

13. RIZIKA V OBCHODNÍ ČINNOSTI

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

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

Výše uvedená rizika můžeme dělit do následujících skupin:

I. Rizika vyplývající z ekonomických podmínek na trzích:

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

II. Ostatní druhy rizik:

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

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

14. ZAJIŠTĚNÍ SPLNĚNÍ ZÁVAZKU

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

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

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

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

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

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

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

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

15. SMLUVNÍ POKUTA A ÚROKY Z PRODLENÍ

Smluvní pokuta

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

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

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

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

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

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

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

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

Úroky z prodlení

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

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

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

16. CÍLE CENOVÉ TVORBY A SLEVY

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

Cenová rozhodování výrobců

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

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

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

Cíle cenové tvorby

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

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

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

Cílová návratnost investic

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

Podíl na trhu

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

Následování konkurence

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

Maximalizace zisku

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

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

Stabilizace cen

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

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

Cenové slevy

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

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

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

Množstevní slevy

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

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

Nekumulativní množstevní slevy

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

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

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

Tabulka: Příklad přehledu množstevních slev

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

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

Kumulativní množstevní slevy

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

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

Obchodní slevy

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

Obchodní slevy byly tradičně poskytovány kupujícím na bázi obchodní klasifikace, tj. podle jejich obchodního postavení jako překupníka, velkoobchodníka nebo maloobchodníka. Problémem však je, že je stále obtížnější jednoznačně definovat různé články distribučních cest. Velcí maloobchodníci nakupují přímo od výrobců nebo případně přes překupníka, ale mají své vlastní skladové hospodářství. Distributory lze na druhé straně integrovat pomocí majetkových účastí nebo na základě franchisingu maloobchodních jednotek.

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

Sezónní slevy

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

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

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

Propagační slevy

Propagační slevu (promotional discount) poskytuje dodavatel svým dealerům jako formu kompenzace za úsilí, které vynakládají na podporu prodeje jeho výrobků. Celonárodní reklamní kampaně velkých výrobců nejsou většinou dosti účinné v podpoře jejich výrobků, protože neuvádějí konkrétní nákupní místa v jednotlivých geografických oblastech. Mnoho dodavatelů preferuje jako doplněk celonárodní kampaně reklamu svých výrobků na lokálních trzích, kde je lze asociovat se jménem a prodejním místem dealera. Tato politika většinou vede k růstu objemu prodeje a umožňuje dodavateli s výhodou užívat nižších sazeb za lokální reklamu a propagaci.

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

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

Hotovostní slevy

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

Pojem hotovostní slevy zahrnuje tři prvky:

1. nabízenou diskontní sazbu;
2. specifické časové období, během něhož je nabízená diskontní sazba využitelná;

3. časový limit pro úhradu celé faktury, pokud není hotovostní slevy využito.

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

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

17. TVORBA MALOOBCHODNÍCH CEN

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

Často se používá rovněž termínu obchodní rozpětí. Oba termíny označují stejný pojem.

náklady + obchodní přírážka = maloobchodní cena

$N + OP = MOC$

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

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

Jednotné nebo proměnlivé ceny?

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

Každý postup cenové tvorby má určité základní výhody a omezení. Nedostatkem tvorby proměnlivých cen je nutnost delegovat část pravomocí při tvorbě cen prodejnímu personálu, čímž se ztrácí určitá kontrola nad funkcí cenové tvorby. Za dodatečný náklad lze

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

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

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

Cenové řady

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

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

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

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

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

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

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

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

Využití psychologie při tvorbě cen

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

Zaokrouhlené ceny nebo ceny s lichými čísly.

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

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

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

Obecně převládá názor, že z psychologického hlediska je vnímání ceny do značné míry závislé na způsobu či formě jejího vyjádření. Vychází se z ověřeného předpokladu, že vnímání ceny zákazníky funguje na principu jednoduchosti, což znamená, že určitá část ceny, která se nedá tak lehce zapamatovat (nezaokrouhlená část), uchází pozornosti zákazníka, tj. není vědomě zákazníkem registrována. Je pravda, že někteří kupující na dotaz, kolik zaplatili za výrobek, odpoví: „O něco více jak 1000,- Kč“, přičemž ve skutečnosti mohli zaplatit 1199,- Kč.

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

Prestižní cena.

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

Paketový prodej

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

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

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

Při určování druhu výrobku, který by byl vhodný pro tento typ cenové tvorby, by měl maloobchodník vybírat z těch, které zákazníci často nakupují. Jestliže výrobek nepatří do

skupiny výrobků časté spotřeby, nepovede pakětování k výrazným prodejním efektům, neboť zákazník si bude rozmyšlet, aby udržoval doma velké zásoby méně často používaného výrobku.

Cena za měrnou jednotku

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

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

Cenový vůdce

Cenovým vůdcem nazýváme druh zboží nebo služby, které jsou dočasně prodávány pod svou obvyklou cenovou úrovní. Tato metoda vychází z teorie, že jsou-li už jednou zaplněny prostory prodejny zákazníky, mohou prodavači a vystavené zboží přimět tyto zákazníky k nákupu dalších druhů zboží. Maloobchodník si vybírá jednu nebo více položek zboží pro úlohu cenového vůdce. Jedná se obvykle o oblíbené zboží, často značkové, jehož spotřebitelské ceny jsou kupujícím dobře známy. Cenový vůdce je uváděn za nižší cenu, přičemž maloobchodník inkasuje pouze nízkou obchodní přírážku. Spotřebitelé ve skutečnosti vnímají takovou nabídku jako výhodnou koupi.

