

10. DRUHY VELKOOBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

U spotřebního zboží se rozlišují následující druhy velkoobchodních činností:

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

Dodávkový velkoobchod

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

Agenturní – traťový velkoobchod

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

Samoobslužný velkoobchod

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

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

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

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

Regálový velkoobchod

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

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

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

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

Prodejní sklady (demigrosisté)

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

Kontrolní otázky:

1. Jaký je rozdíl mezi dodávkovým a agenturním velkoobchodem? Uveďte za jakých okolností byste zvolili buď dodávkový nebo agenturní velkoobchod.
2. Charakterizujte výhody a nevýhody systému Cash and carry.
3. Na čem je založena vertikální kooperace v případě regálového velkoobchodu?

11. DRUHY MALOOBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

Realizace maloobchodních činností se rozděluje do dvou hlavních skupin:

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

Maloobchod realizovaný v síti prodejen

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

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

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

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

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

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

Vývoj ve vyspělých státech doposud jednoznačně směřuje k univerzálním formám maloobchodu a jim odpovídajícím prodejním jednotkám. Užší rozsah sortimentu – specializovaný maloobchod – je typický nejen pro menší prodejny, ale i pro filiálkové firmy – viz např. firmu Benetton, která má ve světě přes 5 tis. prodejen.

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

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

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

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

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

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen

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

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

Prodej v automatech představuje v ekonomicky vyspělých státech 1,3% až 1,6% všech maloobchodních prodejí. Výjimkou je Japonsko, kde se tento podíl odhaduje na 5-6%.

Ve všech případech však jde o *doplňkový prodej* – často při seskupení několika typů automatů. Funkčně jde o doplňkové stravování (studené a teplé nápoje, cukrovinky a studené přesnídávky) a doplňkový prodej jednoduchého sortimentu.

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

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

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

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

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

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

Nevýhodou zásilkového obchodu jsou velké počáteční investice, dlouhodobá závaznost nabídky (většinou půlroční sezóna), velké náklady na katalogy a reklamu i náročná organizace reklamací. Uplatnit se proto mohou jen velké firmy s velkým kapitálem nebo firmy s omezeným sortimentem. Kromě klasického média se v poslední době rozšiřuje

nabídka teletextem, objednávky pomocí počítačů a faxu. Rozvoj tohoto způsobu prodeje je v některých zemích dotován státem.

Kontrolní otázky:

1. Popište základní formy maloobchodu realizovaného v síti prodejen.
2. S využitím pojmů tržnice a tržiště vysvětlete pojem „stánkový prodej“ a uveďte jeho výhody a nevýhody.
3. Jakým způsobem může být maloobchod realizován mimo síť prodejen?
4. Charakterizujte zásilkový obchod a uveďte jeho výhody a nevýhody. Spatřujete rozdíl mezi zásilkovým a elektronickým obchodem? Pokud ano, jaký?

12. 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);
- **filiálové 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 firem se soustřeďuje na vlastní obchodní činnost a zajišťuje si výrobu značkového zboží u svých výrobních partnerů.

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

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

Obchodní kooperace

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

VERTIKÁLNÍ KOOPERACE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Podstata a výhody franchisingu

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

Proč je tato forma podnikání výhodná a ve světě oblíbená? Jejím smyslem je maximalizace úspěchu na obou stranách. Na jedné straně kupříkladu umožňuje renomované firmě, která za přesně vymezených podmínek udělí třetí osobě pro určité území franchisovou licenci, maximálně rozšířit svá 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.

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.

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 provozovnám se osamostatnit. Těmto provozovnám 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 provozovnami. Dostane přitom i část

příjmů z jejich činnosti ve formě poplatků za poskytnuté franchisingové licence. Není to jedna z vhodných forem pro privatizaci současných českých státních podniků?

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

Franchisingové smlouvy (většinou uzavírané na 5 let)

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

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

- může uzavřít tzv. "Master franchisingovou licenční smlouvu" s tuzemskou společností, v níž pověří tuto společnost, aby zprostředkovala uzavření franchisingových smluv s dalšími tuzemskými společnostmi aj.,
- zároveň může poskytovatel uvažovat o uzavření tzv. "Rozvojové franchisingové smlouvy", která za příznivých podmínek vede k rychlé expanzi, neboť umožňuje nabyvatelům otvírat na určeném území více než jednu provozovnu,
- poskytovatel se může rozhodnout k uzavření tzv. "Souborné franchisingové smlouvy", která obsahuje celé množství rozdílných obchodních formátů, např. souvisejících s komplexním využitím čerpacích benzínových stanic - mytí aut, servis, prodej

specifických součástí, občerstvení, směnářské služby, loterie, prodej broušeného skla, cestovní kancelář aj. Nabyvatel získá práva k těm formátům, které si vybere.

