

**MASARYKOVA UNIVERZITA
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

OBCHODNÍ NAUKA

Studijní text

(doplňkový materiály k vybraným tématům předmětu)

1. VÝZNAM A EFEKTIVNOST OBCHODU, DŮVODY A PŘEKÁŽKY OBCHODU

Obchod se většinou jeví jako věc zcela samozřejmá, protože s ním všichni přicházíme do kontaktu a jsme často přesvědčeni, že bychom věci uměli dělat lépe. Podívejme se proto v této úvodní kapitole na podstatu a charakter obchodu a vymežeme si výšeč obchodu, kterou se budeme především zabývat, protože obchodem lze nazvat většinu ekonomických vztahů v rozvinuté tržní společnosti.

Význam obchodu

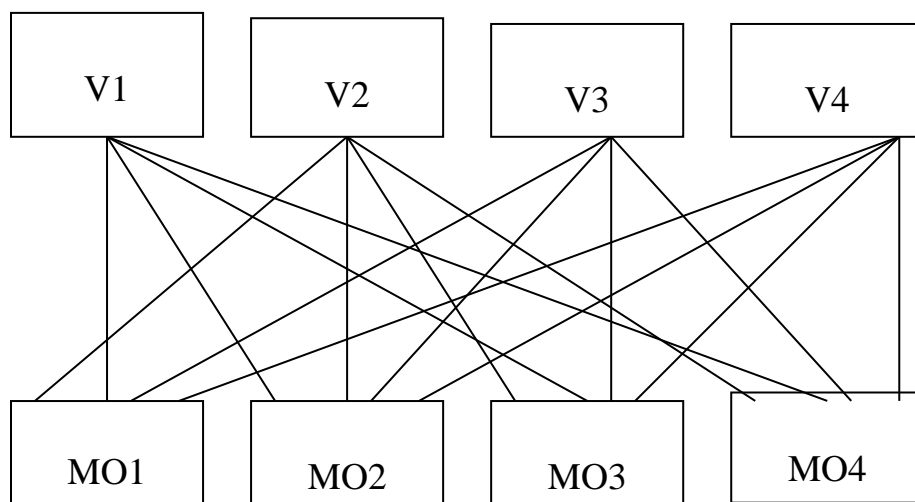
Vývoj lidské společnosti je odpradáвна spojen s dělbou práce, s její postupnou specializací. I když původní formy dělby práce byly velmi jednoduché, o to přehlednější byly její důsledky: výměna výrobků, časem zprostředkovaná *zbožím* s obecně uznávanou hodnotou a penězi. Vzájemné ekonomické vazby postupně narůstaly, *vznikla potřeba prostředníka ekonomických transakcí – vzniká obchod.*

Zdá se, že opodstatnění a význam obchodu jako mezičlánku mezi hospodářskými subjekty nebo v užším smyslu mezi výrobou a spotřebou je nepopiratelné.

Efektivnost obchodu

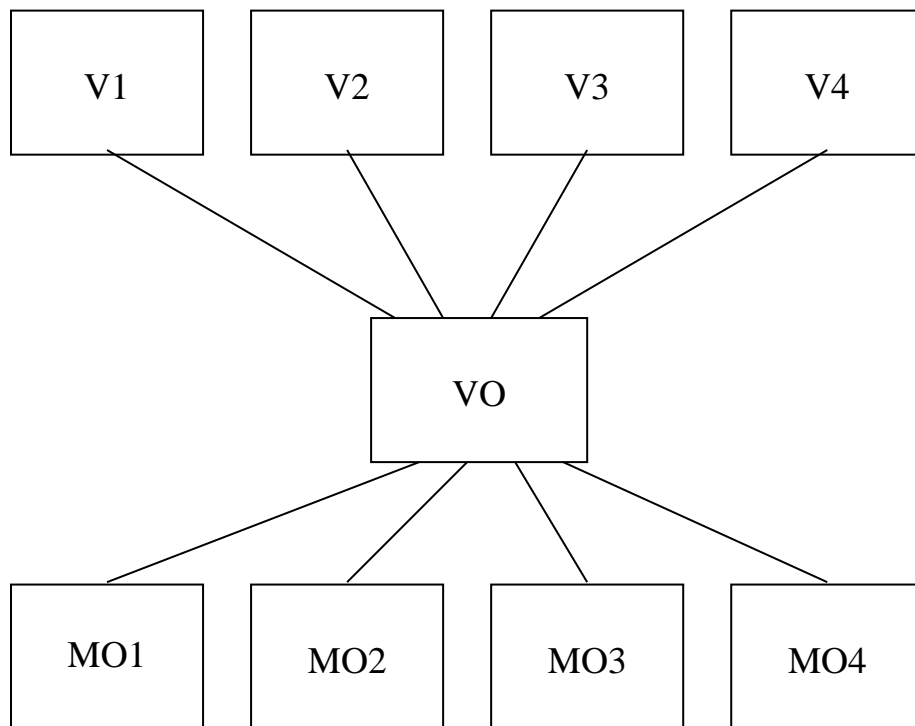
Podívejme se nejprve na teoretické vymezení *výhodnosti obchodu jako prostředníka*.
Názorný příklad dokazující potřebu obchodu – zařazení dalšího článku do distribuční cesty:

Obr.: Čtyři výrobci jsou v přímém kontaktu se čtyřmi maloobchodními firmami



Počet kontaktů: počet výrobců * počet maloobchodníků = 4 * 4 = 16 kontaktů

Obr.: Čtyři výrobci jsou v nepřímém kontaktu se čtyřmi maloobchodními firmami prostřednictvím jednoho velkoobchodu



Počet kontaktů: počet výrobců + počet maloobchodníků = 4 + 4 = 8 kontaktů

Teorie vychází především z toho, že obchod je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem, obdobně je velkoobchod mezičlánkem mezi výrobou a maloobchodem, resp. mezi několika výrobci.

Důvody vedoucí k obchodu

Země spolu navzájem obchodují:

1. Aby získaly produkty, které nemůžou vyrobit ve své vlastní zemi
2. Aby získaly produkty, které jsou velmi drahé při výrobě v jejich vlastní zemi
3. Aby zvýšily rozmanitost zboží dostupné v jejich zemi
4. Aby sestavily dobré vztahy s ostatními zeměmi na způsobu dávat a brát, tzn. dovoz a vývoz
5. Aby vytvořily pracovní místa výrobou zboží, které se vyváží.

Překážky obchodu

Nežijeme ve světě, ve kterém jsou zboží a služby volně obchodovány mezi zeměmi. Často jednotlivé země nebo skupiny zemí omezují dovoz z jiných zemí, což dělají z řady důvodů:

1. Země chrání svá vlastní odvětví. Odvětví se rozvíjí dlouho a zahrnuje značné investice. Je potřeba koupit speciální stroje a pracovní síla dodává schopnost provozovat odvětví. Země tedy proto nejsou ochotné vidět svá domácí odvětví zničená levnějším zahraničním dovozem.
2. Země omezují dovoz, aby chránily firmy a zaměstnanost. Také chrání odvětví, aby zachovaly způsob života. Např. některé evropské země mají velká farmářská společenství. Farmářské společenství bude žít ve venkovských oblastech, na vesnicích a v malých městech se zvláštním stylem života. Jestliže dovoz levných potravin přinutí uzavření farem, můžeme vidět destrukci venkovského způsobu života, tlačící se nezaměstnané zemědělské dělníky do již přeplněných měst.
3. Obchodní omezení se používají na ochranu nových nebo 'nerozvinutých' odvětví. Jednou se tyto nová fungující odvětví mohou osvědčit jako životodárná tekutina v ekonomice.
4. Země také mohou chtít omezit dovoz strategického zboží, např. základních zdrojů energie, paliva, materiálu a obranného zboží.

Typy bariér

Je řada metod omezování dovozu z jiných zemí (nebo skupin zemí).

Dovozní cla (tarify)

Dovozní clo je daň. Cena zdaněné komodity bude vyšší uvnitř zdaňované země - plnou částkou cla plus dopravní náklady - než na světovém trhu.

Dotace

Dotace je opakem dovozní daně. Stát může dotovat domácí výrobce tím, že jim poskytuje sumu peněz podle toho jak mnoho vyrábí. To dává domácím výrobkům výhodu v konkurenci s dovozem.

Kvóty

Dovozní kvóta ustanovuje max. množství - ne cenu - komodity, která může být dovážena během daného období. Např. EU uvalila kvóty na dovoz japonských automobilů.

2. DEFINICE A VYMEZENÍ OBCHODU

Obchod je specifická ekonomická činnost, jejímž prostřednictvím se uskutečňuje prodej a koupě zboží a poskytnutých služeb za peníze. Do obchodu zařazujeme všechny činnosti spojené s nabídkou a poptávkou uskutečňované mezi prodávajícím a kupujícím, které vedou k realizaci sjednané transakce za předem dohodnutých podmínek. Obchod je zařazen v terciární sféře národního hospodářství.

4 sféry NH: 1. primární (zemědělství, těžba surovin, rybolov)

2. sekundární (průmyslu – zpracovatelský, strojní, stavební)

3. terciální (obchod a služby)

4. kvartální (školství, zdravotnictví, kultura)

Obchod je možno chápat v několika základních polohách: jako činnost a jako instituci, tzn. v širším a v užším pojetí.

Obchod jako činnost představuje nejobsáhlejší pojetí. Je to činnost zahrnující minimálně nákup a prodej zboží.

Obchodní činností se ovšem mohou zabývat i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba. Tam je většinou funkčně, časově i organizačně oddělen nákup a prodej, které se obvykle zabývají i odlišným zbožím. Podnik musí nakoupit vstupy od svých dodavatelů, které mění na výstupy, které pak prodává svým odběratelům. Kromě toho představuje obchod i činnosti, při nichž se neobchoduje se zbožím, ale i se službami, s informacemi či s energií, s cennými papíry apod.

V nejširším slova smyslu patří do obchodu i služby. Jde jednak o služby souvisící s prodejem zboží (prodej fyzických, organizačních či informačních úkonů, např. rezervace zboží, úprava velikosti, montáž – uvedení do provozu, pronájem předmětů, doprava zboží do bytu apod.). Jednak jde o výhradní prodej služeb – prodej bytů, dopravních úkonů, služby osobní, prodej bankovních produktů atd.

Obchod v institucionálním pojetí představuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy.

Obchod můžeme vymezit ze dvou pohledů:

1. národohospodářského
2. podnikatelského

Národohospodářský pohled zajímá centrální orgány, které usměrňují, příp. stimulují jeho činnost (zahraniční obchod), jako jedno z národohospodářských odvětví.

Agregátní veličiny zjišťované z národohospodářského pohledu:

- HDP vytvořený v odvětví obchodu,
- podíl HDP (v %) vytvořený v obchodu na celkovém HDP,
- zaměstnanost a růst zaměstnanosti v obchodu,
- podíl zaměstnanosti (v %) v obchodu na celkovém počtu zaměstnaných osob v národním hospodářství,
- struktura podnikatelských subjektů,
- ekonomické efekty dosažené v zahraničním obchodu.

Podnikatelský pohled zahrnuje širokou oblast specifických činností spojených s předmětem podnikání a výsledky dosažené z těchto činností. Rozhodujícím kritériem je zisk přeměněný na disponibilní formu – peníze.

Podnikatelské hledisko naplňují tři samostatné okruhy:

- První okruh vymezuje podmínky pro získání oprávnění k podnikání v obchodě, respektive obchodní činnosti (živnostenský list nebo koncesní listina – záleží na sortimentu).
- Druhý okruh je předmětem práva. Právo chápe obchod zcela odlišně od ostatních vědních disciplín. Obchody vymezuje jako právní jednání a další skutečnosti podléhající režimu Obchodního zákoníku. Obchodník je chápán jako subjekt, na něhož se vztahuje osobní působnost Obchodního zákoníku, zatímco uskutečňované transakce jsou vymezeny působností věcnou.
- Třetí celek zahrnuje všechny činnosti realizované v obchodě jako předmětu podnikání.

3. TŘÍDĚNÍ A FUNKCE OBCHODU

1) *podle druhu prodávaného zboží*

- potraviny
- spotřební zboží
- ostatním průmyslovým zbožím včetně stavebnin
- jiné

2) *podle velikosti prodejní plochy*

- drobné prodejní jednotky (do 400 m² prodejní plochy)
- supermarkety (400 – 2 500 m² prodejní plochy)
- hypermarkety (nad 2 500 m²)
 - typ A (2 500 – 5 000 m²)
 - typ B (5 000 – 7 500 m²)
 - typ C (7 500 – 10 000 m²)
 - typ D (nad 10 000 m²)

Zvláštní místa zaujímají obchodní centra vybavená kromě obchodu veškerým doplňkovým zařízením, včetně pro využití volného času.

3) *podle způsobu prodeje*

- samoobslužný
- zásilkový
- pultový
- elektronický

4) *podle způsobu inkasa plateb*

- za hotové
- na úvěr

5) *podle obchodních operací*

- obchod ve výrobě (odbytový sklad, přímý prodej, řemeslníci)
- velkoobchod
- maloobchod

- obchodní zástupce
- obchodní cestující
- obchodní makléř
- komisionář
- zasilatel (speditér)
- burzy
- aukce
- veletrhy

6) *podle teritoria*

- tuzemský (místní, regionální, celostátní)
- zahraniční
- mezinárodní

7) *podle vlastnictví*

- soukromý
- státní
- družstevní

8) *podle právní formy*

- fyzická osoba
- právnická osoba (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo)

Funkce obchodu

Rozvoj obchodních činností a institucí souvisel se zvyšováním náročnosti jednotlivých partnerů na jejich úroveň. Obecně lze shrnout tyto požadavky do souboru objektivizovaných *funkcí obchodu*. V dalším textu uvádíme hlavní obchodní funkce, jak jsou obecně ve světové literatuře uznávány:

1. *Transformační – Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský)*, odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků – např. velkoobchod potravinami má 60 dodavatelů a 300 odběratelů, kteří odebírají

celý sortiment nebo jeho značnou část. Obchod zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu – hluboký nebo široký.

2. *Zprostředkovací – Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem)* – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.
3. *Časová – Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží* – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.
4. *Zásobovací – Zajišťování množství a kvality prodávaného zboží* – to neznamená prohlídku všeho zboží a vlastní kontrolní laboratoře pro kvalitativní přejímku. Důležitý je však správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele.
5. *Iniciativní – Iniciativní ovlivňování výroby* co do sortimentu, času, místa a množství a ovlivňování poptávky (marketing).
6. *Zajišťovací – Zajišťování racionálních zásobovacích cest* s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika).
7. *Platební – Zajišťování včasné úhrady dodavatelům*. Význam této funkce je u nás plně docenitelný až v současném období výrazné zadluženosti řady obchodních i výrobních organizací.

4. ČLENĚNÍ ZBOŽÍ, STRUKTURA A ZMĚNY SORTIMENTU

Obchod fyzickým zbožím zahrnuje dvě hlavní oblasti:

- obchod spotřebním zbožím,
- obchod zbožím pro další podnikání.

Obě oblasti tvoří rozsáhlé a charakteristicky vymezené skupiny činností, v mnohotvárné prezentaci tržního hospodářství však dochází i k jejich prolínání.

Obchod spotřebním zbožím zahrnuje převážně soubor zboží určený pro konečného individuálního spotřebitele. Zákazníky jsou jednotliví občané, jednotlivé rodiny. Patří sem potraviny, odívání, potřeby pro domácnost a volný čas, automobily a pohonné hmoty apod. V systému obchodu spotřebním zbožím se uskutečňují i nákupy drobných výrobců a řemeslníků (např. celý rozsah veřejného stravování) a okrajové nákupy středních a velkých firem (např. kancelářské potřeby). Velký rozsah má i prodej automobilů a pohonných hmot pro podnikatelské subjekty.

Obchod spotřebním zbožím převážně provozují obchodní instituce v užším slova smyslu – obchodní firmy.

Obchod zbožím pro další podnikání provozují kromě obchodních firem ve značném rozsahu i výrobní podniky svými organizačními útvary nebo návaznými organizacemi pro prodej, popř. pro nákup (např. dceřiná společnost).

Struktura a změny sortimentu

Racionalita řízení toku zboží v oběhu předpokládá s ohledem na náročnost tohoto řízení určitý řád v souboru zboží, které je předmětem (objektem) logistiky.

Jako sortiment bývá označován cílevědomě soustředěný a utříděný soubor výrobků, ale i výkonů a služeb. Utřídění může být provedeno podle různých hledisek – podle výrobního materiálu, podle účelu (po)užití, frekvence spotřeby (užití) apod.

Je-li *výrobní sortiment* souborem výrobků v rámci výrobního programu, pak označení *obchodní sortiment* přísluší souboru výrobků uspořádaných podle určitého obchodního záměru. Obchodním sortimentem je v podstatě vše, co se vyrábí a poté vchází do sféry oběhu.

Obchodní sortiment nepředstavuje tedy pouhé nahromadění výrobků, nýbrž určité množství určitým způsobem sestavené, utříděné a nabízené za určitých konkrétních technických, technologických, organizačních a jiných podmínek.

Celkový obchodní sortiment se rozpadá podle subjektů obchodní činnosti na dílčí obchodní sortimenty firem, prodejen, filiálek apod.

Předmětem činnosti obchodu spotřebním zbožím je odpovídající část obchodního sortimentu označovaná jako *spotřební zboží*. Smyslem činnosti obchodu je soustředit všechny operace, které obchod spotřebním zbožím uskutečňuje, na získání a prodej takového souboru spotřebního zboží, který odpovídá poptávce a jejím změnám.

Jde-li o *změny v sortimentu spotřebního zboží*, pak jde o:

- změny vývojové,
- změny sezónní.

Vývojové změny v obchodním sortimentu jsou spojeny s vývojem (změnami, zdokonalováním) výrobního procesu a inovacemi a se změnami potřeb obyvatelstva. Působí na dynamiku sortimentu.

Sezónní změny v sortimentu spotřebního zboží jsou spojeny s časovými výkyvy ve spotřebitelské poptávce, se spotřebitelskými zvyklostmi během roku. Nepromítají se do dynamiky sortimentu.

I když se členění sortimentu vyskytuje v mnoha podobách, *mezinárodně* obecně užívaným nejhrubším členěním je rozdělení spotřebního zboží na potraviny (food) a nepotraviny (non-food). Dále se potravinářské zboží člení na část tradičně dodávanou přes velkoobchodní článek, tj. zboží vesměs nevyžadující mimořádné podmínky skladování ani rychlost oběhu – tzv. suchý sortiment (dry goods) a na část představující vesměs rychle se kazící zboží, tedy s požadovanou rychlou obrátkou (perishable goods), typické u nás pro přímé dodávky z výroby do maloobchodu. U velkých obchodních firem retailingového typu však dnes i toto zboží převážně prochází velkoobchodními distribučními centry při zachování potřebné rychlosti pohybu a jsou součástí komplexních dodávek do maloobchodních jednotek z těchto distribučních center.

Nepotravinářské zboží označené jako „soft“, tedy „měkké“, představuje poměrně rozsáhlý soubor odívání, včetně obuvi, ostatní – „hard“, tedy „tvrdé“, pak zejména nábytek a potřeby pro domácnost (bílé zboží pro kuchyně a koupelny, hnědé pro elektroniku).

Podmínkou racionální práce s obchodním sortimentem, tedy podmínkou obchodní činnosti vůbec, je *třídění sortimentu*, jeho *vnitřní strukturování* a s tím spojené vymezení

základního prvku obchodního sortimentu. Pro řízení pohybu zboží a informací je nutno vycházet z každého jednotlivého výrobku, jakožto nejmenšího článku v sortimentu, tedy z tzv. *komerčního druhu*. Komerční druh můžeme chápat jako základní prvek obchodního sortimentu, který se liší od ostatních komerčních druhů vahou, velikostí, obalem, cenou, přísadou, složením či stříhem, materiálem, barvou a dalšími specifickými projevy užitné hodnoty, jako je tvar, jakost, rozměry, značka, tržní úprava, odrůda a další. I když je většina těchto odlišností vyjádřena cenou, nalezneme řadu výrobků lišících se v rámci téže ceny přísadou, barvou i velikostí. Zdá se tedy označení „komerční druh“ oprávněně výstižnější než výraz též často užívaný – „ceníkový druh“.

Je třeba si uvědomit, že veškerá obchodní činnost vychází z tohoto vymezení komerčního druhu a pracuje s ním, počínaje objednávkou zboží a prezentací v prodejně konče.

Specializace v obchodě

Seskupování v obchodním sortimentu je procesem tvořícím základ specializace v obchodě. *Specializací sortimentu zboží se rozumí omezení rozsahu sortimentu na určité sortimentní skupiny, podskupiny nebo druhy zboží.*

Šířka sortimentu prodejny (firmy) je dána počtem skupin zboží vzniklých účelovým seskupením výrobků, *hloubka sortimentu* je dána možností výběru v dané skupině v závislosti na užitných vlastnostech, výrobci, ceně apod.

Členěním obchodního sortimentu, seskupováním a kombinací různých souborů spotřebního zboží sleduje obchodní firma zejména:

- racionalizaci práce v provozních jednotkách,
- využití kvalifikace pracovníků,
- přizpůsobení se spotřebitelské poptávce (nákupním zvyklostem),
- zjednodušení a zprůhlednění obchodní činnosti.

5. OBCHODNĚ PROVOZNÍ OPERACE, MANIPULAČNÍ JEDNOTKA A ZAŘÍZENÍ V OBCHODNÍM PROVOZU

Obchodně provozní operace představují skladovací, prodejní, manipulační a dopravní činnosti, jimiž obchodně provozní jednotky plní svou funkci při zajišťování fyzického pohybu zboží ke spotřebiteli. V rámci technologie obchodního provozu tvoří tyto operace nosný prvek, a to vzhledem ke své aktivní podstatě. Podle jednotlivých fází pohybu zboží je možno rozdělit obchodně provozní operace na *velkoobchodní* a *maloobchodní*.

Model velkoobchodních provozních operací:

- **Příjem zboží** – začíná *odběrem zboží* (tzv. hrubým příjmem), spočívajícím v prověření vnější neporušenosti uzavřených přepravních prostředků a jejich počtu, v prověření počtu obalových jednotek a jejich vnější neporušenosti, resp. počtu kusů zboží, popř. v ověření hrubé váhy dodávky, a to vše podle průvodních dokladů. Další fází příjmu zboží je *čistá přejímka* (kvantitativní a kvalitativní, včetně sortimentní) a následná případná *reklamace*, *tvorba skladových manipulačních jednotek* a příslušné vstupy do informačního systému.
- **Skladování zboží** – v regálech, stohováním, volně ložené apod.
- **Expedice zboží** (výdej zboží), tj. vyskladnění (sběr zboží z uložených zásob v množství a struktuře druhů podle objednávek odběratelů), kompletace spočívající v sestavování, kontrole a případném balení zboží v dodávku podle objednávky odběratele a předání k rozvozu. Dílčími fázemi rozvozu je nakládka, vlastní přeprava zboží a vykládka u odběratele.

Model maloobchodních operací:

- **Příjem zboží** znamená především *odběr zboží*, tj. fyzickou kontrolu počtu obalových jednotek dodané zásilky podle dodacího listu, dále podle charakteru zboží a dodávek průběhem odlišnou *prejímku zboží* (kvantitativní, kvalitativní a sortimentní), tj. skutečnou fyzickou přejímku jako základ hmotné odpovědnosti, prověření jakosti dodaného zboží a zadržení zboží nejakostního pro *reklamaci*.
- **Skladování zboží**, tj. *příprava na skladování* (vybalení, tvorba manipulačních jednotek běžných pro maloobchod), *uložení zboží* v hlavním nebo příručním skladu či

přímo v prodejní místnosti (na prodejní ploše) opět v rozsahu odpovídajícím charakteru zboží a dodávek.

- **Příprava zboží k prodeji** spočívá zejména v *úpravě zboží*, tj. porcování, vážení, vybalování, označování cenou, v *doplňování zboží* do výstavního zařízení na prodejní ploše.
- **Prodej zboží**, tj. *nabídka, výběr, placení a výdej zboží*, a to v různých variantách organizačního a technického řešení i za účasti zákazníka.

Důležitou součástí strategie obchodní firmy v maloobchodní činnosti je volba formy prodeje. S vývojem maloobchodní činnosti se prodej zboží spotřebiteli rozdělil do čtyř základních fází:

- **nabídka zboží** – tj. informování zákazníka o sortimentu jednotky, při obsluze (*prodejním rozhovoru*), zjištění přání zákazníka, nabídka vhodného druhu zboží, s využitím *optické nabídky* vystavením zboží, fotografií, katalogem, videozáznamem,
- **výběr zboží** – při kterém si zákazník zboží vybírá, seznamuje se s jeho užitnými vlastnostmi, způsobem použití, rozhoduje o koupi, a to sám nebo za přispění prodáváče, zákazník má nebo nemá možnost přístupu k zásobě zboží,
- **placení zboží** – v různých variantách umístění a řešení, tj. inkaso prodáváčem, pokladní, na dobírku, z účtu, platební kartou, vhozením mince apod.,
- **výdej zboží** – ukončuje prodej tím, že zboží je předáno zákazníkovi přímo v prodejní místnosti, v bytě zákazníka nebo ve skladu.

Obchodně provozní operace, jejich průběh, rozsah, charakter, možnost jejich koncentrace, mechanizace a automatizace jsou závislé na ostatních prvcích obchodní technologie a obchodně provozní jednotky, především na charakteru zboží, zařízení, na řešení stavby, dispozičním řešení i personálu. Působí na ně však i řada vnějších faktorů, např. počet dodavatelů, způsob dodávek, frekvence zákazníků apod.

Mechanizační prostředky a zařízení v obchodním provozu

Mechanizační prostředky a obchodní zařízení slouží k výkonu obchodních operací – tak lze jednoduše vyjádřit místo tohoto prvku v systému technologie obchodního provozu. V obchodních jednotkách se setkáváme s bohatou škálou pracovních prostředků díky rozsahu a obsahu provozních operací.

Podle činností (operací), při nichž se technických prostředků a zařízení používá, lze tyto prostředky rozdělit na zařízení a prostředky pro

- *manipulaci,*
- *dopravu,*
- *skladování,*
- *prodej.*

Většina z nich může být uplatněna pouze ve spojení s provozními objekty a plochami. Spolu s nimi tvoří materiálně technickou základnu obchodu (MTZ).

Prostředky a zařízení pro **manipulaci** slouží pro vykládku zboží, jeho uskladnění, překládání, vykládání, kompletaci a nakládku. Nejrozšířenějšími zástupci této skupiny jsou nízko- a vysokozdvizné vozíky, regálové zakladače, dopravníky i klasické rudly. Výběr konkrétního prostředku pro manipulaci je dán druhem, velikostí a hmotností manipulační jednotky, množstvím zboží, způsobem manipulace a dalšími.

Prostředky pro **dopravu** slouží vnější dopravě. Reprezentanty prostředků vnější dopravy v obchodě jsou nákladní a dodávkové vozy.

Nezbytným zařízením pro **uskladnění** zboží v provozních jednotkách jsou *skladové regály*. Škála jejich druhů je široká, od paletových příhradových, konzolových, blokových až po regály policové, které jsou nejpoužívanější v maloobchodě. Zařízením pro skladování v maloobchodních jednotkách jsou i *speciální zařízení* – lednice, mrazicí boxy i zařízení pro uložení zboží během jeho úprav. Zboží v prodejní místnosti maloobchodních jednotek je ukládáno do *výstavního zařízení* a regálů. Tuto skupinu zařízení tvoří různé druhy přístěnných i středových regálů, chladicí a mrazicí vany, nástavby apod. tak, jak se s nimi každý zákazník denně setkává při nákupu. Může tak sám posoudit jejich vhodnost, vývoj s trendem ke zvyšování využití kapacity pomocí flexibility i využití typizovaného zařízení. Z určitého pohledu můžeme toto zařízení zařadit vzhledem k funkci, kterou plní i do následující skupiny.

Zařízení pro **prodej** zboží tvoří soubor různých strojů, přístrojů a zařízení, které slouží k přípravě zboží k prodeji (balicí a porcovací stroje, váhy), k samému prodeji (pulty, regály a jiné výstavní zařízení), k inkasu (pokladny) i k usnadnění pohybu zákazníka při nákupu (vozíky, košíky). Jejich volba je závislá na sortimentu prodávaného zboží, formě prodeje, na připravenosti zboží k prodeji i na frekvenci zákazníků.

Manipulační jednotka a přepravní obaly

Pomocí obalů a přepravních prostředků jsou v logistických řetězcích vytvářeny **manipulační jednotky** – zboží nebo soubor zboží tvořící jednotku schopnou manipulace jako s jedním kusem, aniž by bylo nutno ji dále upravovat. Jde o ruční nebo mechanizovanou

(automatizovanou) manipulaci. V procesu přepravy jsou typické pro obchodní logistiku manipulační jednotky s jednotkami přepravními.