Mezi hlavní cíle využívání „cenových vůdců“ patří především:

1. Přilákání klientů do prodejny. Snahou je zvýšit obrát jiných rentabilních výrobků ve stejné prodejně. Zákazníci přilákání do prodejny atraktivní nabídkou výhodné koupě

budou zpravidla nakupovat také jiné výrobky prodávané za normální nebo dokonce zvýšené ceny. Tak například obchodní dům může přilákat zákazníky snížením cen mléka, vajec, zákusků nebo toaletních potřeb plnicích rolí tzv. víkendových specialit.

2. Zvýšení čisté výnosnosti. Prodej velkého množství cenových vůdců prodeje může zvýšit čistou výnosnost přesto, že ziskové rozpětí z prodeje „vůdců“ je obvykle nižší.
3. Zachování konkurenceschopnosti. Stanovení nízkých cen výrobků je často obchodní nutností, protože tohoto kroku využívá většina maloobchodních firem. K udržení konkurenceschopnosti považují maloobchodníci za nevyhnutné následovat některá či veškerá selektivní cenová snížení uskutečněná konkurenty.
4. Zvýšení celkových prodejů. „Vůdcem“ prodeje se může také stát komplementární neboli doplňková položka. Snížení ceny u takové položky povede ke zvýšení prodeje jiné položky nebo položek, které doplňuje. Tato politika obvykle vede k vyššímu celkovému čistému výnosu, protože zvýšený objem prodeje komplementárních položek bude více než kompenzovat nízkou marži položky, u které byla snížena cena.

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

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

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

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

Ztrátový cenový vůdce

Představuje zboží, které firma prodává se ztrátou, tzn. pod svými náklady. Obchodník se chce vyhnout potenciálním ztrátám, které mu mohou vzniknout úplným zkažením zboží,

likvidovat zásoby poškozeného zboží nebo likvidovat celý podnik. Snížení prodejní ceny na úroveň nákladů nebo pod tuto úroveň může být však zamýšleno jako nepoctivá taktika vůči firemní konkurenci.

Komparativní cena

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

Výkupní bonifikace

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

18. CHARAKTERISTIKA A CENOVÁ TVORBA SLUŽEB, SLUŽBY V MALOOBCHODĚ

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

Nehmotnost

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

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

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

Simultánnost poskytování a spotřeby

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

Pomíjivost

Služby nemohou být skladovány, což znesnadňuje synchronizaci nabídky a poptávky. Neprodaná sedadla při pravidelném letu a neobsazené hotelové pokoje nemohou být skladovány a uchovávány do období zvýšené poptávky. Vzhledem k tomu, že nastávají období, kdy je příliš velká poptávka (řekněme různé kongresy v hotelech), a období, kdy není žádná nebo je jen hubená poptávka (třeba zájem o úpravu trávníků v zimě), musí být navrženy strategie, s jejichž pomocí bude možno překlenout tyto výrazné výkyvy poptávky směrem

dolů a nahoru. Mezi strategie pro období vysoké poptávky patří najímání pracovníků na částečný úvazek, práce přesčas, přednostní péče o pravidelné zákazníky, kdy se ostatní nechají čekat, odmítání či odsouvání zakázek a zadávání práce subdodavatelům. Strategie pro období nízké poptávky zahrnují poskytování cenových úlev, nabídku služeb jiného druhu, aby se využilo nevytížených kapacit, a zintenzívnění prodejního a propagačního úsilí.

Různorodost

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

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

Komplexnost a divergentnost

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

Zvyšování komplexnosti

Ke zvyšování komplexnosti dochází přidáním dalších služeb nebo prohlubováním úrovně dosavadních služeb, kdy je cílem maximalizovat výnosy od každého zákazníka. Holičství, kadeřnictví a kosmetické salóny jsou příklady podniků služeb, které z tohoto důvodu rozšířily spektrum nabídky služeb, jež se tak staly komplexnějšími. Cena nově připojené služby bude jako součást kompletu služeb nutně nižší než ta, kterou by za ni musel zákazník zaplatit u specializovaného konkurenta.

Snižování komplexnosti

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

Zvyšování divergentnosti

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

Snižování divergentnosti

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

Cenové rozhodovací procesy

Úloha nákladů

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

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

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

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

Tržní aspekty

Protože podniky poskytující služby považují za obtížné alokovat náklady na jednotlivé výkony služeb, což platí obzvláště při proměnlivé hladině poptávky, bývá cena služeb mnohem častěji založena na tržním vnímání hodnoty než na nákladech. V souladu s tím pak

mnohé úspěšné organizace poskytující služby přistupují ke strategii stálých inovací. Přidáváním nových rysů a charakteristik firma zvyšuje hodnotu svých produktů.

