

# 1. VÝZNAM A EFEKTIVNOST OBCHODU, DŮVODY A PŘEKÁŽKY OBCHODU

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

## Význam obchodu

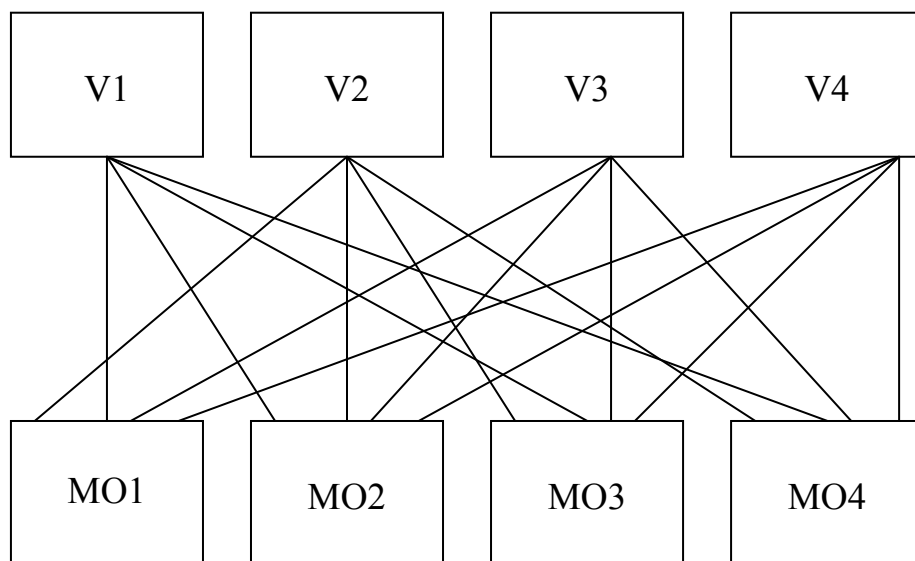
Vývoj lidské společnosti je odpradáвна spojen s dělbou práce, s její postupnou specializací. I když původní formy dělby práce byly velmi jednoduché, o to přehlednější byly její důsledky: výměna výrobků, časem zprostředkovaná *zbožím* s obecně uznávanou hodnotou a penězi. Vzájemné ekonomické vazby postupně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

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

## Efektivnost obchodu

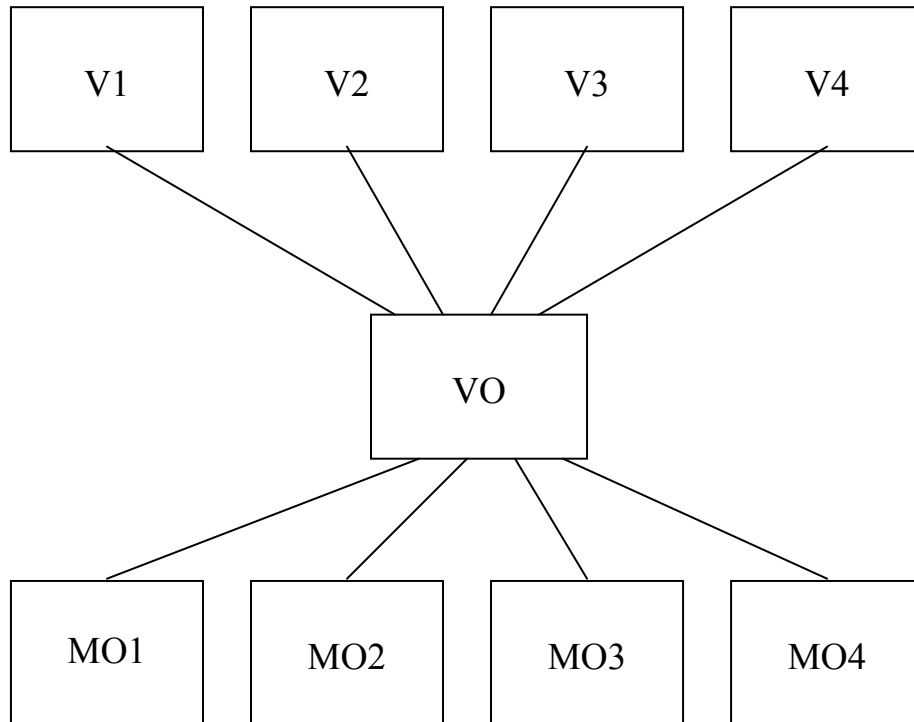
Podívejme se nejprve na teoretické vymezení *výhodnosti obchodu jako prostředníka.* Názorný příklad dokazující potřebu obchodu – zařazení dalšího článku do distribuční cesty:

