

3. Formy prodeje

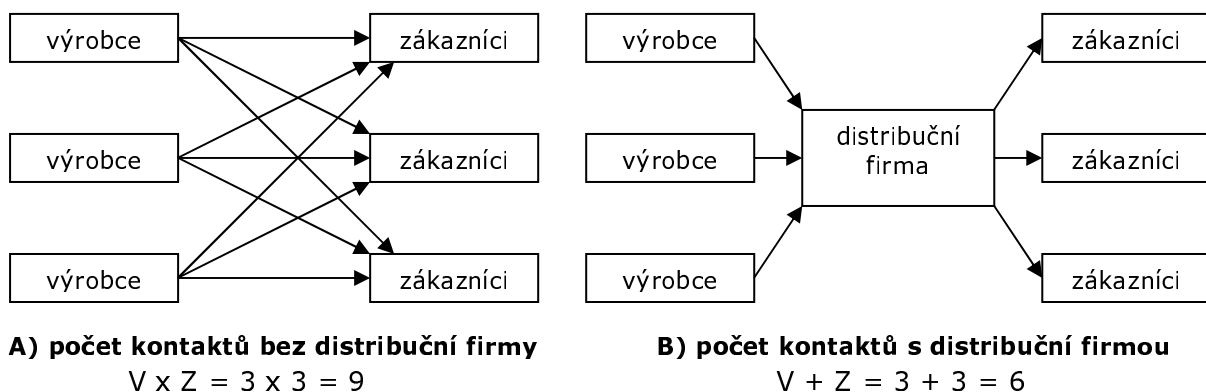
Maloobchodní a velkoobchodní forma prodeje, prodejní strategie v těchto formách

1. Distribuční politika

Většina výrobců používá k tomu, aby své zboží uplatnila na trzích, prostředníků. Snaží se vytvořit **distribuční cestu**, tj. množinu nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu).

Přestože použití distribuční cesty znamená pro výrobce vzdát se části kontroly nad tím, jak a komu jsou výrobky prodávány, přináší jim větší efektivnost v zajištění dostupnosti výrobků pro cílové trhy. S využitím kontaktů, zkušeností, specializace a rozsahu činností prostředníci obvykle nabízejí firmám více, než by mohly dosáhnout vlastními silami.

Úlohu prostředníků a jejich vliv na počet obchodních transakcí znázorňuje následující schéma.



Obr. 1.1 Vliv distribuce na snížení počtu obchodních transakcí

Funkce distribučních cest

Distribuční cesty zajišťují přesun zboží a služeb k zákazníkům. Překonávají tak časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují zboží a služby od těch, kteří je požadují. Distribuční cesty zajišťují úkoly, k nimž patří zejména:

- **informace:** shromažďování a distribuce výsledků výzkumu trhu a dalších poznatků o účastnících a faktorech působících v marketingovém prostředí, které jsou potřebné pro plánování a napomáhají směně
- **podpora prodeje:** tvorba a šíření informací o nabídkách, které mají přilákat zákazníky
- **kontakt:** nalézání potenciálních zákazníků a komunikace s nimi
- **nabídka:** přizpůsobení nabídky podle potřeb zákazníků včetně aktivit jako jsou např. úpravy, montáže a balení
- **jednání:** dosažení dohody o ceně a dalších podmínkách nabídky, aby koupě mohla být dokončena

Ostatní funkce k dokončení transakce:

- **fyzická distribuce:** doprava a skladování zboží
- **financování:** získání a používání zdrojů, které pokrývají náklady distribuce
- **převzetí rizika:** převzetí rizika spojeného s fungováním distribučního kanálu

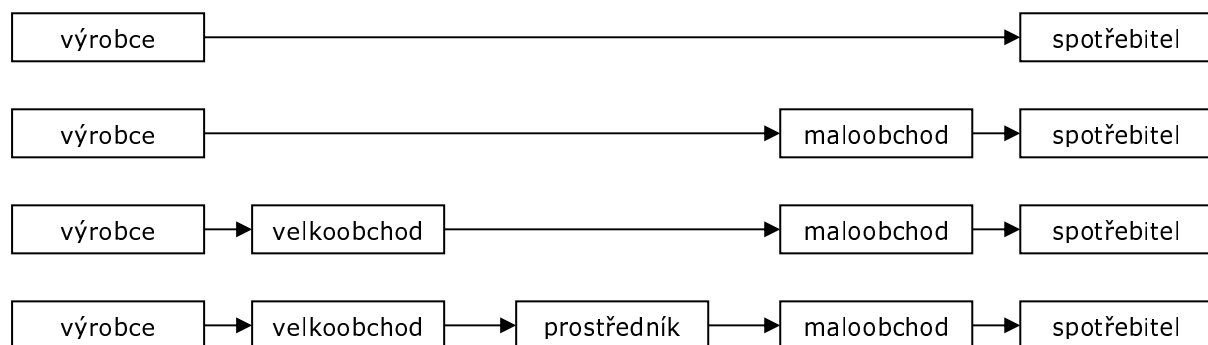
V závislosti na tom, v jakém rozsahu provádí uvedené funkce výrobce, stoupají jeho náklady, což se musí promítnout i do cen. Pokud část těchto funkcí zajišťuje prostředník, potom mohou být náklady a následně cena výrobce nižší, ale prostředník si musí účtovat více za náklady své práce.

Počet úrovní distribučního systému

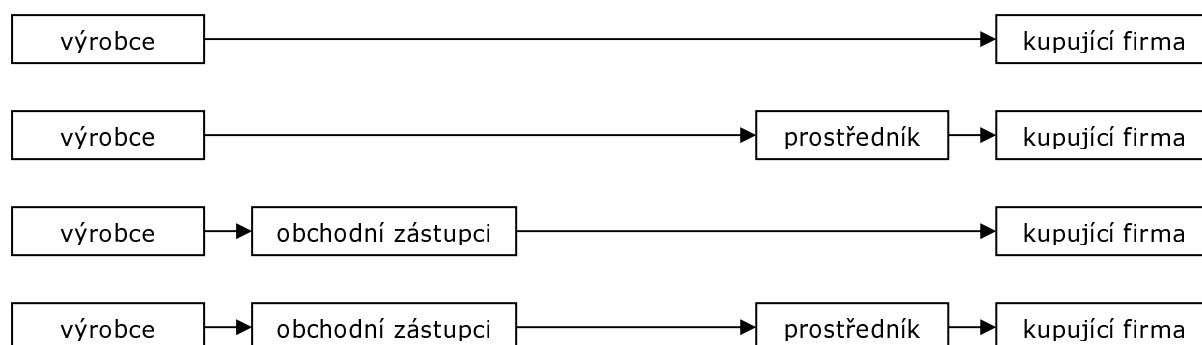
Distribuční cesty lze popsat podle počtu úrovní, které obsahují, když každý prostředník, který vyvíjí aktivity spojené s cílem dopravit výrobky co nejdříve kupujícímu, představuje určitou úroveň distribuční cesty. Počet prostředníků pak indikuje délku cesty. Rozlišujeme přímou distribuční cestu a nepřímou distribuční cestu.

Přímá distribuční cesta je systém bez jakýchkoli prostředníků, firma prodává přímo konečným spotřebitelům. **Např.** společnosti Avon, Tupperware, Amway nabízejí své výrobky prostřednictvím distributorů, kteří k prodeji využívají nejrůznější příležitosti jako večírky, návštěvy apod.

Nepřímá distribuční cesta je systém zahrnující jednoho nebo více prostředníků. V případě spotřebního zboží bývá tímto mezičlánkem obvykle maloobchodník. **Např.** výrobci televizorů, kamer, pneumatik, nábytku, domácích spotřebičů apod. prodávají své výrobky přímo velkým maloobchodním firmám jako jsou Wal-Mart a ty je pak prodávají konečným spotřebitelům. Výrobci potravin, léků, potřeb pro domácnost apod. pak využívají ještě dalšího mezičlánku, kterým je velkoobchodní síť.



A) obchodní metody využívané při prodeji spotřebního zboží



B) obchodní metody využívané při prodeji na průmyslovém trhu

Obr. 1.2 Obchodní metody využívané při prodeji spotřebního zboží a průmyslových výrobků

Fungování prvků v distribučním řetězci

Distribuční systém se skládá z firem, které se spojily díky společnému cíli. Každý člen závisí na ostatních. **Dealeři firmy Ford jsou závislí na tom, zda firma Ford Motor Company zkonstruuje automobily, které budou vyhovovat potřebám zákazníků.** Firma Ford je závislá na tom, zda její dealeři získají zákazníky, přesvědčí je, aby si koupili tuto značku automobilu, a budou poskytovat kvalitní prodejní a poprodejní služby, které budou udržovat dobrou pověst firmy a jejích dealerů. Úspěch každého jednotlivého dealera firmy Ford závisí na tom, jak je celá distribuční síť konkurenceschopná ve srovnání se sítěmi jiných výrobců automobilů.

Každý člen distribučního systému v něm hraje určitou roli a specializuje se na provádění jedné nebo více funkcí. Celý systém je nejefektivnější, pokud každý jeho člen plní ty úkoly, které může vykonávat nejlépe. Protože úspěch každého člena distribuční sítě závisí na úspěchu celého distribučního systému, všechny firmy by měly rozumět svým úkolům a přijmout své role, koordinovat své cíle a aktivity a co nejlépe spolupracovat na dosažení celkového cíle systému. Kooperace k dosažení celkových cílů někdy znamená vzdát se individuálních cílů.