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

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

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

Cenová tvorba orientovaná na náklady

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

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

Tam, kde existují bariéry vstupu do odvětví, které mohou být dány např. objemem kapitálu nutného k pořízení potřebného vybavení, hrají náklady při tvorbě cen mnohem důležitější roli než tržní podmínky. Např. rozsah vybavenosti technikou potřebnou k zemním pracím může odradit mnoho firem od vstupu na daný trh. Další bariérou vstupu a zároveň dalším faktorem, který v cenových rozhodovacích procesech zdůrazňuje úlohu nákladů oproti tržním podmínkám, je úroveň technologie.

Cenová tvorba s ohledem na fluktuaci poptávky

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

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

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

Kapacitně orientovaná cenová tvorba

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

Paketování cen

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

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

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

Pro ilustraci tvorby cen paketů uvažujme kombinaci dvou produktů. Jestliže poptávka po jednom produktu je nezávislá na poptávce po druhém, je naděje, že zákazník, který nyní kupuje jeden z produktů, nakoupí paket obsahující oba produkty. Dalším možným cílem je

vzbudit pozornost dosavadních ne-zákazníků, kteří zatím nejevili zájem o žádný ze samostatných produktů, a získat je pro koupi celého balíčku. Základním stimulem nabízeným zákazníkovi je zde cena.

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

Služby poskytované zákazníkům

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

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

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

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

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

Doplňkové služby pak pomáhají odlišovat jednotlivé maloobchodní firmy mezi sebou, spoluvytvářejí image firmy a jsou významným nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti.

Jsou důležité pro získání a udržení zákazníka. Sem bychom mohli zařadit např. dětské koutky v obchodních domech.

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

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

Mezi nejčastěji poskytované služby v maloobchodě patří:

- **Služby souvisící s placením zboží** – sem patří především přijímání šeků a kreditních karet jiných institucí k placení zakoupeného zboží (např. VISA, MasterCard). Aby zákazníkovi tento způsob placení skutečně usnadnil nákup, musí maloobchodník pečlivě zvážit výběr spolehlivého a flexibilního partnera. Pokud zákazník stráví u pokladny čtvrt hodiny kvůli nepružně pracujícím počítačovému systému externí organizace, nebude tuto službu vnímat jako přínos a část negativního dopadu půjde i na vrub maloobchodníka. Některé maloobchodní firmy mají vlastní systém kreditních karet. Velmi obvyklé je to např. u řetězců čerpacích stanic (např. Shell). Používání kreditních karet je výhodné pro obě strany. Zákazník s sebou nemusí nosit hotovost a může se o koupi rozhodovat impulsivně. Průzkumy zjistily, že používá-li zákazník kreditní kartu, kupuje obvykle více zboží. Kromě možnosti platit šekem či kreditní kartou poskytují některé firmy zákazníkovi i spotřebitelský úvěr, tj. v podstatě prodej na splátky. Tento úvěr může a nemusí být úročený a dovoluje zákazníkovi koupit si i to zboží, které by nemohl jednorázově zaplatit.
- **Zvláštní ceny pro pravidelné zákazníky** – tam, kde si firmy vedou evidenci svých zákazníků (např. prostřednictvím zákaznických karet), mohou jako zvláštní službu poskytovat stálým zákazníkům určité slevy. Je to účinná zbraň v boji o udržení zákazníka.

- **Dárkové poukázky** – možnost koupit si poukázku na zboží v určité hodnotě usnadňuje některým zákazníkům výběr vhodného dárku pro své blízké, vnímá poukázku jako pomoc ze strany firmy. Firma má zajištěný odbyt zboží, protože poukázky jsou nepřenositelné do prodejen jiné firmy.
- **Poskytování informací** – poskytované informace mohou usnadňovat zákazníkovi orientaci v prostoru maloobchodní jednotky, mohou ho informovat o sortimentu. Nejjednodušším příkladem jsou informační tabule, kde je obvykle popis rozmístění sortimentu po prodejní ploše. Některé firmy vydávají i orientační plánky, které umožňují zákazníkovi rozvrhnout si nejvhodnější trasu nákupu předem. Jiným způsobem lze poskytovat informace určenými pracovníky, kteří by měli být schopni i pomoci zákazníkovi při řešení nepříjemných nebo problémových situací, které mohou při nákupu nastat. Obchodní firmy také často informují zákazníky o zvláštní nebo nové nabídce zboží prostřednictvím pošty (např. letáčky) nebo telefonu. Pomocí vnitřní počítačové sítě a vhodného softwaru je možné zákazníkovi poskytnout naprosto komplexní a ucelené informace týkající se nejenom rozmístění zboží, ale i různých zvláštních nabídek, informace o cenách, slevách apod. Zcela nový a zatím ne zcela doceněný prostor se otevírá možností firmy zapojit se do vnějších počítačových sítí typu Internet, což umožňuje oslovit i zákazníky potenciální.
- **Garance** – firma nabízí možnost zvláštních garancí nad rámec vyplývající ze zákona nebo poskytovaných výrobcem (např. vrácení zboží, nesplní-li prezentované podmínky). Obdobný charakter má i cenová garance, kdy při nesplnění uvedených podmínek firma zaručuje výraznou slevu. Některé obchodní firmy vycházejí svým zákazníkům natolik vstřícně, že jim umožňují vrátit nepoškozené zboží do určité lhůty; zákazník dostane nazpět peníze.
- **Předvedení zboží** – u určitého sortimentu (např. elektropřístrojů) patří tato služba mezi základní. Prodávající by měl nejenom zboží předvést, vysvětlit jeho ovládání a funkce, ale informovat o jeho výhodách a nevýhodách. Měl by mít takové odborné znalosti, aby byl schopen zákazníkovi poradit ve výběru konkrétního druhu zboží, které by nejlépe odpovídalo jeho přání. Rovněž si zákazník ověřuje funkčnost daného výrobku.
- **Možnost si zboží vyzkoušet** – tato služba je podobná předchozí a je opět základní službou u některého sortimentu (např. oděvy a obuv, automobil).