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



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

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



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

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

### **Důvody vedoucí k obchodu**

Země spolu navzájem obchodují:

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

### **Překážky obchodu**

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

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

### *Typy bariér*

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

### Dovozní cla (tarify)

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

### Dotace

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

### Kvóty

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

## 2. DEFINICE A VYMEZENÍ OBCHODU

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

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

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

3. terciální (obchod a služby)

4. kvartální (školství, zdravotnictví, kultura)

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

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

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

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

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

### **Obchod můžeme vymezit ze dvou pohledů:**

1. národohospodářského
2. podnikatelského

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

*Agregátní veličiny* zjišťované z národohospodářského pohledu:

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

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

Podnikatelské hledisko naplňují tři samostatné okruhy:

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

### 3. TŘÍDĚNÍ A FUNKCE OBCHODU

#### 1) *podle druhu prodáváného zboží*

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

#### 2) *podle velikosti prodejní plochy*

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

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

#### 3) *podle způsobu prodeje*

- samoobslužný
- zásilkový
- pultový
- elektronický

#### 4) *podle způsobu inkasa plateb*

- za hotové
- na úvěr

#### 5) *podle obchodních operací*

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

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

#### 6) *podle teritoria*

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

#### 7) *podle vlastnictví*

- ❑ soukromý
- ❑ státní
- ❑ družstevní

#### 8) *podle právní formy*

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

### **Funkce obchodu**

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

1. *Transformační – Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský)*, odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků – např. velkoobchod potravinami má 60 dodavatelů a 300 odběratelů, kteří odebírají celý sortiment nebo jeho značnou část. Obchod zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu – hluboký nebo široký.

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



## 4. ČLENĚNÍ ZBOŽÍ, STRUKTURA A ZMĚNY SORTIMENTU

Obchod fyzickým zbožím zahrnuje dvě hlavní oblasti:

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

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

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

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

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

### Struktura a změny sortimentu

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

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

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

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

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

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

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

- změny vývojové,
- změny sezónní.

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

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

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

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

Podmínkou racionální práce s obchodním sortimentem, tedy podmínkou obchodní činnosti vůbec, je *třídění sortimentu*, jeho *vnitřní strukturování* a s tím spojené vymezení základního prvku obchodního sortimentu. Pro řízení pohybu zboží a informací je nutno vycházet z každého jednotlivého výrobku, jakožto nejmenšího článku v sortimentu, tedy z tzv. *komerčního druhu*. Komerční druh můžeme chápat jako základní prvek obchodního sortimentu, který se liší od ostatních komerčních druhů vahou, velikostí, obalem, cenou, přísadou, složením či stříhem, materiálem, barvou a dalšími specifickými projevy užitné

hodnoty, jako je tvar, jakost, rozměry, značka, tržní úprava, odrůda a další. I když je většina těchto odlišností vyjádřena cenou, nalezneme řadu výrobků lišících se v rámci téže ceny přísadou, barvou i velikostí. Zdá se tedy označení „komerční druh“ oprávněně výstižnější než výraz též často užívaný – „ceníkový druh“.