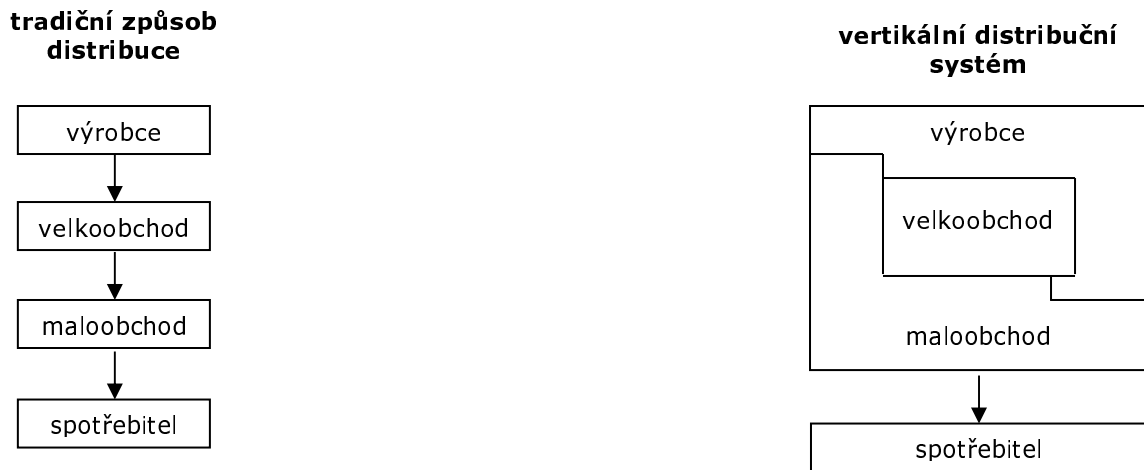
Nesoulad mezi členy distribučního systému v cílech a rolích (jaké funkce mají plnit a jakou odměnu za to získají) vytváří **konflikt v distribučním systému.** Horizontální konflikt vzniká mezi firmami na stejné úrovni v rámci jedné distribuční cesty (dealeři firmy Ford by si mohli stěžovat na jiné dealery ve městě, kteří jim přebírají zákazníky tím, že mají příliš agresivní přístup v oblasti cen nebo reklamy či prodávají mimo vymezenou oblast). Vertikální konflikt vzniká mezi různými úrovněmi téže distribuční cesty a je častější (firma McDonald's se dostala do konfliktu se stávajícími prodejci, protože při svých agresivních plánech expanze budovala nové restaurace v oblastech, v nichž již její restaurace byly). Některé konflikty uvnitř distribučních cest mají formu zdravé konkurence, bez nichž by se systém nerozvíjel a byl pasivní. Aby celý distribuční systém pracoval dobře, každý člen musí mít určenou roli a konflikty musí být řízeny.

Tradiční distribuční systém se skládá z jednoho nebo více nezávislých výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě. Protože každý článek je nezávislý, snaží se maximalizovat svůj zisk, někdy dokonce i na úkor zisku distribučního systému jako celku.

Žádný člen nemá příliš velký vliv na ostatní členy a neexistuje žádný formální způsob pro přiřazování rolí a řešení konfliktů.

Vertikální distribuční systém se skládá z výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě, kteří fungují jako jednotný systém. Jeden člen vlastní ostatní nebo má s nimi smlouvy a je schopen vynutit si spolupráci ostatních. V tomto systému může dominovat výrobce, velkoobchodní nebo maloobchodní firma. Tyto systémy vznikly za účelem kontroly chování distribučního systému a řízení konfliktů.

Následující schéma srovnává výše uvedené typy uspořádání distribučních cest.



Obr. 1.3 Porovnání tradičního a vertikálního distribučního systému

Společnost Haas Automation je uznávanou přední společností poskytující kvalitní obráběcí stroje CNC. Jako výrobce největšího množství obráběcích strojů CNC v severní Americe využívá společnost Haas své zkušenosti s nejmodernějšími výrobními a strojírenskými technologiemi při výrobě svých více než 100 produktů. V současné době je na celém světě nepřetržitě v provozu více než 72 000 CNC fréz a soustruhů Haas (a více než 53 000 obráběcích zařízení).

Evropský distribuční systém firmy Haas je řešen systémem výrobních odbytových provozoven, které se specializují na produkty Haas. Snahou všech provozoven a zaměstnanců společnosti Haas je pomoci zákazníkům dosáhnout úspěchu při používání jejich obráběcích strojů Haas.

<http://www.haascnc.com>

Existují tři základní typy vertikálního distribučního systému:

1. uzavřený vertikální distribuční systém
2. smluvní vertikální distribuční systém
3. administrativně řízený vertikální distribuční systém

Uzavřený vertikální distribuční systém spojuje všechny fáze výroby a distribuce pod jednoho vlastníka, řízení celého systému je dosaženo vlastnickými vztahy. Koordinace a řízení konfliktů jsou dosahovány prostřednictvím organizační integrace.

Smluvní vertikální distribuční systém se skládá z nezávislých výrobních a obchodních firem, které se spojily prostřednictvím smluv, aby tak dosáhly většího prodeje a hospodárnosti než při samotném podnikání. Koordinace a řízení konfliktů probíhá prostřednictvím smluv mezi členy systému. Existují tři podtypy smluvních vertikálních distribučních systémů:

- **dobrovolné sdružení sponzorované velkoobchodní firmou** – velkoobchodní firma organizuje dobrovolný řetězec nezávislých maloobchodních firem, kterým pomáhá konkurovat velkým řetězcům. Velkoobchodní firma vypracuje program, ve kterém nezávislé maloobchodní firmy standardizují své prodejní postupy, a to jim umožňuje dosáhnout takové hospodárnosti nákupů, že mohou efektivně konkurovat velkým řetězcům.
- **družstvo maloobchodníků** – maloobchodní firmy zakládají novou, společně vlastněnou firmu, která zajišťuje velkoobchod a případně též výrobu. Členové nakupují většinu svého zboží prostřednictvím družstva a společně plánují reklamu. Zisky jsou rozdělovány mezi členy podle objemu nákupů.
- **franšizingová organizace** – člen systému nazvaný poskytovatel franšizy (franšizér) poskytuje několik stupňů ve výrobně-distribučním řetězci. Odhaduje se, že v USA existují dva tisíce firem tohoto typu s 320 000 pobočkami, které dohromady dosahují obrátu kolem bilionu dolarů ročně. Nalezneme je prakticky v každém oboru podnikání – od motelů a rychlého občerstvení po stomatologická střediska a seznamovací služby, od firem zabývajících se přípravou svateb až po pohřební služby a fitness centra. Existují tři typy franšíz:
 - maloobchodní koncesní systém sponzorovaný výrobcem – je častý v automobilovém průmyslu. Firma Ford poskytuje franšizu na prodej automobilů dealerům, což jsou nezávislé firmy, které souhlasí s tím, že budou dodržovat dané podmínky prodeje a služeb.
 - velkoobchodní franšizingový systém sponzorovaný výrobcem – nalezneme např. ve výrobě nealkoholických nápojů. Coca-Cola poskytuje franšizy stáčírnám (velkoobchodní firmy) na různých trzích. Stáčírny nakupují koncentrát Coca-Coly, který zpracovávají, plní do lahví a prodávají maloobchodníkům na místních trzích.
 - maloobchodní franšizingový systém sponzorovaný firmami ve sféře služeb – firma poskytuje franšizu k systému služeb, které provozuje daná maloobchodní jednotka (oblast půjčoven automobilů, rychlého občerstvení a u motelů).

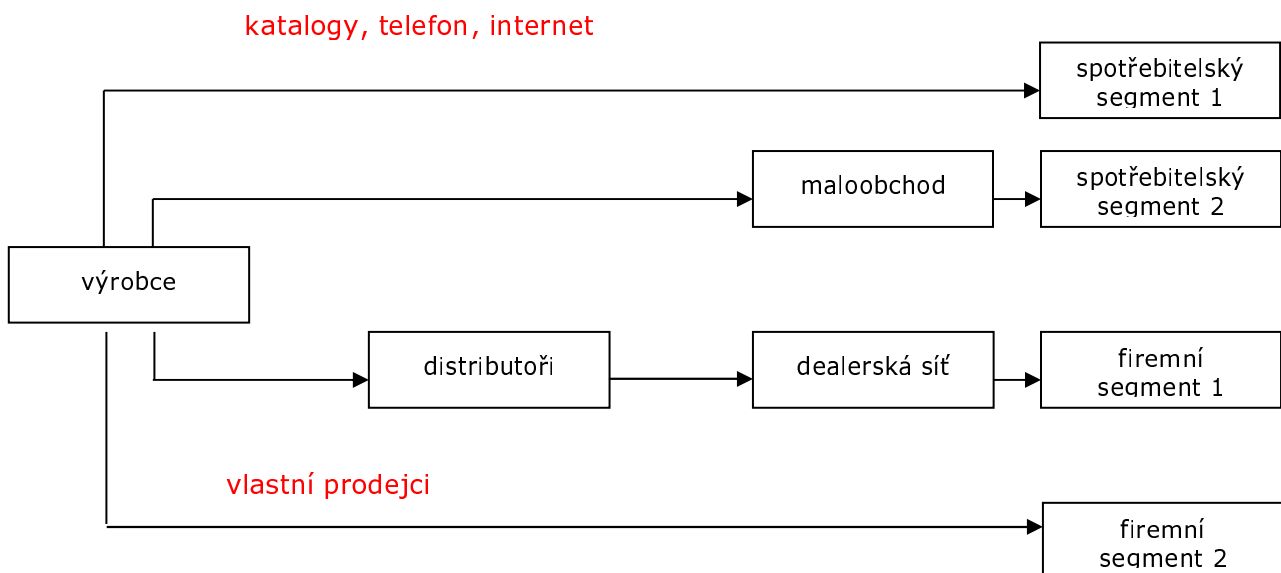
Administrativně řízený vertikální distribuční systém je založen na tom, že spolupráce mezi jednotlivými články výroby a distribuce není dána vlastnictvím nebo smluvním základem, ale velikostí a ekonomickým vlivem jednoho z členů systému. Výrobci silných značek mohou získat silnou podporu od ostatních členů distribučního systému.

Kromě výše uvedených distribučních systémů existuje ještě **horizontální distribuční systém**. V něm se spojuje dvě nebo více firem na stejné úrovni s cílem využít nové marketingové příležitosti. Spolupracující firmy mohou společně využít svůj kapitál, výrobní kapacity a marketingové zdroje k dosažení větších cílů, než by bylo reálné pro

firmy samotné. Spolupráce může být dočasná nebo trvalá, nebo mohou vytvořit samostatný společný podnik.