Nákupní centrály

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

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

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

Horizontální kooperace

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

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

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

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

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

Regionální nákupní střediska (Regional Shopping-centres) jsou nejtýpější 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.

Kontrolní otázky:

1. Definujte vysoce integrované obchodní firmy a uveďte jejich základní klasifikaci.
2. V čem a mezi kým spočívají formy obchodní kooperace?
3. Popište možnosti vertikální kooperace mezi obchodními firmami.
4. Definujte franchising a uveďte jeho smysl, výhody a nevýhody pro obě zúčastněné strany. Vysvětlete pojmy franchisor (poskytovatel), franchisee (příjemce nebo nabyvatel), master franchise.
5. Jaké formy horizontální kooperace znáte v oblasti velkoobchodu a maloobchodu?

13. RIZIKA V OBCHODNÍ ČINNOSTI

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

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

Výše uvedená rizika můžeme dělit do následujících skupin:

I. Rizika vyplývající z ekonomických podmínek na trzích:

1. **Tržní riziko** se projevuje ve třech základních podobách, a sice jako riziko odbytu, riziko nákupu a jako riziko změny cenových relací. Riziko odbytu lze charakterizovat jako možnost vzniku ztráty prodávajícího v důsledku neprodejnosti výrobku nebo služby na trhu. Riziko nákupu je spojeno s možností, že kupující nezíská na trhu potřebný výrobek nebo službu. Riziko změny cenových relací představuje nebezpečí změny cenových relací v době mezi uzavřením kontraktu, resp. mezi podáním závazné nabídky a jeho splněním.
2. **Riziko inflační** představuje možnost utrpět ztrátu nebo dosáhnout zisku v důsledku inflačního vývoje. Typickým příkladem působení inflačního rizika je ovlivňování úvěrových vztahů, při kterých v důsledku inflačního vývoje příslušné měny prodávající ztrácí (při nezměněné nominální částce nezískává ekvivalent původně poskytnuté hodnoty), naopak kupující získává tím, že v reálné hodnotě splácí méně oproti předpokladu.
3. **Riziko kursově** je představováno možností, že v důsledku pohybu kursu dojde ke změně očekávaného výsledku obchodní operace, a to tak, že vznikne kursová ztráta nebo kursový zisk. Ztrátu může jedna ze smluvních stran utrpět například tím, že při dodržení sjednaných nominálních částek musí v důsledku změny měnového kursu vydat relativně více hodnoty, nebo že inkasuje relativně méně hodnoty oproti původnímu předpokladu. Ztráta může nastat i snížením stavu devizových aktiv nebo zvýšením devizových pasív. Naproti tomu, sjednal-li vývozce v kontraktu, že zboží bude placeno v měně, jejíž kurs se v době platnosti smlouvy zvýšil, dosáhne vývozce kursového zisku. Podobně může získat dovozce, jestliže se zavázal k placení v měně, u které v době mezi sjednáním smlouvy a placením došlo k poklesu kursu.

II. Ostatní druhy rizik:

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

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

Kontrolní otázky:

1. Klasifikujte rizika, se kterými se může setkat obchodní firma.
2. Vysvětlete na konkrétním příkladě riziko vyplývající ze změny cenových relací.
3. V čem spočívají rizika komerční?

14. ZAJIŠTĚNÍ SPLNĚNÍ ZÁVAZKU

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

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

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

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

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

Zajištění může mít i formu **zajišťovacího převodu práva**. Při něm dlužník převádí právo na věřitele s rozvazovací podmínkou, která spočívá ve splnění zajištěného závazku. Při

tomto splnění zanikají automaticky účinky převodu práva a toto právo náleží znovu převodci. Převáděným právem může být vlastnické právo nebo právo ze závazkového vztahu nebo z cenného papíru. Jestliže závazek není splněn, zůstává právo věřiteli.

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

Kontrolní otázky:

1. Jaké informace a kde byste hledali pro snížení pravděpodobnosti nesplnění závazku?
2. Uveďte základní nástroje pro zajištění splnění závazku, který vyplývá z obchodně-závazkového vztahu.
3. Jaký rozdíl je mezi zástavním právem a ručením?

15. SMLUVNÍ POKUTA A ÚROKY Z PRODLENÍ

Smluvní pokuta

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

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

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

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

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

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

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

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

Úroky z prodlení

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

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

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

Kontrolní otázky:

1. Jak se stanovuje ve smlouvě smluvní pokuta a jak úroky z prodlení?
2. Zaniká zaplacením smluvní pokuty povinnost splnit závazek, ke kterému se smluvní pokuta vztahuje?
3. Kogentního charakteru je smluvní pokuta nebo úroky z prodlení? Vysvětlete pojem „kogentní“.
4. Jak se postupuje v případě, že nejsou stanoveny úroky z prodlení předem, např. ve smlouvě nebo na faktuře?
5. Uveďte základní rozdíly, ve kterých se liší smluvní pokuta a úroky z prodlení.