- **Úprava zboží** – podle přání zákazníka (např. zkracování délky zakoupených oděvů) umožňuje individuální přístup ke každému zákazníkovi. Z tohoto důvodů bývá většinou velice pozitivně zákazníkem ceněna, ačkoliv bývá poskytována za poplatek. Pro firmu sice znamená vyšší náklady, především personální, protože bývá nezbytné zaměstnat pracovníka s potřebnou kvalifikací, ale výrazně napomáhá odlišit se od konkurence.
- **Balení zboží** – většina firem prodávané zboží balí tak, aby zákazníkovi umožnila jeho snadnou přepravu. Obaly mohou být nejrůznějšího druhu od papírových po igelitové tašky. V každém případě patří obaly k výrazným nákladovým položkám, a proto mnoho firem volí i určitý poplatek za některé dražší druhy obalů (např. papírové krabice, pevnější tašky apod.). Zvláštní dárkové balení zboží bývá většinou placenou doplňkovou službou.
- **Doprava zboží** – doprava zboží na místo, které určí zákazník, by mohla být považována u některého sortimentu (např. nábytek) za jeden z momentů, který rozhoduje o získání zákazníka. Firmy mohou mít buď vlastní autodopravu nebo mohou dopravu zboží zajišťovat spoluprací se specializovanou firmou.
- **Dodávková služba** – další službou, která pomáhá firmám zvýraznit vlastní image a získat náskok před konkurencí, je dodání zboží do určeného místa podle objednávky zákazníka. Tato služba se obvykle týká omezeného sortimentu (např. donáška potravin podle telefonické objednávky nebo posílání květin).
- **Instalace zboží, záruční servis** – pro každou firmu znamená poskytování těchto dvou služeb zvýšení provozních nákladů. Firma musí zaměstnávat pracovníky se speciální kvalifikací a musí mít vybavenou dílnu. Avšak zařazení těchto služeb do mixu firmy znamená u určitého sortimentu (např. pračky) poskytnutí komplexní a úplné služby zákazníkovi.
- **Parkování** – je nezbytnou službou především tam, kde si obchodník přeje, aby zákazník nakupoval ve větších objemech. V současné době nově projektované zejména supermarket, hypermarkety a nákupní centra mají vždy parkovací plochu. Pokud je to možné, je vhodné, aby tato služba byla bez poplatku. Je-li parkoviště hlídáno, obvykle firma určitý poplatek účtuje.
- **Přístup s vozíkem na parkovací plochu** – umožnit zákazníkovi, aby si mohl zboží z nákupních vozíků poskládat přímo do auta, je obvyklou službou všech větších provozních jednotek. Tato služba zvyšuje zákaznicko pohodlí při nákupu. Lepší

variantou je, může-li zákazník vozík na parkovišti nechat v prostoru k tomu určeném, tzn. že se s ním nemusí vracet do prodejny.

- **Občerstvení, odpočinkové kouty, toalety** – chce-li maloobchodník, aby zákazník zůstal v prodejně co nejdéle, měl by mu zajistit i možnost krátkého odpočinku a občerstvení.
- **Dětský koutek** – tato zvláštní služba se opět vyplatí maloobchodníkům, kteří mají zájem prodloužit dobu zákazníkova pobytu v prodejně. Ačkoliv zřízení dětského koutku znamená jednak náklady na jeho vybavení a jednak další personální náklady na pracovníci na hlídání dětí, obvykle bývají spokojené všechny tři strany. Děti se nemusí účastnit pro ně únavného nákupu, rodiče si mohou v klidu vybírat zboží a obvykle také více nakoupí, což s potěšením vítá maloobchodník. Náklady, které vynaložil, se mu mnohonásobně vrátí.
- **Bezpečnostní schránky** – vybavení prodejny bezpečnostními schránkami je další způsob, jak lze zlepšit zákazníkovo pohodlí při nákupu. Tím, že může odložit své předchozí nákupy a kabáty do hlídáných boxů, má usnadněný pohyb po prodejně a ve výsledném efektu to maloobchodníkovi zvyšuje prodej zboží.