Příklady: McDonald's umísťuje „express“ verze svých reataurantů v obchodech Wal-Mart - výhodou je, že zákazníci se mohou najíst přímo v obchodním domě. Firmy Coca-Cola a Nestlé vytvořily společný podnik na distribuci instantní kávy a čaje po celém světě. Coca-Cola poskytuje zkušenosti z marketingu a distribuce nápojů, Nestlé dvě zavedené značky – Nescafé a Nestea.

V minulosti mnoho firem používalo jednu distribuční cestu k prodeji na jednom trhu. V současnosti, v souvislosti se zvyšováním zákaznických segmentů a v důsledku rostoucího počtu distribučních možností, stále více firem volí distribuční systém o několika distribučních cestách – často nazývaný jako **hybridní (vícecestný) distribuční systém**. Takový systém vznikne, když jedna firma zřídí dvě nebo více distribučních cest k dosažení jednoho nebo více segmentů.



Obr. 1.4 Hybridní (vícecestný) distribuční systém

Příklad: Hybridní systém využívá např. firma IBM. Po dlouhou dobu prodávala počítače pouze s využitím vlastních prodejců. Jednalo se o velké počítačové systémy pro firemní zákazníky. Ale trh počítačů se ohromně rozšířil o výrobky a služby pro desítky segmentů a mikrosegmentů, v rozsahu od velkých korporací přes malé firmy až po domácí firmy a domácí uživatele. Aby firma byla schopna obsluhovat tak různorodé potřeby mnoha segmentů, během necelých deseti let přidala osmnáct nových distribučních cest.

Změny v organizaci distribučních cest

Změny v technologiích a prudký růst přímého a on-line marketingu má vliv na povahu a návrh distribučních cest. Jedním z hlavních trendů je prodej s **vyločením prostředníků či zprostředkovatelů** (disintermediation). Znamená to, že výrobci a poskytovatelé služeb ve stále větší míře nepoužívají prostředníky nebo zprostředkovatele a obracejí se na konečné spotřebitele nebo že vznikají zcela nové typy prostředníků, kteří nahrazují ty

tradiční. E-commerce roste velmi rychle a tradiční kamenné firmy tak ztrácejí obchodní příležitosti. (blíže v následující přednášce)

Rozhodnutí o tvorbě distribuční cesty

Při návrhu distribučních cest se výrobci rozhodují mezi tím, co je ideální a co je proveditelné na trhu. Nová firma s omezenými zdroji obvykle začíná s prodejem v omezené oblasti. Rozhodnutí o nejlepší distribuci pak nemusí být problémem. Ale obtížné může být to, jak přesvědčit jednoho nebo několik málo prostředníků, aby prodávali právě její zboží.

Pokud je firma úspěšná, může se rozhodnout vstoupit na nové trhy s využitím stávajících prostředníků. Na menších trzích může prodávat přímo maloobchodníkům, na větších trzích prostřednictvím distributorů. Aby bylo dosaženo maximální efektivity, je vhodné provést analýzu a rozhodnutí o distribuci. Návrh distribučního systému vyžaduje rozbor služeb zákazníků, určení cílů a omezení, identifikaci hlavních distribučních alternativ a jejich zhodnocení.

Analýza požadované úrovně zásobovacích služeb

Návrh distribučního systému začíná určením toho, co cíloví zákazníci od distribučního systému očekávají, jakou úroveň zásobování požadují. Chtějí nakupovat blízko bydliště nebo jsou ochotni jezdit do vzdálenějších nákupních center? Chtějí nakupovat osobně nebo raději prostřednictvím internetu? Jaké chtějí doplňkové služby? Je-li zákazníkům požadováno rychlé dodání výrobku, široký sortiment a vyšší počet doplňkových služeb, je třeba použít více úrovní distribučního systému.

Poskytování nejrychlejších dodávek, nejširšího sortimentu a nejvíce doplňkových služeb však zvyšuje náklady a znamená tedy i vyšší ceny pro zákazníky. Firma musí zvolit správný poměr služeb jak s ohledem na možnosti a náklady s tím spojené, tak i s ohledem na cenové preference zákazníků. Úspěch obchodů s nízkou cenovou hladinou ukazuje, že zákazníci jsou často ochotni akceptovat nižší úroveň služeb, pokud to zároveň znamená nižší ceny.

Určení cílů a omezení distribučního systému

Cíle distribučního systému by měly být stanoveny formou cílové úrovně zásobovacích služeb pro dané zákazníky. Firma může identifikovat několik segmentů, které požadují různé úrovně zásobovacích služeb. Měla by rozhodnout, které segmenty bude obsluhovat, a zvolit pro každý případ nejlepší distribuční systém. Pro každý segment musí firma minimalizovat celkové distribuční náklady při současném uspokojování požadavků zákazníků, pokud jde o kvalitu zásobovacích služeb.

Cíle distribučního systému jsou ovlivňovány povahou firmy, jejími výrobky, typem mezičlánků, konkurencí a vnějším prostředím. Např. velikost firmy a její finanční situace určují, které distribuční funkce bude zajišťovat sama a které přenechá prostředníkům či zprostředkovatelům. Firma, která prodává výrobky rychle podléhající zkáze, bude požadovat co nejvíce přímé distribuce. **Např.** firma Avon využívá osobní prodej místo toho, aby s ostatními výrobci kosmetiky soutěžila o místo v maloobchodních prodejnách.

Identifikace hlavních distribučních alternativ

Jakmile firma definuje své cíle, musí určit hlavní distribuční možnosti pokud jde o typ mezičlánek, počet a odpovědnost každého člena distribučního systému. Musí určit, kolik zprostředkovatelů, zástupců nebo prostředníků využije na každé úrovni. Z tohoto pohledu rozlišujeme tři strategie:

- **Intenzivní distribuci** – distribuce výrobků prostřednictvím co největšího počtu obchodů. Typickým příkladem jsou cukrovinky, zubní pasty. Tímto způsobem distribuuje např. firma Coca-Cola.
- **Výhradní distribuci** – spočívá v poskytnutí výhradního práva na distribuci výrobku v daném teritoriu omezenému počtu prostředníků. Tato forma je volena v případě nových automobilů a prestižních značek dámských oděvů. Např. firma Rolls-Royce. Tato forma distribuce podporuje image a umožňuje vyšší marže.
- **Výběrovou (selektivní) distribuci** – použití více než jednoho, ale méně než všech prostředníků, kteří jsou ochotni nabízet výrobky dané firmy. Tímto způsobem je distribuována většina televizorů, nábytku nebo drobných elektrospotřebičů. Např. firma Whirlpool prodává své výrobky prostřednictvím dealerských sítí a vybraných velkých maloobchodů. V tomto případě nemusí výrobce rozměňovat své úsilí mezi příliš velký počet obchodních partnerů, umožňuje to dobré pracovní vztahy s vybranými prostředníky a za to lze očekávat nadprůměrné prodejní úsilí. Tento typ distribuce poskytuje dobré pokrytí trhu a přináší větší kontrolu a nižší náklady než intenzivní distribuce.

Odpovědnost členů distribučního systému

Výrobce a prostředníci, zástupci a zprostředkovatelé potřebují dohodnout podmínky a odpovědnost každého člena systému. Všichni by měli souhlasit s cenovou politikou, s podmínkami prodeje, teritoriálními právy a se speciálními službami které bude poskytovat každý z nich. Výrobce by měl stanovit katalogovou cenu a systém slev pro prostředníky. Musí definovat oblast působnosti každého člena a měl by dbát na to, kde budou noví prostředníci vyvíjet své aktivity.

Hodnocení hlavních alternativ distribučních cest

Firma chce zvolit takovou distribuční cestu, která je z dlouhodobého hlediska tou nejlepší. Posuzovat přitom bude tato hlediska: ekonomické, řízení (kontrolu) a přizpůsobivost. Bude hodnotit pravděpodobný zisk a náklady každé možnosti distribuční cesty při různých objemech prodeje. Protože využití prostředníků znamená ztrátu části kontroly, lze předpokládat, že budou-li ostatní faktory neměnné, bude firma preferovat takový distribuční systém, nad kterým bude mít nejlepší kontrolu. Hledisko přizpůsobivosti je důležité proto, že každý distribuční systém se vyznačuje dlouhodobými závazky k cizím subjektům, a je proto těžké adaptovat systém na měnící se marketingové prostředí. Firma tudíž bude preferovat maximálně pružný systém.

Distribuce v mezinárodním obchodě

Distribuce v mezinárodním obchodě přináší celou řadu problémů. Každá země má unikátní distribuční systém, který se vyvíjel po dlouhou dobu a mění se jen velmi pomalu. Systémy jednotlivých zemí jsou odlišné a tomu je třeba přizpůsobit i distribuční

strategii. Na některých trzích je distribuční systém velmi složitý a je obtížné do něj proniknout (Japonsko – velké množství malinkých obchůdků je zásobováno ještě větším počtem malých velkoobchodníků).

V rozvojových zemích mohou být distribuční systémy roztržštěné a neefektivní nebo mohou chybět úplně. Jako obrovské trhy se jeví např. Čína a Indie. Ve skutečnosti jsou tyto trhy mnohem menší, neboť v důsledku nedostatečně rozvinutého distribučního systému v obou zemích většina firem může se ziskem obsloužit jen malou část populace, převážně nejbohatší města.

Rozhodování o řízení distribučních systémů

Jakmile si firma zvolí některou z alternativ distribučních cest, je třeba tento systém implementovat a řídit. To zahrnuje **výběr, motivaci a pravidelné hodnocení jednotlivých článků**.