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

### **Specializace v obchodě**

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

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

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

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

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

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

### Model velkoobchodních provozních operací:

- **Příjem zboží** – začíná *odběrem zboží* (tzv. hrubým příjmem), spočívajícím v prověření vnější neporušenosti uzavřených přepravních prostředků a jejich počtu, v prověření počtu obalových jednotek a jejich vnější neporušenosti, resp. počtu kusů zboží, popř. v ověření hrubé váhy dodávky, a to vše podle průvodních dokladů. Další fází příjmu zboží je *čistá přejímka* (kvantitativní a kvalitativní, včetně sortimentní) a následná případná *reklamace, tvorba skladových manipulačních jednotek* a příslušné vstupy do informačního systému.
- **Skladování zboží** – v regálech, 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, demižon apod.*
- **Manipulační jednotka II. řádu** je odvozenou jednotkou sloužící pro mechanizovanou (automatizovanou) přepravu či manipulaci. Podle použití může jít o jednotku skladovací, expediční, přepravní. Je složena z většího počtu manipulačních jednotek I. řádu – cílem je snížení manipulační náročnosti.  
*Přepravním prostředkem je převážně paleta, užitná hmotnost 250-1000 kg, druhým nejčastějším prostředkem je roltejner s užitnou hmotností 160-250 kg; manipuluje se převážně mechanicky.*
- **Manipulační jednotka III. řádu** je odvozenou jednotkou sloužící pro mechanizovanou manipulaci a výhradně pro dálkovou přepravu – většinou v kombinované dopravě námořní, železniční, vodní, silniční, popř. letecké.  
*Přepravními prostředky jsou převážně velké kontejnery a výměnné nástavby. Celková hmotnost je obvyklá 10-30 tun, náklad tvoří jednotky II. nebo I. řádu. Manipulují se výhradně mechanicky pomocí jeřábů a speciálních vozů či vozíků.*
- **Manipulační jednotka IV. řádu** je odvozenou přepravní jednotkou určenou pro dálkovou kombinovanou vnitrozemskou vodní a námořní přepravu v bártrových systémech, včetně mechanizované manipulace. Hmotnost 400-2000 tun.

Pro obchod mají největší význam manipulační jednotky řádu 0, I a II. I když manipulační jednotka I. řádu je z hlediska přepravy pokládána za základní, v obchodě je z hlediska obsahu základní (nejmenší) jednotkou spotřebitelské balení a z hlediska rozměrového manipulační jednotka II. řádu – tj. *evropská paleta* – 800 x 1200 mm. Rozměrová unifikace podle standardů ISO (International Standardisation Organization) uznává manipulační jednotky I. řádu jako podíly části evropské palety – základní půdorysný rozměr je 200 x 300 mm. Rozměry spotřebitelského balení (manipulační jednotky 0. řádu) se musí přizpůsobit

přepravním (manipulačním) jednotkám I. řádu, přičemž změnou výšky nebo počtu kusů v tomto balení je možno dosáhnout požadované půdorysné velikosti.

**Mezi hlavní druhy přepravních obalů patří:**

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

**Palety**

Paleta je *definována jako nosná plošina s nástavbou nebo bez nástavby*, která slouží pro uložení zboží, jeho skladování, umožňuje stěhování palet a manipulaci pomocí vozíků či jiných mechanizačních prostředků. Je upravena pro nabrání vidlicemi 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 m<sup>3</sup> přizpůsobený mechanizované manipulaci a skladování. Lze jej tedy stohovat, překládat z jednoho druhu přepravního prostředku na druhý jako celek. Kontejnerizace představuje v komplexním pojetí významnou úsporu živé práce, od zavedení palety je to druhý nejvýznamnější krok k rozvoji přepravy materiálu.

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

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

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

## 6. NÁKUPNÍ ATMOSFÉRA A DISPOZIČNÍ ŘEŠENÍ PRODEJNÍCH JEDNOTEK

### Nákupní prostředí a nákupní atmosféra

Významný 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 skřín, na rozdíl od ostatních, je stimulem působícím po celých 24 hodin. Na vnímatelnost výkladních skříní mají vliv takové faktory, jako je směr pohybu kolemjdoucích, hustota a frekvence chodců, atraktivnost nabídky.

