

16. 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, stohování, 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 vysokozdvíhací 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 samotnému 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, demizón 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

přepavním (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 nízkozdvíhových 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 nízkozdvíhým nebo vysokozdvíhým vozíkem, který má podepřené vidlice, takže musí zajet pod paletu. Vysokozdvíhové 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 velkoobchodu 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.

17. 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 prodáváného 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 prodávaného 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 nejúčinnější vnější stimuly (hovoří se o „menu prodejní jednotky“). Výkladní skříně, 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 skříně 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 skříní. Zatímco řešení počtu, velikosti a tvaru výkladních skříní je součástí řešení architektury prodejní jednotky a jejich 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 skříní 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 *otevírací 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 prodáváný 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 prodavačů 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 dvojí, popř. trojí 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 užitě 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, rozmisťování, řízení i kontrola pracovníků je stěžejní náplní *personálního managementu* v obchodě.

18. VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ KOOPERACE 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 řetězové – 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 pověření 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.

Nejnámějším 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 odbytíště, 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 **systém 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 neznamená, 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 provozovněm se osamostatnit. Těmto provozovněm 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 provozovněmi. 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 otevírat 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 součástí, občerstvení, směnárenské 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.

19. 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. Užítky, 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 užiteků, 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 balíčku. 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 balíčku 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 balíčku 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. Všíáme 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. Doplňkové 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 pracujícím 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 plánky, 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. elektroaparáte) 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 důvodů 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, hypermarkety a nákupní centra mají vždy parkovací plochu. Pokud je to možné, je vhodné, aby tato služba byla bez poplatku. Je-li parkoviště hlídané, 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 zákaznickova 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 zákaznickovo pohodlí při nákupu. Tím, že může odložit své předchozí nákupy a kabáty do hlídáných boxů, má usnadněný pohyb po prodejně a ve výsledném efektu to maloobchodníkovi zvyšuje prodej zboží.

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.

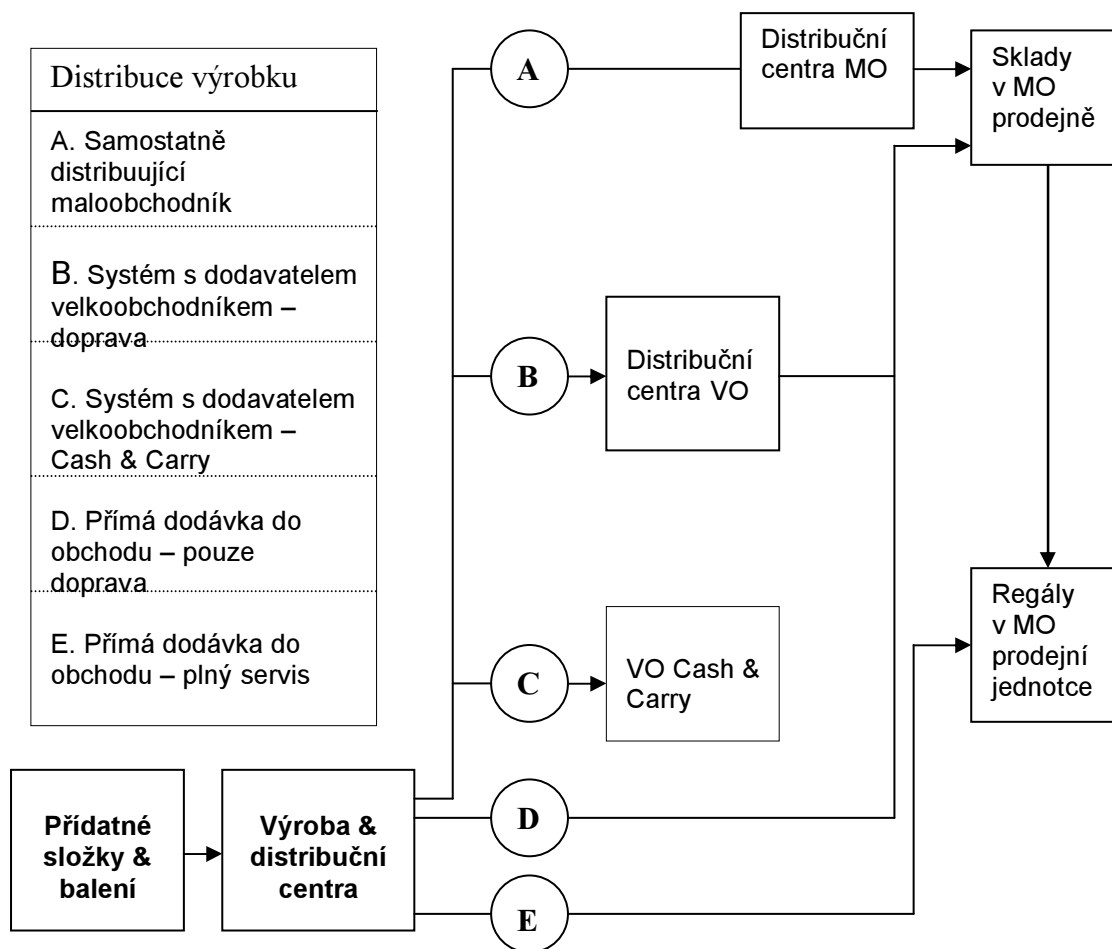
Distribuce není úzce definovaný obor, ale měla by být spíše považována za komplexní síť interakcí uvnitř distribuční cesty. Podstatou distribuce jsou tedy činnosti, které jsou uskutečňovány mezi jednotlivými články uvnitř distribuční cesty. Těmito články mohou být samotné výrobní společnosti, obchodní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