Výrobci se svou schopností získat kvalifikované prostředníky či zprostředkovatele v rámci dané distribuční cesty liší. Firma Toyota např. při uvádění modelové řady Lexus na trh musela dokonce řadu potenciálních dealerů odmítnout. Na druhou stranu zas existují výrobci, pro něž je velmi obtížné získat kvalifikované prostředníky. Např. když začínala firma Polaroid, nedokázala přesvědčit specializované prodejny, aby prodávaly její nové fotoaparáty, a musela použít prodejny se širším sortimentem.

Dobry prostředník nebo zprostředkovatel by měl být posuzován podle toho, jak dlouho v dané oblasti obchoduje, jaké další výrobky nabízí, jaký je jeho růst obrátu a zisku, solventnost, ochota ke spolupráci a reputace. Je-li prostředníkem obchodní agentura, záleží na tom, s jakým množstvím, značkami a kvalitou výrobků obchoduje a jaký je počet a kvalita jejích prodejních zástupců. Má-li být prostředníkem obchodní dům, záleží na tom, jaké je jeho umístění, jaký má potenciál dalšího rozvoje a jakého druhu je jeho klientela.

Aby dělali prostředníci a zprostředkovatelé svoji práci co nejlépe, musejí být dostatečně a nepřetržitě motivováni. Motivaci je dále třeba doplnit školením, dohledem, povzbuzováním a analýzou předností a nedostatků každého člena. Pozitivní motivace spočívá ve vyšší marži, speciálních obchodních příležitostech, prémiech, náhradách, prodejních soutěžích. Někdy se objevuje i tzv. negativní motivace, kterou je třeba hrozba snížení marže, zpomalení dodávek nebo dokonce úplné ukončení spolupráce.

Vyspělé firmy se snaží vytvořit dlouhodobé partnerství se členy distribuční sítě. Např. firmy Procter & Gamble a Wal-Mart společně plánují obchodní cíle a strategii, řídí zásoby a vytvářejí reklamní strategie a plány na podporu prodeje.

Mnoho firem nyní vytváří systémy řízení vztahů s partnery (partner relationship management – PRM). Jde o jistou analogii systémů řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management – CRM). Systémy řízení vztahů s partnery mají za úkol koordinovat marketingové úsilí celého distribučního systému.

Příklad: „Small business group“ firmy Hewlett-Packard sdružuje přes 20 000 obchodních partnerů, kteří prodávají vše od kapesních kalkulátorů až po počítačové sítě. To vyžaduje obrovské koordinační úsilí. Proto firma Hewlett-Packard zřídila systém řízení vztahů

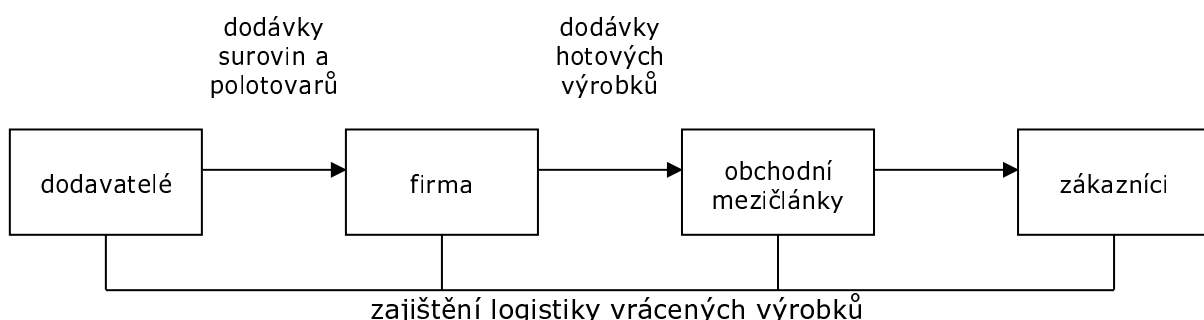
s partnery, který propojuje firmu přímo s obchodními partnery a pomáhá dosahovat cílů distribučního systému jako celku. S využitím zabezpečených internetových stránek partneri mohou kdykoli získat potřebné informace, objednat materiály na podporu prodeje, výrobkové specifikace, cenové informace, kontrolovat finanční toky. Systém řízení vztahů s partnery jim poskytuje nejen silnou podporu, ale současně zdokonaluje efektivnost společného úsilí a dává možnost zpětné vazby. Jeden z manažerů firmy Hewlett-Packard říká: „V původním systému bychom vytvořili reklamní kampaň, rozeslali ji naslepo a doufali, že bude účinná. Nyní připravíme cílenou kampaň, vidíme, jaké jsou její výsledky a jaké jsou názory jednotlivých partnerů. Systém řízení vztahů s partnery mění podobu našich kampaní.“

Výrobce musí pravidelně kontrolovat činnost jednotlivých členů systému podle ukazatelů, kterými jsou objem prodeje, průměrný stav zásob, dodací lhůta pro zákazníky, postup při řešení problémů s poškozeným nebo ztraceným zbožím, spolupráce na školicích a propagačních programech a poskytování služeb zákazníkům. Firma by měla rozpoznat a odměnit ty prostředníky nebo zprostředkovatele, kteří pracují dobře a poradit těm, kteří pracují hůře, a pokud se ani potom situace nezlepší, ukončit s nimi spolupráci.

Logistika a řízení logistických řetězců

V dnešní době je vlastní prodej někdy jednodušší než dodání zboží zákazníkovi. Firmy se musejí rozhodovat, jak nejlépe skladovat a přemísťovat své zboží tak, aby byly k dispozici zákazníkům v požadovaném sortimentu, termínu a místě. Fyzická distribuce a logistická efektivnost má velký vliv na spokojenost zákazníků a současně na náklady firmy.

Logistika (fyzická distribuce) řeší úkoly spojené s plánováním, implementací a řízením fyzického toku surovin, hotových výrobků a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby s cílem uspokojit požadavky zákazníků a dosáhnout zisku. Tradiční fyzická distribuce zpravidla začíná u hotového výrobku v továrně a spočívá ve snaze dostat jen co nejlevněji k zákazníkovi. V současné době je však dáována přednost zákaznický orientované logistice, která začíná na trhu a postupuje zpět do továrny nebo dokonce ze zdrojů dodávek. Logistika zahrnuje vnější distribuci (pohyb výrobků z továrny k distributorům a konečným zákazníkům), vnitřní distribuci (od dodavatelů do továrny) a zpětnou distribuci (pohyb poškozených, nežádaných nebo přebytečných výrobků od zákazníka nebo distributora). Zahrnuje tedy **řízení logistického řetězce**, tj. řízení toku přidané hodnoty spolu s přesunem materiálů, výrobků a souvisejících informací mezi dodavateli, firmou, obchodními mezičlánky a konečnými zákazníky.



Obr. 1.5 Řízení logistického řetězce

Úkolem logistického manažera je koordinace aktivit dodavatelů, nákupčích, pracovníků marketingu, dalších členů distribučního systému a zákazníků. Aktivity zahrnují předpovědi prodejů, informační systém, nákupy, plánování výroby, zpracování objednávek, řízení zásob, skladování a plánování dopravy.

Firmy v současnosti věnují logistice velkou pozornost. Mohou získat významnou konkurenční výhodu tím, že zdokonalená logistika umožňuje poskytnout zákazníkům lepší služby nebo nižší cenu. Může přinést jak zákazníkům tak firmě velké úspory. Odhaduje se, že 15 % průměrné ceny výrobku připadá na samotné přepravní náklady, další distribuční náklady nepočítaje. Americké firmy ročně vynaloží více než 900 miliard dolarů na balení, nakládku, vykládku, třídění, opětovné naložení a dopravu zboží. Jen samotná firma Ford má na cestách neustále více než 500 milionů tun hotových automobilů, náhradních dílů a dalších doplňků, což představuje roční náklady okolo 4 miliard dolarů. Snížení i malé části těchto nákladů pak může znamenat významné úspory.

Cílem logistiky by mělo být dosažení cílové úrovně zákaznických služeb při co nejnižších nákladech. Cílem je maximalizovat zisk, nikoli prodej. Žádný logistický systém totiž nemůže současně maximalizovat služby zákazníkům a minimalizovat distribuční náklady. Maximalizace služeb implikuje rychlé dodávky, velké zásoby, široký sortiment..., což vše zvyšuje distribuční náklady. Minimální náklady naopak znamenají pomalejší dodávky, nižší zásoby a menší sortiment (nižší úroveň celkových služeb).

Jakmile firma určí cíle logistiky, je připravena navrhnout logistický systém, který minimalizuje náklady. Mezi **hlavní funkce logistiky** patří:

- **vyřizování objednávek** – objednávku může učinit prodejce, lze objednávat poštou, telefonicky, prostřednictvím internetu nebo elektronické výměny dat. Firma chce mít jednoduchý, dostupný, rychlý a přesný objednávkový systém.
- **skladování** – skladování umožňuje překonat rozdíly v čase a zajišťuje plynulost výroby a dostupnost zboží pro zákazníky. Firma se musí rozhodnout, kolik skladů a jakého typu potřebuje, kde budou umístěny. Rozlišujeme **sklady úložné**, které slouží ke střednědobému až dlouhodobému skladování, a **sklady distribuční (distribuční centra)**, což jsou velké a vysoce automatizované sklady, které jsou navrženy k tomu, aby obdržely zboží od různých firem, přijaly objednávky, efektivně je vyřídily a co nejdříve expedovaly zboží zákazníkům.
- **řízení zásob** – musí být udržována rovnováha mezi příliš velkými a příliš malými zásobami. Příliš velké zásoby znamenají vyšší náklady a přináší riziko nespotřebování, příliš malé zásoby zas představují riziko neuspokojení zákazníků a vyvolávají mimořádné dodávky, které jsou nákladné. Mnoho firem výrazně redukovalo své zásoby a související náklady použitím systémů JIT (just-in-time). Při využití tohoto logistického systému výrobci nebo obchodníci udržují jen velmi nízké zásoby dílů nebo zboží, často jen na několik dní.
- **doprava** – rozhodování o volbě dopravy probíhá na základě cen výrobků, včasnosti dodávek a stavu zboží po přepravě. Pro dopravu zboží do skladů, distributorům a zákazníkům si lze vybrat mezi pěti základními druhy dopravy:
 - kamionová doprava – hodí se pro přepravu drahého zboží na krátkou vzdálenost, je velmi pružná z hlediska trasy a času, poskytuje rychlejší služby než železniční doprava.