Manipulační jednotky lze z hlediska požadavků obchodní logistiky kategorizovat hierarchickým způsobem:

- **Manipulační jednotka nultého řádu**, je možno za ni pokládat zboží ve spotřebitelském obalu, které i pro ruční manipulaci je soustředováno do manipulačního obalu či přepravního prostředku.
- **Manipulační jednotka I. řádu** je pokládána za základní – je uzpůsobena pro ruční manipulaci, většinou s maximální hmotností 15 kg. Požaduje se, aby procházela všemi články logistického řetězce až po konečnou fázi bez potřeby ji dělit na menší části.
Přepravním prostředkem je přepravka, ukládací bedna či obal – karton, plastový přebal, pytel, demižon apod.
- **Manipulační jednotka II. řádu** je odvozenou jednotkou sloužící pro mechanizovanou (automatizovanou) přepravu či manipulaci. Podle použití může jít o jednotku skladovací, expediční, přepravní. Je složena z většího počtu manipulačních jednotek I. řádu – cílem je snížení manipulační náročnosti.
Přepravním prostředkem je převážně paleta, užitná hmotnost 250-1000 kg, druhým nejčastějším prostředkem je roltejner s užitnou hmotností 160-250 kg; manipuluje se převážně mechanicky.
- **Manipulační jednotka III. řádu** je odvozenou jednotkou sloužící pro mechanizovanou manipulaci a výhradně pro dálkovou přepravu – většinou v kombinované dopravě námořní, železniční, vodní, silniční, popř. letecké.
Přepravními prostředky jsou převážně velké kontejnery a výměnné nástavby. Celková hmotnost je obvyklá 10-30 tun, náklad tvoří jednotky II. nebo I. řádu. Manipulují se výhradně mechanicky pomocí jeřábů a speciálních vozů či vozíků.
- **Manipulační jednotka IV. řádu** je odvozenou přepravní jednotkou určenou pro dálkovou kombinovanou vnitrozemskou vodní a námořní přepravu v bártrových systémech, včetně mechanizované manipulace. Hmotnost 400-2000 tun.

Pro obchod mají největší význam manipulační jednotky řádu 0, I a II. I když manipulační jednotka I. řádu je z hlediska přepravy pokládána za základní, v obchodě je z hlediska obsahu základní (nejmenší) jednotkou spotřebitelské balení a z hlediska rozměrového manipulační jednotka II. řádu – tj. *evropská paleta* – 800 x 1200 mm. Rozměrová unifikace podle standardů ISO (International Standardisation Organization) uznává manipulační jednotky I.

řádu jako podíly části evropské palety – základní půdorysný rozměr je 200 x 300 mm. Rozměry spotřebitelského balení (manipulační jednotky 0. řádu) se musí přizpůsobit přepravním (manipulačním) jednotkám I. řádu, přičemž změnou výšky nebo počtu kusů v tomto balení je možno dosáhnout požadované půdorysné velikosti.

Mezi hlavní druhy přepravních obalů patří:

- palety,
- přepravky,
- roltejny,
- kontejnery.

Palety

Paleta je *definována jako nosná plošina s nástavbou nebo bez nástavby*, která slouží pro uložení zboží, jeho skladování, umožňuje stěhování palet a manipulaci pomocí vozíků či jiných mechanizačních prostředků. Je upravena pro nabrání vidlicemi nízkozdvížných vozíků. Základní evropská paleta má rozměry 800 x 1200 mm, výšku 170 mm. Je nejvíce rozšířená a slouží jako základ pro rozměry ostatních přepravních a obalových jednotek. Kromě ní je ve světě značně rozšířená paleta zvaná „americká“ nebo též „průmyslová“. Její rozměry jsou 1000 x 1200 mm. Používá se zejména v lodní dopravě.

Od rozměrů základní evropské palety je odvozena tzv. *půlpaleta* o rozměru 600 x 800 a *dvojpaleta* o rozměru 1200 x 1600 mm.

Palety se člení na:

- *dvojcestné*,
- *čtyřcestné*.

Dvojcestná paleta se dá nabírat ze dvou protilehlých stran, zatímco **čtyřcestná paleta** se dá nabírat ze všech stran. Předpokládá se nabírání nízkozdvížným nebo vysokozdvížným vozíkem, který má podepřené vidlice, takže musí zajet pod paletu. Vysokozdvížné vozíky, které nemají podepřené vidlice, mohou i dvoucestnou paletu nabírat ze všech stran. Dvoucestná paleta je vespodu vybavena třemi lyžinami podepřenými třemi špalky na okrajích a uprostřed palety. Čtyřcestné palety mají většinou čtyři podstavce – rohové prvky.

Podle provedení rozeznáváme tyto palety:

- *palety prosté*,
- *palety ohradové*,

- *palety skříňové.*

Prostá paleta představuje plošinu, na kterou se ukládá zboží. **Ohradová paleta** (většinou kovová paleta) má současně ohradovou část, kde jedna stěna nebo půlka jedné či dvou stěn bývají sklopné tak, aby byl umožněn dobrý přístup ke zboží. **Skříňová paleta** (opět v kovovém provedení) má kromě ohrady navíc ještě víko, ať již pevné či sklopné. Celou paletu je možno uzavřít a zaplombovat.

Přepravky

Přepravky nahrazují kartony tam, kde je to vhodné. Typické je použití pro lahvové zboží, dále je časté použití pro různé kombinované menší zboží, jako jsou např. různé druhy vrutů apod. Zásadně se používají přepravky tam, kde je použití levnější než karton a tam, kde jde o stálé vztahy mezi dodavatelem a odběratelem, tzn. při dodávkách rychle se kazících druhů potravin, jako je mléko, pečivo, masné výrobky.

Velikost přepravek odpovídá většinou osmině paletové plochy, tj. 300 x 400 mm. Poměrně často se vyskytuje rovněž dvojitá velikost – 400 x 600 mm.

Roltejnery – pojízdné přepravky

Roltejnery jsou velice rozšířeným druhem přepravek, používaným převážně pro rozvoz zboží z maloobchodu do maloobchodu. Rozměr jejich základny odpovídá půlpaletě, tj. 600 x 800 mm, vnější rozměry jsou o něco větší, aby se do roltejneru daly vkládat krabice a přepravky.

Roltejnery se přepravují ručně nebo na nízkozdvíhových vozících. Na vozíky s prodlouženými vidlicemi je možno nabrat až tři roltejnery za sebou.

Kontejnery

Kontejner je definován jako přepravní prostředek, většinou ve tvaru skříně s dveřmi, s objemem větším než 1 m³ přizpůsobený mechanizované manipulaci a skladování. Lze jej tedy stohovat, překládat z jednoho druhu přepravního prostředku na druhý jako celek. Kontejnerizace představuje v komplexním pojetí významnou úsporu živé práce, od zavedení palety je to druhý nejvýznamnější krok k rozvoji přepravy materiálu.

Hlavní výhodou kontejnerizace je výrazné zkrácení doby ložných operací. Tím se zvyšuje využití dopravních prostředků, snižuje se potřeba živé práce a celkové provozní náklady.

Maximální výhody má použití kontejnerové přepravy u kombinované přepravy, když je zboží přepravováno větším počtem různých dopravních prostředků, např. automobilem, vlakem, lodí.

K dalším výhodám kontejnerizace patří snížení ztrát přepravovaného zboží, protože pevná konstrukce brání zboží jak proti poškození, tak proti zcizení. Na krátkou dobu mohou kontejnery sloužit rovněž jako sklad.

6. NÁKUPNÍ ATMOSFÉRA A DISPOZIČNÍ ŘEŠENÍ PRODEJNÍCH JEDNOTEK

Nákupní prostředí a nákupní atmosféra

Významným rysem provozu maloobchodní jednotky je jeho podíl na tvorbě nákupního prostředí. Nákupní prostředí je tvořeno všemi prvky maloobchodní jednotky a jejího provozu – tj. zbožím, pracovníky, zařízením, plochami, stavbou, provozními operacemi a navíc též samotnými zákazníky.

Nejčastěji se řadí do souboru faktorů (prvků) nákupního prostředí:

- design prodejny,
- dispoziční řešení prodejny,
- prezentace zboží,
- personál,
- zákazníci.

Tvorba nákupní atmosféry

Nákupní atmosféra je výsledkem působení prostředí maloobchodní jednotky (nákupního prostředí) a jeho kvantitativních i kvalitativních znaků – vlivů na smysly. Tyto vlivy jsou částečně vědomě a zčásti podvědomě vnímány jako individuální prožitek.

Východiskem pro analýzu problému nákupní atmosféry může být model vyjadřující vztah stimulů – emocí – reakcí. Nositeli *stimulů* jsou faktory nákupního prostředí a jejich charakteristiky (kvantitativní, tj. počet, velikost, objem, ale i kvalitativní, tj. uspořádání, organizace, řešení, vzhled). Členění stimulů může být různé – *podle smyslových orgánů*, kterými jsou vnímány, *vnější či vnitřní* (podle místa působení – vně či uvnitř provozní jednotky), *statické a dynamické* apod.

Působení stimulů vyvolává u zákazníka *emoce*. Soubor emocionálních postojů bývá označován jako „černá skříňka zákazníka“, neboť na rozdíl od stimulů, které obchodník zná (vlastně je vytváří) a na rozdíl od reakcí zákazníka (které má možnost pozorovat, resp. poznat), zůstává tvorba emocionálních postojů obchodníkovi relativně utajena. Proces vytváření emocionálních postojů je ovlivněn nejen samotnými stimuly, ale i jejich vnímáním zákazníkem a jeho způsobem rozhodování.

Zmiňovány jsou tři kategorie emocionálních postojů zákazníka v maloobchodě:

- emocionální postoje na základě působících stimulů,

- emocionální postoje na základě osobních vlastností (sociálních, demografických, kulturních aj. charakteristik),
- emocionální postoje na základě vlastního schématu rozhodovacího procesu.

Systém tvorby nákupní atmosféry je tedy nedílnou součástí *komunikace* obchodníka se zákazníky sledující podporu jejich emocí a reakcí. Mezi základní formy komunikace v maloobchodě patří *podpora prodeje* (sales promotion) a *public relations*. Podporu prodeje lze charakterizovat jako souhrn aktivit podporujících zákaznickou ochotu či zájem koupit určitý výrobek resp. službu.

Čtyři základní cíle podpory prodeje lze charakterizovat takto:

- „zastav se a vejdi“ (stop and shop),
- „vejdi a nakup“ (shop and buy),
- „nakup více“ (buy bigger),
- „zopakuj nákup“ (repeat purchase).

Tvorbu nákupní atmosféry je nutno považovat za nedílnou součást profilace provozní jednotky a tvorby jejího image.

I když se stimuly mohou různě členit, jde o víceméně pracovní členění, neboť stimuly působí souhrnně. Jejich působení se prolíná, popř. vzájemně umocňuje.

Design prodejny (Store Design)

Exterior Design

Hlavním cílem působení tohoto souboru *vnějších stimulů* je zákazníka získat – „zlákat“ jej ke vstupu do prodejní jednotky. Tyto stimuly se souhrnně označují jako „exterior design“. Patří sem architektura jednotky, vstupní prostory, výkladní skříně, nápisy a parkovací plochy.

Architektura jednotky působí jako stimul již na relativně velké vzdálenosti. Pomocí zajímavého architektonického řešení je možné přilákat zákazníka blíže a umožnit tím i působení ostatních vnějších stimulů působících z větší blízkosti.

Architektura provozní jednotky maloobchodu může působit na zákazníka několika způsoby. Může zdůrazňovat *sortiment* nebo *původ sortimentu*, který prodejní jednotka nabízí (např. asijský), dále i *velikost prodejní plochy* (halové řešení). Architektura jednotky může poukazovat i na kvalitu či cenovou úroveň prodávávaného sortimentu (mramorové obklady, kombinace skla a kovu apod.). Styl architektury musí mít vztah k okolí (okolní zástavbě), resp. k charakteru osídlení či zástavby (městské, venkovské, sídlištní, vilové, historické). Z hlediska zmíněných stimulů bude patřit architektura provozní jednotky mezi stimuly zrakové a statické.

Vstupní prostory jsou představovány průčelím a vchody do prodejní jednotky, přičemž hlavním úkolem vstupních prostor je umožnit zákazníkovi co nejjednodušší, resp. nejpříjemnější přístup do prodejní jednotky, usměrnit jej, podpořit jeho orientaci a urychlit jeho vstup do prodejny. Ideální stav je takový, kdy zákazník nevnímá, že z vnějšího prostoru vstoupil do prodejny. Vstup by měl být řešen bez jakýchkoli zábran (bariér), tj. schodů, resp. výškových rozdílů. Vstup by měl být dostatečně široký, aby řádně plnil tzv. transportní funkci. Logicky bude kapacitní řešení vstupu pod vlivem charakteru prodáváného zboží a tím i frekvence zákazníků.

Uvádí se nejčastěji členění na varianty **otevřeného a uzavřeného průčelí**.

Otevřená průčelí jsou charakteristická pro větší prodejní jednotky a vyznačují se širokým vstupním prostorem umožňujícím rychlý pohyb zákazníků a přehlednost v prvotní orientaci po prodejní ploše. Toto pozitivum širokých vstupních prostor však nesmí být znehodnoceno nevhodným dispozičním řešením samotné prodejní plochy.

Uzavřená průčelí se naopak využívá u malých prodejních jednotek a butiků. Využívají na rozdíl od otevřeného průčelí plně výkladní prostory. Nevýhodou jsou příliš úzké vstupní prostory a případné kapacitní problémy.

Výkladní skříně patří jednoznačně mezi nejučinnější vnější stimuly (hovoří se o „menu prodejní jednotky“). Výkladní skřín, na rozdíl od ostatních, je stimulem působícím po celých 24 hodin. Na vnímatelnost výkladních skříní mají vliv takové faktory, jako je směr pohybu kolemjdoucích, hustota a frekvence chodců, atraktivnost nabídky.

Výkladní skříně mají dva hlavní cíle:

- **identifikace prodejní jednotky a její nabídky** (sortimentu),
- **přilákání zákazníka do prodejny** (iniciování nákupního záměru).

Výkladní skřín poskytuje maloobchodníkovi široké možnosti informování zákazníka:

- vystavováním reprezentativních vzorků zboží může maloobchodník vytvořit ucelený přehled o své nabídce,
- vystavováním módního či sezónního zboží upozornit na aktuální změny sortimentu,
- označením vystavovaného zboží cenou přilákat zákazníky, kteří vybírají podle cenových relací,
- doplněním výkladů atraktivními aranžérskými prvky nebo vhodnými propagačními materiály upoutat pozornost kolemjdoucích a změnit je tak ve své zákazníky.

Řešení výkladních skříní zahrnuje jak určení jejich optimálního *počtu, velikosti a tvaru* výkladní skříně, tak i *barevné řešení, výběr tématu (námětu)* či *správného zboží pro*

prezentaci a samozřejmě správné *umístění vybraného zboží* ve výkladní skříni. Zatímco řešení počtu, velikosti a tvaru výkladních skříní je součástí řešení architektury prodejní jednotky a jejích vstupních prostor, ostatní patří k úkolům aranžérů. *Barevné řešení* výkladní skříně odpovídá buď zvolenému tématu nebo firemní barvě, která je též uplatňována i v barevném řešení interiéru a exteriéru. *Námět* výkladní skříně se vytváří často na základě sezónních akcí (výprodeje, slevy), ročních období, celospolečenských akcí (začátek školního roku) nebo svátků. Hlavním prvkem výkladní skříně však musí zůstat *zboží* a řešení problému:

- a) jaké zboží do výkladu vybrat,
- b) jak jej co nejúčinněji umístit.

Existuje více faktorů, které určují rozhodování obchodníka o tom, které zboží vybere pro prezentaci ve výloze:

- **sortimentní profil**, tj. zboží, které patří do sortimentního profilu prodejní jednotky, na něž se firma specializuje. Mělo by mít ve výkladní skříni přednost před ostatními,
- **prodejnost zboží**, tzn. vhodnou kombinaci rychloobrátkového zboží se stálým sortimentem prodejní jednotky,
- **ziskovost** (výnosovost) zboží, tj. dát přednost zboží výnosovějšímu,
- **charakter zboží** z hlediska impulsivnosti nákupu. Umožňuje odlišit zboží impulsivního nákupu a toto preferovat při prezentaci ve výloze,
- **podpora propagačních akcí**, tj. souběžná prezentace ve výkladech při propagačních akcích výrobců.

Nápisy na prodejní jednotce mohou mít několik podob:

- nápisy identifikující, *kdo prodává* (názvy firem, logo),
- nápisy sdělující, *co se prodává* (v podrobnosti odpovídající vesměs míře specializace),
- nápisy sledující *jak se prodává*, dříve i nápisy udávající *formu prodeje* (samoobsluha),
- nápisy mohou dále informovat o *otevřací době, adrese aj.*

Parkovací plochy mohou obdobně jako ostatní vnější stimuly přispět k vytvoření přednákupní atmosféry prodejní jednotky. Jde zejména o *přístupnost, dostatečnou kapacitu a bezplatný přístup*. Důležitá je i *krátká vzdálenost* od prodejní jednotky či dostupnost s *nákupními vozíky* a vybavenost *orientačními tabulemi*.

Interior Design

Vnitřní design, to jsou na předním místě stimuly (faktory), které souvisí s technickým řešením prvků interiéru prodejní jednotky. Zahrnuje zejména: použitý stavební materiál, obchodní zařízení, osvětlení, barevné řešení, zvukovou kulisu a vůni, mikroklimatické podmínky.

Použitý stavební materiál – stropní, podlahový, obvodových zdí. Musí být především v souladu s prodáváním sortimentem i s image prodejní jednotky. Dalšími vlivy jsou zejména hygienické a bezpečnostní předpisy stejně jako užité vlastnosti materiálu a v neposlední řadě struktura obchodně provozních operací (vhodnost pro tyto operace) a charakter obchodního zařízení.

Řešení obchodního zařízení – obchodní zařízení podílející se na tvorbě nákupní atmosféry v prodejní jednotce, je tou částí souboru zařízení a prostředků, který je určen především pro prezentaci zboží, popř. pro realizaci nákupu (vozíky, pokladny, váhy, automaty).

Osvětlení prodejní místnosti, tj. celkové osvětlení, osvětlení regálů a pultů, osvětlení vybraných druhů zboží i nápisů. Výběr osvětlovacích těles a světelných ploch je ovlivněn velikostí prodejní místnosti, celkovým řešením stylu, dekorací a obchodním zařízením. Barva osvětlení souvisí s celkovým barevným řešením interiéru a je především závislá na sortimentu zboží. Barva osvětlení ovlivňuje vzhled zboží (maso, zeleninu, pečivo, ale také barvu tkaniny a použitých materiálů na zboží).

Barevné řešení interiéru – hlavním cílem barevného řešení interiéru je ovlivnit rozhodování zákazníka. Lze např. doporučit barvy teplé pro výlohy, vchody, prodejní místa s nabídkou zboží impulsivního. Zvláště u potravin je nutno postupovat při volbě barevného řešení interiéru uvážlivě a s ohledem na vlastnosti sortimentu i možné asociace zákazníka. Vedle charakteru sortimentu je dalším důležitým faktorem barevného řešení interiéru firemní barva.

Člověk je v prostředí, ve kterém žije, neustále obklopen zvuky. Určitá intenzita hluku je nezbytná pro vytvoření nezbytné **zvukové kulisy** prostředí. V prodejní jednotce bývá zdrojem hluku velká koncentrace lidí, manipulace se zbožím, popř. hudební kulisa a hluk obchodního zařízení. Rušivý účinek hluku má za následek okamžité nelibé pocity či přerušování vykonávané aktivity. Účelově využitý soubor zvuků je představován hudební kulisou.

Hudební kulisa může být využita k ovlivnění chování zákazníků. Prokázán byl vliv tempa hudby na rychlost pohybu zákazníků. Použitím pomalejšího tempa hudební kulisy v prodejní jednotce je možné docílit pomalejšího pohybu zákazníků, což následně může ovlivnit i dobu strávenou v prodejní jednotce, rozsah shlédnuté nabídky a tím i tržby.

Hudební kulisa může podporovat prodávaný sortiment (např. hudba z dětských filmů v prodejnách hraček) či jeho kvalitu a cenovou úroveň.

Rozhodujícím faktorem pro volbu **vůně** v prodejní jednotce je bezesporu sortiment. Důležitá je mimoto i intenzita vůně.

Jako součást vnitřního prostředí se uvádějí taktéž mikroklimatické podmínky. Za hlavní **mikroklimatické podmínky** v prodejních jednotkách se považují teplota, vlhkost, prašnost a větrání. Například vysoká teplota v prodejní jednotce může způsobovat únavu zákazníků a tím i menší soustředění na nabídku zboží, nízká teplota může naopak působit na zkrácení doby nákupu. Mikroklimatické podmínky působí kromě toho na jednání prodávaců a do značné míry ovlivňují prodejní rozhovor.

Dispoziční řešení (Store Layout)

Dispoziční řešení prodejní místnosti (součást nákupního prostředí) lze definovat jako *prostorové uspořádání hmotných prvků obchodního provozu v prodejní místnosti*. Jde o rozhodující část obsahu aktivit tzv. space-managementu v maloobchodě. V zásadě se rozlišují tyto modely dispozičního řešení:

- **pravidelné (grid layout)** – charakteristické pro uzavřené samoobsluhy, kdy je výstavní zařízení uspořádáno rovnoběžně s bočními stěnami prodejní jednotky. Uspořádání zákazníka vede určitým směrem (řízený pohyb), tento směr lze tedy zakalkulovat do řešení prezentace zboží. V tom je nutno z hlediska podnikatelského spatřovat hlavní výhodu, naopak u zákazníka může tento systém řešení vyvolat pocit omezenosti v rozhodování. Dalšími výhodami z podnikatelského hlediska je maximální využití ploch, popř. řízení pohybu zboží;
- **s volným pohybem (free-flow layout)** – je zákazníkem přijímán pozitivně na základě možnosti přehlédnout celou nabídku prodejní místnosti, orientace podle vlastní vůle, zákazníci nejsou vedeni uspořádáním zařízení prodejní místnosti. Využití prostoru (plochy) je však v tomto případě nižší. Používá se u nepotravinářského, zejména oděvního zboží;
- **s polouzavřenými prodejními úseky (boutique layout)** – má uspořádaný prodej jednotlivých sortimentních skupin do samostatných více či méně uzavřených prodejních úseků, které mohou mít kromě sortimentního zaměření i odlišnou cílovou skupinu, barevné řešení, design, formu prodeje apod., tedy nákupní atmosféru. Celá prodejní místnost takto uspořádaná pak působí specifickou nákupní atmosférou.

Používá se u luxusních sortimentů univerzálních i specializovaných obchodních domů a specializovaných obchodních jednotek;

- **standardní obslužné (standard layout)** – představuje uspořádání pultových prodejen, kdy uspořádání pultů bývá při stěnách místnosti, střed prodejny slouží k pohybu zákazníka.

Prezentace zboží

Prezentace zboží má jako hlavní cíl a smysl co nejúčinnější představení zboží zákazníkovi a připoutání pozornosti k výrobku i podnícení zájmu o jeho nákup.

Problém prezentace je v podstatě problémem volby prezentační techniky při respektování souboru prezentačních zásad a využití prezentačních prostředků.

Mezi nejčastější *prezentační techniky* patří:

- *vertikální prezentace* – zboží stejného druhu je co do hloubky výběru prezentováno ve výstavním zařízení *v úrovních pod sebou*. Šíře nabídky je naopak zdůrazněna v horizontálním směru. Tento způsob upoutává pohled zákazníka na úroveň, kam se jinak upíná jen malá pozornost. Tato prezentace se využívá u větších prodejních jednotek s větší hloubkou sortimentu,
- *horizontální prezentace* – je opakem výše uvedené a je vhodná pro menší prodejní jednotky, které nemají dostatek prostoru pro prezentaci většího množství zboží jednoho druhu (značky). Takové jednotky prezentují zboží horizontálně v malých množstvích od jednoho druhu,
- *otevřená prezentace* – předpokládá aktivní zapojení zákazníka, kdy zákazník má možnost si zboží vyzkoušet, prohlédnout, porovnat s jiným. Zboží je zákazníkovi blíže a prezentace tak zvyšuje sklon k nákupu,
- *tématická prezentace* – je prezentací různých druhů zboží společně *pod jedním tématem*, přičemž výběr tématu je velmi široký, od mezinárodních událostí (sportovní události) po sezónní události (začátek školního roku) či svátky,
- *prezentace životního stylu* – používá se pro prezentaci různých druhů zboží, jež je určeno segmentu zákazníků se shodnou charakteristikou životního stylu (např. Mladá móda),
- *prezentace příbuzného zboží* – na základě tzv. myšlenkové orientace, kdy je zákazník při nákupu určitého druhu zboží myšlenkově veden společnou prezentací k sortimentu komplementárnímu (nábytek a bytové doplňky, dětské zboží aj.). Tento způsob prezentace má mimo jiné velký význam v souvislosti s impulsivními nákupy,

- *prezentace v blocích* – je vhodná pro prezentaci zboží nového, unikátního či zboží za speciální cenu. Je náročná na prodejní prostor a její použití bývá vyvoláno výrazným zájmem obchodníka o účinnou prezentaci zboží (zavádění na trh nebo naopak výprodej). Plocha je zde limitujícím faktorem použití a proto se používá prezentace v blocích spíše ve velkokapacitních jednotkách.

Jinak lze samozřejmě posuzovat prezentaci podle různých hledisek:

- trvalá, sezónní či akční prezentace podle charakteru nabídky,
- podle frekvence prezentování v prodejní místnosti (běžné je dvojitý, popř. trojitý prezentování u impulsivního zboží, tj. v regálu v rámci sortimentní skupiny a na vhodných místech pro impulsivní nákupní rozhodování – např. před pokladním boxem),
- prezentace zboží sypaného, položeného, vrstveného,
- prezentace sólo, hromadně, skupinově a další.

Činitelé podmiňující prezentaci zboží:

- zboží, jeho vlastnosti, popř. charakter obalu,
- velikost plochy (prostoru) pro prezentaci,
- umístění výrobku ve výstavním zařízení,
- prezentační prostředky.

Vlastnostmi zboží jsou zde chápány jak vlastnosti fyzikální (zejména velikost, barva materiálu, váha), tak i jeho postavení ve spotřebě (srovnej skupinovou prezentaci mouky a individuální prezentaci videokamery nebo kožichu). Obal působí při prezentaci zboží prostřednictvím funkce vizuálně komunikační a její informační a psychologicko-estetickou stránku.

Plocha – prostor pro prezentaci (omezenost jeho zdroje) si vynucuje poměrně náročné postupy přidělování těchto ploch jednotlivým druhům a skupinám zboží. Rozhodujícím ukazatelem může být jak podíl na obratu či výnosech, tak např. přímá výrobová rentabilita (DPP).

Umístění výrobku jednak na prodejní ploše a jednak ve vztahu k zornému poli očí jsou dva stěžejní faktory účinnosti prezentace. S ohledem na pohyb zákazníka prodejní jednotkou jsou místa, jež jsou zákazníkem vnímána intenzivněji či méně intenzivně (resp. mají předpoklady být takto vnímána). V tom je nutno spatřovat „**cenu**“ **takového místa**. S ohledem na schopnost zákazníka na místě vnímat prezentovanou nabídku je možné vertikálně dané místo (regál) rozdělit na zóny:

- zorného pole očí (110 až 160 cm) jako nejatraktivnější zóna,
- zóna dolní (odběr zboží v předklonu) a
- zóna horní (odběr zboží vzhůru nataženou rukou).

Prezentační prostředky jsou nejrůznějšího druhu a významu. Souhrnné označení pro rozhodující skupinu prezentačních prostředků všeobecně používá výraz *display*. Jde vesměs o barevné grafické aplikace na manipulačních jednotkách – kartonech (display-karton) či palet (display-paleta), ale i panel, štít, dekorace, ale i trojrozměrné prvky užití pro dekorativní uspořádání nabídky a další. Základní funkcí prezentačních prostředků je funkce informační a komunikační. Pomocí prezentačních prostředků maloobchodník zákazníky informuje a komunikuje s nimi. Vhodné prezentační prostředky pozitivně ovlivňují nákupní atmosféru tím, že *zlepšují orientaci* zákazníka, poskytují mu *doplňkové informace* o zboží, *upozorňují* jej na zajímavé nabídky.

Získané poznatky o provozu velkých, zejména potravinářských prodejen se samoobsluhou u nás i v zahraničí vedly k formulaci několika obecných zásad platných při *rozmístění sortimentu zboží* v prodejní místnosti.

Způsob rozmístění sortimentních skupin zboží v prostoru samoobsluhy podléhá určitým principům vyplývajícím z:

- psychologie chování zákazníků při nákupu,
- charakteristických vlastností zboží (a obalů),
- technologie provozu obchodní jednotky.

Personál

Prodejní personál se podílí na tvorbě nákupní atmosféry bezesporu výrazně, a to nejen počtem, tj. schopností zajistit prodejní operace kapacitně, ale také kvalifikací (schopností obsloužit zákazníka na odborné úrovni, včetně poradenské aktivity), chováním a upraveností vzhledu. Výběr, vzdělávání, rozmístování, řízení i kontrola pracovníků je stěžejní náplní *personálního managementu* v obchodě.

7. RETAILING, FAKTORY ROZVOJE A VÝVOJOVÉ TRENDY RETAILINGU

Růst prodeje spotřebního zboží a koncentrace organizační i provozní vytvořily z tzv. vnitřního obchodu významnou ekonomickou kategorií mezinárodního profilu a významu.