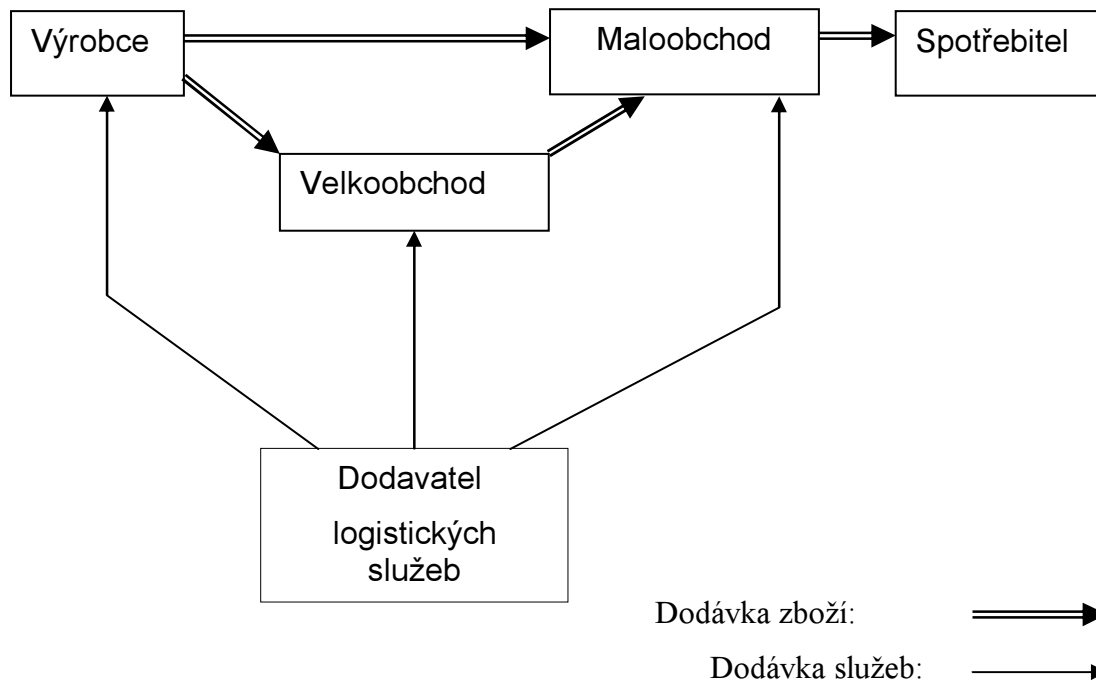
<i>Distribuční proces</i>	DISTRIBUČNÍ ČLÁNEK			
	VÝROBCE	VELKOOBCHOD	MALOOBCHOD	DODAVATEL LOGISTICKÝCH SLUŽEB
<i>Dodavatel vstupů</i>	Dodavatel Surovin	Výrobce	Velkoobchod nebo výrobce	Výrobce nebo velkoobchod
<i>Přidaná hodnota</i>	Výroba Distribuce	Distribuce Hledání vstupů	Distribuce Hledání vstupů 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 schématicky 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 prodejí, 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.