- železniční doprava – její podíl se zmenšuje, je efektivní při přepravě velkých nákladů na velké vzdálenosti (uhlí, písek, zemědělské produkty).
- lodní doprava – výhodná z hlediska dopravních nákladů zejména při přepravě velkých objemů materiálů, které nepodléhají zkáze a mají nízkou jednotkovou cenu (uhlí, ropa, obilí).
- potrubní doprava – specializuje se na dopravu ropy, uhlí a chemikálií od zdrojů na trh. Je levnější než železniční, avšak dražší než lodní doprava.
- letecká doprava – zahrnuje asi jen 1 % z celkového objemu zboží přepravovaného v USA, ale stává se stále významnější. Ideální způsob dopravy, pokud je rozhodujícím faktorem rychlost nebo jedná-li se o dopravu na velmi vzdálené trhy. Letecky se dopravují např. čerstvé ryby, řezané květiny (rychle se kazící zboží) a zboží s vysokou hodnotou a malým objemem (klenoty).

Stále častěji je využívána kombinovaná doprava, např. kombinace železnice a kamionů je levnější než samotná kamionová doprava a přitom se vyznačuje pružností a výhodností, kterou samotná železniční doprava poskytnout nemůže.

V současnosti stále více firem aplikuje **řízení integrovaného logistického řetězce**. Jedná se o logistickou koncepci zdůrazňující úlohu společných pracovních týmů, a to jak v rámci jedné firmy, tak v celém distribučním systému. Cílem je maximalizovat jeho účinnost.

Logistické služby mohou být zajišťovány i externě (outsourcing), tzn. že všechny logistické funkce nebo jejich část zajišťuje jiná nezávislá firma (např. FedEx Logistics). Výhodou využívání těchto firem je možnost soustředit se na hlavní předmět činnosti, efektivnější dodání výrobku na trh a s nižšími náklady.

Příklad: Firma Sony je znalcem logistiky – považuje ji za jednu z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Přesto využila outsourcing realizovaný firmou Redwood Systems se sídlem v Atlantě pro polovinu svých distribučních požadavků v Mexiku. Ukázalo se, že i expert na logistiku někdy potřebuje pomoc: důvodem je růst trhu a rychlost nezbytná při vyřizování objednávek prodejců nebo samotných zákazníků. Pro uspokojení potřeb firmy Sony v Mexiku firma Redwood vytvořila přímé elektronické spojení mezi závodem v Guadalajaře a ředitelstvím v Mexico City. V současnosti Redwood zajišťuje pro Sony logistiku více než pět set výrobků a více než patnácti tisíc různých dílů. Výrobky a díly jsou do továrny dodávány z celého světa v množstvích od malého balíčku po celé kontejnery. Denně je vyřizováno kolem dvou set objednávek, každá v průměru s deseti položkami.

2. Maloobchod

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní užití. Mnohé instituce – výrobci, velkoobchodníci a maloobchodníci – se zabývají maloobchodním prodejem. Ale většinu maloobchodního prodeje uskutečňují **maloobchodní prodejci**, tj. firmy, jejichž tržby plynou převážně z maloobchodní činnosti. Maloobchodními prodejci jsou např. Wal-Mart, Kmart, zástupci Avonu, hotel Holiday Inn i lékař navštěvující pacienti.

Přestože převážná většina maloobchodního prodeje se uskutečňuje **v maloobchodních prodejnách**, v poslední době rychle roste maloobchodní prodej i mimo prodejny. Zahrnuje prodej konečným spotřebitelům prostřednictvím přímých poštovních zásilek, katalogového prodeje, prodeje po telefonu, teleshoppingu, prodejních večírků v domácnostech i kancelářích, přímého prodeje, prodejnách automatů, internetu a dalších přímých metod.

Maloobchodní prodejny existují v nejrůznějších formách a velikostech a stále se objevují nové typy. Lze je třídit do několika kategorií, např. podle rozsahu poskytovaných služeb, podle šířky a hloubky jejich výrobních řad, podle relativních cen, které účtují a podle jejich vnitřní organizace.

Členění dle rozsahu služeb

Různé druhy zboží vyžadují různý rozsah služeb a taky požadavky zákazníků na služby se liší. Maloobchodní prodejci mohou poskytovat jednu ze tří úrovní služeb:

- samoobslužný prodej
- omezené služby
- služby v plném rozsahu

Samoobslužný prodej slouží těm zákazníkům, kteří jsou ochotni si zboží sami vyhledat, porovnat a vybrat, aby tak ušetřili peníze. Na principu samoobsluhy pracují všechny diskontní prodejny a běžně tento způsob prodeje používají i prodejci zboží denní potřeby (např. supermarkety) a prodejci rychloobrátkového zboží dlouhodobé spotřeby národních značek.

Prodejci poskytující **omezené služby** nabízejí lepší obsluhu při nákupu, protože prodávají zboží dlouhodobé spotřeby, o němž zákazníci vyžadují informace. To, že mají vyšší provozní náklady, se projevuje na vyšších cenách.

V případě prodejců poskytujících služby v plném rozsahu, jako jsou specializované prodejny a prvotřídní obchodní domy, pomáhající prodávачi zákazníkům ve všech fázích nákupního procesu. Prodejny nabízející **plný rozsah služeb**, obvykle prodávají speciální zboží, při jehož koupi zákazníci chtějí být obslouženi prodávачem. To, že poskytují více služeb, se promítá do zvýšených provozních nákladů, které jsou dále přeneseny na zákazníka ve formě vyšších cen.

Členění dle výrobní řady

Maloobchodní prodejce lze třídit mj. podle délky, hloubky a šíře jejich sortimentu. Jsou členěny na:

- specializované prodejny
- obchodní domy
- supermarkety
- obchody smíšeným zbožím
- obchodní supercentra

Specializované prodejny prodávají široký sortiment úzce specializovaného zboží: sportovní potřeby, nábytek, knihy apod. Mohou být dále členěny podle míry specializace v dané komoditě. Např. obchody, které nabízejí oděvy, obchody, které nabízejí pouze pánskou konfekci, a obchody, které se specializují např. na nabídku pánských košil. Tento typ obchodů dnes velmi vzkvétá. Větší potřeba obchodů zaměřených na vyhraněné výrobky a segmenty vznikla jako důsledek většího využívání segmentizace trhu, zaměřování na vybrané segmenty a větší specializace výrobku.

Oproti specializovaným prodejnám vedou **obchodní domy** širokou nabídku výrobních řad. Nabízejí široký různorodý sortiment, obvykle oděvy, nábytek a potřeby pro domácnost. Každý druh zboží je prodáván ve zvláštním oddělení, které řídí specializovaný manažer. V posledních letech dochází k tomu, že se ocitly v sevření úžeji orientovaných a zároveň pružnějších specializovaných prodejen z jedné strany a efektivnějších, cenově výhodnějších diskontních prodejen ze strany druhé. Obchodní domy na to reagovaly tím, že mnohé z nich zřídily tzv. „oddělení výhodných nákupů“ a přicházejí s různými akčními nabídkami, čímž se snaží čelit konkurenci ze stran diskontních prodejen. Jiné zavedly programy nabízející zboží pod vlastní značkou „butiky“ a „oddělení se zbožím od známých návrhářů“ a jiné formy prodeje, jimiž konkurují specializovaným prodejnám. Některé další obchodní domy zkoušejí využívat zásilkový prodej, prodej po telefonu či po internetu. Služby však zůstávají hlavním odlišujícím faktorem.

Supermarkety představují nejčastěji využívaný typ maloobchodní prodejny. Mají poměrně velkou prodejní plochu, nabízejí širokou paletu potravinářského a drogistického zboží a potřeb pro domácnost formou samoobslužného prodeje za nízké ceny. Pracují s nízkými náklady a s nízkými maržemi. V dnešní době se supermarkety potýkají s nízkým růstem tržeb v souvislosti s nízkým přírůstkem počtu obyvatel a se zostřenou konkurencí ze strany menších obchodů se smíšeným zbožím, diskontních potravinářských prodejen a tzv. obchodních supercenter. Supermarkety rovněž negativně zasáhly důsledky rostoucí oblíbenosti stravování mimo domov, proto dnes hledají možnosti, jak přilákat více zákazníků. V této bitvě „o podíl na žaludcích zákazníků“ zavádí většina velkých supermarketů různá vylepšení, od vlastních pekáren přímo v prodejně a oddělení s lahůdkami pro gurmány až po prodej čerstvých ryb a mořských produktů. Jiní supermarkety se snaží snižovat náklady, zavádět úspornější operace a snižovat ceny, aby tak mohly lépe konkurovat diskontním potravinářským prodejnám.

Obchody se smíšeným zbožím (koloniály) jsou relativně malé obchody, které jsou umístěny v blízkosti obytných čtvrtí. Mají dlouhou otevírací dobu a po sedm dní v týdnu. Nabízejí poměrně úzký sortiment rychloobrátkového zboží běžné potřeby. Vzhledem k dlouhé otevírací době a k tomu, že v nich spotřebitelé nakupují často „v případě nouze“ mají poměrně vysoké ceny.

Obchodní supercentra jsou mnohem větší než běžné supermarkety a nabízejí široký sortiment pravidelně nakupovaných potravinářských výrobků, nepotravinářského zboží a služeb. Patří sem tzv. supercentra (kombinace supermarketu a diskontní prodejny), které jsou charakteristická širokosortimentní nabídkou, dále velké specializované prodejny (markety), které nabízejí velice široký sortiment dané kategorie zboží, a v neposlední řadě hypermarkety (kombinace supermarketu, diskontu a velkoobchodní činnosti), které prodávají běžný sortiment, např. nábytek, oděvy a mnoho dalších druhů zboží. V posledních letech byl rovněž zaznamenán ohromný rozmach obchodních supercenter, která jsou v podstatě obřimi specializovanými prodejnami, tzv. zabíjaky ve své kategorii.