Maloobchod dnes poskytuje 7-12% *všech pracovních příležitostí* v národním hospodářství, vyšší údaje jsou typické pro nejrozvinutější země. Podíl zaměstnanosti v obchodě se obecně stále zvyšuje. Postupně však obchod přestává být ve svém rozvoji tlačěn výrobou a naopak sám vtahuje výrobu směrem k prudkému rozvoji oběhu zboží. I v České republice vzrostl podíl a význam obchodu, který spolu se službami doposud stačil absorbovat pracovníky uvolněné zejména z průmyslu a zemědělství. Podíl obchodu na počtu pracovníků činil v roce 1995 17,7% (za poslední 2 roky jde o vzrůst o 3 body), na HDP 11,5% a na počet podnikatelských jednotek dokonce 35,3%.

Základem revolučního rozvoje retailingu jsou dva faktory:

- *neustálý růst příjmů obyvatel* po druhé světové válce, nejprve ve vysoce průmyslových zemích Severní Ameriky a Evropy, později částečně v Asii a v Latinské Americe. Mnoho lidí má dostatek peněz, aby nakupovalo stále více zboží, je nutný stále větší počet prodejních jednotek, které vycházejí vstříc stále se rozšiřující diverzifikované poptávce;
- *proces nákupu a prodeje je stále více určován odběratelem*. V první řadě konečným zákazníkem – spotřebitelem. Ten má maximální kontakty s maloobchodem. Maloobchod stále ve větší míře určuje, co se bude vyrábět a co se bude tudíž prodávat. V současné době se vztah výroby a maloobchodu výrazně změnil proti první polovině 20. století. Dřívější systém, který dovoloval výrobcí – dodavateli stanovit fixní cenu, za kterou lze prodávat finálnímu odběrateli, přestává fungovat.

Obchodníci získali kontrolu nad distribučními procesy nejen proto, že rozhodují o konečné ceně zboží, ale také proto, že se individuální prodejny postupně spojují ve stále větší firmy. Nákup ve velkém, racionální rozvoz a uskladnění zboží, rychlé dodávky, progresivní informační technologie, počítače – to vše je projev existence velkých firem a jejich moderního řízení. Nákup ve velkých prodejnách se vyplácí, protože zabezpečuje kupujícím lepší výběr, šetří čas, umožňuje lepší podmínky nákupu, dobrou kvalitu balení, nižší cenu atd.

Aby celou tuto činnost mohly maloobchodní firmy realizovat, budují pochopitelně svůj velkoobchod, svoji dopravu, své zahraniční zastoupení, nakupují zboží ze zahraničí, provozují některé balírny, často i přímo ovlivňují některé výrobní podniky. Velikost obchodních firem a komplexní řešení pohybu zboží, to představuje nový pojem, který se nazývá retailing. *Retailing je mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem.*

Vývojové trendy retailingu

Obecně se uznávají tři základní vývojové trendy současného retailingu. Jsou to:

- tržní dominance,
- internacionalizace,
- diverzifikace.

Tržní dominance představuje jednak růst velikosti obchodních firem a jejich provozních jednotek (organizační a provozní koncentrace), jednak rozhodující vliv retailingových firem na dodavatele – především na výrobu. Dominance velkých firem se projevuje tím, že pod jedním řízením soustřeďují maloobchod, velkoobchod, sklady i dopravu, a dále se sdružují a budují v různých zemích světa k posílení svého nákupního potenciálu nákupní centrály.

Internationalizace představuje v první etapě internacionalizaci sortimentu zboží i zájmů, vkusu a chuti zákazníků z různých států jako důsledek cestování obyvatelstva, působení televize a dalších sdělovacích prostředků. Toto mezinárodní sjednocování zájmů umožňuje rozšiřování činnosti maloobchodních organizací do zahraničí vyvolané omezenými možnostmi na domácím trhu.

Diverzifikace obchodních činností – firem znamená zaměření firem nebo jejich velkých částí (divize, dceřinné společnosti apod.) na určený druh činnosti charakterizovaný sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, velikostí prodejen, rozsahem služeb, zaměřením na zákaznický segment.

8. OBCHODNÍ KATEGORIE – PROSTŘEDNÍCI

Obchodní kategorií rozumíme druh obchodní činnosti v agregované podobě, charakterizovaný společnými obecně vymežitelnými znaky.

Hlavní dvě skupiny představuje členění na obchodní prostředníky a zprostředkovatele.

Prostředníci představují obchodní firmy (činnosti), v plném slova smyslu obchodní. Jsou prostředníkem směny mezi prodávajícím a kupujícím z hlediska nabídky zboží, jeho dodání, vyúčtování, z hlediska plné odpovědnosti.

Zprostředkovatelé vyhledávají trhy pro nákup nebo prodej a konkrétní partnery pro svého obchodního zákazníka, dojednávají podmínky, které by vyhovovaly oběma subjektům pro jednotlivé obchodní případy, organizují informovanost o zboží a podmínkách prodeje či jeho převedení. Svým způsobem jde o služby pro obchodní činnosti.

Bohatost a složitost obchodní činnosti vede někdy k prolnutí obou hlavních skupin – k převzetí některých charakteristik z druhé skupiny obchodních kategorií.

Výkon obchodu představuje rozsah prodeje zboží. Ve shodě s Českým statistickým úřadem označujeme tento výkon jako prodej, což odpovídá anglickému obvyklému označení „sale“. Za věcně nesprávné však nelze pokládat ani označení výkonu výrazem obrat, což bylo úřední označení v centrálně plánované ekonomice, současně to však odpovídá obvyklému německému výrazu „Umsatz“. Z hlediska finančního je možno hovořit o tržbách obchodu a jeho jednotek.

Prostředníci obchodní činnosti

Z obchodních prostředníků jsou nejznámějšími kategoriemi maloobchod a velkoobchod. Podle oblasti působení se vyčleňuje zahraniční obchod (export a import), který má převážně charakter velkoobchodní činnosti a v největším rozsahu používá služeb zprostředkovatelů.

Velkoobchod (wholesale) – je podnik (případně činnost) nakupující zboží ve velkém od výrobců a ve velkém i prodávající maloobchodníkům, pohostinským zařízením a drobným výrobcům (cukráři, lahůdkáři) – a to bez podstatné změny. Velkoobchod zboží většinou skladuje a rozváží odběratelům, vyskytují se však i dodávky traťové bez vlastního skladování a prodej menším odběratelům formou samoobsluhy (Cash and Carry). Do velkoobchodních činností se zahrnuje i stáčení vín a olejů, pražení a balení kávy, balení ovoce apod.

Velkoobchodní firmy jsou převážně nezávislé na výrobě. Velké integrované firmy mají naopak vlastní nebo smluvně a kapitálově vázané výrobní kapacity. Při provázanosti výrobní a obchodní činnosti se rozlišují **pojmy**:

- **výrobce – velkoobchodník** – prodává převážně výrobky své produkce, kompletuje však sortiment i od jiných výrobců, aby byl dobře prodejným,
- **velkoobchodník – dohotovitel** – nakupované standardní zboží upravuje (módní doplněk, obal).

Dosavadní vymezení je charakterizováno ve vztahu k sortimentu *spotřební zboží* (zboží, které neslouží pro další zpracování). Existuje však velký objem „*nespotřebního*“ zboží, což je zboží pro výrobní spotřebu nebo další většinou neobchodní podnikání. Obchodování s ním má charakter velkoobchodní činnosti. Tuto činnost většinou nezajišťují pouze samostatné obchodní firmy, ale i jednotlivé útvary výrobních firem zaměřené na prodej či nákup s diferencovanou mírou samostatnosti

Maloobchod (Retail) je podnik (nebo činnost) zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment, co do druhů, množství, kvality, cenových poloh, skladováním vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům (přání spotřebitelů).

Základní tendencí je růst prodejních kapacit při zmenšování počtu jednotek, růst podílu velkých obchodních organizací na úkor individuálních podniků. Velké maloobchodní (lépe retailingové) firmy mají vlastní velkoobchod, často hierarchicky členěný, vlastní dovozní složku případně se skladem, vlastní autodopravu, školicí střediska, reklamní a marketingovou složku a zejména velké prodejní jednotky. Často si ještě zřizují společnou nákupní nadstavbu, která zajišťuje co nejlevnější nákup.

Obchod ve výrobě představuje převážně prodej svých výrobků přes odbytový sklad pro velkoobchodníky.

Přímý prodej konečnému spotřebiteli je charakteristický pro prodej strojů a velkých investičních celků (lokomotiva, silniční stroj, tkací automaty, cukrovar), dále se vyskytuje u drobného specializovaného sortimentu formou zásilkového obchodu a formou vlastních firemních prodejen.

Zvláštní skupinou je **prodej související s řemeslnou výrobou** – cukrářství, prodej zmrzliny, pekařství, uzenářství, klenotnictví apod. Požadavek na čerstvost a originalitu

podporuje prosperitu tohoto prodeje výrobců navzdory relativně vysokým cenám proti průmyslové výrobě.

Obchod zemědělských výrobců se realizuje vlastním prodejem na lokálních trzích – typické zejména pro menší výrobce ovoce a zeleniny – prodejem podnikům či družstvům potravinářského průmyslu a prodejem pomocí prostředníků a zprostředkovatelů.

9. OBCHODNÍ KATEGORIE – ZPROSTŘEDKOVATELÉ

Nejobvyklejšími kategoriemi zprostředkovatelů v obchodních činnostech jsou:

- obchodní zástupce,
- obchodní cestující,
- obchodní zprostředkovatel (makléř),
- komisionář,
- zasilatel – speditér,
- burza,
- aukce,
- veletrhy.

Obchodní zástupce

Je samostatný obchodní subjekt (jednotlivec s vlastní firmou nebo obchodní společnost), který pracuje jménem podniku, s nímž uzavřel smlouvu o obchodním zastoupení, a na jeho účet, tj. všechny výnosy i ztráty převádí na účet zastoupeného. Činnost obchodního zástupce spočívá ve vyhledávání vhodných odběratelů, kterým předkládá při osobních návštěvách nebo písemně nabídky zboží spolu s katalogy, vzorky, ceníky a dalšími materiály vztahujícími se k prodeji zboží.

Jeho úkolem je sledovat tržní situaci, bonitu jednotlivých odběratelů a podávat o tom zprávy zastoupenému, pomáhat zákazníkům při vyřizování formalit, popř. reklamací, spolupracovat při vymáhání pohledávek.

Smlouva o obchodním zastoupení určuje předmět činnosti, oblast působení, výčet povinností zástupce. Může jít o výhradní zastoupení nebo o zastoupení nevýhradní – o jednoho z mnoha zástupců určité firmy na daném teritoriu; jeden obchodní zástupce může též zastupovat více firem.

Zvláštním typem zastupitelské smlouvy je smlouva o výhradním zastoupení. Zastoupený se zavazuje, že na smluvním území nebude pro daný zastoupený předmět užívat služeb jiných zprostředkovatelů. Zástupce zpravidla na sebe bere závazek nezprostředkovávat obchody pro konkurenční firmy a v konkurenčním zboží. Kromě běžných podmínek zastupitelských smluv obsahuje tato smlouva často ustanovení o uznávací provizi.

Obchodní zástupce nebývá oprávněn uzavírat sám kupní smlouvy, k tomu se vyžaduje zmocnění (plná moc) zastoupeného. Nárokem zástupce je odměna – provize, úhrada nákladů apod. Při rozhodování o uzavření smlouvy o obchodním zastoupení zvažuje dodavatel zejména vzdálenost trhu, jeho kapacitu, organizovanost obchodní sítě na daném teritoriu a samozřejmě druh zboží. Obchodní zástupce se uplatňuje více u zboží jednoduššího, zde je schopen připravit a popř. uzavřít celý obchod, u zboží technicky složitějšího obchodní zástupce pouze vyhledává potenciálního zákazníka a vlastní obchodní případ zpracují odborní pracovníci zastoupeného.

Zastoupený podnik si zpravidla předem ověřuje kvalitu budoucího zástupce jednorázovým zprostředkováním některých obchodů. Zastupitelská smlouva potom bývá uzavírána nejprve na omezenou dobu, např. na šest měsíců a teprve jestliže se zástupce osvědčí, uzavírá se smlouva s dlouhodobější platností.

Pro zastoupený podnik je výhodné, naváže-li spojení se zástupcem, který je v daném oboru nebo v oboru příbuzném už zaveden. Sortiment zboží, ve kterém zástupce zprostředkovává, má být volen tak, aby si jednotlivé výrobky nekonkurovaly, ale naopak se podle struktury potřeby doplňovaly.

Obchodní cestující

Od obchodního zástupce je třeba odlišovat funkci **obchodní cestující**, který je obchodním pracovníkem dodavatele, z jehož pověření a jehož jménem a na jehož účet a nebezpečí sjednává obchodní transakce – získává objednávky a poskytuje poradenské služby. V některých aspektech je jeho činnost obdobná jako u obchodního zástupce – sleduje trh, konkurenci, platební schopnost zákazníků, umožňuje podniku rychlou reakci, přizpůsobení trhu. Informuje zákazníky o nových výrobcích, pravidelně je navštěvuje a "pěstuje si je". Podává zaměstnavateli pravidelné zprávy. Obchod buď jen zprostředkovává, nebo i uzavírá. Na základě plné moci může i inkasovat. Zainteresován je většinou formou podílové mzdy. Není obchodní firmou.

Obchodní zprostředkovatel – makléř

Jeho funkcí je připravovat obchodní transakce tak, aby jednání skončilo kontraktem s třetí osobou uzavíraným přímo příkazcem a bylo výhodné pro obě strany – sleduje vždy zájmy obou partnerů. Nepřichází do styku se zbožím ani s peněžními prostředky příkazce a jeho partnera. Jde o samostatného obchodníka (firmu) jednajícího na cizí účet a cizím jménem. Pokud je k tomu zmocněn (plná moc), může sám sjednávat obchod se zbožím či cennými

papíry, pojištění, dopravu apod. Má vysoké znalosti trhu a subjektů na něm. Šetří tak mnoho času, námahy i prostředků příkazce. Mezi makléřem a zástupcem není podstatný rozdíl.

Komisionář

Prodává a nakupuje vlastním jménem na cizí účet různé komodity: zboží, cenné papíry. Vzájemný vztah mezi komitentem a komisionářem je upraven tzv. komisionářskou smlouvou, další smlouva, např. kupní, pak je uzavírána mezi komisionářem a zákazníkem (komitent ↔ komisionář ↔ zákazník).

Komitent není vázán smlouvou mezi komisionářem a zákazníkem – nemá vůči odběratelům nebo dodavatelům komisionáře ani práva ani závazky. Zákazník tedy nemusí při sjednávání obchodu vědět, že za komisionářem stojí jiná firma – komitent (obvykle zejména v zahraničních obchodech). Nákupní komisionář předává komitentovi účet o koupi, v němž účtuje skutečnou cenu, náklady a provizi. Při prodeji pak účet o prodeji. Prodává-li za vyšší než limitovanou cenu, náleží mu většinou tento rozdíl nebo podíl z něho.

Pokud komisionář nakoupí zboží a dál prodává, což se označuje jako „samovstup komisionáře“, ztrácí postavení komisionáře.

V prodeji zboží prostřednictvím komisionáře mají velký význam tzv. konsignační sklady, do kterých komitent disponuje zbožím. V komisionářské smlouvě pak figuruje i otázka vedení skladu, vyúčtování prodejů atd. Komisionář může sám inkasovat nebo vydat zboží proti potvrzení banky o úhradě.

Zasilatel (speditér)

Je typem komisionáře, který obstarává přepravu a související služby vlastním jménem na příkazcův účet. Do náplně činnosti speditéra patří obstarávání přepravy zásilek, zajištění dopravních prostředků, koordinace přepravy zásilky na místo určení různými dopravními prostředky (dopravci), popř. zajištění skladování a překládání zásilek, obstarávání nutné péče o zásilky, obstarávání potřebných dokladů. Velké speditérské firmy tyto činnosti nejen zprostředkovávají, ale samy je též zajišťují vlastními dopravními prostředky, vlastním jménem a na vlastní účet a nebezpečí. Stávají se i dopravci.

Burzy

Jsou zvláštní formou organizace trhu, na kterém se ve velkém obchoduje s hromadným, zastupitelným a nepřítomným zbožím. Typickými druhy burzovního zboží jsou zejména suroviny, ale též cenné papíry a devizy. Burzy se organizují pod státní kontrolou, jako burzy

charakteru všeobecně přístupných shromáždění i jako soukromé obchodní společnosti nebo jako podniky těchto společností.

Burzovní obchody uzavírají kupující a prodávající mezi sebou jen zřídka. Zpravidla se obchod uskutečňuje prostřednictvím dohodců – *makléřů*.

Burzovní obchody lze rozlišit z mnoha hledisek – např. na *obchody efektivní*, kdy důvodem uzavření kupní smlouvy je skutečná dodávka zboží nebo jeho odběr, a na *obchody diferenční*, kdy jde o pouhý cenový rozdíl (spekulaci).

Podstatou prakticky všech burzovních obchodů je spekulace na vzestup nebo pokles cen. Základem spekulace na vzestup cen je očekávání prodávajícího, že cena zboží za určitou dobu stoupne, a že z tohoto rozdílu bude mít zisk.

Aukce

Jsou v podstatě *veřejné dražby*, na nichž se prodá zboží tomu, kdo nabídne vyšší cenu, jde tedy o jednostrannou soutěž kupujících. Na rozdíl od burz je možno si zboží nebo alespoň vzorky prohlédnout. Aukce mají většinou charakter velkoobchodní. Pořadatelé aukcí mohou být vlastníci zboží nebo jejich organizace, aukční společnosti, přístavní správy nebo státem pověřené organizace – agenti. Vedle přímých kontrahentů jednájí na aukcích i zprostředkovatelé – dohodci. Kromě známého způsobu lze použít i tzv. *zapisovací řízení*. Zájemci dávají po prohlídce zboží písemné nabídky – akceptuje se cenově nejvýhodnější nabídka. Důvod této formy – vyloučit nepříznivý vliv při malé návštěvnosti aukce a obrana proti dohodě vydražitelů – kupců. Maloobchodní charakter mají aukce starožitností, dražby zapomenutých předmětů apod.

Veletrhy

Jsou tradiční kategorií obchodních činností. Slouží ke zprostředkování, i když právně do žádných obchodních vztahů s klienty nevstupují – vyjma nájmu (BVV – Brněnské veletrhy a výstavy). Původně měly zbožový charakter s promptním prodejem vystaveného a nabízeného zboží. V dalším vývoji jsou nahrazovány veletrhy vzorkovými (zbožovou funkci přebírají zbožové burzy). Úlohou veletrhů je umožnit účastníkům seznámit se s vystavovanými vzorky a usnadnit tak realizaci obchodních transakcí. Podle oblasti je lze rozdělit na místní, národní a mezinárodní, podle širě sortimentu na všeobecné a specializované.

Veletrhy plní hlavně tyto funkce:

- *informační a poznávací* (seznámení s novinkami v daném sortimentu, s dodavateli, organizování symposií, přednášek pro odborně zainteresované),

- *propagační* (seznámení s novinkami v daném sortimentu, podniku, odvětví, státu),
- *komerční* – veletrhy jsou časově a místně koncentrovanou nabídkou zboží i soustředěnou poptávkou, místem navazování obchodních kontaktů, rozpracování obchodů, k jejichž uzavření může dojít později, či přímo místem uzavírání kontraktů. Měřítkem komerčního efektu je dosažený obrat.

10. DRUHY VELKOOBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

U spotřebního zboží se rozlišují následující druhy velkoobchodních činností:

- dodávkový velkoobchod (skladový),
- agenturní – traťový velkoobchod (neskladový),
- samoobslužný velkoobchod (skladový),
- regálový velkoobchod (skladový),
- prodejní sklady.

Dodávkový velkoobchod

Jde o nejobvyklejší systém velkoobchodu, kdy se udržují zásoby ve skladě a zboží se rozváží na základě objednávky až "do domu". Součástí velkoobchodního provozu bývá i vlastní autodoprava – zejména u velkých společností. Zhruba polovina velkoobchodů však používala v Evropě koncem 80. let služeb dopravních nebo speditérských firem. Součástí prodejních služeb je i zajišťování propagačních a reklamních akcí, školení odběratelů, jejich personálu, technické služby, např. pro vybavování jednotek, v oblasti účetnictví, úvěrů a financování.

Agenturní – traťový velkoobchod

Základem jeho činnosti je funkce dispozičně akviziční, nezajišťuje tedy fyzický pohyb zboží přes vlastní sklad, ale organizuje dodávky z výroby či od jiných velkých dodavatelů odběratelům – maloobchodníkům nebo i velkoobchodníkům. Tyto dodávky jsou levnější, protože dochází k úsporám vyloučením skladového článku. Realizace dodávky však bývá časově delší než u dodavatelského velkoobchodu. Používá se proto u velkých dodávek a pro větší odběratele.

Samoobslužný velkoobchod

Systém Cash and Carry (C + C) vznikl v USA a do Evropy se začal rozšiřovat začátkem 60. let. Svého vrcholu dosáhl v 80. letech. Později se v USA a ve vyspělých státech Evropy stabilizoval 5-8% podílem z celkového velkoobchodního obrátu spotřebního zboží.

Je určen pro menší odběry vlastním autem zákazníka, u kterého racionalizace přepravy zboží nehraje roli. Zákazníky jsou především provozovatelé různých pohostinných provozů, drobní výrobci (např. cukráři, lahůdkáři) a drobní maloobchodníci, zejména příležitostní prodejci ve stáncích.

Způsob nákupu potravin připomíná velkou maloobchodní samoobsluhu, používají se velké nákupní vozíky nebo plošinové vozíky. Část prodejny pro masově prodávané zboží bývá vybavena skladovými regály pro paletované zboží – ve vyšších vrstvách jsou rezervní zásoby. Části pro nepotravinu většinou připomínají svým uspořádáním hypermarket.

Výhody systému C + C představují pro zákazníky především impulsivní nabídku, okamžitou realizaci objednávky, relativně levnější nákup malých množství (snižování vlastních zásob), úspory času při očekávání dodávky. Pro velkoobchod je výhodou okamžité zaplacení, snížení manipulačních nákladů a rychlý kontakt s odběrateli.

Regálový velkoobchod

Jde o intenzivní formu vertikální kooperace. Systém se uplatňuje především v USA, kde vznikl jako organizovaná forma nátlaku na rozšiřování nepotravinářského sortimentu v potravinářském maloobchodě. Rovněž v Evropě jsou předmětem regálového velkoobchodu zejména nepotravinu.

Podstata systému spočívá v dohodě mezi velkoobchodníkem a maloobchodníkem o tom, že maloobchodník bude na riziko velkoobchodníka prodávat ve vymezené části prodejny (v regálech) sortiment, který velkoobchodník dodá, doplňuje a obměňuje. O výtěžek prodeje se pak dělí.

Maloobchodník takto zvyšuje atraktivnost své prodejny a ověří si, jak účelně upravit rozsah sortimentu. Velkoobchod nebo i přímo výrobce takto prodává nový nebo málo známý sortiment, nové značky či sezónní zboží.

V posledních letech se v Evropě rozmáhá aplikovaná forma, kdy velkoobchodník sám na základě dlouhodobé smlouvy pečuje o doplňování „svého“ regálu v prodejně, o úpravu zboží a propagační prostředky. Jeho cílem je zajistit pravidelný a co největší rozsah prodeje svého zboží na úkor konkurence. Prodej je plně v režii maloobchodu. U nás je tento způsob rozšířen při dodávkách nápojů, kávy, dehydrovaných potravin apod.

Prodejní sklady (demigrosisté)

Podstatou je současný prodej pro živnostníky, maloobchodníky, velké firmy i pro konečného spotřebitele. Patří sem sklady paliv, stavebních materiálů, hutních výrobků, řeziva. Některé firmy jsou více zaměřeny na velkoobchod, jiné na drobný prodej. Převážně jde o sortiment, který se v síti prodejen jen obtížně prodává.

11. DRUHY MALOOBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

Realizace maloobchodních činností se rozděluje do dvou hlavních skupin:

- maloobchod realizovaný v síti prodejen (store retail),
- maloobchod realizovaný mimo prodejní síť (non store retail).

Maloobchod realizovaný v síti prodejen

Maloobchod realizovaný v síti prodejen představuje většinový rozsah maloobchodních činností a po 2. světové válce znamená v ekonomicky vyspělých státech světa 90% všech maloobchodních tržeb. Existují různá kritéria členění prodejních jednotek. Nejstarším a dodnes nejpoužívanějším členěním je rozdělení na potravinářský a nepotravinářský maloobchod.

Potravinářský maloobchod obchoduje převážně potravinami. Běžně se sem však zařazují prodejní jednotky, které mají i značný rozsah nepotravin – zboží denní a občasně poptávky (smíšené prodejny, superety, supermarkety a hypermarkety – samoobslužné obchodní domy). Naopak klasické obchodní domy, i když mají dnes většinou supermarket (v Evropě jde téměř o pravidlo), se vždy řadí do nepotravinářského maloobchodu.

Potravinářský maloobchod je tradičně nejvíce koncentrován, má největší průměrné velikosti prodejen, nejmodernější informační a logistické systémy. Důvodem jsou velké objemy zboží, které jím procházejí, zájem o hromadné nákupy, pravidelnost odbytu. Progresivní rozvoj pokračuje navzdory poklesu podílu výdajů za potraviny v souvislosti s růstem životní úrovně.

Nepotravinářský maloobchod představuje širokou škálu sortimentů i provozních typů. Zvláštní skupinu tvoří prodej aut (včetně servisu) a pohonných hmot (v USA téměř 30%, v Evropě zhruba totéž). Jde o dvě specifické skupiny se stálým rozvojem.

V nepotravinářském maloobchodě se neustále vyvíjí nové sortimenty a vznikají nové provozní typy. Po rozvoji sortimentu pro volný čas nastalo období rozvoje výpočetní techniky. Rovněž audiovizuální technika má stále rostoucí trend rozvoje.

Dále lze členit prodejní jednotky na **specializovaný a despecializovaný (univerzální) maloobchod**.

Vývoj ve vyspělých státech doposud jednoznačně směřuje k univerzálním formám maloobchodu a jim odpovídajícím prodejním jednotkám. Užší rozsah sortimentu –

specializovaný maloobchod – je typický nejen pro menší prodejny, ale i pro filiálkové firmy – viz např. firmu Benetton, která má ve světě přes 5 tis. prodejen.

Jiné možné členění zdůrazňuje specifikace sítě *stánkového prodeje a tržišť* vedle klasické stacionární sítě jednotek maloobchodu.

Stánkový prodej je zvláštní formou maloobchodní činnosti, zejména je hlavní náplní prodejních aktivit v tržnicích a na trzích. *Tržnice představuje budovu*, ve které prodávají jednotliví obchodníci svůj specializovaný sortiment. V Evropě se zde tradičně prodávají čerstvé potraviny a květiny, v přímořských státech mají velký podíl ryby. I když dnes moderní velkoprodejny umějí prodávat odpovídající sortiment ve vysoce hygienickém prostředí, udržují se tržnice v centrech měst a v řadě velkých regionálních nákupních centrech jako atraktivní složka maloobchodní sítě, i když rozsah jejich prodeje se nevykazuje.

Tržiště (trhy) představují plochy se stánky (prodejními pulty), které si pronajímají individuální obchodníci.

Stánkový prodej je obecně chápán jako oživení nákupních možností, současně však i jako nekalá soutěž pro ostatní maloobchodníky (Unfair method of competition). Jde hlavně o kvalitu zboží a o možnost reklamací. Na druhé straně je stánkový prodej s ohledem na minimální kapitálovou náročnost vhodný pro začínající obchodníky.

Specifický problém představuje současný stánkový prodej v České republice, který je převážně v rukou cizinců. Zboží není většinou procleno ani při prodeji zdaněno.

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen

Maloobchod mimo prodejní síť představuje svým objemem stálou složku maloobchodní činnosti, současně však i potenciální největší rozvoj. Jeho hlavní složky jsou:

- prodejní automaty (Vending Machine),
- přímý prodej (Direct Selling),
- přímý marketing (Direct Marketing), který lze v češtině výstižněji nazvat zásilkový obchod.

Prodej v automatech představuje v ekonomicky vyspělých státech 1,3% až 1,6% všech maloobchodních prodejí. Výjimkou je Japonsko, kde se tento podíl odhaduje na 5-6%. Ve všech případech však jde o *doplňkový prodej* – často při seskupení několika typů automatů. Funkčně jde o doplňkové stravování (studené a teplé nápoje, cukrovinky a studené přesnídávky) a doplňkový prodej jednoduchého sortimentu.

Základní nevýhodou prodeje v automatech je jeho technická a zejména ekonomická náročnost a malá výkonnost. Výhodou je jeho fungování po 24 hodin denně, 7 dnů v týdnu, bez účasti stále nákladnější pracovní síly a jeho schopnost pohotově zásobovat jednoduchým sortimentem – to je také hlavní forma uplatnění prodejních automatů v současné době.

Přímý prodej odvozuje svůj název od „přímého kontaktu“ výrobce se zákazníkem. Prodej realizují prodejci, kteří přicházejí za zákazníkem do bytu. Z toho je patrné, že název není přesný, protože existuje prostředník – prodejce – a u velkých firem i 1-2 skladové články. Přesnější by zřejmě byl název „prodej v domácnostech“. Prodejci pořádají někdy setkání více rodin, stále se však snaží zachovat zdání rodinného prostředí. Určité skupině zákazníků tento prodej vyhovuje. Prodejce je adresná osoba, která vyřizuje i reklamace a pravidelně udržuje kontakt – o rodinu pečuje.