19. PLATEBNÍ STYK A ČLENĚNÍ PLATEB

- 1) Podle vztahu ke zboží
 - před dodáním zboží
 - proti převzetí zboží
 - po dodání zboží
- 2) Podle doby
 - promptní (okamžité)
 - termínované
- 3) Podle jištění
 - platby jištěné
 - platby nejištěné
- 4) Podle platebních instrumentů
 - peníze
 - šeky
 - platební karty
 - směnky
- 5) Podle teritoria
 - tuzemské platby
 - zahraniční platby

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

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

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

Platební styk

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

Rozeznáváme:

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

Bezhotovostní platební styk

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

Výhody bezhotovostního platebního styku

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

Z hlediska podniku:

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

Nevýhody bezhotovostního platebního styku

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

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

Hotovostní platební styk

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

Důvod:

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

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

Platba

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

Rozdělení plateb

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

A) Platba před dodáním zboží

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

Rizika:

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

Rozeznáváme - a) úplnou platbu předem

b) částečnou platbu předem

ad a) Úplná platba předem - je spojena s rizikem, že zboží nemusí být dodáno ve sjednané lhůtě, sortimentu, množství a kvalitě. Proto ve smlouvě je třeba sjednat podmínky (sankce), které budou kupujícím využity, pokud prodávající nedodrží smlouvu. Placení předem se využívá především \Rightarrow pokud se obchodní partneři neznají, při prodeji drahých kovů, a když má zboží malou hodnotu. Platba předem je projevem nedůvěry a pokud se uplatňuje, tak pouze částečná platba předem.

ad b) Částečná platba předem - v současné době se pohybuje ve výši 50 % sjednané kupní ceny. Označuje se jako záloha a měla by odpovídat výši nakoupeného materiálu a části materiálových nákladů. Chápe se jako zajišťovací instrument pro případ, že kupující zboží

odmítnul převzít ve sjednaném termínu. Je to zcela běžné v leasingových společnostech (pohybuje se od 0 - 70 % podle finanční situace kupujícího).

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

B) Platba proti převzetí zboží

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

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

C) Platba po dodání zboží

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

Podle doby platby

a) Platby promptní

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

b) Platby termínované

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

V praxi se tento způsob platby označuje jako „prodej na fakturu“. Prodej na fakturu neexistuje (buď je na úvěr nebo za hotové). Faktura je daňový účetní doklad. Faktura má být vystavena okamžitě, nebo do 14 dnů od uskutečnění zdanitelného plnění. Částka v ten den má být připsána na běžný účet nikoliv teprve poslána.

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

Platby podle jištění

a) *nejištěné*

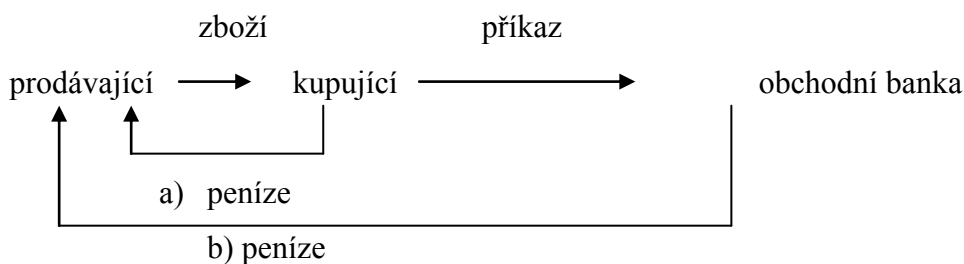
b) *jištěné*

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

ad a) Platby nejištěné

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

Postavení subjektů u nejištěné platby



a) hotovostní platební styk

b) bezhotovostní platební styk

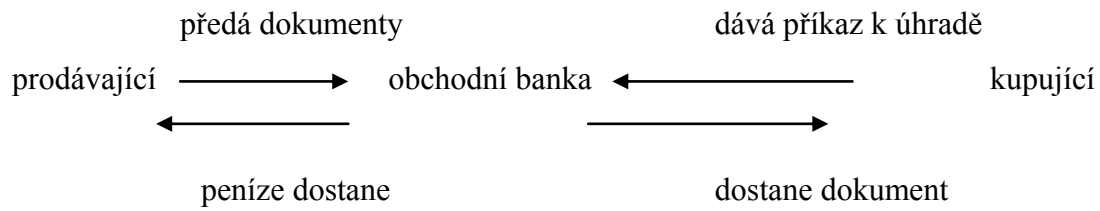
ad b) Platby jištěné

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

V bankovní terminologii se jedná o bankovní záruky.

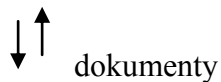
Bankovní záruka - je písemné prohlášení obchodní banky ve sjednané smlouvě, že uspokojí věřitele do výše určité částky ke které se zavázala. je dokumentem platebním i zajišťovacím.

Postavení subjektů u bankovní záruky v tuzemsku



V mezinárodním platebním styku se tento způsob označuje jako **dokumentární akreditiv**.

prodávající obchodní banka prodávajícího

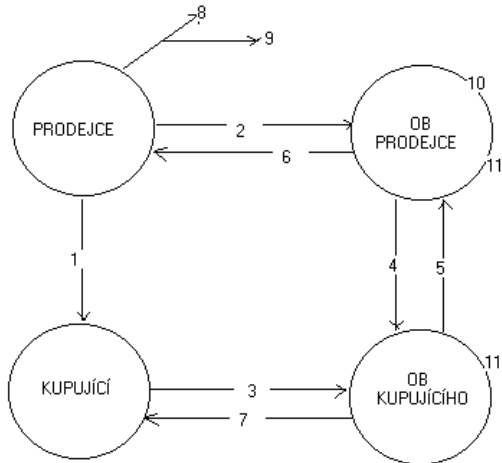


kupující obchodní banka kupujícího

Strany musí sjednat dokumenty, které se zapracují do smlouvy.