Jsou to prodejny velikosti leteckého hangáru, které nabízejí sortiment v rámci jedné výrobkové řady, ale do maximální hloubky a zaměstnávají vysoce kvalifikované prodavače. Tyto obchody jsou časté v celé řadě kategorií včetně knih, hraček, elektroniky, potřeb pro kutily, ložního prádla, sportovního zboží i chovatelských potřeb. Jejich další variantou jsou hypermarkety o velikosti až šesti fotbalových hřišť. Ačkoliv v Evropě i jinde ve světě jsou hypermarkety velmi úspěšné, v USA se setkaly jen s malou oblibou.

Na závěr je třeba dodat, že pro některé maloobchodní prodejce je výrobkovou řadou služba. Patří sem hotely a motely, banky, aerolinie, vysoké školy, nemocnice, kina, tenisové kluby, restaurace, kadeřnictví apod. Tito maloobchodní poskytovatelé služeb rostou v USA rychleji než maloobchodní subjekty prodávající výrobky.

Členění podle relativních cen

Maloobchodní prodejce lze rovněž členit podle cen, které účtují. Většina z nich požaduje běžné ceny a poskytuje zákazníkům služby a zboží normální kvality. Někteří nabízejí zboží a služby vyšší kvality za vyšší ceny. Maloobchodní prodejci, pro něž jsou charakteristické nízké ceny, jsou diskontní prodejny a obchody se zbožím za zvýhodněné ceny.

Diskontní prodejny nabízejí standardní zboží za nižší ceny, protože přistoupily na nižší marže a prodávají větší objem zboží. V počátcích docilovaly nižších nákladů tím, že poskytovaly jen omezený rozsah služeb a jejich prodejny připomínající skladiště byly situovány ve čtvrtích s nízkým nájemným, ale hojně navštěvovaných. V posledních letech vzhledem k rostoucí konkurenci ze strany dalších diskontních prodejců a obchodních domů přistoupili mnozí diskontní maloobchodní prodejci ke zkvalitňování podmínek prodeje. Zlepšili prostředí, doplnili nové výrobkové řady a služby, otevřely pobočky v předměstských čtvrtích, což ovšem vedlo k vyšším nákladům a cenám.

Obchody se zbožím za zvýhodněnou cenu jsou malé prodejny, které nabízejí omezený sortiment rychlobrátkového zboží běžné potřeby. Často se jedná o zbytkové zboží nebo zboží, které vyšlo z módy. Výrobci nakupují za nižší než velkoobchodní ceny přímo od výrobců nebo od ostatních maloobchodních firem. Řadíme k nim následující typy firem: **nezávislí podnikatelé**, kteří buď podnikají na vlastní účet, anebo se jedná o dceřiné společnosti velkých maloobchodních firem, **podnikové prodejny**, které jsou provozovány výrobními podniky a obvykle nabízejí přebytky anebo mimořádné série. Tyto typy prodejen se často sdružují a např. tucet podnikových prodejen nabízí až o 50 % nižší ceny než běžný maloobchod a přitom nabízí velký výběr zboží. Další formou jsou tzv. velkoobchodní **klubové prodejny**, které prodávají omezený výběr značkového zboží (např. potravin, elektropřístrojů, oděvů) za výhodné ceny svým členům.

Členění podle organizační struktury v maloobchodní síti

Přestože mnohé maloobchodní prodejny jsou v odděleném vlastnictví, roste počet těch, které se sdružují do některé formy firemní nebo smluvní organizace. Základní typy maloobchodních organizací jsou tyto:

- firemní obchodní řetězce
- dobrovolná sdružení maloobchodních firem
- maloobchodní družstva

- franšizingové organizace
- maloobchodní konglomeráty

Firemní obchodní řetězce představují dva nebo více obchodů ve společném vlastnictví, které jsou společně řízeny. Oproti nezávislým maloobchodníkům mají mnoho výhod. Jejich velikost jim umožňuje nakupovat ve velkém za nižší ceny. Mohou si dovolit zaměstnat ve vedení firmy odborníky v oblasti tvorby cen, reklamy, uplatňovat společný systém prodeje (merchandising), kontroly zásob nebo prognózování prodeje. Dosahují rovněž úspor v oblasti reklamy, neboť výdaje na reklamu jsou u nich rozloženy na více prodejen a na větší objem zboží. Řetězce mají nákupní centrálu a jednotnou obchodní politiku. Obchodní řetězce podnikají ve všech oblastech maloobchodu, ale nejčastější jsou řetězce obchodních domů, potravinářské řetězce či řetězce drogistické.

Úspěch firemních obchodních řetězců přiměl mnohé nezávislé obchody sdružovat se do jedné ze dvou forem smluvního spojení. Jedním z nich jsou **dobrovolná družení maloobchodních firem**, což je skupina nezávislých maloobchodních prodejců podporovaných velkoobchodem, která společně nakupuje ve velkoobchodech a má společný systém prodeje. Druhou možnou formou smluvního sdružení je **maloobchodní družstvo** – skupina nezávislých maloobchodních prodejců, kteří se spojí k velkoobchodní činnosti ve společném vlastnictví a uskutečňují jednotný merchandising a propagační činnost. Jako příklad můžeme uvést družstvo COOP. Pomocí této organizační struktury dosáhnou nezávislí maloobchodní prodejci úspor při nákupu zboží i v oblasti propagace, čímž mohou lépe čelit cenám firemních řetězců.

Další možnou smluvní maloobchodní organizací je **franšizingová organizace**. Hlavní rozdíl mezi franšizami a ostatními smluvními organizačními formami spočívá v tom, že franšizingové systémy jsou vždy založeny na nějakém jedinečném výrobku nebo službě, na způsobu uskutečňování prodeje nebo na obchodní značce, na pověsti firmy nebo na know-how získaném majitelem franšizy (jejíž součástí může být i licence k využívání patentu). Franšizing se nejčastěji využívá v oblasti rychlého stravování, videopůjčoven, fitness center, kadeřnictví, autopůjčoven, motelů, cestovních kanceláří, ale i u celé řady dalších druhů prodávaného zboží a poskytovaných služeb, např. McDonald's.

Franšizy lze rozlišovat podle tří charakteristických rysů:

1. Franšizér je vlastníkem obchodní značky nebo držitelem monopolu na služby a právo k jejich využití poskytuje nabyvatelům franšizy (franšizantům) na základě franšizy za určité procento z tržeb.
2. Franšizant musí platit za právo být součástí systému. Avšak počáteční poplatek je jen malou částí celkové sumy, kterou franšizant investuje při podpisu franšizingové smlouvy. Zřizovací náklady zahrnují rovněž pronájem a leasing vybavení a zařízení a občas též pravidelný poplatek. Franšizanti firmy McDonald's investují do zřizovacích nákladů až 600 000 dolarů. Franšizant dále platí firmě McDonald's poplatek za služby a za pronájem ve výši 11,5 % svého obrátu.
3. Poskytovatel franšizy dodává svým franšizantům své know-how. Firma McDonald's vyžaduje, aby její franšizanti navštěvovali po dobu tří týdnů její „Hamburgerovou univerzitu“ v Oak Brook ve státě Illinois, kde se učí, jak vést podnik. Franšizanti musejí rovněž dodržovat určitá pravidla při nákupu materiálu.

V ideálních případech je franšizing výhodný pro obě strany. Franšizéři mají možnost dobýt nové teritorium za dobu jen o málo delší, než trvá podepsání smlouvy franšizantem. Získají rovněž ohromnou ekonomickou sílu, mají prospěch z franšizantovy znalosti místních poměrů a podmínek a z motivace a snaživosti pracovníků, kteří jsou samostatnými podnikateli a nebo pouze nájemními silami. Franšizanti mají naopak prospěch z toho, že se stanou součástí osvědčené firmy se známou a uznávanou značkou.

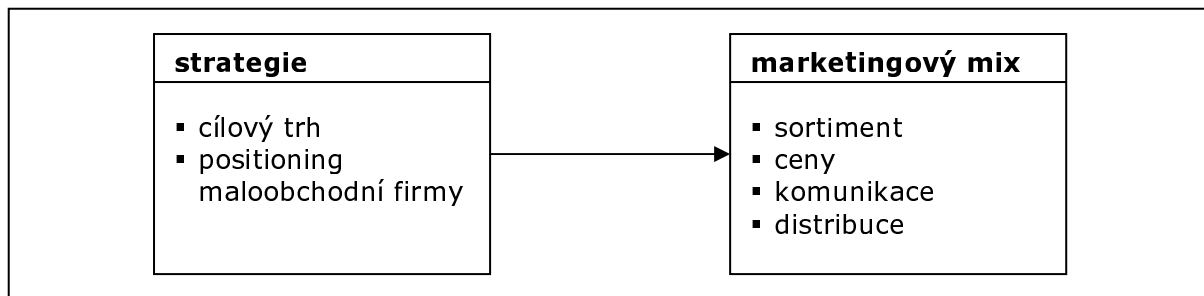
Konflikt mezi franšizéry, kterým jde o růst celého systému, a franšizanty, kteří se chtějí především dobře uživit, se bude vždy vyskytovat. Existují nové směry rozvoje, které by mohly přinést jak růst poskytovatelům franšíz, tak výtěžky jejich nabyvatelům. Jde o:

- **strategické spojenectví s velkými společnostmi mimo systém franšízy:** např. spojenectví mezi výrobcem filmů Fuji USA a firmou Moto Poto, která vyvolává filmy a zpracovává fotografie do jedné hodiny. Firma Fuji získala okamžitý přístup na trhy díky čtyřem stům poboček Moto Photo a franšizanti Moto Photo využívají značku Fuji a rozsáhlou reklamu.
- **expanze do zahraničí:** franšízy restaurací rychlého stravování
- **netradiční umístění prodejen:** franšízové prodejny se nacházejí na letištích, v malých prodejnách se smíšeným zbožím, na odpočívadlech u dálnic, v areálech vysokých škol, na sportovních stadionech, v nemocnicích, na vojenských základnách, v hernách, v tematických parcích, v konferenčních saloncích i na říčních lodích.