Výkladní skříně mají dva hlavní cíle:

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

Výkladní skřín poskytuje maloobchodníkovi široké možnosti informování zákazníka:

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

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

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

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

- **sortimentní profil**, tj. zboží, které patří do sortimentního profilu prodejní jednotky, na něž se firma specializuje. Mělo by mít ve výkladní 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 prodávaný sortiment (např. hudba z dětských filmů v prodejnách hraček) či jeho kvalitu a cenovou úroveň.

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

Jako součást vnitřního prostředí se uvádějí taktéž mikroklimatické podmínky. Za hlavní **mikroklimatické podmínky** v prodejních jednotkách se považují teplota, vlhkost, prašnost a větrání. Například vysoká teplota v prodejní jednotce může způsobovat únavu zákazníků a tím i menší soustředění na nabídku zboží, nízká teplota může naopak působit na zkrácení doby nákupu. Mikroklimatické podmínky působí kromě toho na jednání prodávačů 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 podněcení 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 užití pro dekorativní uspořádání nabídky a další. Základní funkcí prezentačních prostředků je funkce informační a komunikační. Pomocí prezentačních prostředků maloobchodník zákazníky informuje a komunikuje s nimi. Vhodné prezentační prostředky pozitivně ovlivňují nákupní atmosféru tím, že *zlepšují orientaci* zákazníka, poskytují mu *doplňkové informace* o zboží, *upozorňují* jej na zajímavé nabídky.

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

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

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

## **Personál**

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

## 7. RETAILING, FAKTORY ROZVOJE A VÝVOJOVÉ TRENDY RETAILINGU

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

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

Základem revolučního rozvoje retailingu jsou dva faktory:

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

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

Aby celou tuto činnost mohly maloobchodní firmy realizovat, budují pochopitelně svůj velkoobchod, svoji dopravu, své zahraniční zastoupení, nakupují zboží ze zahraničí,

provozují některé balírny, často i přímo ovlivňují některé výrobní podniky. Velikost obchodních firem a komplexní řešení pohybu zboží, to představuje nový pojem, který se nazývá retailing. *Retailing je mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem.*

### **Vývojové trendy retailingu**

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

- tržní dominance,
- internacionalizace,
- diverzifikace.

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

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

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

## 8. OBCHODNÍ KATEGORIE – PROSTŘEDNÍCI

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

Hlavní dvě skupiny představuje členění na obchodní prostředníky a zprostředkovatele.

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

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

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

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

### **Prostředníci obchodní činnosti**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 9. OBCHODNÍ KATEGORIE – ZPROSTŘEDKOVATELÉ

Nejobvyklejšími kategoriemi zprostředkovatelů v obchodních činnostech jsou:

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

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

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

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

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

Obchodní zástupce nebývá oprávněn uzavírat sám kupní smlouvy, k tomu se vyžaduje zmocnění (plná moc) zastoupeného. Nárokem zástupce je odměna – provize, úhrada nákladů apod. Při rozhodování o uzavření smlouvy o obchodním zastoupení zvažuje dodavatel zejména vzdálenost trhu, jeho kapacitu, organizovanost obchodní sítě na daném teritoriu



a samozřejmě druh zboží. Obchodní zástupce se uplatňuje více u zboží jednoduššího, zde je schopen připravit a popř. uzavřít celý obchod, u zboží technicky složitějšího obchodní zástupce pouze vyhledává potenciálního zákazníka a vlastní obchodní případ zpracují odborní pracovníci zastoupeného.