Firmy pracující se širším sortimentem jsou zaměřeny na potřeby pro domácnost a začínají převážně základním drogistickým sortimentem. Světově nejznámější v této oblasti je americká firma Amway.

Přímý marketing označuje různé druhy *zásilkového a dodávkového obchodu* až do bytu zákazníků, při kterých nabídka přichází za zákazníkem až do bytu, odkud se převážně realizuje i objednávka.

Zásilkový obchod představuje „obchod na dálku“, kde spojovacím médiem je tradičně katalog a písemná objednávka. Klasické zásilkové obchody mají většinou rozsah plnosortimentních domů, většinou mají souběžně i prodejní jednotky. Oslovení odběratelů obstarávají obchodní zástupci; existuje stálá evidence zákazníků. V 90. letech se rozšířilo zřizování agentur – u drobných obchodníků, kteří mají část zboží zásilkového obchodu k prodeji, u ostatního zboží zprostředkují objednávku.

Výhodou zásilkového obchodu je možnost racionalizace a automatizace provozu, protože bez přímého kontaktu se zákazníkem je možno uplatnit průmyslové metody práce. Zákazníkům slouží katalogy 24 hodin po 7 dní v týdnu, bez omezení.

Nevýhodou zásilkového obchodu jsou velké počáteční investice, dlouhodobá závaznost nabídky (většinou půlroční sezóna), velké náklady na katalogy a reklamu i náročná organizace reklamací. Uplatnit se proto mohou jen velké firmy s velkým kapitálem nebo firmy s omezeným sortimentem. Kromě klasického média se v poslední době rozšiřuje nabídka teletextem, objednávky pomocí počítačů a faxu. Rozvoj tohoto způsobu prodeje je v některých zemích dotován státem.

12. VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ KOOOPERACE OBCHODNÍCH FIREM

V rámci stále se prohlubující ostré konkurence na trhu *dále roste koncentrace obchodních firem i koncentrace maloobchodní sítě*. Mění se však její struktura nejen ve směru k větším organizacím, ale i mezi jednotlivými branžemi. Přitom je významným prvkem i stupeň regulace, který určuje vnější mantinely přirozenému ekonomickému rozvoji.

Jednotliví soukromí obchodníci i rodinné firmy postupně odcházejí z pole obchodního podnikání. Obstát v ostré konkurenci charakterizované naplněním trhu z hlediska zboží i forem prezentace prodejních aktivit vyžaduje koncentrovat obchodní činnost i kapitál, nákupem ve velkém i racionalizací distribučních cest (logistikou) snižovat náklady a obstát tak v konkurenci.

Integrace firem má různé formy. Jde o spojování firem, o zvyšování jejich potenciálu, o různé formy kooperace. Většinou se v literatuře odlišují 2 skupiny – **vysoce integrované obchodní firmy** a kooperace oproti zmenšující se skupině soukromých **individuálních obchodníků**.

Vysoce integrované obchodní firmy

Jde o velké obchodní společnosti retailingového typu převážně ve formě akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným a s **velkým počtem provozních jednotek**. Tyto firmy představují podnik s jedním vlastníkem a s jedním řízením.

Patří sem:

- společnosti **obchodních domů** jako historicky nejstarší integrované firmy (např. Quelle, Globus);
- **filiálkové společnosti** zaměřené převážně na:
 - * supermarkety (např. Billa, Ahold, Tesco);
 - * hypermarkety (např. Globus, Carrefour);
 - * specializovaný nepotravinářský sortiment (např. Benetton, Ikea);
- **zásilkové obchodní domy** většinou s řadou přidružených prodejen i obchodních domů (např. Quelle);
- **spotřební družstva**.

Tyto firmy mají kromě základní maloobchodní sítě i velkoobchodní sklady, vlastní autodopravu, velmi často i vlastní výrobní závody, pražírny kávy, stáčírny apod. Větší část

fírem se soustřeďuje na vlastní obchodní činnost a zajišťuje si výrobu značkového zboží u svých výrobních partnerů.

Pro vysoce integrované společnosti (používá se pro ně rovněž označení řetězcové – chains) jsou charakteristické tyto znaky:

- společnost **řídí centrálně** odborný management při vysokém stupni využití výpočetní techniky;
- **nákup a skladování** se zajišťuje centrálně, vedoucí prodejny pouze zajišťuje provoz;
- firma má **společný marketing**, včetně reklamy a centrálního řízení cen;
- firmy prosazují **vlastní značkové zboží**, i když je samy nevyrábí.

Obchodní kooperace

Kooperace představuje snahu soukromých vlastníků, resp. menších společností, sdružit se tak, aby bylo možno získat obdobné výhody, jaké poskytuje obchodní činnost velkých integrovaných podniků. Jde o **racionalizaci nákupu** (nákup za nízké ceny) a o **racionalizaci prodeje** spočívající nejen v hledání vhodných typů jednotek a forem provozu, ale z titulu kooperace i ve zvýšení účinnosti sortimentu, ve zvýšené přitažlivosti prodejního místa apod. Přitom *vývoj kooperací dokázal, že vyšší účinnost znamená poskytnout větší pravomoc centru.*

Vertikální kooperace

Vertikální kooperace představuje sdružení sledující logistický pohyb zboží; jde o koncentraci na principu dodavatel – odběratel. Projevuje se ve stejném sortimentním zaměření a je založeno především na výhodách při nákupu zboží a jistotě při jeho prodeji. Má tyto čtyři hlavní formy:

- nákupní družstva a nákupní svazy;
- dobrovolné řetězce;
- franchisingové řetězce;
- nákupní centrály.

Nákupní družstva jsou první historickou formou kooperace s výraznějším rozvojem v první polovině 20. století. Uplatňovala se nejen jako velkoobchodní zařízení obchodníků, ale i jako prodejní zařízení výrobců v potravinářském obchodě. Postupně se družstva mění ve svazy a rozšiřují se pověřením pro nákup do sféry správy i odbytu pro všechny své členy, a to především v potravinářském obchodě při uplatňování centrálního velkoobchodu.

V rámci tohoto rozšíření se přenášejí provozně hospodářské funkce maloobchodníků na svazy, resp. na správní centrum. Centrum zajišťuje výzkum trhu, analýzu a doporučení při umístování provozních jednotek, financování investic, centrální vedení účetnictví, daňovou a poradenskou službu, zájmové zastupování, školení podnikatelů i zaměstnanců.

Dobrovolné řetězce svou činností připomínají nákupní svazy či družstva, vznikaly však obráceně, tj. z iniciativy velkoobchodu především na počátku 50. let. Někdy se nazývají "dobrovolné filiálkové podniky". Prodejny jsou však ve vlastnictví jednotlivých majitelů, nezávisle na řetězci. To představuje vyšší zainteresovanost v maloobchodě na dobrých výsledcích, než může zajistit zaměstnanecký poměr ve filiálkové prodejně.

Součástí tohoto kooperačního systému je způsob racionální distribuce a centrálního řízení, kterému se členové řetězce dobrovolně podřizují. Nevýhodou dobrovolných řetězců je značná fluktuace členů ve srovnání s nákupními družstvy (svazy).

Základem racionální činnosti dobrovolných řetězců je centrální nákup ve velkém, perfektní informační systém umožňující výrazné snížení zásob, existence ústředních a regionálních skladů, které se svou organizací přibližují pojetí velkých filiálkových společností.

Nejznámějším dobrovolným řetězcem je SPAR, který původně vznikl v Nizozemí a dnes má již 23 národních organizací – vždy samostatných v různých zemích všech kontinentů. V Evropě je navíc nákupní centrála Inter SPAR, která zajišťuje nákupy hromadného zboží a zahraniční obchod.

Centrály dobrovolných řetězců však mají menší koordinační sílu a méně důraznou marketingovou politiku než centrály družstev. Pro zajištění stálosti svých partnerů v oblasti maloobchodu a pro dosažení mohutných logistických toků se proto rozvíjí systém **franchisingu**.

Podstata a výhody franchisingu

Podstatou franchisingu je **kooperativní forma** dlouhodobé smluvní spolupráce právně a ekonomicky samostatných podnikatelských subjektů. Na jedné straně vystupuje renomovaná firma, poskytovatel franchisové licence čili poskytovatel (**franchisor**), na straně druhé nabyvatel čili příjemce – **franchisee (franchisant)**. Franchisové partnerství vzniká na základě písemné **franchisové smlouvy**. Předmětem smlouvy je především poskytnutí **franchisové licence** na podnikání. Uděluje se na dobu určitou a franchisee, který přejímá podnikatelské know-how franchisora, je po dobu jejího trvání nejen oprávněn, ale i povinen využívat

průmyslově chráněná práva náležející franchisorovi (ochranné průmyslové vzory, patenty atd.).

Proč je tato forma podnikání výhodná a ve světě oblíbená? Jejím smyslem je maximalizace úspěchu na obou stranách. Na jedné straně kupříkladu umožňuje renomované firmě, která za přesně vymezených podmínek udělí třetí osobě pro určité území franchisovou licenci, maximálně rozšířit svá odbytiště, aniž by musela zřizovat a spravovat rozsáhlou síť vlastních provozoven. Na straně franchisee pak dochází v tomto teritoriu k důslednému "kopírování" franchisorova podnikání. Franchisee od samého počátku získává zkušenosti, postavení a image renomované firmy a řečeno právní terminologií nadále jedná "vlastním jménem a na vlastní účet".

Při výběru svých příjemců postupuje poskytovatel přísně. Mezi zájemci o franchisovou licenci vybírá osoby s podnikatelskými schopnostmi, s určitým kapitálem a osobními předpoklady. Potom s adepty jedná o konkrétních podmínkách vzájemného franchisového vztahu a upřesňují se vzájemné povinnosti. Tvorba franchisové smlouvy (většinou uzavírané na 5 let) je velmi složitý akt respektující jednak našimi zákony stanovený rámec a jednak i mezinárodně zaužívaná specifika franchisingu.

Franchising dosud nepatří k příliš rozšířené formě českého podnikání, i když by menším podnikatelům mohl leccos usnadnit. Důvodů, proč je tomu tak, lze najít několik. Tím nejzávažnějším je **nedostatek finančního kapitálu**. Také nedostatek cenově přístupných prostor. Kdo je má, ten je spíš výhodně pronajme. Bariérou je i **psychologie zákazníků**. Nezvykli si chodit do obchodů pro "svou" značku, nenavykli si na konkurenci značkového zboží.

Franchising jistě není samospasitelnou formou podnikání, je jednou z řady. Někoho může v podnikatelském rozletu brzdit, někoho naplňuje pocitem, že silnější partner mu nabízí ochranný deštník před případným neúspěchem. Zásadou, které by se však měl každý, kdo se pro tuto formu rozhodne, držet, je ověřit si (např. prostřednictvím asociace franchisingu) serióznost franchisora a ekonomičnost jeho systému.

Franchising je **system distribuce**, který provozuje podnik určitého vlastníka tak, jako by tento podnik byl součástí velké sítě, používající stejnou obchodní značku, stejné symboly, vybavení, zařízení a poskytující standardizované služby či výrobky.

Rostoucí zájem dnes vzbuzuje další typ franchisingu: **franchisingová konverze** - definovaná jako přeměna (konverze) nezávislého podnikatele na franchisee. Konverze je nově nastupující trend ve franchisingu.

Koncepce franchisingu vznikla již začátkem století. Dlouho před tím, než se začaly objevovat první franchisingové specializované obchody, byly již dobře zavedeny benzinové čerpací stanice a prodejci automobilů (dealeři), pracující na základě franchisingu. V restauracích s rychlým občerstvením, pracujících na základě franchisingu, se veřejnost mohla nasytit různými druhy občerstvení: hamburgery, pizzou, smaženými kuřaty apod.

Franchising je spojitý proces, ve kterém franchisor (poskytovatel) poskytuje licencovaná práva provozovat podnikání právě tak jako asistenci v organizování, vzdělávání a řízení za specifické platby od franchisee (příjemce), je to proces, kdy majitel výrobku, technologického postupu či služby poskytuje práva distribuovat výrobek, užívat technologický postup nebo nabízet tyto služby.

Označování tohoto typu obchodní činnosti má pravděpodobně svůj původ ve Spojených státech, kde se tento výraz v současné době užívá ve vztahu ke třem odlišným marketingovým systémům:

- *Výroba patentovaných výrobků*, jako jsou např. nealkoholické nápoje, na základě licence od majitele patentu, přičemž součástí licence je i právo výrobce připojovat k výrobkům ochranné známky poskytovatele licence.
- *Distributorské smlouvy*, např. na automobily, benzín aj.
- *Licenční smlouvy*, podle kterých je nabyvatel licence oprávněn provozovat specifickou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem, ochrannou známkou aj., náležejícími poskytovateli licence, a podle nichž poskytovatel kontroluje, jak nabyvatel podniká, a poskytuje mu průběžně pomoc a radu týkající se jeho podnikatelské činnosti. Oba podniky jsou nicméně samostatné.

Právě tento třetí typ franchisingu, známý též jako franchising “obchodního formátu“, se ujal v západní Evropě a je zde takto chápán.

Britská franchisingová asociace, sdružující franchisingové společnosti podnikající ve Velké Británii, definuje franchising jako “Licenční smlouvu mezi poskytovatelem a nabyvatelem (příjemcem)“, která:

1. umožňuje a zavazuje nabyvatele franchisingové licence neboli franchisee (franchisanta) provozovat po dobu platnosti smlouvy určitou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem poskytovatele,
2. opravňuje poskytovatele franchisingové licence neboli franchisora průběžně kontrolovat, jak nabyvatel provozuje franchisingový podnik,

3. zavazuje poskytovatele pomáhat nabyvateli při jeho franchisingovém podnikání, zejména ve vztahu k organizaci a řízení jeho podnikatelské činnosti, zaškolení jeho pracovníků, provádění marketingu aj.,
4. zavazuje nabyvatele platit po dobu platnosti franchisingové smlouvy dohodnuté částky peněz za poskytnutí práva provozovat franchisingový podnik.

Franchisingové svazy fungují buď jako národní zájmová sdružení nebo v rámci EU jako Evropské sdružení v Bruselu. Česká asociace franchisingu vznikla r. 1993 a zastupuje zájmy franchisorů na území ČR.

Mezinárodní franchisingová asociace (která přes svůj název sdružuje výhradně americké franchisingové společnosti) definuje franchising jako “smluvní vztah mezi franchisorem a franchisee, kde se poskytovatel nabízí a zavazuje průběžně pomáhat nabyvateli v oblastech jako know-how a zaškolení. Nabyvatel licence podniká v tomto případě pod jednotným obchodním názvem a postupem, které vlastní poskytovatel. Nabyvatel bude také do svého podniku investovat značné prostředky samostatně, z vlastních zdrojů.“

Franchising je také forma *vertikální kooperace*, při níž franchisor (dodavatel - poskytovatel systému) na základě dlouhodobého smluvního spojení poskytuje právně samostatnému kooperačnímu partnerovi (franchisee) za úhradu právo nabízet zboží a různé služby za použití názvu firmy, značky zboží, charakteristického vybavení prodejny a dalších ochranných práv, jako i technických a provozních zkušeností dodavatele systému.

Systém franchisingu je v současné době chápán jako hlavní prostředek udržení malých a středních obchodních firem, což je zvláště výrazné v oblasti potravinářského obchodu.

Hlavní rysy franchisingu jsou následující:

1. Je to licence na podnikání, po určitou dobu, v určené geografické oblasti, pod názvem poskytovatele a s použitím jeho ochranných známek a loga.
2. Předmětem franchisingové smlouvy je obchodní činnost, obvykle ve formě služby, která již byla vyzkoušena a testována na trhu.
3. Franchisor poskytuje franchisee celkový obchodní koncept, který umožňuje provozování podnikatelské činnosti. Tento souhrnný koncept nebo návod musí nabyvatel přesně dodržovat. Např. v oblasti rychlého občerstvení musí nabyvatel dbát na dodržování tajných receptur, specifikujících veškeré přísady, suroviny aj., jakož i na vzhled prostředí, kde se občerstvení prodává.
4. Podnikatel zaškolí nabyvatele v provozování franchisingového podniku podle metody rozpracované v manuálu.

5. Poskytovatel rovněž poskytuje nabyvateli “zajišťovací“ služby a pomáhá mu, aby podnikal úspěšně. Tyto služby by měly zahrnovat propagační služby a marketing týkající se obecně názvu franchisingového podniku i konkrétní provozovny v daném místě. Jejich předmětem by mělo být rovněž poradenství týkající se získání potřebných finančních prostředků na nutné počáteční investice, poradenství v oblasti průzkumu trhu, podpora při jednání o pronájmu vhodných prostor pro zřízení provozovny nabyvatele, pomoc při vyřizování administrativy, při vedení účetnictví aj., zkrátka všechny záležitosti spojené se zahájením nového podnikání.
6. Za poskytnutí práv k užívání obchodní metody a za poskytování služeb se nabyvatel zavazuje zaplatit vstupní poplatek za udělení franchisingové licence a provést úvodní investice do franchisingového podniku a potom platit pravidelně poskytovateli % z dosaženého obrátu svého podniku. Navíc může být nabyvatel povinen odebírat vybavení, suroviny a služby pro chod podniku od dodavatelů určených poskytovatelem nebo přímo od poskytovatele.
7. Účast poskytovatele na podnikatelské činnosti nabyvatele a na rozjezdu jeho podniku neznámá, že tento podnik vlastní. Franchisingový podnik patří nabyvateli, který podniká na své vlastní riziko a se svým podnikem nakládá podle svého. Poskytovatel však obvykle vyžaduje přednostní právo na odkoupení podniku nabyvatele, nebo na schválení jiného kupce pro tento podnik.

Franchising obchodního formátu lze rozdělit na několik druhů. Je to tzv. “servisní franchise“, kde franchisee poskytuje služby pod obchodním jménem nebo symbolem a někdy i ochrannou známkou poskytovatele, nebo tzv. “výrobní franchise“, kde nabyvatel vyrábí produkty podle instrukcí poskytovatele a prodává je pod jeho ochrannou známkou, nebo tzv. “distribuční franchise“, kde nabyvatel prodává určité zboží v obchodě, který nese obchodní název nebo symbol poskytovatele.

Pro poskytovatele franchisingových licencí představuje tato forma levnější způsob obchodní expanze, zvýšení podílu na trhu. Nabyvatel na sebe bere počáteční investice i provozní náklady. Navíc nabyvatel nese rizika spojená s vlastní podnikatelskou činností. Franchising může být způsobem, jak poskytovatel pronikne na nové trhy, na nichž existují administrativní nebo obchodní bariéry (např. nutnost velkých investic), které zabraňují poskytovateli v přímém přístupu na tento trh. Franchising rovněž znamená pro poskytovatele účinnou marketingovou metodu, zvyšující goodwill jeho obchodního názvu a proslulost jeho ochranných známek a značek. Franchising může pro některé společnosti znamenat způsob, jak se dostat z finančních problémů, např. tím, že umožní vybraným vlastním provozovnám se

osamostatnit. Těmto provozovám poté poskytne licence k používanému a zavedenému obchodnímu formátu. Tím ušetří náklady na jejich chod a posílí zainteresovanost jejich pracovníků a současně neztratí kontrolu nad těmito provozovami. Dostane přitom i část příjmů z jejich činnosti ve formě poplatků za poskytnuté franchisingové licence. Není to jedna z vhodných forem pro privatizaci současných českých státních podniků?

Pro nabyvatele představuje franchising příležitost získat hotový a často úspěšný obchodní formát, a tím snížit vlastní rizika. Již vyvinutý obchodní formát znamená, že nabyvatel potřebuje nižší investice pro rozvoj svého podniku. Navíc je pro něj obvykle snazší získat kapitál pro úvodní investice. Sotva bychom asi hledali banku nebo potenciálního investora, který by váhal poskytnout úvěr nebo nakoupit upsané akcie kupříkladu majiteli nové provozovny McDonald's, nebo hotelu Hilton (hotely Hilton totiž nevlastní společnost Hilton, ta jen poskytuje licence společností, které hotely vlastní). V západní Evropě nabízejí banky speciální bankovní služby pro nabyvatele franchisingových licencí. Další předností franchisingu pro nabyvatele je skutečnost, že získá přístup k cennému know-how a dalším nehmotným statkům a navíc také to, že bude poskytovatelem zaškolen v metodě provozu podniku. Konečně, nabyvatel je, jak již bylo uvedeno, "svým vlastním pánem".

Franchisingové smlouvy (většinou uzavírané na 5 let)

Žadatel o franchising by měl postupovat opatrně a měl by se v každém případě poradit s právníkem a účetním poradcem. Smlouva je právní dokument, souhlas s investicí. Zároveň představuje povolení (licenci) k provozování podniku pod názvem a obchodní značkou mateřské společnosti. Ve smlouvě jsou vyjmenovány povinnosti, zodpovědnost a přínos obou stran ve prospěch jejího plnění. Jsou zde dále uvedeny podmínky, týkající se nutných investic, základní splátky a dalšího splácení licenčních poplatků, příspěvků na reklamu a propagaci, územní omezení, metody a postupy, podmínky pro obnovení nebo skončení smlouvy atd.

Franchisingové licence mohou mít různou formu a strukturu, podle toho, jaké jsou záměry poskytovatele licence. Franchisingová společnost např.:

- může uzavřít tzv. "Master franchisingovou licenční smlouvu" s tuzemskou společností, v níž pověří tuto společnost, aby zprostředkovala uzavření franchisingových smluv s dalšími tuzemskými společnostmi aj.,
- zároveň může poskytovatel uvažovat o uzavření tzv. "Rozvojové franchisingové smlouvy", která za příznivých podmínek vede k rychlé expanzi, neboť umožňuje nabyvatelům otvírat na určeném území více než jednu provozovnu,

- poskytovatel se může rozhodnout k uzavření tzv. “Souborné franchisingové smlouvy“, která obsahuje celé množství rozdílných obchodních formátů, např. souvisejících s komplexním využitím čerpacích benzínových stanic - mytí aut, servis, prodej specifických součástek, občerstvení, směnářské služby, loterie, prodej broušeného skla, cestovní kancelář aj. Nabyvatel získá práva k těm formátům, které si vybere.

Nákupní centrály

Nákupní centrály jsou nejvyšším stupněm vertikální kooperace obchodních firem. Jejich hlavní rozšíření spadá do let 1988 – 1989 jako příprava na společný evropský trh od 1. 1. 1993. *Spojují se velké firmy z různých zemí Evropy* s cílem získat výhodné zdroje nákupu, dobré marketingové informace o možnostech vstupu na cizí trhy, dobré platební podmínky apod.

Členy se stávají především velké retailingové firmy filialistů, obchodních domů, obchodních kooperací, spotřebních družstev i samostatných velkoobchodníků. Jejich společné zájmy jsou zaměřeny na :

- společný nákup velkých objemů zboží za výhodné ceny;
- rozšíření sortimentu organizováním nákupu ve více zemích;
- zajištěním úspěšnosti prodejních systémů ve více zemích a prodejnosti zboží z jiných států společně organizovaným marketingovým výzkumem i celkovou strategií;
- zavedení evropských značek, tj. vlastního značkového zboží, které se bude prodávat ve vlastní síti určité obchodní firmy ve více státech a bude tak podporovat image této firmy;
- využití logistické racionalizace pohybu zboží;
- zavedení celoevropského inkasa a podpora financování.

Horizontální kooperace

Horizontální kooperace představuje spolupráci obchodních firem ve stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě s cílem zvýšit přitažlivost prodejního místa, zvýšit prodej ve své jednotce a snížit náklady. Vyšší výkon a nižší náklady čili vyšší efektivnost – to jsou hnací motory horizontální kooperace.

Kooperace v maloobchodě představuje více či méně organizovanou spolupráci v určité lokalitě. Slouží zejména k dosažení větší sortimentní přitažlivosti, úspora nákladů je na druhém místě.

Nejjednodušší formou **spolupráce obchodníků** je jejich soustředění v určitých místech – obchodní ulice, náměstí apod. Bývá zaměřena na reklamu lokality, na zajištění parkovacích možností, úklidu, úpravy okolí a na zajištění bezpečnosti.

Nejvyšší formou je **společný obchodní dům**. Několik obchodních firem se spojí k provozování, popř. i k výstavbě společného obchodního domu, který má pro zákazníky představovat plnosortimentní klasický obchodní dům se všemi jeho výhodami velkého výběru a společného nákupu. Nezaloží však společný podnik, ale provozují každý svou část na svůj účet. Skloubit tyto požadavky je provozně značně náročné. Příliš velkého rozšíření tento typ nedosáhl.

Vývoj směřoval k volnému řazení jednotlivých provozoven do společných objektů – vznikly tak různé typy **nákupních středisek**.

Regionální nákupní střediska (Regional Shopping-centres) jsou nejtypičtější formou horizontální spolupráce. Jsou to plánovitě vytvořené soubory objektů určené k obchodní činnosti, včetně všech průvodních služeb, budované na volných plochách. Zvláštní formou jsou tato střediska budována v centrech měst.

Kooperace ve velkoobchodě je zaměřena především na úsporu investičních a provozních nákladů soustředěním velkoobchodních aktivit na společné území do skladových areálů. Na tomto území jsou společné inženýrské sítě včetně komunikací, železniční vlečka, kontejnerové překladiště, ale i společná ostraha, vrátnice, technický servis apod. Výraz *skladový areál* se obvykle používá pro soustředění skladů různých firem, *skladová základna* pro několik objektů jedné firmy.

13. RIZIKA V OBCHODNÍ ČINNOSTI

Provádění obchodních operací s sebou přináší množství rizik, a to jak na straně prodávajícího, tak na straně kupujícího. Prodávající musí od počátku pečovat o to, aby zboží, které prodává, bylo řádně a včas zapláceno. Kupující se na druhé straně musí starat o to, aby zboží, které kupuje, obdržel včas, v plném množství a ve sjednané kvalitě.

Rizika (nebezpečí vzniku ztráty) mohou mít svůj původ v druhé straně obchodního kontraktu nebo v politické a ekonomické situaci dané země nebo jiných zemí, popř. v charakteru zboží a služeb, jež jsou předmětem kontraktu. Stejně kategorie rizik mají různé příčiny, závislé na tom, zda postihují kupujícího nebo prodávajícího.

Výše uvedená rizika můžeme dělit do následujících skupin:

I. Rizika vyplývající z ekonomických podmínek na trzích:

II. Ostatní druhy rizik:

Rizika vyplývající z ekonomických podmínek na trzích:

1. **Tržní riziko** se projevuje ve třech základních podobách, a sice jako riziko odbytu, riziko nákupu a jako riziko změny cenových relací. Riziko odbytu lze charakterizovat jako možnost vzniku ztráty prodávajícího v důsledku neprodejnosti výrobku nebo služby na trhu. Riziko nákupu je spojeno s možností, že kupující nezíská na trhu potřebný výrobek nebo službu. Riziko změny cenových relací představuje nebezpečí změny cenových relací v době mezi uzavřením kontraktu, resp. mezi podáním závazné nabídky a jeho splněním.
2. **Riziko inflační** představuje možnost utrpět ztrátu nebo dosáhnout zisku v důsledku inflačního vývoje. Typickým příkladem působení inflačního rizika je ovlivňování úvěrových vztahů, při kterých v důsledku inflačního vývoje příslušné měny prodávající ztrácí (při nezměněné nominální částce nezískává ekvivalent původně poskytnuté hodnoty), naopak kupující získává tím, že v reálné hodnotě splácí méně oproti předpokladu.
3. **Riziko kursově** je představováno možností, že v důsledku pohybu kursu dojde ke změně očekávaného výsledku obchodní operace, a to tak, že vznikne kursová ztráta nebo kursový zisk. Ztrátu může jedna ze smluvních stran utrpět například tím, že při dodržení sjednaných nominálních částek musí v důsledku změny měnového kursu vydat relativně více hodnoty, nebo že inkasuje relativně méně hodnoty oproti původnímu předpokladu. Ztráta může

nastat i snížením stavu devizových aktiv nebo zvýšením devizových pasív. Naproti tomu, sjednal-li vývozce v kontraktu, že zboží bude placeno v měně, jejíž kurs se v době platnosti smlouvy zvýšil, dosáhne vývozce kursového zisku. Podobně může získat dovozce, jestliže se zavázal k placení v měně, u které v době mezi sjednáním smlouvy a placením došlo k poklesu kursu.

Ostatní druhy rizik:

1. **Riziko obchodně politické** představuje nebezpečí, že v důsledku obchodně politických opatření dojde k takové změně podmínek pro hospodářské vztahy s určitou zemí, které znemožní dosažení předpokládaných výsledků. Obchodně politické nástroje lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na prostředky, které absolutně brání dovozu zboží či služeb (embarga), a na prostředky, které ho ztěžují, resp. zdražují (cla, daně, kvantitativní restrikce, dovozní depozita, technické, hygienické aj. normy a předpisy).
2. **Riziko politické** v sobě zahrnuje nebezpečí vzniku ztrát v důsledku politických událostí či politického vývoje, např. v důsledku války, občanských nepokojů, státního převratu, změny politického kursu vlády, rozvratu ekonomiky atd. Takovéto skutečnosti mohou mít za následek postupné omezování hospodářských vztahů, ale většinou vedou k jejich nečekanému přerušení.
3. **Rizika komerční** jsou v klasických obchodních operacích představována především následujícími riziky:
 - riziko nedodání, opožděného nebo vadného dodání zboží či služeb
 - riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží nebo služeb kupujícím
 - riziko platební nevůle dlužníka (kupujícího)
 - riziko platební neschopnosti dlužníka (kupujícího)

Intenzita dopadu těchto rizik na jednotlivé operace je dána dvěma faktory, a to spolehlivostí partnera a stupněm právního zajištění daného závazkového vztahu. Tato rizika lze omezit především vhodným výběrem obchodního partnera, ale také volbou podmínek kontraktu, zejména platebních.