Maloobchodní konglomeráty jsou společnosti, které kombinují několik různých maloobchodních forem v rámci společné vlastnické struktury. Tato diverzifikovaná maloobchodní činnost, která umožňuje všem zúčastněným maloobchodním subjektům získat prvotřídní systém řízení a dosahovat úspor z rozsahu bude v budoucnu, kdy dojde ke konsolidaci maloobchodního podnikání, pravděpodobně nadále vzrůstat.

Marketingová strategie v maloobchodě

Maloobchodní prodejci hledají nové marketingové strategie, kterými by získali a udrželi zákazníky. V minulosti získávali zákazníky nabízením jedinečných výrobků, poskytováním kvalitnějších a rozsáhlejších služeb než konkurence nebo přijímáním kreditních karet. Dnes výrobci národních značek ve snaze o co největší objem prodeje umísťují své výrobky ve všech vhodných lokalitách, takže prodejny nabízejí velmi podobný sortiment – stejné značky lze nalézt nejen v obchodních domech, ale i v obchodech se smíšeným zbožím a v diskontních prodejnách. V důsledku toho jsou si jednotlivé prodejny stále podobnější. Ani diferenciací na základě poskytovaných služeb není už tak významná. Mnohé obchodní domy omezily poskytované služby, zatímco diskontní prodejci je naopak doplnili. Zákazníci jsou dnes chytřejší a více citliví vůči ceně. Nemají žádný důvod platit víc za stejné zboží, když se rozdíly v poskytovaných službách zmenšují. Všechny uvedené důvody vedly k tomu, že mnozí maloobchodní prodejci dnes **přehodnocují** své obchodní strategie.



Obr. 2.1 Marketingové strategie maloobchodních firem

Hlavní rozhodnutí, která maloobchodní prodejci činí jsou tato:

- rozhodnutí o cílovém trhu
- rozhodnutí o umístění značky nebo výrobku v povědomí spotřebitelů (tzv. *positioning*)
- rozhodnutí o výrobovém sortimentu a návazných službách
- rozhodnutí o cenách
- rozhodnutí o metodách komunikace
- rozhodnutí o distribuci (výběru lokality)

Rozhodnutí o cílovém trhu a o místě, které zaujímají maloobchodní prodejny v povědomí spotřebitelů (*positioning*)

Maloobchodní prodejci musejí především definovat své cílové trhy a poté se rozhodnout, jakou pozici na nich zaujmout. Má se obchod orientovat na náročné zákazníky, na střední třídu nebo na méně náročné zákazníky? Přejí si cíloví zákazníci široký výběr, velký rozsah sortimentu, pohodlný nákup, nebo nízké ceny? Dokud prodejci nedefinují své trhy, nemohou přijímat konzistentní rozhodnutí týkající se sortimentu, služeb, tvorby cen, reklamní činnosti, úpravy prodejny ani žádná jiná rozhodnutí, protože ta musejí být v souladu se zvolenou pozicí.

Přesto mnozí maloobchodní prodejci nedokáží přesně profilovat své cílové trhy a svou pozici na nich. Snaží se nabídnout „pro každého něco“ a nakonec nedokáží dobře uspokojit nikoho. Oproti tomu úspěšní maloobchodní prodejci dobře definují své cílové trhy a svou pozici na nich.

Např. firma Wal-Mart díky přesnému určení cílových trhů a umístění značky v posledních letech předstihla firmu Kmart a stala se největším světovým maloobchodním prodejcem.

Společnost Wal-Mart je největším maloobchodním prodejcem na světě. Byla založena v roce 1962 v malém městě Rogers v Arkansasu jako první diskontní obchod. V obchodě se prodávalo za velice nízké ceny téměř vše od oděvů přes automobilové součástky až po drobné elektrospotřebiče. Odborníci nedávali nováčkovi moc šancí, neboť dosavadní zkušenosti nasvědčovaly tomu, že diskontní prodejny mohou uspět jen ve velkých městech. Wal-Mart se přesto ze skromných začátků vypracoval na celonárodní maloobchodní řetězec. Jeho roční obrat činí více než 200 miliard dolarů. To činí z Wal-Martu druhou největší společnost na světě. V USA firma prodá každoročně jeden ze čtyř litrů motorového oleje, jeden z pěti deodorantů a jedno ze čtyř náhradních záchodových prkének. Prodá hodiny značky Timex každých 7,4 vteřinu a panenku Barbie každé 2 vteřiny. Jeden z 240 obyvatel USA je zaměstnancem Wal-Martu.

Tajemství tohoto úspěchu spočívá v umění naslouchat svým zákazníkům a pečovat o ně. K zaměstnancům se chová jako ke svým partnerům a náklady drží „na uzdě“.

Odpověď na otázku, jak konkurovat takovým velkým, jako je firma Wal-Mart, je opět v přesném definování cílových trhů a umístění značky – např. orientace na segment „náročného diskontního“ zákazníka.

Rozhodnutí o výrobním sortimentu a návazných službách

Maloobchodní společnosti se musejí rozhodnout, jak bude vypadat výrobní sortiment, soubor návazných služeb a celková podoba prodejny. Sortiment výrobků by měl vyplývat z očekávání cílových zákazníků. Ve své snaze o odlišení se od konkurentů si maloobchodní prodejce může zvolit některou z následujících strategií. Může prodávat zboží, které nevede žádný jeho konkurent. Zboží vlastní značky nebo značky výrobců, na které maloobchodní prodejce vlastní výhradní práva. Maloobchodní prodejce může pořádát originální akce či se zaměřovat na i na překvapivé nabídky. Konečně se maloobchodní prodejce může odlišit tím, že bude prodávat sortiment úzce specializovaného zboží.

Maloobchodní prodejci musejí rovněž přijmout rozhodnutí o souboru služeb, které budou poskytovat. Dřívější malé rodinné obchůdky nabízely dodávku až domů, úvěr a možnost si popovídat – což jsou služby, které dnešní supermarkety ignorují. Soubor nebo rozsah služeb je jedním z klíčových nástrojů necenové konkurence a diferenciací jednotlivých obchodů.

Dalším prvkem z arzenálu zbraní maloobchodníků je podoba prodejny. Každá prodejna má určité fyzické uspořádání, které buď znesnadňuje nebo usnadňuje pohyb v ní. Každá vyvolává „pocit“, jeden obchod je přeplněný, druhý je okouzlující, třetí přepychový, čtvrtý strohý. Každý obchod musí mít předem promyšlenou atmosféru, aby odpovídala cílovému trhu a motivovala zákazníky k nakupování.

Maloobchodní prodejci stále častěji mění své prodejny v centra zábavy a přenášejí zákazníky do neobvyklých, vzrušujících prostředí. Vše nasvědčuje tedy tomu, že v maloobchodních prodejnách jde o mnohem více než o pouhou nabídku širokého sortimentu zboží. Jde o vytvoření prostředí, které lidem při nákupu přináší i další zážitky. Atmosféra v prodejně nabízí maloobchodním prodejcům mocný nástroj, s jehož pomocí mohou diferencovat své prodejny od prodejen konkurence.

Rozhodnutí o cenách

Cenová politika maloobchodních firem je klíčovým faktorem při jejím působení na trhu a je třeba ji řešit ve vztahu k cílovému trhu, k sortimentu výrobků i ke konkurenci. Všichni maloobchodní prodejci by rádi účtovali vysoké marže a docílovali velkého objemu prodeje, ale tyto dvě věci jdou zřídka dohromady. Většina prodejců proto volí buď vysokou marži při nízkém objemu prodeje (to se týká většiny specializovaných obchodů) nebo nízkou marži při větším objemu prodeje (maloobchodníci na trhu rychloobrátkového zboží a diskontní obchody).

Rozhodnutí o metodách komunikace

Maloobchodní prodejci používají při získávání zákazníků běžné nástroje komunikační politiky – reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. Umísťují reklamu do novin, časopisů, rozhlasu a televize. Reklamu mohou dále doplňovat přílohami vkládanými do novin a přímými poštovními zásilkami. Osobní prodej vyžaduje důkladné zaškolení prodavačů v tom, jak přivítat zákazníky, uspokojovat jejich potřeby a vyřizovat stížnosti. Akce na podporu prodeje zahrnují např. ukázky v prodejnách, různé způsoby aranžování zboží, spotřebitelské soutěže nebo vystoupení slavných osobností. Maloobchodním prodejcům jsou rovněž k dispozici různé aktivity z oblasti vztahů s veřejností – public relations např. tiskové konference a přednášky, slavnostní otevření prodejen, speciální akce, informace pro tisk, časopisy, veřejně prospěšná činnost. Mnozí maloobchodní prodejci také založili vlastní webové stránky, na kterých poskytují zákazníkům informace a různé zajímavosti a často též své zboží přímo prodávající zákazníkům.

Rozhodnutí o distribuci (výběru lokality)

Maloobchodní prodejci často citují tři hlavní faktory úspěchu: umístění prodejny, umístění prodejny a umístění prodejny! Daná lokalita je pro schopnost přilákat zákazníka často klíčová. Náklady na pronájem nebo nákup budovy zásadně ovlivňují zisk obchodníka. Proto patří rozhodnutí o umístění prodejny mezi nejdůležitější, která musí obchodník učinit. Malí obchodníci se někdy musejí smířit s takovou lokalitou jakou si mohou dovolit. Větší prodejci obvykle zaměstnávají odborníky, kteří pomocí sofistikovaných metod vyberou nevhodnější místo.