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

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



- 1) V době uzavírání kontraktu si kupující s prodávajícím dohodnou dokumenty, které prokazatelně doloží, že prodávající odeslal zboží. Každá strana musí navštívit svou obchodní banku
- 2) Prodávající požádá svou obchodní banku o otevření akreditivu na straně prodávajícího (exportéra). Pracovníci obchodní banky nezkontrolují počet dokumentů, pouze si vyhražují, aby byly zpracovány formálně dobře a nebylo pochyb o tom, že zboží nebylo odesláno. Pokud je klient banky dobře znám, banka požadavku vyhoví a sepíše smlouvu.
- 3) Kupující (importér) taktéž navštíví svou obchodní banku a požádá o otevření akreditivu na straně kupujícího. Banka požadavku vyhoví, pokud je kupující klientem banky a je dostatečně solventní (má fin. prostředky na BÚ). Je to zcela nezbytné, poněvadž v případě otevření akreditivu budou peníze vázány pro účel platby.
- 4,5) Banky se informují o tom, že otevřely akreditiv ve prospěch svých klientů
- 6,7) Banky informují své klienty, že dokumentární akreditiv byl otevřen a převzaly garance za sjednanou částku.
- 8) Prodávající odeslal zboží a získal dokumenty.
- 9) Prodávající předává dokumenty své obchodní bance. Obchodní banka kontroluje úplnost a jednoznačnost předložených dokumentů. V případě jakékoliv pochybnosti

dokumenty vrátí. Prodávající má za povinnost je nechat opravit (vystavit nové), aby se předešlo jakémukoliv dalšímu pochybení.

10) Po kontrole a odsouhlasení dokladů mohou nastat 2 varianty

1. VARIANTA = banka bezprostředně uvolní sjednanou částku, čímž vyrovnala svůj závazek. V tomto případě bere veškerou odpovědnost za to, že banka kupujícího je po obdržení dokladů nevrátí a poukáže částku, kterou již vyplatila

2. VARIANTA = banka prodávajícího zašle doklady bance kupujícího a čeká na poukázání peněz. Tato varianta vychází z jistoty nikoliv rizika, jako varianta předcházející

11) Banky připisují peníze svým klientům, zasílají jim výpisy a tímto obchodní případ dokumentární akreditiv končí.

20. VÝZNAM A CHARAKTERISTIKA DISTRIBUČNÍCH CEST

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

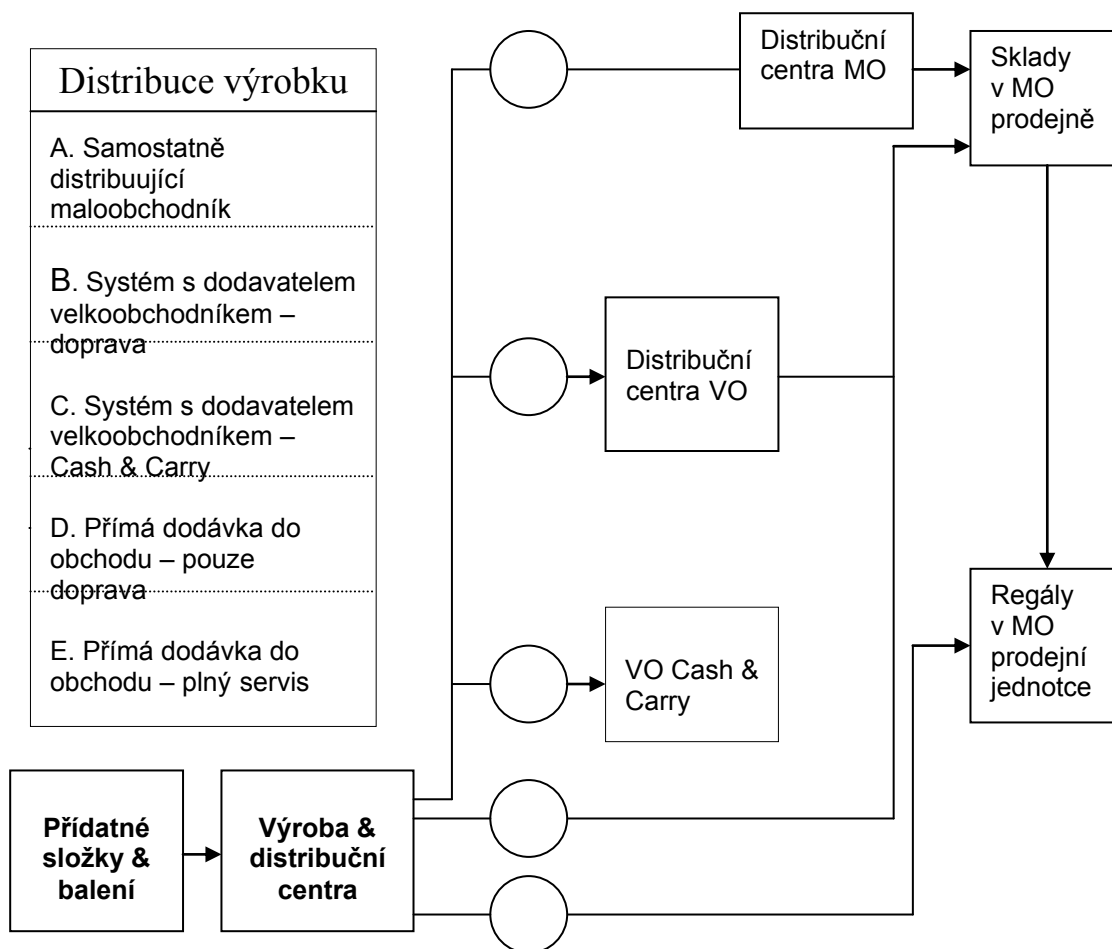
Distribuce není úzce definovaný obor, ale měla by být spíše považována za komplexní síť interakcí uvnitř distribuční cesty. Podstatou distribuce jsou tedy činnosti, které jsou uskutečňovány mezi jednotlivými články uvnitř distribuční cesty. Těmito články mohou být samotné výrobní společnosti, obchodní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