14. ZAJIŠTĚNÍ SPLNĚNÍ ZÁVAZKU

Podnikatelská činnost je spojena s rizikem ztrát způsobených tím, že obchodní partner neplní své smluvní povinnosti. Vymáhání plnění závazku a náhrady škody způsobené jeho porušením nevede někdy k cíli pro nedostatek způsobilosti druhé strany (např. pro nedostatek finančních prostředků). Čelit tomuto riziku lze na základě spolehlivých **informací** výběrem partnera, který je způsobilý splnit své závazky. Je-li jím právnická osoba, je účelné vzít v úvahu i její právní formu a podle ní posoudit, zda i osoby účastníci se na jejím podnikání (tj. společníci nebo členové právnické osoby) ručí za její závazky a v jakém rozsahu.

Právní řád poskytuje i určité právní instituty, které umožňují omezovat uvedené riziko. Tohoto omezení lze dosáhnout využíváním vhodných **platebních instrumentů** upravených zákonem, jako je směnka, dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso. Vedle toho upravuje zákon určité instituty právního zajištění, jež nemají povahu platebních nástrojů.

Zástavním právem lze dosáhnout toho, že zástavní věřitel získává právo dosáhnout uspokojení své pohledávky z určitého majetku (zástavy), na němž je zástavní právo zřízeno. Toto právo působí nejen vůči vlastníku zastavené věci (zástavci), jímž může být dlužník nebo i jiná osoba, ale i vůči jiným osobám včetně těch, které nabyly od zástavce vlastnického práva k zástavě koupí nebo i jiným způsobem.

Při použití **ručení** spočívá zajištění závazku v tom, že věřitel může vymáhat splnění závazku na ručiteli, jestliže jej nesplnil dlužník, ačkoliv k tomu byl věřitelem písemně vyzván. Ručitel odpovídá v tomto případě za nesplnění své povinnosti z ručení celým svým majetkem. Stupeň účinnosti tohoto zajištění a výběr vhodného ručitele tedy závisí na tom, zda ručitel má dostatečný majetek. Závazek ručitele zaniká se zánikem zajišťovaného závazku. Ručitel může požadovat od dlužníka to, co za něho splnil. Za nejvhodnější se považuje zajištění peněžité pohledávky ve formě bankovní záruky. Ta je však zpravidla nejnákladnější, poněvadž banka za poskytnutí záruky požaduje odměnu. Výhodnost tohoto zajištění spočívá jednak v tom, že banky jsou zpravidla solventní vzhledem k zákonnému dohledu nad bankovním podnikáním, jednak v právní úpravě bankovní záruky, jež usnadňuje věřiteli uplatnění nároku vůči bance.

Věřitel má usnadněné vymáhání své pohledávky, jestliže dosáhne u dlužníka písemné **uznání jeho závazku**. V tomto případě může vymáhat svou pohledávku na základě tohoto uznání a dlužník při své obraně musí prokazovat, že jeho závazek nevznikl, nebo že zanikl.

Zajištění může mít i formu **zajišťovacího převodu práva**. Při něm dlužník převádí právo na věřitele s rozvazovací podmínkou, která spočívá ve splnění zajištěného závazku. Při tomto splnění zanikají automaticky účinky převodu práva a toto právo náleží znovu převodci. Převáděným právem může být vlastnické právo nebo právo ze závazkového vztahu nebo z cenného papíru. Jestliže závazek není splněn, zůstává právo věřiteli.

Nejradikálnější formou zajištění je **fiduciární převod práva**. Při něm dlužník, popř. jiná zajišťující osoba převádí právo na věřitele s ujednáním, že věřitel toto právo převede zpět, jestliže zajištěný závazek bude splněn. Toto zajištění se liší od zajišťovacího převodu práva tím, že zpětný převod práva nenastává při splnění zajišťovaného závazku automaticky. Nejčastěji užívaným způsobem tohoto zajištění je platební záruka.

15. SMLUVNÍ POKUTA A ÚROKY Z PRODLENÍ

Smluvní pokuta

Smluvní (konvenční) pokuta zakládá právo jedné strany na zaplacení určité peněžité částky druhou stranou, jestliže tato strana poruší povinnost vymezenou v ujednání o smluvní pokutě. Smluvní pokutou se zajišťuje hlavní povinnost dlužníka, tj. závazek poskytnout plnění, jímž je smlouva definována, ale i porušení vedlejší povinnosti. Může se jí zajistit i povinnost, kterou má věřitel v souvislosti s plněním závazku dlužníka (např. porušení povinnosti věřitele oznámit dlužníku, kam má odeslat zboží).

Smluvní pokuta má v zásadě povahu paušalizované náhrady škody. Na její zaplacení vzniká nárok při porušení povinností bez ohledu na to, zda z tohoto porušení vznikla škoda či nikoli. Smluvní pokuta se liší od náhrady škody především tím, že není závislá na vzniku škody a ani na dalších právních skutečnostech, s nimiž je spojen vznik nároku na náhradu škody. Na rozdíl od úroků z prodlení nevzniká v zásadě přímo ze zákona, nýbrž pouze na základě písemného ujednání stran. Smluvní pokuta může zajišťovat jakýkoli závazek, zatímco úroky z prodlení se týkají pouze prodlení s plněním peněžitého závazku. Smluvní pokutu je třeba odlišovat i od odstupného, jehož zaplacením se získává právo odstoupit od smlouvy bez porušení smluvní povinnosti druhou stranou. Smluvní pokuta má především *funkci sankční*. Hrozba, že dlužník bude muset zaplatit pro věřitele vhodně sjednanou smluvní pokutu jej nutí k tomu, aby vyvinul větší úsilí na řádné a včasné splnění svého závazku. Kromě toho má i *funkci odškodnění*, jež usnadňuje věřiteli, aby dosáhl odškodnění za případnou ztrátu, aniž by musel prokazovat (často složitým způsobem), že mu vznikla určitá škoda, a vyvracet argumentaci, že dlužníkovi nevznikla povinnost k náhradě škody.

Základem pro vznik nároku ze smluvní pokuty je písemné ujednání stran. V ujednání smluvní pokuty musí být určena povinnost, při jejímž porušení vzniká nárok na smluvní pokutu. Ta může zajišťovat jak peněžité, tak i nepeněžité plnění. Smluvní pokuta se může vztahovat pouze na porušení povinnosti plnit závazek včas nebo na porušení povinnosti týkající se předmětu závazku nebo způsobu jeho plnění. Lze ji však vztáhnout na jakékoli porušení povinností splnit závazek řádně a včas. Sjednání smluvní pokuty vyžaduje ke své platnosti i určení výše smluvní pokuty. Ta může být určena peněžní částkou, kterou je dlužník povinen zaplatit při porušení smlouvy. Tato jednorázová smluvní pokuta je účelná, jestliže má věřitel zájem na splnění zajištěného závazku hned v době jeho splatnosti a ztrácí zájem na jeho pozdějším plnění. Trvá-li však nadále zájem věřitele na plnění, je tento způsob stanovení

peněžní pokuty nevhodný, poněvadž dlužníka v zásadě nepostihují další následky, i když je nadále v prodlení se svým plněním. Chce-li věřitel, aby smluvní pokuta plnila sankční funkci i po porušení povinnosti, je pro něho vhodné sjednat místo jednorázové smluvní pokuty smluvní pokutu, jejíž výše je závislá na době, po kterou dlužník svůj závazek porušuje (např. za každý den, týden nebo měsíc prodlení je dlužník povinen zaplatit určitou částku). Sankční funkci smluvní pokuty lze zdůraznit tím, že smluvní pokuta se postupně zvyšuje.

Při porušení povinnosti, na kterou se smluvní pokuta vztahuje, vzniká věřiteli nárok na zaplacení smlouvené částky. Zaplacením smluvní hodnoty nezaniká právo věřitele požadovat splnění povinností, které smluvní pokuta zajišťuje. Strany si však mohou dojednat, že tento nárok zaniká, poněvadž ustanovení o smluvní pokutě nejsou kogentní. V tomto případě se smluvní pokuta blíží odstupnému, od něj se však pojmově liší tím, že na zaplacení odstupného nemá druhá strana nárok, nýbrž k jeho placení se rozhoduje strana, která chce dosáhnout zaplacením odstupného zrušení smlouvy. Pro vznik nároku na zaplacení smluvní pokuty není důležité, z jakého důvodu povinnost nebyla splněna. Povinnost zaplatit smluvní pokutu je dána v obchodních závazkových vztazích i tehdy, jestliže by dlužník nebyl povinen k náhradě škody způsobené porušením zajištěné povinnosti. Nárok na zaplacení smluvní pokuty vzniká, i když z porušení povinnosti nevznikla žádná škoda nebo pouze škoda menší, než činí výše smluvní pokuty. V takových případech však může soud nepřiměřeně vysokou pokutu snížit.

Z povahy smluvní pokuty jako paušalizované náhrady škody vyplývá, že smluvní pokuta nahrazuje v zásadě náhradu škody, přičemž paušalizace se týká jak vzniku nároku na náhradu škody, tak i jeho výše. Z odškodňovací funkce smluvní pokuty vyplývá, že věřitel nemusí při sjednané pokutě prokazovat, že mu škoda vznikla a v jakém rozsahu, poněvadž v praxi je to často velmi obtížné. Povinnost zaplatit smluvní pokutu vzniká i tehdy, když dlužník nezavinil porušení povinnosti, nebo když mu ve splnění zajištěné povinnosti zabránily okolnosti vylučující odpovědnost. Povaha smluvní pokuty jako paušalizované náhrady škody se projevuje na druhé straně i v tom, že věřitel, který je oprávněn požadovat zaplacení smluvní pokuty není oprávněn požadovat náhradu škody. Smluvní pokuta na druhé straně tedy chrání dlužníka před rizikem příliš vysoké náhrady škody, jež by mu mohla vzniknout z porušení závazku. Na rozdíl však od omezení rozsahu náhrady škody sjednaného přímo ve smlouvě, jež se týká veškeré náhrady škody, jsou její účinky v tomto směru stanoveny jen na nárok na náhradu škody způsobené porušením povinnosti, na kterou se smluvní pokuta vztahuje. Tak například zaplacení smluvní pokuty pro pozdní plnění se nedotýká náhrady škody způsobené vadným plněním. Strany mohou sjednat úpravu, podle které smluvní pokuta nezbavuje věřitele nároku na náhradu škody, která přesahuje výši smluvní pokuty. Smlouva

může i stanovit, že smluvní pokuta nemá žádný vliv na náhradu škody, takže věřiteli může vzniknout vedle nároku na smluvní pokutu i nárok na náhradu celé škody. V tomto případě má smluvní pokuta pouze sankční funkci. Sjednání smluvní pokuty nemá vliv na jiné právní následky porušení povinnosti než na nárok na náhradu škody. Proto i v případě, kdy je sjednána smluvní pokuta pro porušení peněžitého závazku, má věřitel nárok na úroky z prodlení vedle nároku ze smluvní pokuty. K zamezení zneužívání institutu smluvní pokuty a nesprávnému rozvrhu nebezpečí škody spojené s uskutečňováním obchodní operace připouští zákon zcela výjimečně soudní zásah do nároku věřitele a umožňuje, aby soud snížil smluvní pokutu, jestliže je její výše nepřiměřená k způsobené škodě. Zájmy věřitele jsou chráněny tím, že snížená smluvní pokuta nesmí být nižší než výše škody způsobené věřiteli porušením zajišťované povinnosti.

Ujednání o smluvní pokutě je v zásadě součástí smlouvy, z níž vyplývá závazek zajišťovaný smluvní pokutou. Proto neplatnost této smlouvy nebo její zánik způsobuje i neplatnost nebo zánik ujednání o smluvní pokutě. Jestliže smlouva zanikne teprve po porušení zajištěné povinnosti, nedotýká se zánik smlouvy již vzniklého nároku na zaplacení smluvní pokuty. Nárok na zaplacení smluvní pokuty lze prominout písemnou dohodou uzavřenou mezi věřitelem a dlužníkem. Vliv zániku pouhé části zajištěného závazku na smluvní pokutu závisí na určení smluvní pokuty v ujednání stran. Je-li její výše určena v závislosti na rozsahu porušení zajištěného závazku (např. určitým procentem z kupní ceny zboží, jež nebylo dodáno včas nebo bylo dodáno s vadami), má částečné splnění závazku vliv na určení základu pro výpočet výše smluvní pokuty. Jestliže je však smluvní pokuta stanovena určitou částkou při porušení zajištěného závazku, je dlužník povinen k jejímu zaplacení i při jeho pouhém částečném porušení.

Úroky z prodlení

Nezaplatí-li dlužník svůj peněžitý závazek v době jeho splatnosti, vzniká mu povinnost platit úroky z prodlení. Tyto následky nastávají při prodlení jakéhokoli peněžitého závazku. Povinnost platit úroky z prodlení vzniká již přímo ze zákona při prodlení s placením peněžitého závazku. Tím se odlišuje od smluvní pokuty, k jejímuž placení je dlužník povinen, jen když smluvní pokuta byla písemně sjednána. V praxi se smluvní pokuta však sjednává spíše k zajištění splnění nepeněžitých závazků, může však být použita i k zajištění peněžitých závazků. Zákon nevylučuje možnost sjednat smluvní pokutu vedle úroků z prodlení (např. ve formě jednorázového zaplacení určité částky), i když oba tyto instituty mají obdobnou *funkci*

(tj. *sankční a odškodňovací*), úroky z prodlení však nemají povahu paušalizované náhrady škody.

Jestliže strany ve smlouvě neupraví jinak úroky z prodlení, je dlužník povinen zaplatit úroky z prodlení ve výši stanovené zákonem. Výši úroků z prodlení určuje Obchodní zákoník, který odkazuje na Nařízení vlády v Občanském zákoníku. Zde je stanovena výše úroků z prodlení jako dvojnásobek diskontní sazby ČNB. Úroky z prodlení mají *funkci odškodňovací*, tj. mají odškodnit věřitele za to, že nemohl včas s peněžitou částkou, k jejímuž zaplacení je dlužník zavázán, disponovat k podnikatelským účelům, a musel si proto popřípadě opatřit za chybějící peněžní prostředky úvěr. Uvedená sazba, jež stanoví podpůrně zákon, má jednak *sankční funkci* a jednak má hradit i výlohy, které mohou věřiteli vzniknout v souvislosti s opatřováním úvěru.

16. CÍLE CENOVÉ TVORBY A SLEVY

Jaký význam má cena pro spotřebitele? Přinejmenším se zdá, že je to suma peněz, kterou musíme zaplatit za zakoupené zboží. Nebo jak uvádí učebnice marketingu: „Cena je to, co je účtováno za něco. Každá obchodní transakce v naší ekonomice může být považována za výměnu peněz - přičemž peníze jsou cenou za tuto směnu.“ Pohled na cenu jako na pouhý obnos peněz, účtovaný za zboží nebo službu, je příliš zjednodušený. Pojem cena má evidentně širší rámec a význam. Ekonomové považují cenu za výraz, v monetárním pojetí, směnné hodnoty něčeho. Naopak lze hodnotu vyjádřit jako cosi užitečného, cenného, s vlastnostmi, které uspokojují potřebu apod.

Cenová rozhodování výrobců

Pro výrobce je cena složitým mechanismem, který je pečlivě vytvářen na základě:

- a) nákladů na materiál spotřebovaný při výrobě zboží,
- b) nákladů na pracovní sílu,
- c) příslušného podílu režijních nákladů,
- d) požadovaného zisku.

Ceny jsou zároveň nástrojem, který společně zajišťuje příjmy, potřebné k jejich existenci a růstu.

Cíle cenové tvorby

I když nejlogičtější východiskem tvorby cen budou podnikové cíle, mnoho firem, jak se zdá, žádné formální cíle nemá. Mnohé firmy mají nepsané nebo intuitivní cíle, které nebyly nikdy zřetelně formulovány nebo analyzovány. Je-li k tomu vedení takové firmy okolnostmi donuceno, přistoupí možná k stanovení určité formy ziskového cíle. Hlubší pohled však může odhalit existenci různých implicitních cílů, jako je udržení podílu na trhu nebo objemu výroby. Je také možné, že podniky s maximalizací zisku jako svým cílem ve skutečnosti zisk nemaximalizují, nýbrž se jím jen uspokojují.

Souhrnné podnikové cíle mohou udávat směr cenové politiky. Jedna již klasická studie dvaceti velkých amerických společností odhalila následující hlavní cíle cenové tvorby:

1. Dosáhnout určité cílové návratnosti investic nebo čistého prodeje.
2. Udržet nebo zvýšit podíl na trhu.
3. Následovat či předcházet konkurenci.
4. Stabilizovat ceny.

Cílová návratnost investic

Mnoho velkých i malých firem předpokládá dosažení určitého procenta návratnosti investic nebo čistého prodeje. Při určování ceny orientované na cílovou návratnost jde o stanovení nutného ziskového rozpětí na jednotku prodeje, které umožní dosáhnout cílového objemu celkového zisku. Podnikové vedení se pak snaží odhadnout potřebnou ziskovou přírážku, kterou považuje za spravedlivou, přiměřenou či běžnou, aby ji přirazilo k nákladům každého výrobku. Při aplikaci této metody vycházejí jak nákladové, tak i ziskové cíle ze standardního obratu. Pojem „investice“ je definován jako vlastní kapitál plus dlouhodobé závazky podniku. Ačkoli je cenová tvorba s orientací na cílovou návratnost oblíbená, je vhodná jen jako míra souhrnné výkonnosti celé výrobkové řady, nikoli jednotlivých výrobků zvlášť. Pro jednotlivé výrobky řady si mohou určité strategické cenové úvahy vyžádat zvýšení nebo snížení ceny, což vede k tomu, že se docílí v každém jednotlivém případě buď vyšší nebo nižší cílové míry návratnosti. Vysoká cena se může například uplatnit u výrobku nebo modelu výrobkové řady, aby se dodalo prestiže či image kvality celé řadě. Nízké ceny u jiné položky může být zase využito jako nástroje rozhybání a oživení obchodu.

Podíl na trhu

Jiným cílem cenové tvorby je dosažení nebo udržení určitého podílu na trhu. Podíl na trhu je vyhledáván jako cíl, protože podniky s velkým podílem na svých trzích jsou zpravidla mnohem ziskovější než jejich protějšky s menším podílem.

Následování konkurence

Je-li cílem cenové tvorby firmy cenově následovat konkurenci, pak stanoví ceny svých výrobků prostě přibližně na úrovni průměrných cen v odvětví. Ceny jsou samozřejmě upraveny tak, aby se využilo všech existujících výhod plynoucích z jedinečných rysů výrobku, podniku nebo distributora. Firma, která kopíruje cenu, jejíž úroveň udávají ostatní, nemá ve skutečnosti žádnou cenovou politiku. Cena je dána a firma musí postupovat zpětně a přizpůsobovat náklady tak, aby odpovídaly ceně. Nákladové úvahy si mohou následně vynutit výběr materiálů, výrobních charakteristik a marketingových metod. Firmy, které se budou řídit touto praxí cenové tvorby, jsou obvykle buď menší firmy, které spíše následují tvůrce cen trhu nebo velké firmy prodávající zcela standardizovaný výrobek nebo stejnorodé výrobky, u nichž nelze využít výhod diferenciací.

Maximalizace zisků

Ekonomická teorie vychází z předpokladu, že cílem obchodní společnosti je maximalizace zisku. Přestože se to obecně nepřiznává, pro firmy může být takový ziskový cíl stále určující. Vrcholové vedení firem usiluje o tento cíl, pokud je pod tlakem, obvykle však vyjadřuje jiné cíle, zejména z důvodu negativních konotací, které má pojem maximalizace zisku u veřejnosti.

Ekonomická teorie předpokládá, že v konkurenčních odvětvích je normálním cílem firmy maximalizace zisku. Teoreticky vzato, pokud se někde udržují vysoké zisky, stává se toto pole působnosti atraktivní pro potenciální konkurenci a další dodavatelé budou udržovat ceny na přiměřené úrovni. Maximalizace zisku se stává v tomto smyslu žádoucím cílem, protože vyústí v lepší alokaci zdrojů společnosti.

Stabilizace cen

Cenová stabilizace je politikou, která se snaží o dlouhodobé udržení stabilních cen bez ohledu na menší výkyvy v nákladech na materiál, práci apod. Podniky udržují tu úroveň cen, kterou považují za sociálně spravedlivou, ale jakýchkoli pokusů získat prospěch z tržní situace tím, že by požadovaly ceny podle toho, co může trh akceptovat. Má-li cenová tvorba tento cíl, cenová úroveň pak nepodléhá ostrým výkyvům.

Stabilní ceny dobře slouží cílům známých a veřejně sledovaných velkých podniků. Tato politika získává důvěru veřejnosti a přináší firmě dobré jméno a popularitu.

Cenové slevy

Pro každého výrobce mají značný význam dobré pracovní vztahy s jednotlivými články distribuční sítě. Výrobce zjišťuje, že nezbytné je dojednat ceny s distributory, protože ti se vždycky pokoušejí dosáhnout co nejpříznivějších cen a diskontních podmínek. V zájmu další spolupráce většina výrobců nabízí distributorům různé druhy slev z ceníkových cen jako kompenzaci za poskytované služby. K těmto slevám patří:

1. množstevní slevy,
2. obchodní nebo-li funkční slevy,
3. sezónní slevy,
4. propagační slevy,
5. hotovostní slevy.

I když sleva každého druhu je výrobcem poskytována s určitým specifickým záměrem, kupující může získat všechny tyto slevy v rámci jediné transakce, pokud vyhoví všem požadavkům nutným pro jejich poskytnutí.

Množstevní slevy

Množstevní sleva představuje snížení ceníkové nebo doporučené ceny s cílem podpořit vyšší objemy nákupů. Výše těchto slev může být odvozena buď z množství nakoupených jednotek dealerem nebo z finanční hodnoty nákupu. Po formální stránce je možno velikost slevy vyjádřit procentně, jako množství bezplatně poskytnutých jednotek výrobku nebo v peněžních jednotkách.

Pro poskytování množstevních slev existují různé důvody. Z hlediska výrobce se prodej ve větších objemech promítá do úspor nákladů na přepravu, na plnění objednávek a účetní operace. Zvýšení obratu znamená mimoto i mnohem efektivnější využívání výrobních kapacit, relativně méně kapitálu vázaného v zásobách, nižší náklady na pojištění a nižší výdaje na správu. Z pohledu kupujícího je sleva vždy vítána, protože znamená nižší jednotkovou cenu.

Nekumulativní množstevní slevy

Účelem poskytování nekumulativních množstevních slev je podpořit zájem o umístění velkých zakázek. Výsledkem mohou být úspory výrobce v nákladech na prodej, skladování, zpracování objednávek a dopravu. Tato praxe kromě toho, že vytváří atmosféru dobrých vztahů s jednotlivými subjekty podílejícími se na distribuci, je obvykle nezbytná jako konkurenční nástroj a v podstatě nutná k uspokojení přání a potřeb velkých odběratelů.

Výrobce může uspořádat přehled množstevních slev například tak, jak ukazuje tabulka pro případ výrobce linolea. Minimální množství, které musí být nakoupeno, aby se dosáhlo množstevní slevy, by mělo za normálních okolností odpovídat množství, při kterém úspory z prodeje větších objemů vyváží hodnotu slevy, která kompenzuje kupujícímu vyšší náklady na skladování určitého počtu jednotek navíc. V příkladu uvedeném v tabulce obdrží nakupující 2% slevu, pokud nakoupí alespoň 6 tun.

Prodávající potřebuje dále vytvořit rozpis slev pro rostoucí objemy nákupů. Důležitým rysem rozpisu slev, jenž často bývá zpochybňován z právního hlediska, je počet diskontních intervalů a jejich rozpětí. Diskontní intervaly jsou sporné, pokud jsou nastaveny asymetricky ve prospěch několika velkých kupujících.

Tabulka: Příklad přehledu množstevních slev

Nakoupené objemy (v tunách) na jednu objednávku	Procentní sleva z ceníkové ceny
1 – 5	0,0
6 – 10	2,0
11 – 20	3,0
21 – 30	4,0
Více než 30	5,0

Volba výše slev, množství objemových intervalů, k nimž se vztahují, stejně tak jako vhodného minimálního a maximálního množství, by měla být založena na pečlivé analýze nákladů a užitků. Ty mohou zahrnovat úspory a další možné užitky prodávajícího, jakož i náklady spojené s potenciální změnou skladovacích nákladů kupujících v důsledku měnící se velikosti jejich objednávek.

Kumulativní množstevní slevy

Tento typ slevy je vázán na celkový objem nákupů během stanoveného období. Jejím účelem je podnítit zákazníky a udržet si je po celé stanovené období. Kupující je odměňován za trvalý projev přízně jednomu dodavateli. Sleva se zvyšuje úměrně růstu celkového objemu zpravidla ročních nákupů.

Kumulativní množstevní slevy nejsou vhodné u všech výrobků. Mnohem efektivnější jsou kumulativní slevy ve srovnání s nekumulativními typy slev v případě výrobků, jejichž styl či model podléhá rychlým změnám, výrobků, jejichž hodnotu mohou snížit technologické inovace nebo které rychle podléhají zkáze, či v případech, kdy skladovací náklady distributorů jsou poměrně velké. V takových případech je pochopitelná určitá míra zdrženlivosti vůči nákupům velkého množství výrobků najednou. Proto se výrobce nezaměřuje na velikost jedné objednávky, ale spíše na celkové roční odběry distributora.

Obchodní slevy

Obchodní slevy jsou srážky z ceníkových cen poskytované různým distributorům v závislosti na jejich pozici v distribučním řetězci. Představují platbu za výkon marketingových funkcí na každé úrovni distribuce.

Obchodní slevy byly tradičně poskytovány kupujícím na bázi obchodní klasifikace, tj. podle jejich obchodního postavení jako překupníka, velkoobchodníka nebo maloobchodníka.

Problémem však je, že je stále obtížnější jednoznačně definovat různé články distribučních cest. Velcí maloobchodníci nakupují přímo od výrobců nebo případně přes překupníka, ale mají své vlastní skladové hospodářství. Distributory lze na druhé straně integrovat pomocí majetkových účastí nebo na základě franchisingu maloobchodních jednotek.

V důsledku těchto a dalších změn v distribuční síti výrobců může být vážně zpochybněna prospěšnost vytváření struktury obchodních slev. Mnozí výrobci hledají náhradní řešení a místo toho hovoří o slevách za skladování apod.

Sezónní slevy

Sezónní slevy představují snížení ceníkových cen s cílem povzbudit kupující, aby si objednali zboží hned na počátku sezóny nebo mimo ni. V případě určitého zboží, jako jsou hračky, klimatizace, zimní pneumatiky a sekačky na trávu, existují během roku mimosezónní či obchodně mrtvá období, kdy se prodej prakticky zastaví. Vzhledem k tomu, že pro výrobce těchto výrobků je uzavření výrobních kapacit po dobu nízkých prodejů nepřijatelné, schůdnou alternativou je nabídnout distributorům sezónní slevy. Činí-li takto výrobce, pak vlastně přesouvá odpovědnost a všechny doprovodné náklady za skladování zásob na distributora.

Sezónní slevy dosahujícího značného procentního podílu nejsou neobvyklé. Sezónní slevy musí být natolik velké, aby dealerům kompenzovaly skladování zboží po dobu několika měsíců a pokrývaly ztráty ušlých příležitostí z prostředků investovaných do dodatečných zásob. Z hlediska výrobce je nabídka sezónních slev alternativou k uzavření výrobních kapacit a ztrátám, které s sebou tato možnost přináší. Pro distributora jsou sezónní slevy naopak příležitostí koupit zboží za snížené ceny.

Vzhledem k tomu, že rozvrh sezónních slev rozděluje trh z časového hlediska, kdy jsou nabízeny rozdílné ceny výrobků v různých obdobích roku, zdá se zcela logické, že čím delší je časová prodleva mezi obchodní transakcí a začátkem prodejní sezóny, tím větší bude sezónní sleva. A naopak, čím bude obchodní transakce blíže k počátku prodejní sezóny, tím nižší bude sezónní sleva. Na základě této logiky se od výrobce uplatňujícího politiku sezónních slev bude očekávat, že odstupňuje své obchodní slevy tak, aby korespondovaly s časovým rámcem transakce. Vyšší obchodní sleva se nabízí odběratelům nakupujícím dříve před sezónou, přičemž sleva u transakcí realizovaných v pozdější době progresivně klesá.

Propagační slevy

Propagační slevu (promotional discount) poskytuje dodavatel svým dealerům jako formu kompenzace za úsilí, které vynakládají na podporu prodeje jeho výrobků. Celonárodní

reklamní kampaně velkých výrobců nejsou většinou dosti účinné v podpoře jejich výrobků, protože neuvádějí konkrétní nákupní místa v jednotlivých geografických oblastech. Mnoho dodavatelů preferuje jako doplněk celonárodní kampaně reklamu svých výrobků na lokálních trzích, kde je lze asociovat se jménem a prodejním místem dealera. Tato politika většinou vede k růstu objemu prodeje a umožňuje dodavateli s výhodou užívat nižších sazeb za lokální reklamu a propagaci.

