iluzorní.

Praktické marketingové plánování se proto vyznačuje

- (1) parciálním, tzn. neúplným přístupem
- (2) sukcesivním postupem a
- (3) nekvantifikovanou charakteristikou akcí v oblasti odbytové politiky.

Při praktické optimalizaci marketingového mixu se omezujeme na (1) respektování přehledného počtu možných kombinací. Může nám při tom pomoci výrobkově zaměřený předběžný výběr. U sukcesivního postupu (ad 2) se rozlišuje mezi strategickými a taktickými marketingovými nástroji. Výrobová a distribuční opatření mají strategický charakter, protože mají dlouhodobý účinek a je možné je měnit pouze v dlouhých časových intervalech. Proto se nejprve stanoví tyto strategické nástroje.

Cenová politika a propagace patří k taktickým nástrojům, které je možné měnit v krátkých časových odstupech. Cenová politika a propagace považují předběžná strategická rozhodnutí v oblasti výrobové a distribuční politiky za daná.

Pokud vůbec dochází k používání kvantitativních rozhodovacích modelů, tak se omezuje na oblast taktického plánování odbytu. V ostatních oblastech se možné alternativy chování v odbytové oblasti (ad 3) necharakterizují přesnými čísly, ale dělí se do kategorií velmi dobrý, dobrý, dostatečný, uspokojivý, popř. nedostatečný. V popředí je zde, podobně jako u bodovacích ohodnocovacích metod, subjektivní měření.

Plánovací postupy, které se zde používají, mají mnoho společného s praktickým plánováním reklamy: po stanovení strategického cíle a výběru strategických nástrojů (výrobní a distribuční politika) dochází k sestavení marketingového rozpočtu. Na to navazuje stanovení úkolů v nákladové a výkonové oblasti taktických nástrojů marketingového plánování. Zadání v oblasti výkonů se zaměřuje na odbyt, obrat, tržní podíl, stupeň známosti apod. Záměry v oblasti nákladů vyplynou z rozpisu marketingového rozpočtu.

Je zde otevřen prostor pro subjektivní měření. Nelze očekávat, že se při těchto heuristických plánovacích postupech dospěje k optimálnímu řešení. Na druhé straně i zde platí, že plánované hospodaření lze propočítat jen v omezené míře. Jestliže někdo nechce odstoupit od principu optimalizačního rozhodování, je prakticky odsouzen k nicnedělání. Výsledky tohoto nicnedělání jsou ale zpravidla horší, než výsledky nedokonalého podnikatelského chování. Podnikatelská rozhodnutí, a marketingová rozhodnutí obzvláště, mají často charakter suboptimálních rozhodnutí. Optimální zisk podle teorie rozhodování lze v praxi stěží dosáhnout. Právě v marketingu, kde se v takovém rozsahu jedná o psychologii kupujících a tedy o nepropočitatelné postupy, hraje podnikatelská intuice rozhodující roli. Ten, kdo má jako prodávající dobrý cit pro potřeby kupujících a na reakci trhu na prodejní akce, ten má také naději na úspěch.