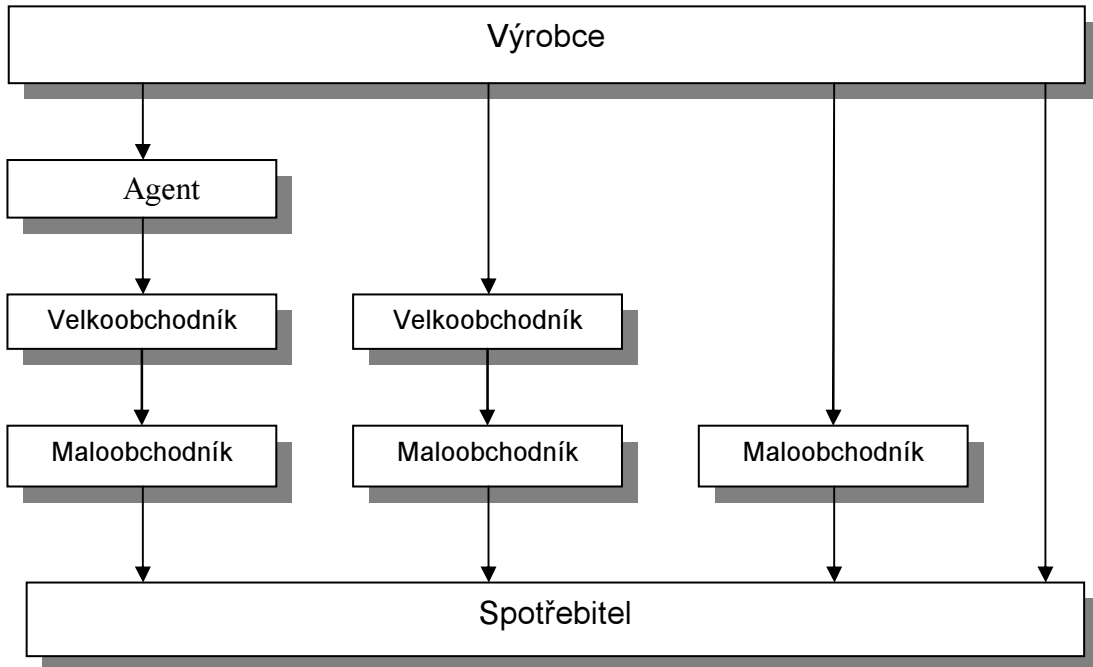
V distribuci spotřebního zboží se uplatňují zejména takové prodejní cesty, které zahrnují maloobchod a často též velkoobchod a nezávislé zprostředkovatele.

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.

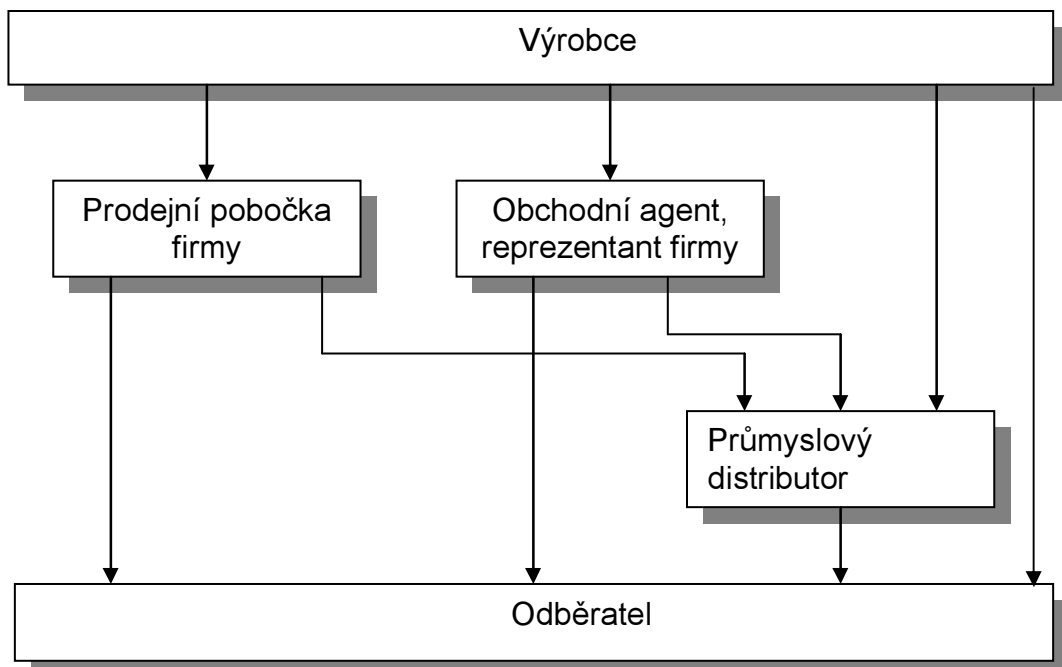
Některé firmy využívají k distribuci svého zboží několika prodejních cest. To znamená, že prodávají jak přímo svým zákazníkům, tak i prostřednictvím velkoobchodu a sítě specializovaných prodejen a obchodních domů. V takovém případě hovoříme o vícenásobných prodejních cestách. Účelem vytváření vícenásobných 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 výrobcovi 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.