Propagační slevy mohou nabývat formy procentního snížení ceny, například 2% pod ceníkovou cenu výrobku nebo mohou být vyjádřeny finančně nebo v jednotkách příslušného zboží: snížení normální ceny pro daný případ o takovou a takovou částku, tolik a tolik jednotek výrobku navíc pro daný případ.

Propagační slevy mohou být skryté nebo otevřené. Skrytá sleva představuje snížení ceny nakupovaného zboží nebo dodání zboží navíc, což v konečném výsledku snižuje cenu zboží objednaného odběratelem. Na druhou explicitní typ slevy znamená úhradu odběrateli za část výdajů nebo za všechny skutečné reklamní a propagační výdaje vynaložené za účelem propagace výrobceva produktu. Jako takový není vlastně explicitní typ slevy záležitostí cenové tvorby. Je toliko úhradou, která je poskytována jen tehdy, když je dealer ochoten inzerovat a propagovat výrobek. Vzorem této explicitní formy propagačních slev mohou být například kooperační propagační postupy, které používají někteří výrobci. V takových případech výrobce většinou vyžaduje ještě před poskytnutím úhrady důkazy, že výdaje na propagaci byly skutečně realizovány.

Hotovostní slevy

Hotovostní sleva (cash discount) je srážka z ceníkové ceny poskytovaná prodávajícím, jejímž smyslem je podnítit odběratele k rychlejší úhradě faktur. Ačkoli je hotovostní sleva běžně poskytována jako odměna za promptní úhradu závazků, může jí být využito i jako prostředku poskytnutí mimořádné slevy odběrateli. Existuje určitá nejednotnost ohledně toho, zda považovat využití hotovostních slev za snížení ceny nakupovaného zboží nebo za další příjem.

Pojem hotovostní slevy zahrnuje tři prvky:

1. nabízenou diskontní sazbu;
2. specifické časové období, během něhož je nabízená diskontní sazba využitelná;
3. časový limit pro úhradu celé faktury, pokud není hotovostní slevy využito.

Běžně uváděné podmínky „2/10, n/30“ znamenají, že je nabízena 2% hotovostní sleva (skonto), pokud dojde k zaplacení do 10 dnů, přičemž úhrada celé faktury je limitována 30 dny.

Výše nabízené hotovostní slevy je většinou závislá na zvyklostech převažujících v odvětví a také na konkurenčním postavení příslušného prodávajícího. V těch odvětvích, kde je nabídka hotovostních slev běžnou praxí, může nekonformní výrobce tím, že nehodlá poskytovat slevy, vážně ohrozit svůj podnik. Zběžný pohled na jedny z nejčastějších podmínek hotovostních slev nabízených výrobcí, totiž „2/10, n/30“, poukazuje na efektivní roční úrokovou míru 36%. Tuto vysokou míru slevy lze považovat za oprávněnou, protože má pozitivní účinek na zdroje výrobce. Včasné placení závazků kupujícími urychluje cash-flow výrobce, protože se urychluje přeměna pohledávek v peníze. Rovněž se snižuje kreditní riziko a náklady na vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Nepřekvapí proto, že při minimalizované vázanosti finančních zdrojů v pohledávkách a při jejich alternativním efektivním využití výrobcí oceňují včasné placení hotovostními slevami.

17. TVORBA MALOOBCHODNÍCH CEN

Žádná maloobchodní firma by nemohla přežít, kdyby nabízela zboží k prodeji za ceny, za které je nakoupila. O jakou částku může prodejní cena zboží převyšovat nákupní cenu, jak jsme již viděli, závisí na značném počtu různých faktorů. Tato částka musí v každém případě krýt určitou část provozních nákladů podnikatele a přinášet zisk.

Často se používá rovněž termínu obchodní rozpětí. Oba termíny označují stejný pojem.
$$\text{náklady} + \text{obchodní přírážka} = \text{maloobchodní cena } N + \text{OP} = \text{MOC}$$

Obchodní přírážku můžeme vyjádřit rovněž jako procento buď z nákladů nebo z maloobchodní ceny. Všimněte si ještě jednou rozdílů mezi dvěma postupy výpočtu obchodní přírážky: (1) obchodní přírážka vypočtená procentem z nákladů se rovná objemu obchodní přírážky dělené cenou nákladů a výraz je násoben 100%, (2) obchodní přírážka vypočtená procentem z maloobchodní ceny se rovná objemu obchodní přírážky dělené maloobchodní cenou a výraz se dále násobí 100%.

Téma maloobchodních cen a cenové politiky maloobchodních jednotek je významné především ze dvou důvodů: za prvé je to důležitost maloobchodních cen pro zákazníka, která spočívá v tom, že tyto ceny přímo ovlivňují to, co si může kupující za své peníze nakoupit. Za druhé, poměry v oblasti maloobchodu byly a jsou vnímány jako barometr zdraví ekonomiky.

Jednotné nebo proměnlivé ceny?

Politika jednotných cen vede k nabídce výrobku za stejnou cenu bez ohledu na postavení kupujícího. Smyslem je stanovit pevnou cenu na bázi „koupíš nebo nekoupíš“, bez možnosti vyjednávání či smlouvání o výši ceny. Při politice proměnlivých cen se ceny přizpůsobují podle potřeby co nejtěsněji konkrétní prodejní situaci. Ceny placené různými zákazníky pak mohou být různé podle jejich schopnosti smlouvat při cenovém vyjednávání. Proměnlivá cena se obvykle uplatňuje u některých forem maloobchodního prodeje, jako např. u prodeje automobilů nebo zařízení pro domácnost. V těchto případech je stanovená cena vnímána kupujícím jen jako výchozí bod, od něhož se vychází při vyjednávání konečné ceny. Tvorba proměnlivých cen je evidentní zvláště v případech, kdy se použité zboží kupuje na protiúčet.

Každý postup cenové tvorby má určité základní výhody a omezení. Nedostatkem tvorby proměnlivých cen je nutnost delegovat část pravomocí při tvorbě cen prodejnímu personálu, čímž se ztrácí určitá kontrola nad funkcí cenové tvorby. Za dodatečný náklad lze považovat faktor spotřeby času spojeného s cenovým vyjednáváním. Kromě toho může tento

postup vyvolávat u některých zákazníků určitou rozmrzelost, protože jiní platí za stejné výrobky méně než oni. Těto cenové politiky může také zneužívat prodejní personál ve snaze zvýšit objem prodeje prostřednictvím slev a cenového podbízení, a to zvláště tehdy, jsou-li provize prodejců vázány na počet prodaných kusů. Bez ohledu na to však maloobchodníci tvorbu proměnlivých cen praktikují, protože flexibilně stanovené ceny umožňují realizovat prodeje, které by byly za jiných podmínek jen velmi těžko dosažitelné.

Politika jednotné ceny na druhé straně zvyšuje důvěru zákazníka v maloobchodní prodejnu, neboť zajišťuje jednotné zacházení se všemi zákazníky. Také z administrativního hlediska je politika jedné ceny snadnější. Zjednodušuje se také prodejní činnost, což prodejnímu personálu poskytuje prostor pro soustředění se na významné prvky výrobku. Lze pochybovat, zda velké maloobchodní jednotky, dnes tak rozšířené, by mohly jinak než s politikou jednotných cen svých výrobků vůbec existovat. Bylo by například jistě velmi obtížné provozovat jakoukoli formu samoobslužného prodeje.

Výběr mezi jednou z těchto dvou cenových politik závisí v zásadě na druzích výrobků, s kterými maloobchodník obchoduje a na cenové filozofii vedení firmy. Proměnlivé ceny se pravděpodobně uplatní více v případě zboží dlouhodobé spotřeby nebo při prodeji velmi drahých věcí. Dokonce i zde však získává politika jednotné ceny na popularitě. Politice jednotných cen je dáována přednost i z hlediska využívání rabatů a možnosti uvádět ceny výrobků v celoplošné inzerci.

Cenové řady

Zákazníci uplatňují při vnímání různých podnětů zásadu jednoduchosti. Jinými slovy, je-li zákazník vystaven velkému počtu podnětů, pak se je pokouší roztrždit do malého počtu významných skupin, aby si tak usnadnil porozumění a upamatování. Psychologové pojmenovali tuto tendenci zákazníků jako „kategorizaci“. Mnoho maloobchodníků využívá principů kategorizace, když omezují své cenotvorné úsilí na menší počet cenových kategorií či tříd u každého druhu zboží, s kterým obchodují. Nabízejí tak své zboží v těchto vymezených cenových kategoriích, přičemž se předpokládá, že každá z nich odráží odlišnou kvalitu zboží. V tomto smyslu vytvářejí cenové řady výrobků. Kravaty tak mohou být například nabízeny za 140, 210 a 380,- Kč a pánské košile za 290, 360, a 540,- Kč. Tento systém cenových tříd je vyjádřením známé filozofie tržní segmentace pro „dobré, lepší a nejlepší“ výrobky, která uznává potřebu nižší ceny pro cenově citlivý segment, střední ceny pro zákazníky, kteří porovnávají cenu s kvalitou a vyšší ceny pro segment, který je vnímavý vůči úrovni služeb.

Dnes považují maloobchodníci za účelné vytvářet tři až čtyři cenové kategorie. Aby nicméně mohl maloobchodník zvolit vhodný počet cenových zón, měl by pečlivě prostudovat přehledy prodejů dosažených v jednotlivých zónách, které si zákazníci oblíbili. Měl by také podrobně analyzovat postupy konkurence.

Vytváření cenových řad je výhodné pro maloobchodní jednotky, které nabízejí široký sortiment obchodního zboží. Zákazník v obchodech tohoto typu chce porovnávat zboží z hlediska ceny, kvality, tvaru, renomé a podobných charakteristik. Cenové řady skýtají mnoho výhod jak maloobchodníkovi, tak i zákazníkovi. U maloobchodníka cenové řady zjednodušují řízení zásob, cenovou tvorbu a činnosti v oblasti nákupu. Omezují také potřebu prodejního zaškolení, neboť prodejní personál přichází do styku jen s malým počtem cenových tříd. Rovněž zjednodušuje funkci propagace a inzerce.

Pokud jde o zákazníka, cenové řady zjednodušují jeho nákupní rozhodování tím, že ho zbavují tápání, do kterého upadá, je-li konfrontován s velkým množstvím cenových alternativ. Cenové řady umožňují segmentaci trhu, když se ke každému segmentu přiřadí vhodná cenová zóna, čímž se v konečném důsledku dosahuje většího uspokojení zákazníka. Je také usnadněn samoobslužný výběr, což přináší úspory času jak pro zákazníka, tak i pro obchod.

Tvorba cenových řad však má i své nevýhody. Otázku cen vedení obvykle řeší ještě před vlastním nákupem zboží. To vyvolává problém na straně zásobovače maloobchodní jednotky, jehož úkolem je obstarat sortiment zboží, který umožní dosáhnout uspokojivého obchodního rozpětí, bude-li zboží prodáváno jako součást vymezené cenové řady. To vede k tomu, že čím širší sortiment maloobchodní jednotka požaduje, tím obtížnější je pro zásobovače nalézt optimální výběr. Cenové řady navíc do procesu cenové tvorby zavádějí také určitou nepružnost, což nepříznivě ovlivňuje účinnost ceny jako marketingového nástroje.

Ceny v cenové řadě musí být dostatečně rozdílné, aby zákazník mohl zřetelně vnímat rozdíly v kvalitě mezi jednotlivými cenovými nabídkami. Jestliže mezi cenami není dostatečný rozdíl, může nastat zmatek ohledně kvality spojené s určitou cenovou hladinou. Naopak, rozdíly mezi cenovými hladinami by neměly být příliš velké. Velké odchylky cen mohou být totiž důvodem k nespokojenosti zákazníka, protože ten mnohdy pociťuje potřebu určitých středních cen.

Dříve než maloobchodník určí prodejní cenu, musí stanovit případné cenové okruhy, do kterých budou patřit cenové skupiny. Cenová zóna se tvoří na základě okruhu nebo rozpětí určitých cen, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za určitou úroveň zboží. Z této cenové zóny se vybírá cenový bod neboli přesná prodejní cena. Maloobchodníci přistupují k cenovým

zónám se znalostmi jak tržních, tak konkurenčních faktorů. Kromě toho, že tento způsob tvorby cen usnadňuje nákupní rozhodnutí zákazníka, spatřují maloobchodní společnosti v cenové řadě ještě další výhody. Umožňuje prodejcům získat některé zákazníky pro nejbližší vyšší cenovou řadu a uspokojit jiné, kteří hledají levnější zboží. Cenová řada rovněž umožňuje managementu označit pomalu obrátkové zboží.

Využití psychologie při tvorbě cen

Maloobchodníci často využívají cenu jako psychologický nástroj. Oslovují zákaznickovy preference, emoce a nespolehají tak na racionálnější faktory prodeje zboží, např. kvalitu, snadnou manipulaci, jméno značky a trvanlivost. Příklady psychologického faktoru při tvorbě cen se týkají zaokrouhlených nebo lichých čísel použitých v ceně, cen, které vyjadřují prestiž a využití techniky podpory prodeje při tvorbě cen, např. cenový vůdce nebo komparativní cenová tvorba.

Zaokrouhlené ceny nebo ceny s lichými čísly.

Jestliže ceny, stanovené firmou, končí lichými čísly, využívá lichých čísel při cenové tvorbě, jestliže končí sudými čísly, sleduje politiku tvorby cen pomocí sudých čísel (lichá nebo sudá cena).

Pohled na současné maloobchodní ceny naznačuje, že liché (nezaokrouhlené) ceny, tak populární ještě před několika lety, jsou nahrazovány v mnoha případech cenami sudými (zaokrouhlenými). Smyslem každé z těchto dvou cenových forem je dosáhnout požadovaného psychologického efektu. Lichých cen se využívá k navození dojmu výhodné koupě, sudé ceny mají za úkol vzbudit představu kvality a prestiže. Lze očekávat, že diskontní obchody a obchodní potravinářské řetězce budou preferovat liché ceny, zatímco obchody s módním zbožím vyšší třídy budou využívat obvykle taktiky sudých cen.

Základní otázky, které se pojí s problematikou lichých nebo sudých cen, se týkají toho, kterou z těchto dvou cenových forem zákazníci preferují a co je k tomu vede. Další otázky se vztahují k iluzím či dojmům vyvolávaným lichými cenami a prodejním účinkům této formy ceny, tj. zda preferování lichých cen před sudými zvýší objem prodeje.

Obecně převládá názor, že z psychologického hlediska je vnímání ceny do značné míry závislé na způsobu či formě jejího vyjádření. Vychází se z ověřeného předpokladu, že vnímání ceny zákazníky funguje na principu jednoduchosti, což znamená, že určitá část ceny, která se nedá tak lehce zapamatovat (nezaokrouhlená část), uchází pozornosti zákazníka, tj. není vědomě zákazníkem registrována. Je pravda, že někteří kupující na dotaz, kolik zaplatili

za výrobek, odpoví: „O něco více jak 1000,- Kč“, přičemž ve skutečnosti mohli zaplatit 1199,- Kč.

Další vysvětlení vychází ze skutečnosti, že zákazníci si velice často podvědomě stanovují určité kritické cenové hladiny, které odrážejí z jejich pohledu vhodné a přijatelné úrovně cen. Těmito kritickými body mohou být např. 10, 100 a 1000,- Kč. Má-li tedy být cena stanovená maloobchodníkem vnímána zákazníky jako správná, musí ležet pod těmito kritickými body, tj. pod pomyslnou finanční úrovní přiřazenou zákazníkem určitému nákupu. Sebemensi překročení takto vnímaných bodů může vést i k úplnému zastavení prodeje. Cenová taktika lichých cen umožňuje často takové cenové úpravy, které spíše ujdou pozornosti zákazníků nebo jsou jimi alespoň tolerovány. Například menší odpor zákazníka může být očekáván, pokud se zvýší cena z 65,90 na 69,90 Kč než z 66 na 70,- Kč.

Prestižní cena.

Maloobchodní firmy, které se snaží reprezentovat představu o vysoké kvalitě svého zboží, se často přiklánějí ke koncepci prestižní ceny. Zboží je oceněno cenou vyšší, než je tržní cena. Cílem tohoto postupu je oslovení zákazníků, kterým záleží na jejich společenském postavení a zákazníků, kteří hledají vysokou kvalitu. Maloobchodníci, kteří užívají prestižní ceny, se vyhýbají lichým číslům v ceně.

Paketový prodej

Zvlášť populární metodou tvorby cen, podporující prodej, je nabídka dvou, tří nebo více kusů jednoho druhu zboží za sníženou cenu v kombinovaném nebo vícenásobném balení (ponožky, nápoje v lahvích nebo plechovkách, restauranty s rychlým občerstvením).

Úspory, kterých zákazník může dosáhnout nákupem těchto výrobků. Mohou být reální nebo imaginární. V mnoha případech tato cenová taktika může ovlivnit zákazníka natolik, že pevně věří v dosažené úspory, zatímco ve skutečnosti nebyla cena vůbec snížena. V některých extrémních případech je paketová cena vztažená na jednotku vyšší než regulární cena. Důležité však je, že zákazník věří, že nákupem balení dosáhl úspory.

Paketový prodej je podporován tím faktem, že většina zákazníků se při svých nákupech asi nebude trápit s výpočtem ceny za jednotku a porovnávat ji s tím, co by museli zaplatit, pokud by místo balení nakoupili např. větší balení daného výrobku. Zákazník vychází z předpokladu, že cena stanovená pro tyto nabídky musí být automaticky nižší a z psychologického hlediska podvědomě pocituje, že vzhledem ke kvantitě svého nákupu dosahuje cenové slevy ve formě (předpokládané) nižší ceny balení. Praxe ukazuje, že i tam,

kde je paketová cena pouze násobkem jednotkové ceny, přesto často dochází při využití paketového prodeje k dramatickému zvýšení obrátu.

Při určování druhu výrobku, který by byl vhodný pro tento typ cenové tvorby, by měl maloobchodník vybírat z těch, které zákazníci často nakupují. Jestliže výrobek nepatří do skupiny výrobků časté spotřeby, nepovede paketování k výrazným prodejním efektům, neboť zákazník si bude rozmyšlet, aby udržoval doma velké zásoby méně často používaného výrobku.

Cena za měrnou jednotku

Zavádění štítků, které uvádí nejen cenu za kus zboží, ale rovněž cenu za 1 kilogram, 10 dkg a jinou jednotku množství. To umožňuje zákazníkům porovnávat balíčky různé váhy a velikosti a vybrat si nejvýhodnější nákup.

Do jaké míry jsou zákazníci schopni provádět při svých nákupech matematické propočty, jen aby učinili správný výběr? Zkušenosti potvrzují, že mnoho zákazníků není schopno řešit velmi jednoduché matematické problémy spojené s cenovou tvorbou. K usnadnění cenových porovnání mezi různými velikostmi či objemy různých druhů zboží zavedli mnozí maloobchodníci s potravinami ceny za měrnou jednotku. Cena za měrnou jednotku ukazuje potenciálním zákazníkům cenu daného výrobku vztaženou na váhovou, objemovou či jinou standardní měrnou jednotku. Zavedení cen za měrnou jednotku bylo vyvoláno potřebou nahradit tzv. zlomkové či lomené ceny, které jsou často uváděny, aby spíše zmátly zákazníka, neboť komplikují kupujícímu výpočet ceny za jednotku nabízeného zboží, zvláště nemá-li kalkulačku nebo alespoň papír a tužku. Štítek s cenou za měrnou jednotku umístěný na kraji police pod zbožím prozrazuje název výrobku, jeho obsah ve váhových jednotkách, cenu zboží a cenu za měrnou jednotku. Zákazník může při pohledu na štítek jasně vidět cenu za měrnou jednotku určitého výrobku či balení. Tato částka pak pro něj představuje základ srovnání cen měrných jednotek konkurenčních výrobků nebo alternativních balení výrobku stejné značky.

Cenový vůdce

Cenovým vůdcem nazýváme druh zboží nebo služby, které jsou dočasně prodávány pod svou obvyklou cenovou úrovní. Tato metoda vychází z teorie, že jsou-li už jednou zaplněny prostory prodejny zákazníky, mohou prodavači a vystavené zboží přimět tyto zákazníky k nákupu dalších druhů zboží. Maloobchodník si vybírá jednu nebo více položek zboží pro úlohu cenového vůdce. Jedná se obvykle o oblíbené zboží, často značkové, jehož

spotřebitelské ceny jsou kupujícím dobře známy. Cenový vůdce je uváděn za nižší cenu, přičemž maloobchodník inkasuje pouze nízkou obchodní přírážku. Spotřebitelé ve skutečnosti vnímají takovou nabídku jako výhodnou koupi.

Mezi hlavní cíle využívání „cenových vůdců“ patří především:

1. Přilákání klientů do prodejny. Snahou je zvýšit obrat jiných rentabilních výrobků ve stejné prodejně. Zákazníci přilákáni do prodejny atraktivní nabídkou výhodné koupě budou zpravidla nakupovat také jiné výrobky prodávané za normální nebo dokonce zvýšené ceny. Tak například obchodní dům může přilákat zákazníky snížením cen mléka, vajec, zákusků nebo toaletních potřeb plnicích rolí tzv. víkendových specialit.
2. Zvýšení čisté výnosnosti. Prodej velkého množství cenových vůdců prodeje může zvýšit čistou výnosnost přesto, že ziskové rozpětí z prodeje „vůdců“ je obvykle nižší.
3. Zachování konkurenceschopnosti. Stanovení nízkých cen výrobků je často obchodní nutností, protože tohoto kroku využívá většina maloobchodních firem. K udržení konkurenceschopnosti považují maloobchodníci za nevyhnutné následovat některá či veškerá selektivní cenová snížení uskutečněná konkurenty.
4. Zvýšení celkových prodejů. „Vůdcem“ prodeje se může také stát komplementární neboli doplňková položka. Snížení ceny u takové položky povede ke zvýšení prodeje jiné položky nebo položek, které doplňuje. Tato politika obvykle vede k vyššímu celkovému čistému výnosu, protože zvýšený objem prodeje komplementárních položek bude více než kompenzovat nízkou marži položky, u které byla snížena cena.

Základním problémem určování cen „vůdců“ je pochopit, jaké typy položek jsou vhodné pro tento způsob ocenění. Jinými slovy, existují některé zvláštní charakteristiky, které by mohly pomoci při výběru výrobků nebo služeb do role cenového vůdce?

Odpovědí na předchozí otázku je následující seznam vlastností, které musí mít výrobek aspirující na roli cenového vůdce:

1. široká působnost;
2. častá nakupovanost;
3. důvěrná znalost ceny spotřebiteli;
4. relativně nízká cena;
5. vysoká cenová pružnost;
6. dobře známá značka;
7. snadná porovnatelnost s obdobnými výrobky v jiných prodejnách.

Při výběru cenového vůdce by měl obchodník také dbát na to, aby nebyl do role vůdce obsazen výrobek, který těsně konkuruje s nabídkami jiných výrobků příslušného obchodu. Pokud se uplatní jako vůdce konkurující výrobek, zvýší se poptávka po tomto výrobku, avšak právě na úkor poptávky po jeho substitutech.

Ztrátový cenový vůdce

Představuje zboží, které firma prodává se ztrátou, tzn. pod svými náklady. Obchodník se chce vyhnout potenciálním ztrátám, které mu mohou vzniknout úplným zkažením zboží, likvidovat zásoby poškozeného zboží nebo likvidovat celý podnik. Snížení prodejní ceny na úroveň nákladů nebo pod tuto úroveň může být však zamýšleno jako nepoctivá taktika vůči firemní konkurenci.

Komparativní cena

Někteří maloobchodníci umisťují do svých výkladních skříní nebo interiérů obchodů hesla, která radí zákazníkům: „Porovnejte naše ceny s cenami konkurentů“. Samo o sobě je toto prohlášení neškodné a pro zákazníky přijatelné. Komparativní metoda tvorby cen však může vést k oklamání zákazníků. V určitých případech, kde není ani zmínka o konkurenci, dochází ke zjevnějšímu porušení podnikatelské etiky. Na zboží je zavěšena cenovka, na které jsou uvedeny dvě nebo dokonce tři maloobchodní ceny. Všechny, až na poslední, jsou přeškrtnuty, poslední označuje samozřejmě současnou prodejní cenu. Spotřebitelé se mohou domnívat, že jim maloobchodník nabízí výjimečně výhodný nákup. Vypadá to, jako by zboží bylo několikrát zlevněno. Jak původní, tak zlevněné ceny jsou ve skutečnosti fikcí.

Výkupní bonifikace

Obchod prodávající psací stroje nabízí, že vám vyplatí 800,- Kč za váš 20 let starý přenosný psací stroj při nákupu nového elektrického psacího stroje. Zákazníci jsou zvýhodněni nákupem zboží vlastně za snížené ceny. Výkupní bonifikace mají stejný účinek jako slevy.

18. CHARAKTERISTIKA A CENOVÁ TVORBA SLUŽEB, SLUŽBY V MALOOBCHODĚ

Třebaže služby stejně jako zboží považujeme za produkty, služby jako nehmotné produkty lze od zboží odlišit. Dochází-li ke kombinaci služeb a zboží do jednoho produktového kompletu, zboží dodává službám hmatatelnosti (jako např. suvenýry v zábavním průmyslu), zatímco služby rozšiřují hodnotu zboží (jako např. služby zákazníkům v případě aut).

Nehmotnost

To, co vytváří odlišnost služeb od zboží, je relativní převaha nehmotných prvků. Užitek, které služba přináší, jsou nemateriální povahy.

Je zřejmé, že jak zboží, tak i služby mohou mít různou míru hmotných či nehmotných rysů. Cestovní služby jsou výrazně patrnějšího nehmotného charakteru než např. dekorace interiéru, u něhož je tato charakteristika zase silnější než u domácích bezpečnostních systémů. Zboží je naopak v podstatě položkou, u které je míra vah v zásadě nakloněna ve prospěch hmotných charakteristik.

Prostor pro tvorbu cen služeb je dán především mírou materiální určitosti dané služby. Praxe ukazuje, že čím nehmotnější svým charakterem služba je, tím menší jsou možnosti porovnání s konkurencí a naopak. Např. firma poskytující informační služby s podporou počítačů bude mít větší volnost při určování ceny svých finančních databází než podnik specializující se na údržbářské služby.

Simultánnost poskytování a spotřeby

U mnoha služeb probíhá jejich produkce a spotřeba současně. Obvykle tak nevznikají žádné zásoby. Určitou výjimkou jsou informační služby. Zatímco u zboží je typická sekvence výroba, prodej a spotřeba, služby jsou nejprve prodány, a teprve pak jsou produkovány a zároveň spotřebovávány. Simultánnost produkce a spotřeby také znamená, že zákazník je neoddelitelnou součástí poskytování služby. Úkolem dodacího systému je vyřešit, zda jít za zákazníkem na trh nebo zda zákazníka přivést k službě do určité tržní lokality.

Pomíjivost

Služby nemohou být skladovány, což znesnadňuje synchronizaci nabídky a poptávky. Neprodaná sedadla při pravidelném letu a neobsazené hotelové pokoje nemohou být skladovány a uchovávány do období zvýšené poptávky. Vzhledem k tomu, že nastávají

období, kdy je příliš velká poptávka (řekněme různé kongresy v hotelech), a období, kdy není žádná nebo je jen hubená poptávka (třeba zájem o úpravu trávníků v zimě), musí být navrženy strategie, s jejichž pomocí bude možno překlenout tyto výrazné výkyvy poptávky směrem dolů a nahoru. Mezi strategie pro období vysoké poptávky patří najímání pracovníků na částečný úvazek, práce přesčas, přednostní péče o pravidelné zákazníky, kdy se ostatní nechají čekat, odmítání či odsouvání zakázek a zadávání práce subdodavatelům. Strategie pro období nízké poptávky zahrnují poskytování cenových úlev, nabídku služeb jiného druhu, aby se využilo nevytížených kapacit, a zintenzívnění prodejního a propagačního úsilí.

Různorodost

V oblasti služeb existují značné možnosti modifikací způsobů jejich provedení. Kvalita a obsahová podstata služby (zdravotní péče, telefonní služby, kosmetické služby atd.) se mohou měnit od poskytovatele k poskytovateli, od zákazníka k zákazníkovi a ze dne na den.

Čím více má služba zakázkový charakter, resp. čím více je přizpůsobena požadavkům zákazníků, tím menší je možnost standardizovat přímé náklady. Za této situace se nabízí řešení vytvořit standardy nákladů pro rozmanité alternativy provedení služby a cenu pak stanovit pro soubor využitých variant. Dále je nutné si uvědomit, že žádně dvě vzájemně si konkurující verze zakázkových služeb nebude zákazník vnímat stejně. Např. alternativy údržby travnatých ploch jsou značně standardizovány a prakticky se podnik od podniku zahradnických služeb neliší. Co však nemůže být standardizováno, je vztah mezi personálem a zákazníkem. Obslužný personál může poskytovat rady, být zvláště pečlivý při výkonu služby, zavolat zpět zákazníkovi, aby si ověřil stav trávníku, a dělat řadu dalších “maličkostí”, což vše přispívá ke zvyšování hodnoty služby z pohledu zákazníka.