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

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

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

Obrázek: Základní formy distribuce



Distribuční cesta

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

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

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

Tabulka: Distribuční cesta

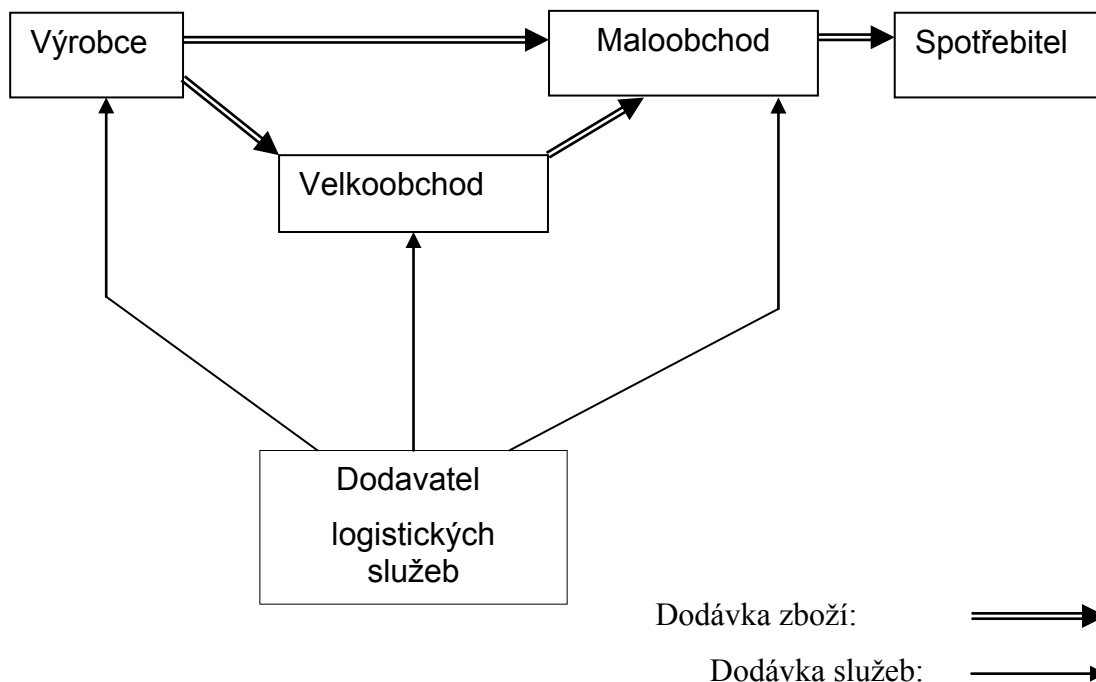
<i>Distribuční proces</i>	DISTRIBUČNÍ ČLÁNEK			
	VÝROBCE	VELKOOBCHOD	MALOOBCHOD	DODAVATEL LOGISTICKÝCH SLUŽEB
<i>Dodavatel vstupů</i>	Dodavatel Surovin	Výrobce	Velkoobchod nebo výrobce	Výrobce nebo velkoobchod
<i>Přidaná hodnota</i>	Výroba Distribuce	Distribuce Hledání vstupů	Distribuce Hledání vstupů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