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

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

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

**Obchodní zprostředkovatel – makléř** – jeho funkcí je připravovat obchodní transakce tak, aby jednání skončilo kontraktem s třetí osobou uzavíraným přímo příkazcem a bylo výhodné pro obě strany – sleduje vždy zájmy obou partnerů. Nepřichází do styku se zbožím ani s peněžními prostředky příkazce a jeho partnera. Jde o samostatného obchodníka (firmu) jednajícího na cizí účet a cizím jménem. Pokud je k tomu zmocněn (plná moc), může sám sjednávat obchod se zbožím či cennými papíry, pojištění, dopravu apod. Má vysoké znalosti trhu a subjektů na něm. Šetří tak mnoho času, námahy i prostředků příkazce. Mezi makléřem a zástupcem není podstatný rozdíl.

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

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

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

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

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

**Burzy** – jsou zvláštní formou organizace trhu, na kterém se ve velkém obchoduje s hromadným, zastupitelným a nepřítomným zbožím. Typickými druhy burzovního zboží jsou zejména suroviny, ale též cenné papíry a devizy. Burzy se organizují pod státní kontrolou, jako burzy charakteru všeobecně přístupných shromáždění i jako soukromé obchodní společnosti nebo jako podniky těchto společností.

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

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

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

**Aukce** – jsou v podstatě *veřejné dražby*, na nichž se prodá zboží tomu, kdo nabídne vyšší cenu, jde tedy o jednostrannou soutěž kupujících. Na rozdíl od burz je možno si zboží

nebo alespoň vzorky prohlédnout. Aukce mají většinou charakter velkoobchodní. Pořadatelé aukcí mohou být vlastníci zboží nebo jejich organizace, aukční společnosti, přístavní správy nebo státem pověřené organizace – agenti. Vedle přímých kontrahentů jednají na aukcích i zprostředkovatelé – dohodci. Kromě známého způsobu lze použít i tzv. *zapisovací řízení*. Zájemci dávají po prohlídce zboží písemné nabídky – akceptuje se cenově nejvýhodnější nabídka. Důvod této formy – vyloučit nepříznivý vliv při malé návštěvnosti aukce a obrana proti dohodě vydražitelů – kupců. Maloobchodní charakter mají aukce starožitností, dražby zapomenutých předmětů apod.

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

Veletrhy plní hlavně tyto funkce:

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

## 10. DRUHY VELKOOBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

U spotřebního zboží se rozlišují následující druhy velkoobchodních činností:

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

### **Dodávkový velkoobchod**

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

### **Agenturní – traťový velkoobchod**

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

### **Samoobslužný velkoobchod**

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

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

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

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

### **Regálový velkoobchod**

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

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

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

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

### **Prodejní sklady (demigrosisté)**

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

## 11. DRUHY MALOOBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

Realizace maloobchodních činností se rozděluje do dvou hlavních skupin:

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

### **Maloobchod realizovaný v síti prodejen**

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

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

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

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

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

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

Vývoj ve vyspělých státech doposud jednoznačně směřuje k univerzálním formám maloobchodu a jím 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 velkoobchodníci 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 prodejů. 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 přesnídávkové) a doplňkový prodej jednoduchého sortimentu.

Základní nevýhodou prodeje v automatech je jeho technická a zejména ekonomická náročnost a malá výkonnost. Výhodou je jeho fungování po 24 hodin denně, 7 dnů v týdnu,

bez účasti stále nákladnější pracovní síly a jeho schopnost pohotově zásobovat jednoduchým sortimentem – to je také hlavní forma uplatnění prodejních automatů v současné době.

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

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

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

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

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

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



## 12. VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ 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 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 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 součástek, občerstvení, směnářské služby, loterie, prodej broušeného skla, cestovní kancelář aj. Nabyvatel získá práva k těm formátům, které si vybere.

### **Nákupní centrály**

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

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

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

## **HORIZONTÁLNÍ KOOPERACE**

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

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

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

Nejvyšší formou je **společný obchodní dům**. Několik obchodních firem se spojí k provozování, popř. i k výstavbě společného obchodního domu, který má pro zákazníky představovat plnosortimentní klasický obchodní dům se všemi jeho výhodami velkého výběru a společného nákupu. Nezalóží 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.