Komplexnost a divergentnost

Komplexnost služby je dána úhrnem úkonů, alternativ a postupů provedení služby. K vysoce komplexním službám patří např. zdravotní služby, zatímco údržba travnatých ploch je zcela jednoduchá. Divergentnost služeb vyplývá z variability úkonů, alternativ a postupů, s kterou obslužný personál uplatňuje své postoje a mínění a přizpůsobuje provedení konkrétní situaci.

Zvyšování komplexnosti

Ke zvyšování komplexnosti dochází přidáním dalších služeb nebo prohlubováním úrovně dosavadních služeb, kdy je cílem maximalizovat výnosy od každého zákazníka. Holičství, kadeřnictví a kosmetické salóny jsou příklady podniků služeb, které z tohoto důvodu rozšířily spektrum nabídky služeb, jež se tak staly komplexnějšími. Cena nově

připojené služby bude jako součást kompletu služeb nutně nižší než ta, kterou by za ni musel zákazník zaplatit u specializovaného konkurenta.

Snižování komplexnosti

Klesající komplexnost je projevem strategie specializace. Politika vyšších, “prémiových“ cen je pak v souladu s pověstí vysoké kompetence, získanou v důsledku specializace.

Zvyšování divergentnosti

Růst divergentnosti vede k vyšší přizpůsobivosti a flexibilitě reakcí na přání a požadavky zákazníků, což přináší možnost dosáhnout vyšší ceny.

Snižování divergentnosti

Snižování divergentnosti vede k větší unifikaci nabídky služeb a k přesunu důrazu k objemově orientované tržní strategii, která umožňuje úspory ze zhromadnění. To platí zejména v těch případech, kdy je poskytnutí služby náročné na vybavenost, jako je tomu u leteckých společností a chemických čistíren.

Cenové rozhodovací procesy

Úloha nákladů

Oceňování služeb bývá již tradičně orientováno spíše nákladově než tržně. Protože normální účetní postupy nevyjadřují majetkovou hodnotu osob, které jsou nutné pro provedení služby, byly pro odvětví služeb formulovány postupy nákladových kalkulací lidských zdrojů. Jeden z přístupů, tzv. job-jacket alokuje náklady lidských zdrojů na bázi skutečných časů strávených na určitém účetním případě. Náklady režijní povahy společně s náklady na nevyužitý čas jsou rozvrhovány na každý účetní případ podle skutečného času, který byl na tomto případě odpracován.

S tímto postupem se však pojí dva hlavní problémy. První souvisí s pochybnostmi, zda časová sazba vycházející z platu je vhodným oceněním individuálního úsilí projeveného při poskytování služby. Je zřejmé, že vzdělání a zkušenosti lidí poskytujících službu se budou lišit. Z toho hlediska by mohl jedinec s vyšší úrovní kompetence účtovat za službu méně, neboť bude potřebovat méně času, než bude potřebovat na poskytnutí téže služby jedinec s nižší kvalifikací.

Další problém se týká alokace fixních nákladů spojených se službami a komplikovaností úprav při změnách v objemech poskytovaných služeb.

I když je pravda, že alokace jak přímých, tak i režijních nákladů je snadnější u investičně náročnějších služeb než u služeb náročných na lidskou práci, stále ještě zbývá problém týkající se vyrovnání nabídky s poptávkou.

Tržní aspekty

Protože podniky poskytující služby považují za obtížné alokovat náklady na jednotlivé výkony služeb, což platí obzvláště při proměnlivé hladině poptávky, bývá cena služeb mnohem častěji založena na tržním vnímání hodnoty než na nákladech. V souladu s tím pak mnohé úspěšné organizace poskytující služby přistupují ke strategii stálých inovací. Přidáváním nových rysů a charakteristik firma zvyšuje hodnotu svých produktů.

Hodnotově orientovaná cenová tvorba vychází z odhadů hodnoty, kterou službě přisuzuje trh. To znamená, že jednotlivé inovace musí být v souladu s požadavky cílového trhu.

Pokud je to vůbec možné, měly by být služby rozčleněny do svých jednotlivých složek. Analýzou užitků, jež přináší zákazníkům každá ze složek, lze určit, které složky služby jsou podstatné, které by mohly být eliminovány a jaké doplňky by mohly zvýšit užitnou hodnotu služby.

Otázka ceny je nepochybně tím nejproblémovějším aspektem marketingu služeb. Firmy poskytující služby se často uchylují k tomu, že kopírují ceny svých hlavních konkurentů. Obvykle to potom vypadá tak, že mají v podstatě stejné nebo o něco nižší ceny, než má konkurence. V mnohých odvětvích služeb, jako např. veřejné stravování, to vede ke konstituování dvou cenových kategorií - v tomto případě drahých a laciných restaurací.

Cenová tvorba orientovaná na náklady

Stanovení ceny na bázi nákladů, kdy se zákazníkovi či klientovi účtují náklady služby plus určený procentní poplatek, je běžné pro odborné služby, jako jsou právní, poradenské a lékařské služby.

Podniky služeb se spoléhají spíše na náklady než na tržní aspekty také v případech, kdy je služba vysoce materiálově náročná a kdy vyžaduje spíše vybavenost investicemi než pracovními silami. Stanovení ceny vycházející z nákladů práce a materiálových nákladů je obvyklé u opravárenských, instalatérských a údržbářských služeb.

Tam, kde existují bariéry vstupu do odvětví, které mohou být dány např. objemem kapitálu nutného k pořízení potřebného vybavení, hrají náklady při tvorbě cen mnohem důležitější roli než tržní podmínky. Např. rozsah vybavenosti technikou potřebnou k zemním

pracím může odradit mnoho firem od vstupu na daný trh. Další bariérou vstupu a zároveň dalším faktorem, který v cenových rozhodovacích procesech zdůrazňuje úlohu nákladů oproti tržním podmínkám, je úroveň technologie.

Cenová tvorba s ohledem na fluktuaci poptávky

Jednou z charakteristik služeb jsou z velké části nekontrolovatelné výchyly poptávky nahoru a dolů. Systém rozdílných cen, kdy jsou účtovány nižší ceny mimo období špičkové poptávky, bude stimulovat přesun poptávky z období špičkové poptávky mimo toto období a možná zvýší i celkovou úroveň poptávky po službě. Existuje mnoho příkladů: ceny za odpolední představení kin nebo divadel, víkendové a večerní tarify pro dálkové hovory, víkendové ceny hotelů a motelů a ceny elektrické energie mimo špičky.

Při určování cen zvláštních verzí služeb pro období s útlumem poptávky je užíváno systémů tvorby cen, které lze označit jako rozvojové. Zvláštní nabídky rekreačních pobytů mohou být např. připraveny výletními hotely pro mimo-sezónní období. Rozvojové ceny jsou orientovány spíše na trh než na náklady, neboť jejich prvotním smyslem je podpořit růst poptávky.

Základním účelem rozvojových cen je zvýšit poptávku posílením atraktivnosti služby mimo období špičkové poptávky.

Kapacitně orientovaná cenová tvorba

U služeb náročných na vybavenost zařízením způsobují výkyvy poptávky nahoru a dolů určité problémy při tvorbě cen služeb.

Paketování cen

Paketování služeb představuje spojení dvou nebo více služeb do jednoho kompletu nabízeného za speciální cenu, která je nižší než souhrnná cena služeb, pokud by byly nakupovány jednotlivě. Jde např. o následující případy:

- Pakety cestovních kanceláří, které zahrnují leteckou přepravu, ubytování v místě určení, stravování, speciální zájezdy a činnosti, nájem aut apod.
- Pakety bankovních služeb, které zahrnují vedení šekového účtu, bezplatné služby, jako je proplacení hotovostních a cestovních šeků, pojistné krytí, programy půjček a kreditní karty.
- Softwarové pakety, které obsahují různé programy, návody, instalace a poradenské služby.

- Konferenční pakety, které zahrnují leteckou dopravu, registraci, ubytování, stravu a speciální programy.

Paketování se vyskytuje ve dvou podobách. U čistého paketování jsou jednotlivé služby dostupné jen jako součást balíku. Cílem je vytvořit diferencovaný produkt a zvýšit hodnotu hlavní služby. Druhým typem je smíšené paketování, kdy má zákazník možnost nakoupit jednotlivé služby buď individuálně, nebo jako součást balíku za cenu, která zákazníka motivuje ke koupi celého balíku. Paketování s hlavním produktem představuje situaci, kdy se pro jednu službu stanoví normální cena, zatímco pro druhou cena se slevou. Jako paketování vázaných produktů se označuje situace, kdy se cena stanovuje pro dvě služby nakupované společně.

Pro ilustraci tvorby cen paketů uvažujme kombinaci dvou produktů. Jestliže poptávka po jednom produktu je nezávislá na poptávce po druhém, je naděje, že zákazník, který nyní kupuje jeden z produktů, nakoupí paket obsahující oba produkty. Dalším možným cílem je vzbudit pozornost dosavadních ne-zákazníků, kteří zatím nejevili zájem o žádný ze samostatných produktů, a získat je pro koupi celého balíku. Základním stimulem nabízeným zákazníkovi je zde cena.

Paketová cena, která poskytuje slevu z celkové ceny obou služeb, povede k maximalizaci možností křížových prodejů, pokud segmenty nakupující pouze jeden z výrobků jsou přibližně stejně velké. Odlišují-li se oba segmenty svou velikostí, pak by měla být zdůrazněna při ocenění balíku sleva u té služby, která je nakupována větším segmentem zákazníků. Jestliže má např. fotolaboratoř zákazníky, kteří si nechají pouze vyvolat fotografie z filmů, a stejný počet těch, kteří požadují pouze zvětšovací služby, pak nejlepší cena balíku by mohla být ta, která nabízí slevu z celkových nákladů obou služeb. Naproti tomu jestliže větší počet zákazníků nakupuje pouze zhotovení fotografií, pak bude lepší se zaměřit na tuto službu a poskytnout slevu na zhotovení fotografií, které jsou nakupovány v kombinaci se zvětšovacími službami.

Služby poskytované zákazníkům

Se silícím konkurenčním tlakem hledají obchodní firmy konkurenční výhodu, kterou by mohli zákazníkům nabídnout a trvale je tak získat. Současnou tendencí je poskytování služeb.

V této subkapitole se budeme zabývat službami, které maloobchodníci poskytují zákazníkům před, při a po prodeji zboží.

Rozhodnutí o poskytování služeb patří k základním strategickým rozhodnutím každé obchodní firmy. Firma musí zvážit, jaké služby bude poskytovat, jaký bude jejich rozsah

a jaká bude jejich úroveň, tj. *strategický mix služeb*. Ten je určen jednak strategií firmy a možnostmi firmy, jednak očekáváním zákazníků. Možnosti obchodní firmy (finanční, personální, prostorové) jsou omezujícím a limitujícím faktorem. Zákaznické očekávání vychází především z typu maloobchodní jednotky, druhu sortimentu, který je nabízen a z jeho ceny. Pokud služby s tímto očekáváním nekorespondují, může to na straně jedné znamenat zbytečně vysoké provozní náklady anebo na straně druhé neuspokojeného zákazníka.

Podle důležitosti a významu můžeme služby rozdělit na *základní* (primární) a *doplňkové*.

Základní služby jsou takové, které svou podstatou patří do obrazu prodejny a zákazník je u konkrétního typu maloobchodní jednotky očekává. Těžko si představíme např. hypermarket bez možnosti parkování.

Doplňkové služby pak pomáhají odlišovat jednotlivé maloobchodní firmy mezi sebou, spoluvytvářejí image firmy a jsou významným nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti. Jsou důležité pro získání a udržení zákazníka. Sem bychom mohli zařadit např. dětské koutky v obchodních domech.

Služby tedy patří nejen k výkonům obchodního podniku, ale dotvářejí obraz firmy. Všímáme si přitom jejich komplementárního efektu, tj. hodnotíme nejen možnost odbytu jednotlivé služby, ale i jejich efektu pro zvýšení obrátu jako celku. V tomto smyslu sledujeme elasticitu v podobném slova smyslu, jak jsme o ní hovořili u ceny tzv. klíčových produktů.

Další z významných rozhodnutí je *cenová strategie služeb*, tj. zda budeme služby poskytovat zdarma nebo za určitý poplatek. Volba je opět ovlivňována očekáváním zákazníků na straně jedné a nárůstem provozních nákladů na straně druhé. Maloobchodník musí určit, které služby patří mezi základní a pro ně se doporučuje poskytovat je zdarma. Doplnkové služby mohou být poskytovány za úhradu, přičemž jejich kvalitativní úroveň a tedy i cenová úroveň je determinována nejen jejich vlastními náklady, ale s komplementárním efektem. Počítáme zde opět s ambivalentním působením: *vyšší cena může zvyšovat image firmy, ale zároveň odrazovat zákazníka.*

Mezi nejčastěji poskytované služby v maloobchodě patří:

- **Služby souvisící s placením zboží** – sem patří především přijímání šeků a kreditních karet jiných institucí k placení zakoupeného zboží (např. VISA, MasterCard). Aby zákazníkovi tento způsob placení skutečně usnadnil nákup, musí maloobchodník pečlivě zvážit výběr spolehlivého a flexibilního partnera. Pokud zákazník stráví u pokladny čtvrt hodiny kvůli nepružně pracujícímu počítačovému systému externí organizace, nebude tuto službu vnímat jako přínos a část negativního dopadu půjde

i na vrub maloobchodníka. Některé maloobchodní firmy mají vlastní systém kreditních karet. Velmi obvyklé je to např. u řetězců čerpacích stanic (např. Shell). Používání kreditních karet je výhodné pro obě strany. Zákazník s sebou nemusí nosit hotovost a může se o koupi rozhodovat impulsivně. Průzkumy zjistily, že používá-li zákazník kreditní kartu, kupuje obvykle více zboží. Kromě možnosti platit šekem či kreditní kartou poskytují některé firmy zákazníkovi i spotřebitelský úvěr, tj. v podstatě prodej na splátky. Tento úvěr může a nemusí být úročený a dovoluje zákazníkovi koupit si i to zboží, které by nemohl jednorázově zaplatit.

- **Zvláštní ceny pro pravidelné zákazníky** – tam, kde si firmy vedou evidenci svých zákazníků (např. prostřednictvím zákaznických karet), mohou jako zvláštní službu poskytovat stálým zákazníkům určité slevy. Je to účinná zbraň v boji o udržení zákazníka.
- **Dárkové poukázky** – možnost koupit si poukázku na zboží v určité hodnotě usnadňuje některým zákazníkům výběr vhodného dárku pro své blízké, vnímá poukázku jako pomoc ze strany firmy. Firma má zajištěný odbyt zboží, protože poukázky jsou nepřenositelné do prodejen jiné firmy.
- **Poskytování informací** – poskytované informace mohou usnadňovat zákazníkovi orientaci v prostoru maloobchodní jednotky, mohou ho informovat o sortimentu. Nejjednodušším příkladem jsou informační tabule, kde je obvykle popis rozmístění sortimentu po prodejní ploše. Některé firmy vydávají i orientační plány, které umožňují zákazníkovi rozvrhnout si nejvhodnější trasu nákupu předem. Jiným způsobem lze poskytovat informace určenými pracovníky, kteří by měli být schopni i pomoci zákazníkovi při řešení nepříjemných nebo problémových situací, které mohou při nákupu nastat. Obchodní firmy také často informují zákazníky o zvláštní nebo nové nabídce zboží prostřednictvím pošty (např. letáčky) nebo telefonu. Pomocí vnitřní počítačové sítě a vhodného softwaru je možné zákazníkovi poskytnout naprosto komplexní a ucelené informace týkající se nejenom rozmístění zboží, ale i různých zvláštních nabídek, informace o cenách, slevách apod. Zcela nový a zatím ne zcela doceněný prostor se otevírá možností firmy zapojit se do vnějších počítačových sítí typu Internet, což umožňuje oslovit i zákazníky potenciální.
- **Garance** – firma nabízí možnost zvláštních garancí nad rámec vyplývající ze zákona nebo poskytovaných výrobcem (např. vrácení zboží, nesplní-li prezentované podmínky). Obdobný charakter má i cenová garance, kdy při nesplnění uvedených

podmínek firma zaručuje výraznou slevu. Některé obchodní firmy vycházejí svým zákazníkům natolik vstřícně, že jim umožňují vrátit nepoškozené zboží do určité lhůty; zákazník dostane nazpět peníze.

- **Předvedení zboží** – u určitého sortimentu (např. elektropřístrojů) patří tato služba mezi základní. Prodávající by měl nejenom zboží předvést, vysvětlit jeho ovládání a funkce, ale informovat o jeho výhodách a nevýhodách. Měl by mít takové odborné znalosti, aby byl schopen zákazníkovi poradit ve výběru konkrétního druhu zboží, které by nejlépe odpovídalo jeho přání. Rovněž si zákazník ověřuje funkčnost daného výrobku.
- **Možnost si zboží vyzkoušet** – tato služba je podobná předchozí a je opět základní službou u některého sortimentu (např. oděvy a obuv, automobil).
- **Úprava zboží** – podle přání zákazníka (např. zkracování délky zakoupených oděvů) umožňuje individuální přístup ke každému zákazníkovi. Z tohoto důvodu bývá většinou velice pozitivně zákazníkem ceněna, ačkoliv bývá poskytována za poplatek. Pro firmu sice znamená vyšší náklady, především personální, protože bývá nezbytné zaměstnat pracovníka s potřebnou kvalifikací, ale výrazně napomáhá odlišit se od konkurence.
- **Balení zboží** – většina firem prodávané zboží balí tak, aby zákazníkovi umožnila jeho snadnou přepravu. Obaly mohou být nejrůznějšího druhu od papírových po igelitové tašky. V každém případě patří obaly k výrazným nákladovým položkám, a proto mnoho firem volí i určitý poplatek za některé dražší druhy obalů (např. papírové krabice, pevnější tašky apod.). Zvláštní dárkové balení zboží bývá většinou placenou doplňkovou službou.
- **Doprava zboží** – doprava zboží na místo, které určí zákazník, by mohla být považována u některého sortimentu (např. nábytek) za jeden z momentů, který rozhoduje o získání zákazníka. Firmy mohou mít buď vlastní autodopravu nebo mohou dopravu zboží zajišťovat spoluprací se specializovanou firmou.
- **Dodávková služba** – další službou, která pomáhá firmám zvýraznit vlastní image a získat náskok před konkurencí, je dodání zboží do určeného místa podle objednávky zákazníka. Tato služba se obvykle týká omezeného sortimentu (např. donáška potravin podle telefonické objednávky nebo posílání květin).
- **Instalace zboží, záruční servis** – pro každou firmu znamená poskytování těchto dvou služeb zvýšení provozních nákladů. Firma musí zaměstnávat pracovníky se speciální

kvalifikací a musí mít vybavenou dílnu. Avšak zařazení těchto služeb do mixu firmy znamená u určitého sortimentu (např. pračky) poskytnutí komplexní a úplné služby zákazníkovi.

- **Parkování** – je nezbytnou službou především tam, kde si obchodník přeje, aby zákazník nakupoval ve větších objemech. V současné době nově projektované zejména supermarket, hypermarket a nákupní centra mají vždy parkovací plochu. Pokud je to možné, je vhodné, aby tato služba byla bez poplatku. Je-li parkoviště hlídáno, obvykle firma určitý poplatek účtuje.
- **Přístup s vozíkem na parkovací plochu** – umožnit zákazníkovi, aby si mohl zboží z nákupních vozíků poskládat přímo do auta, je obvyklou službou všech větších provozních jednotek. Tato služba zvyšuje zákaznicko pohodlí při nákupu. Lepší variantou je, může-li zákazník vozík na parkovišti nechat v prostoru k tomu určeném, tzn. že se s ním nemusí vracet do prodejny.
- **Občerstvení, odpočinkové kouty, toalety** – chce-li maloobchodník, aby zákazník zůstal v prodejně co nejdéle, měl by mu zajistit i možnost krátkého odpočinku a občerstvení.
- **Dětský koutek** – tato zvláštní služba se opět vyplatí maloobchodníkům, kteří mají zájem prodloužit dobu zákaznicko pobytu v prodejně. Ačkoliv zřízení dětského koutku znamená jednak náklady na jeho vybavení a jednak další personální náklady na pracovníci na hlídání dětí, obvykle bývají spokojené všechny tři strany. Děti se nemusí účastnit pro ně únavného nákupu, rodiče si mohou v klidu vybírat zboží a obvykle také více nakoupí, což s potěšením vítá maloobchodník. Náklady, které vynaložil, se mu mnohonásobně vrátí.
- **Bezpečnostní schránky** – vybavení prodejny bezpečnostními schránkami je další způsob, jak lze zlepšit zákaznicko pohodlí při nákupu. Tím, že může odložit své předchozí nákupy a kabáty do hlídanych boxů, má usnadněný pohyb po prodejně a ve výsledném efektu to maloobchodníkovi zvyšuje prodej zboží.

19. PLATEBNÍ STYK A ČLENĚNÍ PLATEB

1) Podle vztahu ke zboží

- před dodáním zboží
- proti převzetí zboží
- po dodání zboží

2) Podle doby

- promptní (okamžité)
- termínované

3) Podle jištění

- platby jištěné
- platby nejištěné

4) Podle platebních instrumentů

- peníze
- šeky
- platební karty
- směnky

5) Podle teritoria

- tuzemské platby
- zahraniční platby

S každou obchodní transakcí je spojeno značné riziko, zda kupující zaplatí řádně a včas. Toto nebezpečí je vždy větší, pokud je podnik v platební neschopnosti. Pod pojmem platební neschopnost rozumíme - neschopnost podniků plnit vlastní peněžní závazky v dohodnutých nebo obvyklých termínech.

Příčinou insolventnosti je nedostatek likvidních prostředků (peněžní hotovosti, volných pen. prostř. na BÚ a krátkodobě obchodovatelných CP).

V případě platební neschopnosti vzrůstá podíl nelikvidních platebních prostředků nebo těžce likvidních prostředků na straně aktiv a podíl cizího kapitálu na straně pasiv.

Platební styk

Platebním stykem v obchodní činnosti rozumíme vztah mezi plátcem a příjemcem, dlužníkem a věřitelem navázaným prostřednictvím obchodní banky.)

Rozeznáváme:

- a) *bezhotovostní*
- b) *hotovostní*

Bezhotovostní platební styk

- se vyznačuje tím, že mezi peněžními účty neobíhají hotovostní peníze, ale mění se pouze stavy stran účtů, které banky pro své klienty vedou. Stav se mění zásadně na příkazy svých klientů
- bezhotovostní platební styk předpokládá otevření BÚ a složení minimální požadované částky.
- současně se předkládá podpisový vzor osob zmocněných k peněžním transakcím

Výhody bezhotovostního platebního styku

Z NH hlediska výhoda bezhotovostního platebního styku. Menší množství peněz v oběhu, čímž odpadají náklady na emitování peněz, stahování peněz z oběhu a likvidaci a převážení peněz.

Z hlediska podniku:

- a) odpadá pravděpodobnost inkasa pozměněných a padělaných peněz
- b) menší stav hotovosti v pokladně
- c) náklady spojené s převozem peněz z obchodní banky

Nevýhody bezhotovostního platebního styku

- a) pozdní informace o připsání peněz na běžný účet, pokud podnik nemá zřízen ON-LINE systém s obchodní bankou
- b) poplatky vedené s běžným účtem
- c) poplatky za změnu stavu na běžném účtu

Bezhotovostní platební styk je progresivní forma způsobu placení, avšak z hlediska obchodních bank je třeba věnovat zvýšenou pozornost úplnosti a pravdivosti převzatých dokladů (příkazů). Příkazy jsou jednorázové, hromadné, pravidelně se opakující.

Hotovostní platební styk

Představuje vydávání peněz při koupi zboží nebo poskytnuté službě. Hotovostní platební styk není žádoucím jevem mezi podniky.

Důvod:

1. značné riziko spojené s převozem peněz
2. možnost inkasa padělaných a pozměněných peněz
3. možnost inkasa neúplné částky za dohodnutý prodej nebo službu

Přes tyto nevýhody se tento způsob v současnosti rozšiřuje. Důvodem je jistota inkasovaných peněz a jejich možné okamžité vydání.

Platba

Je rozhodující část platebního styku. Vyznačuje se tím, že při ní dochází ke změně vlastnictví zboží za peníze, nebo poskytnutá služba za peníze.

Rozdělení plateb

Platba se vztahuje ke zboží ⇒ je rozhodujícím kritériem celého platebního styku. Při ní prodávající sjednává podmínky, za kterých dojde k převzetí zboží a úhradě platby. Pokud zboží nebylo okamžitě proplaceno, pak prodávající prodává na úvěr, který označujeme obchodním, nebo zbožovým úvěrem.

A) Platba před dodáním zboží

Ve výhodě je prodávající, který obdržel peníze dříve, než předal zboží. Tím je prodávající zajištěn proti všem rizikům, které plynou z obchodní transakce.

Rizika:

1. nedodržení platby řádně a včas
2. v mezinárodním obchodě - že dojde ke změně valutových kurzů

Rozeznáváme - a) úplnou platbu předem

b) částečnou platbu předem

ad a) Úplná platba předem - je spojena s rizikem, že zboží nemusí být dodáno ve sjednané lhůtě, sortimentu, množství a kvalitě. Proto ve smlouvě je třeba sjednat podmínky (sankce), které budou kupujícím využity, pokud prodávající nedodrží smlouvu. Placení předem se využívá především ⇒ pokud se obchodní partneri neznají, při prodeji drahých kovů, a když

má zboží malou hodnotu. Platba předem je projevem nedůvěry a pokud se uplatňuje, tak pouze částečná platba předem.

ad b) Částečná platba předem - v současné době se pohybuje ve výši 50 % sjednané kupní ceny. Označuje se jako záloha a měla by odpovídat výši nakoupeného materiálu a části materiálových nákladů. Chápe se jako zajišťovací instrument pro případ, že kupující zboží odmítnul převzít ve sjednaném termínu. Je to zcela běžné v leasingových společnostech (pohybuje se od 0 - 70 % podle finanční situace kupujícího).

Platba předem představuje vždy zákaznický úvěr. Prodávajícímu se umožňuje šetřit svoje finanční zdroje, případně bankovní úvěr.

B) Platba proti převzetí zboží

Je běžným způsobem placení v maloobchodu a zásilkovém obchodě. Zásilkové obchody prodávají zboží na tzv. DOBÍRKU.

Znaky dobírky ⇒ mezi kupujícím a prodávajícím je prostředník (Česká pošta nebo jiný), který má za úkol převzít zboží řádně zabalené, v neporušeném stavu ho dodat adresátovi a vyinkasovat peníze a peníze předat odesílateli.

C) Platba po dodání zboží

Je nejrozšířenějším způsobem v obchodních vztazích. Ve výhodě je kupující, který obdržel zboží, aniž zaplatil. V případě platby po dodání zboží je poskytován obchodní úvěr a je pouze na prodávajícím jaké zvolí podmínky, proto, aby kupující zaplatil.

Podle doby platby

a) Platby promptní

(okamžité proti převzetí zboží) ⇒ nemusí se platit pouze penězi CASH, ale mohou být využity i jiné platební instrumenty - platební karty, šeky...

b) Platby termínované

Jsou platby odložené, to znamená, že kupující zaplatí teprve ve sjednaném termínu (nikdo nás nenutí, jaká bude lhůta).

V praxi se tento způsob platby označuje jako „prodej na fakturu“. Prodej na fakturu neexistuje (buď je na úvěr, nebo za hotové). Faktura je daňový účetní doklad. Faktura má být vystavena

okamžitě, nebo do 14 dnů od uskutečnění zdanitelného plnění. Částka v ten den má být připsána na běžný účet nikoliv teprve poslána.

Jak dlouho předem? ⇒ platba má být v dostatečném předstihu, podle toho zda odesílatel a příjemce mají 1 peněžní ústav, nebo zda jsou rozdílná místa a peněžní ústavy.

Platby podle jištění

a) *nejištěné*

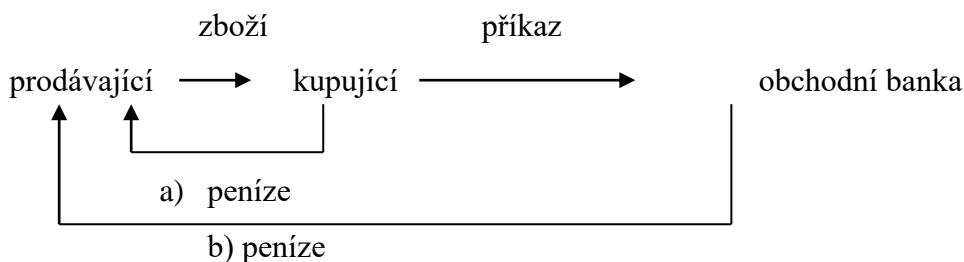
b) *jištěné*

Tento termín je z pohledu podnikatele. Bankovní terminologie tyto pojmy nezná. Termínem jištěná / nejištěná platba se chce ukázat na možnost jistoty, nebo využití ostatních instrumentů, které nabízí obchodní právo.

ad a) Platby nejištěné

⇒ v bankovní terminologii se označují jako platby hladké (prosté) úhrady. Banka nepřebírá žádné garance za to, že platbu může ze své iniciativy uskutečnit (jedná pouze na příkaz svého klienta). Prodávající aby zmírnil riziko z nezaplacení platby má možnost sjednat úrok z prodlení, nebo smluvní pokutu.