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

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

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

Obrázek 3: Vztahy mezi distribučními články



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

Alternativní struktury distribuční cesty

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

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

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

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

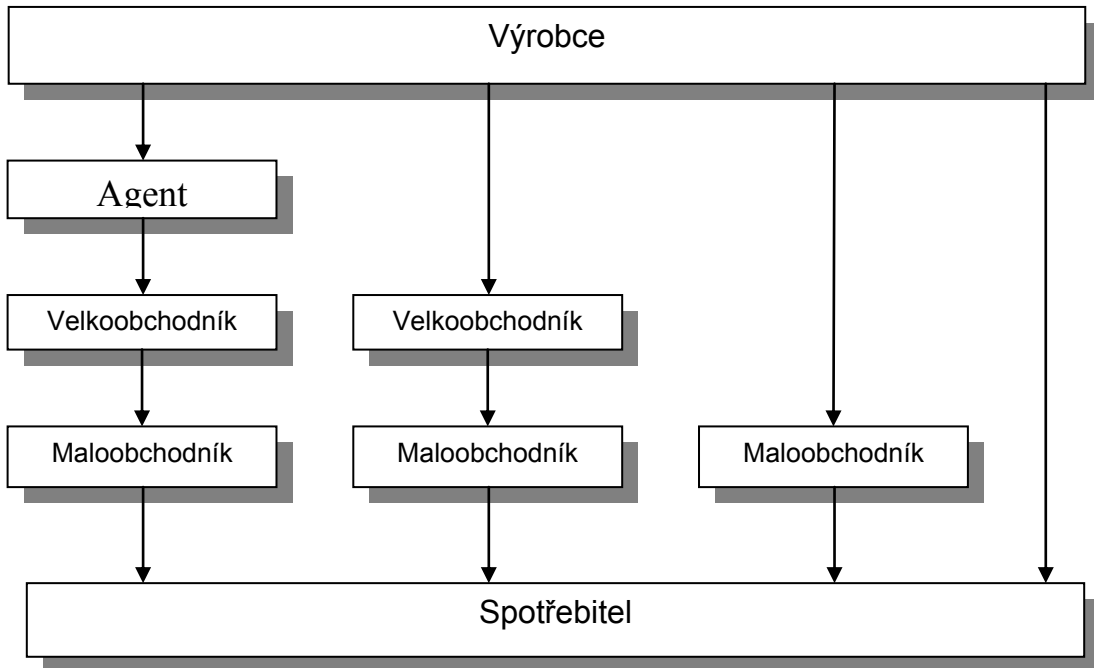
V distribuci spotřebního zboží se uplatňují zejména takové prodejní cesty, které zahrnují maloobchod a často též velkoobchod a nezávislé zprostředkovatele.

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

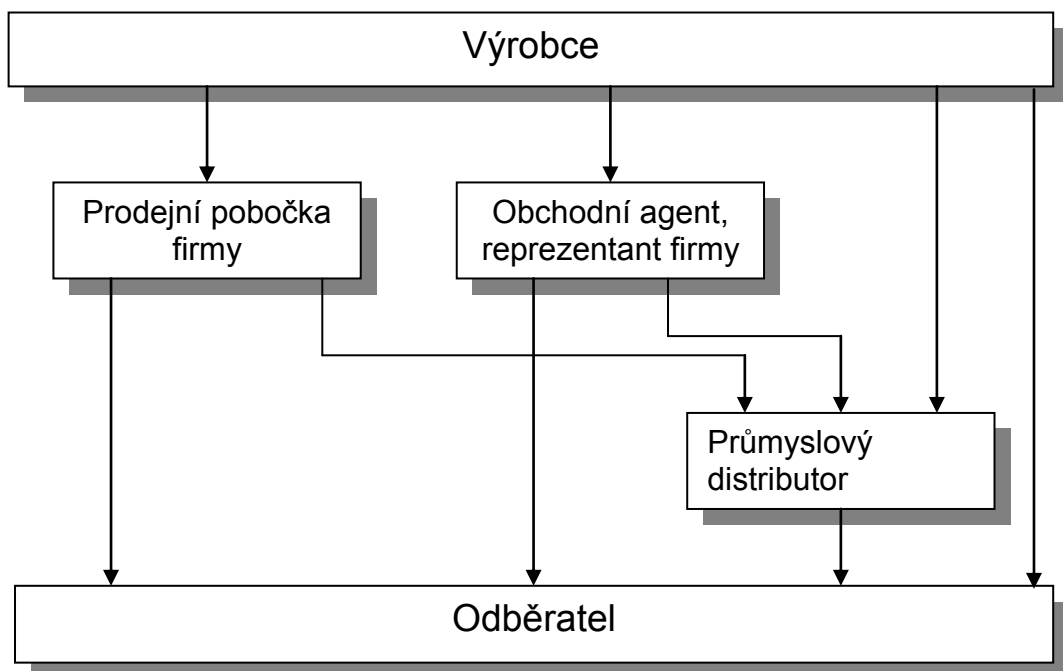
Některé firmy využívají k distribuci svého zboží několika prodejních cest. To znamená, že prodávají jak přímo svým zákazníkům, tak i prostřednictvím velkoobchodu a sítě specializovaných prodejen a obchodních domů. V takovém případě hovoříme o vícenásobných prodejních cestách. Účelem vytváření vícenásobných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

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

a) Spotřební zboží



b) Výrobní prostředky



Úloha jednotlivých toků v distribučních cestách

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

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

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

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

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

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

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

netýkají dopravní společnosti, například podrobnosti spojené s nákupem, prodejem nebo propagací výrobků nebo si dopravu zajišťuje výrobce vlastními prostředky.

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

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

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