Postavení subjektů u nejištěné platby



a) hotovostní platební styk

b) bezhotovostní platební styk

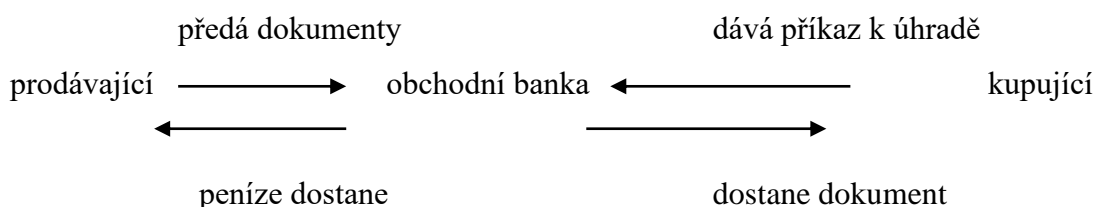
ad b) Platby jištěné

⇒ jejich znakem je, že mezi prodávajícím a kupujícím vstupuje třetí subjekt zpravidla obchodní banka, která se smluvně zavazuje, že při dodržení smluvních podmínek zaplatí prodávajícímu ve smlouvě sjednanou částku.

V bankovní terminologii se jedná o bankovní záruky.

Bankovní záruka - je písemné prohlášení obchodní banky ve sjednané smlouvě, že uspokojí věřitele do výše určité částky ke které se zavázala. je dokumentem platebním i zajišťovacím.

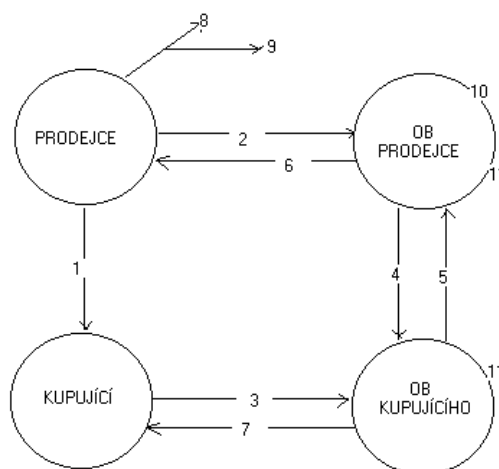
Postavení subjektů u bankovní záruky v tuzemsku



V mezinárodním platebním styku se tento způsob označuje dokumentární akreditiv.

Strany musí sjednat dokumenty, které se zapracují do smlouvy.

U akreditivu podstata spočívá v tom, že je oddělené zboží od peněz, přičemž obchodní banky, které vystavily záruky nezajímá jestli zboží odešlo, ale zajímá je úplnost a preciznost vyhotovených dokladů



Dokumentární akreditiv - v každém případě musí být sjednány dokumenty na jejichž základě se sjedná smlouva s obchodní bankou a bude realizována platba.

- 1) V době uzavírání kontraktu si kupující s prodávajícím dohodnou dokumenty, které prokazatelně doloží, že prodávající odeslal zboží. Každá strana musí navštívit svou obchodní banku
- 2) Prodávající požádá svou obchodní banku o otevření akreditivu na straně prodávajícího (exportéra). Pracovníci obchodní banky nezkontrolují počet dokumentů, pouze si vyhrazují, aby byly zpracovány formálně dobře a nebylo pochyb o tom, že zboží

nebylo odesláno. Pokud je klient bance dobře znám, banka požadavku vyhoví a sepiše smlouvu.

- 3) Kupující (importér) taktéž navštíví svou obchodní banku a požádá o otevření akreditivu na straně kupujícího. Banka požadavku vyhoví, pokud je kupující klientem banky a je dostatečně solventní (má fin. prostředky na BÚ). Je to zcela nezbytné, poněvadž v případě otevření akreditivu budou peníze vázány pro účel platby.
- 4,5) Banky se informují o tom, že otevřely akreditiv ve prospěch svých klientů
- 6,7) Banky informují své klienty, že dokumentární akreditiv byl otevřen a převzaly garance za sjednanou částku.
- 8) Prodávající odeslal zboží a získal dokumenty.
- 9) Prodávající předává dokumenty své obchodní bance. Obchodní banka kontroluje úplnost a jednoznačnost předložených dokumentů. V případě jakékoliv pochybnosti dokumenty vrátí. Prodávající má za povinnost je nechat opravit (vystavit nové), aby se předešlo jakémukoliv dalšímu pochybení.
- 10) Po kontrole a odsouhlasení dokladů mohou nastat 2 varianty
 1. VARIANTA = banka bezprostředně uvolní sjednanou částku, čímž vyrovnala svůj závazek. V tomto případě bere veškerou odpovědnost za to, že banka kupujícího je po obdržení dokladů nevrátí a poukáže částku, kterou již vyplatila
 2. VARIANTA = banka prodávajícího zašle doklady bance kupujícího a čeká na poukázání peněz. Tato varianta vychází z jistoty nikoliv rizika, jako varianta předcházející
- 11) Banky připisují peníze svým klientům, zasílají jim výpisy a tímto obchodní případ dokumentární akreditiv končí.

20. VÝZNAM A CHARAKTERISTIKA DISTRIBUČNÍCH CEST

Zboží, které je výsledkem hospodářské činnosti jednotlivých výrobců, musí být přepraveno ke spotřebiteli, případně k zákazníkovi, z hospodářské sféry. Pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli nazýváme distribucí. Smyslem distribuce je zajistit přesun zboží od výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky vhodném místě, ale také v době, množství, ceně a kvalitě, která mu vyhovuje.

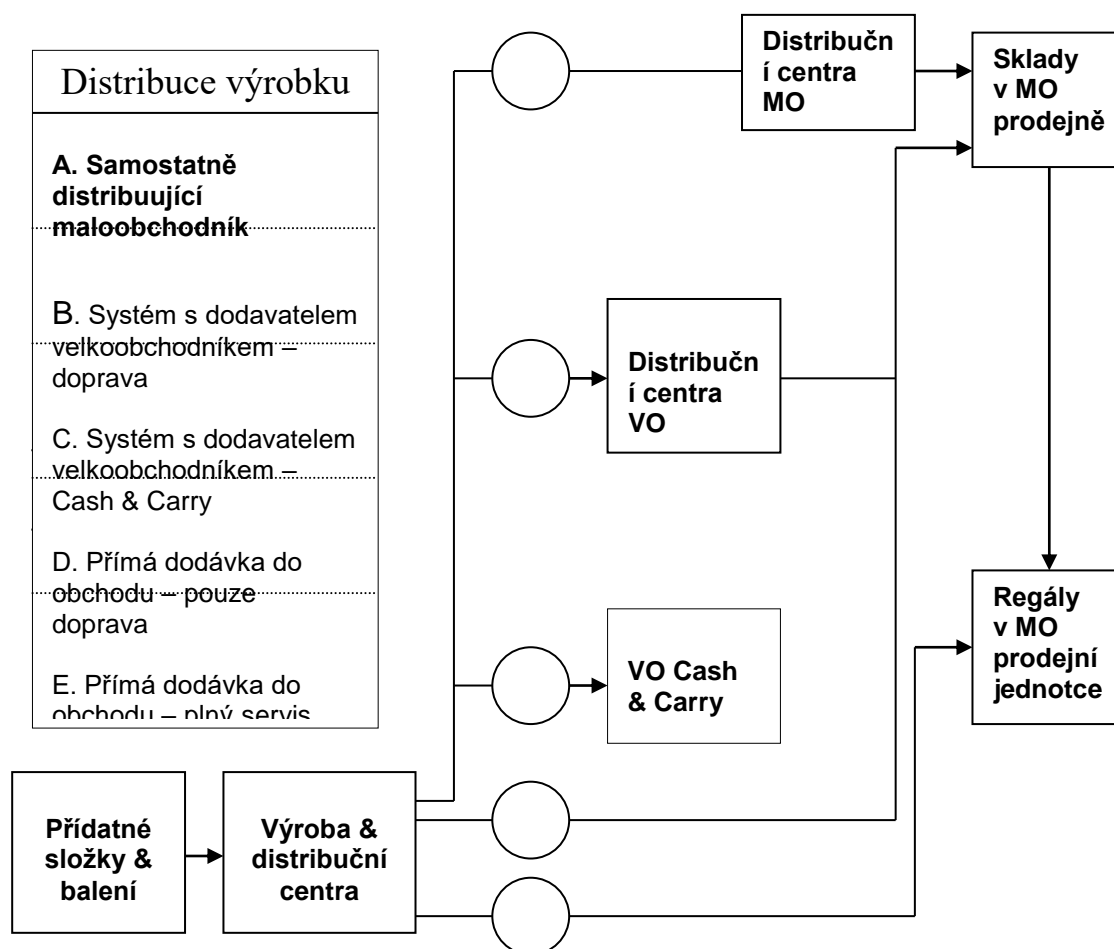
Distribuce není úzce definovaný obor, ale měla by být spíše považována za komplexní síť interakcí uvnitř distribuční cesty. Podstatou distribuce jsou tedy činnosti, které jsou uskutečňovány mezi jednotlivými články uvnitř distribuční cesty. Těmito články mohou být samotné výrobní společnosti, obchodní společnosti, podniky poskytující logisticky dodavatelské služby a zvláštní formy zprostředkovatelů.

Distribuce je tedy proces pohybu výrobku z výrobního závodu až ke konečnému spotřebiteli. Je-li zapotřebí, je prvním krokem v tomto procesu doprava výrobku ze závodu do distribučního centra výrobce (DC), které může být umístěno na jiném místě nebo dokonce v jiné zemi. Tento první krok je obvykle zajišťován výrobcem nebo specializovanou logistickou firmou. Následně se distribuce může objevit v základních formách znázorněných na obrázku.

Samostatně distribuující maloobchodníci získávají výrobky od výrobců přes jejich vlastní distribuci a velkoobchodníci nakupují výrobky od výrobců a pak je znovu prodávají svým vlastním zákazníkům (maloobchodníkům). Obecně existují dvě kategorie systémů velkoobchodník-dodavatel: dodávkový a cash & carry. Dodávkový velkoobchodník dopravuje výrobky do distribučních center nebo maloobchodních prodejen svých zákazníků. U velkoobchodníků cash & carry zákazníci (a někdy i koneční spotřebitelé) přijíždí do distribučních center velkoobchodníka, aby si požadované zboží sami odvezli.

V případě přímé dodávky výrobci dodávají výrobky přímo do maloobchodních prodejen a existují zde opět dvě kategorie. V první kategorii výrobci dodávají výrobky do maloobchodních skladů v prodejnách, ale maloobchodníci organizují rozmístění do regálů. Pro tyto výrobce je typická dodávka do těch míst, ve kterých je vysoká koncentrace maloobchodních jednotek. Ve druhé kategorii výrobci řídí i rozmístění zboží v regálech a zásoby v prodejně.

Obrázek: Základní formy distribuce



Distribuční cesta

Sektor distribuce umožňuje pohyb zboží ke spotřebitelům a je tedy spojen s vysoce diferencovaným tokem zboží nebo hodnotovým řetězcem. Tabulka sumarizuje tento hodnotový řetězec a rozlišuje mezi distribučními články a distribučními procesy.

V tabulce je použita interaktivní metoda “trh-zákazník“. Výchozím bodem je rozhodnutí o spotřebě konečného spotřebitele, který kupuje své výrobky v maloobchodě. Přidaná hodnota maloobchodu spočívá ve vytvoření efektivního maloobchodního formátu, v získání tohoto zboží z velkoobchodu nebo přímo od výrobců a konečně v zajištění části expedice zboží ze skladů dodavatele přímo do maloobchodních prodejních jednotek.

Velkoobchod spojuje maloobchod a výrobce. Přidává hodnotu v procesu hledání zdrojů a distribuci, přičemž soustředění toků zboží mezi maloobchodem a výrobcí umožňuje velkoobchodu získat zboží a zajistit efektivním způsobem úkoly distribuce.

Tabulka: Distribuční cesta

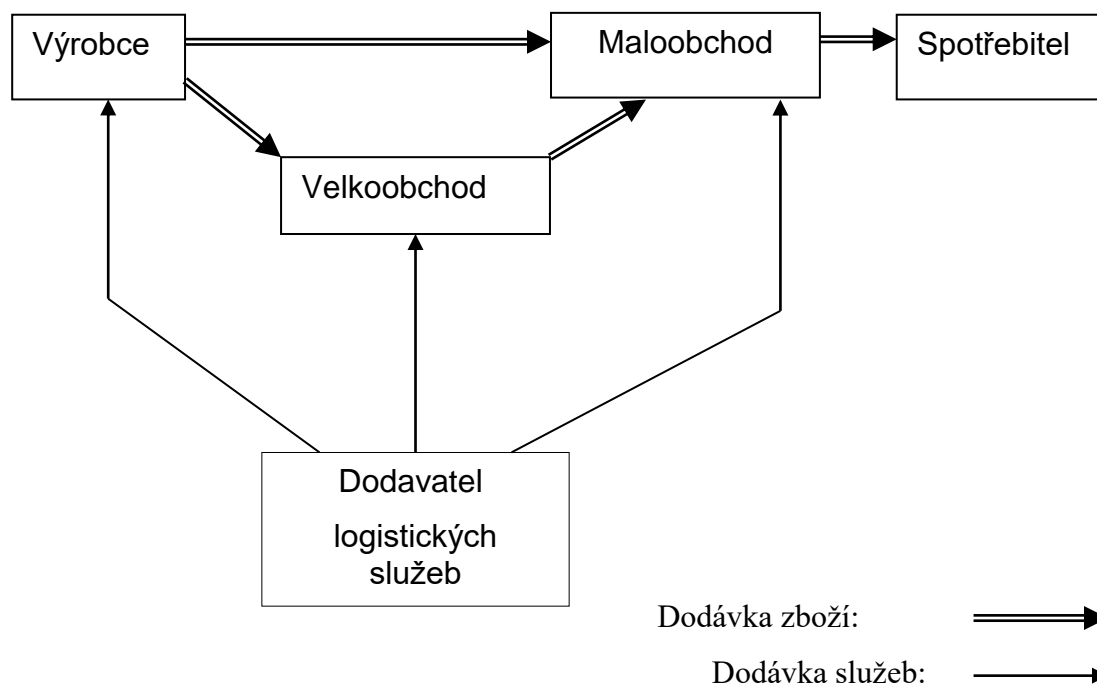
<i>Distribuční proces</i>	DISTRIBUČNÍ ČLÁNEK			
	VÝROBCE	VELKOOBCHOD	MALOOBCHOD	DODAVATEL LOGISTICKÝCH SLUŽEB
<i>Dodavatel vstupů</i>	Dodavatel Surovin	Výrobce	Velkoobchod nebo výrobce	Výrobce nebo velkoobchod
<i>Přidaná hodnota</i>	Výroba Distribuce	Distribuce Hledání vstupů	Distribuce Hledání vstupů Maloobchodní formát	Distribuce
<i>Zákazník</i>	Velkoobchod nebo Maloobchod	Maloobchod	Spotřebitel	Velkoobchod nebo maloobchod

Pokud se vrátíme k výrobcům, ti udržují těsné vazby se svými konečnými zákazníky ve vztahu ke svému velkoobchodu nebo maloobchodu při určování vstupů. Výrobci vykonávají také některé distribuční činnosti. Pouze s ohledem na to, že průmyslová výroba má vliv na distribuci a na rozhodnutí o maloobchodu, je průmyslová výroba brána v této práci do úvahy. Výrobci pak dále ještě nakupují vstupy od dodavatelů surovin a vstupního materiálu, ale tato oblast leží už mimo rámeček této práce.

Všechny čtyři články jsou odpovědné za jednotlivé etapy distribuce zboží ze závodu výrobce do prodejní jednotky maloobchodu. Často si maloobchodníci, velkoobchodníci i výrobci pronajímají specializované dodavatele logistických služeb, aby fyzicky zajistili potřebné činnosti jako například dopravu, skladování a třídění zboží. Vztah mezi těmito čtyřmi distribučními články je znázorněn schematicky na obrázku.

Nicméně (z důvodu přehlednosti nepřipojeno do obrázku), vazeb mezi jednotlivými články může být i více. Například v tom případě, že bude výrobce prodávat své výrobky přímo spotřebiteli, bychom museli doplnit obrázek o tuto vazbu. Avšak distribuce se neskládá pouze z toků zboží směrem dolů, ale stále větší měrou také z toků informací směrem nahoru od maloobchodu až k výrobcům. Distribuce stále více představuje zajišťování služeb a ne pouze fyzický pohyb zboží.

Obrázek 3: Vztahy mezi distribučními články



Intuitivně obvykle spojujeme distribuci s pohybem hmotných výrobků. Distribuce však vykonává mnoho užitečných funkcí i ve vztahu k službám. Předně umožňuje, aby zákazník mohl službu obdržet na přesně stanoveném místě (v pobočce firmy poskytující službu) a ve stanovené době (v rámci provozní doby). Některé funkce jako skladování produktu, přeprava, opětovný prodej však při distribuci služeb nemají smysl.

Alternativní struktury distribuční cesty

Alternativní struktury distribuční cesty prakticky představují jednotlivé způsoby, kterými se výrobky dostávají až ke konečnému spotřebiteli. Každá tato prodejní cesta je charakterizována počtem a intenzitou úrovní, tedy množstvím článků, jež zprostředkovávají kontakt mezi výrobcem a spotřebitelem.

Jak vidíme z obrázku a, prodejní cestou nulté úrovně určenou pro distribuci spotřebního zboží rozumíme přímý vztah výrobce a spotřebitele. O jednoúrovňové prodejní cestě hovoříme tehdy, vstupuje-li mezi výrobce a spotřebitele maloobchod. Dvouúrovňová prodejní cesta obsahuje další prvek, jímž je velkoobchod zprostředkující vazbu mezi výrobcem a maloobchodem. Vztah mezi firmou a velkoobchodem může být zprostředkován nezávislým agentem, který sjednává obchod za stanovenou provizi a potom hovoříme o tříúrovňové prodejní cestě.

Obrázek b ilustruje obvyklé prodejní cesty výrobních prostředků za předpokladu existence jejich plnohodnotného trhu. Vyrobené zboží je prodáváno přímo odběrateli k dalšímu zpracování nebo je jeho prodej zprostředkován distributory v daném odvětví. Výrobce může prodávat přes své obchodní agenty (zástupce) přímo odběrateli, eventuálně mohou zástupci výrobní firmy prodávat průmyslovému distributorovi, který zajistí pohyb zboží ke konečnému odběrateli. Výrobní prostředky jsou distribuovány formou přímých prodejů, jejichž podmínky jsou předmětem obchodních smluv uzavřených mezi výrobcem a odběratelem (prodávajícím a kupujícím), ale také prostřednictvím prodejních poboček firmy a obchodních agentů, kteří kontaktují přímo konečného odběratele nebo využívají další distributory.

Obecně platí, že prodejní cesta nulté úrovně (přímý prodej) umožňuje snazší kontrolu ceny, kontrolu úrovně poskytované služby a větší vliv výrobní firmy na podmínky prodeje. Také bývá adaptabilnější vůči změnám tržní situace než delší prodejní cesty zahrnující některého nebo některé z článků distribuční cesty. Na druhé straně se s délkou prodejní cesty zvyšuje specializace vykonávaných funkcí a zpravidla se snižují náklady distribuce, což vyplývá z výhodnosti koncentrace hospodářské činnosti.

V distribuci spotřebního zboží se uplatňují zejména takové prodejní cesty, které zahrnují maloobchod a často též velkoobchod a nezávislé zprostředkovatele.

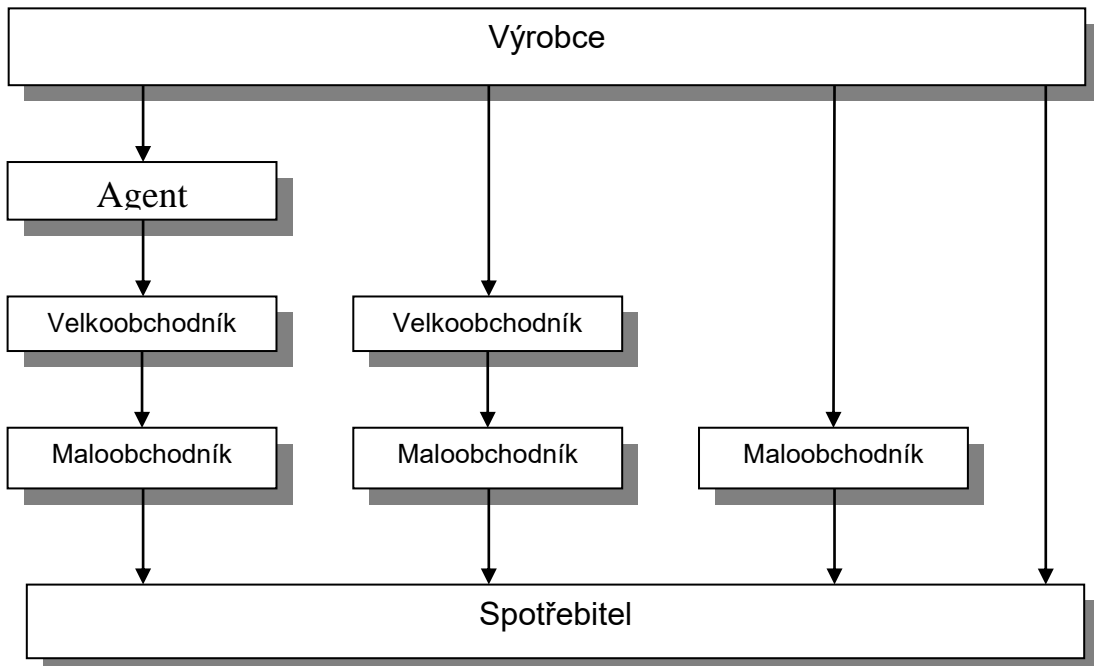
Na druhé straně se v oblasti distribuce výrobních prostředků uplatňují především přímé prodejní cesty, a to hlavně v případech, kdy je distribuovaný produkt složitý a drahý a/nebo se prodává pouze malému počtu odběratelů a vyžaduje speciální servis. Naopak využívání prostředníků a zprostředkovatelů bývá výhodné, je-li produkt standardizován, je-li poměrně levný, poptávka není koncentrována, servis není příliš náročný nebo jsou přepravní náklady v porovnání s cenou produktu vysoké.

Některé firmy využívají k distribuci svého zboží několika prodejních cest. To znamená, že prodávají jak přímo svým zákazníkům, tak i prostřednictvím velkoobchodu a sítě specializovaných prodejen a obchodních domů. V takovém případě hovoříme o vícenásobných prodejních cestách. Účelem vytváření vícenásobných prodejních cest bývá, vyžadují-li rozdíly mezi jednotlivými skupinami zákazníků uzpůsobení prodejních cest, zejména snaha proniknout na rozdílné segmenty trhu. Dalším důvodem vytváření vícenásobných prodejních cest bývá úsilí "hustěji pokrýt" určitou geografickou oblast. Nemálo podstatným motivem rovněž bývá záměr zmírnit vzájemné rozpory mezi výrobními firmami a prostředníky (příp. zprostředkovateli) vyplývající z rozdílných zájmů účastníků

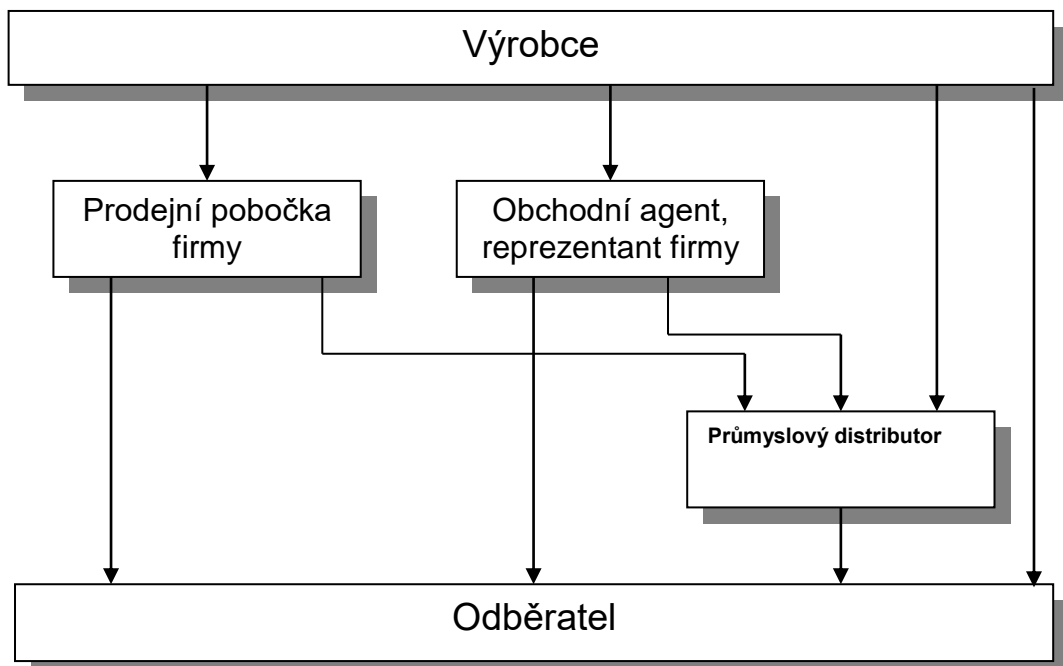
distribuce, pokud jde o cenu, podmínky prodeje, dělení zisku nebo vztah ke konkurenčnímu zboží.

Obrázek: Alternativní struktury distribuční cesty u spotřebního zboží a výrobních prostředků

a) Spotřební zboží



b) Výrobní prostředky



Úloha jednotlivých toků v distribučních cestách

V průběhu vývoje a zdokonalování distribučních cest se v nich objevila řada jednotlivých zcela specifických toků. Tyto toky představují vazby, které spojují jednotlivé subjekty podílející se jakýmkoliv způsobem na distribuci zboží a služeb. Podle jednotlivých hledisek je možné tyto toky rozčlenit následovně:

1. Tok produktů
2. Tok obchodních jednání
3. Tok vlastnictví k produktu
4. Informační tok
5. Propagační tok

Klasifikace toků napomáhá pochopit dynamickou povahu distribučních cest. Slovo **tok** připomíná pohyb nebo pohyblivý stav, což je jeden z charakteristických rysů těchto cest. Objevují se nové formy distribuce, vznikají různé typy prostředníků a zprostředkovatelů zatímco jiné upadají, neobvyklé konkurenční struktury uzavírají některé formy distribuce a otevírají jiné. Mění se povaha nákupního chování a nové technologie navíc ještě přidávají těmto změnám další rozměry. Jednotlivé toky v prodejní cestě se musí adaptovat a upravovat, aby dokázaly na tyto změny pružně reagovat. K tomu je zapotřebí využívat inovační strategie a efektivní řízení distribuční cesty.

Tok produktů odpovídá fyzickému pohybu výrobku od výrobce přes všechny mezičlánky, které se podílí na fyzickém kontaktu s výrobkem, a to od místa výroby až ke konečnému spotřebiteli.

Tok obchodních jednání představuje vzájemné působení nákupních a prodejních činností spojených s převodem vlastnického práva k výrobkům. Ve většině případů není v tomto toku zahrnuta dopravní firma, protože se neúčastní při obchodních jednáních.

Tok vlastnictví k produktu reprezentuje pohyb vlastnického práva k výrobku během jeho přesunu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Sem opět nebývá dopravní firma zahrnuta, protože nepřejímá vlastnický nárok na výrobek a ani není aktivně zapojena do jeho převodu. Slouží pouze k fyzické přepravě samotného výrobku.

V případě **informačního toku** se dopravní firma již objevuje. Všechny zúčastněné strany se podílí na výměně informací a tok může plynout oběma směry, a to buď směrem k výrobcí, nebo ke spotřebiteli. Například výrobce může obdržet informace od dopravní společnosti o přepravních podmínkách a poplatcích a dopravní společnost může zase požadovat informace od výrobce kdy a v jakém množství plánuje přepravovat své výrobky.

Tok informací někdy vynechává dopravní firmu. Tento případ se vyskytuje tehdy, když se požadované informace netýkají dopravní společnosti, například podrobnosti spojené s nákupem, prodejem nebo propagací výrobků nebo si dopravu zajišťuje výrobce vlastními prostředky.

Propagační tok se týká přesvědčivé komunikace ve formě reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a publicity. Do tohoto toku bývá začleněn nový prvek – reklamní agentura, protože se aktivně podílí na provádění a zajišťování propagačního toku, zvláště reklamy. Výrobce a reklamní agentura spolu často velmi těsně spolupracují na rozvoji propagačních strategií.

Koncepce toků v distribuční cestě také poskytuje podklad k rozlišení mezi strategií založenou na distribučních cestách a logistickým řízením. Strategie řízení distribučních cest je mnohem širší pojem než logistika, protože v sobě zahrnuje plánování a organizování všech toků, zatímco logistika se věnuje téměř výhradně řízení výrobního toku.

Z pohledu managementu poskytuje tato koncepce velmi užitečný rámec pro pochopení rozsahu a složitosti řízení distribučních cest. Když bereme v úvahu pět výše zmiňovaných toků, stává se zřejmé, že management týkající se distribuční cesty zahrnuje mnohem více než pouze řízení fyzického výrobního toku. Další toky (obchodní jednání, vlastnictví, informace a propagace) musí být také efektivně řízeny a koordinovány, aby bylo v distribuci úspěšně dosaženo stanovených podnikových cílů.