Většina obchodů se dnes soustřeďuje do jednoho místa, aby získaly více zákazníků a umožnily jim nakoupit vše naráz. Obchodní zóny v centru byly zejména na západě až do padesátých let dvacátého století hlavní formou těchto obchodních lokalit. Každé velké město mělo v centru nákupní zónu s obchodními domy, specializovanými obchody, bankami a kiny. Když se ale lidé začali stěhovat na okraje měst, přišly tyto zóny, které navíc měly problémy s dopravou, parkováním a kriminalitou, o většinu svých zákazníků. Obchodníci ze středu měst začali otevírat pobočky v obchodních centrech na okrajích měst a úpadek centrálních zón dále pokračoval. V posledních letech města spojila své úsilí s obchodníky a snaží se znovu oživit obchodní zóny ve středu měst novou výstavbou s možností podzemního parkování.

Nákupní centrum (shopping center) je skupina maloobchodních prodejen projektovaných, realizovaných, vlastněných a řízených jako jedna jednotka. Regionální nákupní centrum (regional shopping center), největší z nich, obsahuje od čtyřiceti do dvou set obchodů. Připomíná malý, krytý střed města, který přitahuje zákazníky ze širokého okolí. Dalším typem jsou místní nákupní centra (community shopping center), která jsou tvořena patnácti až čtyřiceti obchody a obvykle rovněž zahrnují pobočku některého obchodního domu nebo obchodu se smíšeným zbožím, supermarket, specializované obchody, kanceláře a někdy i banky. Většinu nákupních center tvoří obchodní střediska pro nejbližší okolí (neighborhood shopping centers), která obvykle obsahují jen pět až patnáct obchodů. Jsou pohodlná, umístěná co nejbližší zákazníkům, a většinou se skládají ze supermarketu, někdy též z diskontní prodejny, a z několika provozoven služeb – prádelny, drogerie a lékárny, DVD půjčovny, holičství, kosmetického a kadeřnického salonu, železářství a jiných.

Všechna tato nákupní centra tvoří dnes asi třetinu celkového maloobchodního prodeje, ale je možné že už dosáhla bodu nasycení. V posledních deseti letech zákazníci jezdí do tradičních obchodních středisek v průměru méně často, zůstávají v nich kratší dobu a navštíví méně obchodů. Důvodem je zvyšování počtu rodin s dvěma příjmy, méně času nakupovat a skutečnost, že zákazníci jsou tradičními centry unaveni.

Budoucnost maloobchodu

Prostředí, v němž se maloobchodní prodejci pohybují, je tvrdé a velmi rychle se mění. Tento obor trpí chronickou přeplněností, což má za následek ostrý konkurenční boj o peníze spotřebitelů. Demografický profil spotřebitelů, jejich životní styl a nákupní chování se rychle mění stejně jako maloobchodní technologie. Chtějí-li tedy maloobchodní prodejci uspět, tak musejí pečlivě vybírat své cílové trhy a jasně se na nich profilovat. Při plánování a realizaci svých strategií musejí brát v úvahu následující směry vývoje v oblasti maloobchodu.

Nové formy maloobchodního prodeje

V souvislosti s měnící se situací a vývojem potřeb spotřebitelů se objevují neustále nové formy maloobchodního prodeje, ale cyklus životnosti těchto nových forem se zkracuje. Obchodním domům trvalo sto let, než dospěly ve svém cyklu životnosti do této fáze, zatímco novější formy, např. skladištní prodejny, se dostaly do této fáze během deseti let. V takovém prostředí se i zdánlivě pevné pozice mohou rychle rozpadnout. Z maloobchodních prodejců, kteří byli v USA na prvních deseti místech v roce 1962 (tj. v roce kdy zahájily svou činnost společnosti Wal-Mart a Kmart) dnes neexistuje ani jeden. *"Minulý úspěch neznamena v tomto rychle se rozvíjejícím prostředí a ostré konkurenci téměř nic"*. Maloobchodní prodejci tudíž nemohou nečinně sedět a být spokojeni s výsledkem, kterého dosáhli. Pokud chtějí zůstat úspěšní, tak se musejí stále přizpůsobovat.

Mnohé inovace v maloobchodě částečně vysvětluje **teorie vývoje maloobchodu**. Podle ní začíná většina nových typů maloobchodních firem svou činnost jako obchody s nízkými maržemi, nízkými cenami a nižší úrovni prodeje. Tím začnou konkurovat zavedeným maloobchodním prodejcům, kteří zpohodlněli a jejich marže a ceny stouply. Úspěch vede nové maloobchodní prodejce k tomu, že postupně vylepšují své prodejny a začínají nabízet více služeb. V důsledku toho jim vzrostou náklady a oni jsou nuceni zvýšit ceny. Nakonec se z nich stane něco podobného, jako byli ti prodejci, jejichž místo zaujali. Celý cyklus začne opět od začátku, jakmile se objeví nové typy prodejních subjektů s nižšími náklady a cenami. Tento „koloběh maloobchodu“ může vysvětlit počáteční úspěch a pozdější problémy obchodních domů, supermarketů a diskontních obchodů i současný úspěch maloobchodníků se zbožím za zvýhodněné ceny.

Rozkvět maloobchodu bez prodejen

I přesto, že většina maloobchodní činnosti stále probíhá tradičně přes pulty prodejen, mají dnes spotřebitelé k dispozici celou řadu dalších alternativ včetně zásilkového prodeje, prodeje prostřednictvím televize, telefonu a internetu (více v následující přednášce). Ačkoliv podobný vývoj může ohrozit některé tradiční maloobchodní prodejce, tak jiným to nabízí vzrušující příležitosti. Mnozí prodejci provozující prodejny dnes

zavádějí přímé maloobchodní cesty. Většina maloobchodního prodeje mimo prodejny připadá na prodejce, kteří vlastní jak internetové, tak kamenné obchody, nikoliv na ty, kteří existují pouze na internetu.

Zvyšování mezioborové konkurence

Dnes jsou maloobchodní firmy vystaveny značné konkurenci, a to zejména proto, že vznikla celá řada nových forem maloobchodního prodeje. Spotřebitelé si např. mohou zakoupit CD ve specializované prodejně, prodejně poskytující jednorázově slevy, v obchodním supercentru prodávajícím elektroniku, v diskontních prodejnách, v půjčovnách CD či na četných webových stránkách. Mohou si zakoupit knihy v nejrůznějších obchodech od klasického knihkupectví až po obchodní řetězce typu Tesco, v obchodních supercentrech nebo na webových stránkách. Pokud jde o značkové výrobky, tak se snaží firmy všech forem maloobchodního prodeje získat stále téhož zákazníka.

V poslední době se zostřila zejména konkurence mezi obchodními řetězci, které zakládají obchodní supercena, a menšími obchody nezávislých vlastníků. Prodejny v rámci obchodních řetězců nakupují ve velkém a dosahují zpravidla velmi vysokého obrátu. Mohou pořídit své zásoby s nízkými náklady a spokojují se s nízkými maržemi. Obchodní supercentrum může velmi rychle vytlačit konkurenčního nezávislého prodejce. Menší obchody však také mají svou perspektivu. Mnoho z nich je velmi úspěšných. Přesvědčují se, že samotná velikost či znalost marketingu často nenahradí osobní kontakt, který nabízejí. Mohou se soustředit na určitý mikrosegment a v jeho rámci na skupinu věrných zákazníků.

Nástup maloobchodních megaprodejců

Vzestup obrovských prodejců s kompletní nabídkou a specializovaných obchodních supercenter, vytváření vertikálních distribučních systémů a nákupních aliancí, vlna fúzí a akvizic v maloobchodě, to vše vedlo ke vzniku silných megaprodejců. Díky svým prvotřídním informačním systémům a ekonomické síle jsou tito velcí maloobchodní prodejci schopni nabízet svým zákazníkům větší výběr zboží, dobré služby a podstatné cenové úspory. Tím dochází k dalšímu růstu těchto prodejců, kteří vytlačují z trhu menší a slabší konkurenty.

Megaprodejci rovněž pozměnili rovnováhu mezi maloobchodem a výrobou. Dnes skupina maloobchodních prodejců ovládá přístup k obrovskému množství spotřebitelů, čímž získávají při jednání s výrobcí převahu. Např. v USA jsou příjmy Wal-Martu až pětikrát větší než příjmy firmy Procter & Gamble, přičemž Wal-Mart vytváří přes 20 % příjmů firmy Procter & Gamble. Wal-Mart samozřejmě může, a také to často dělá, využít tuto svou sílu, aby si u firmy Procter & Gamble i u jiných dodavatelů prosadil své podmínky.

Vzrůstající význam technologií

Technologie se i v oblasti maloobchodu stávají významným, konkurenčním nástrojem. Moderní maloobchodní prodej využívají počítače k prognostické činnosti, k řízení nákladů na skladování, elektronicky objednávají zboží u dodavatelů, jednotlivé prodejny mezi sebou komunikují prostřednictvím mailů, používají počítače i při prodeji zboží zákazníkům v prodejnách. Zavádějí snímače dat u pokladen, sledování prodejen televizí, umožňují

elektronické platby, elektronickou výměnu dat, vyřizují transakce on-line a používají zdokonaleného systému manipulace se zbožím.

Zřejmě nejspornější záležitost pokroku v oblasti technologií se týká způsobu, jak dnešní maloobchodní prodejci navazují styk se zákazníky. V minulosti bylo vše snadné. Maloobchodníci byli v kontaktu se svými zákazníky prostřednictvím prodejen, prodavačů, značek a balení zboží, přímých zásilek a reklamy umístěné ve sdělovacích prostředcích. Dnes je však situace mnohem složitější. Existují desítky nových způsobů, jak zaujmout zákazníka, i když odmyslíme prvek, který je nejvíce na očích – internet, mají maloobchodní prodejci k dispozici další technické novinky, které mohou přinést úplnou změnu způsobu, jímž spolu s výrobcí mohou působit na zákazníky. Uvedme jen několik příkladů – dotekové obrazovky, elektronické označování prodejních regálů, „prodavač do dlaně“, smart karty, automatická čtecí zařízení, virtuální metody vystavování zboží nebo „inteligentní agenti“. Položíme-li si otázku, zda technologie změní způsob, jímž maloobchodní prodejci navazují kontakt se zákazníky, odpověď rozhodně bude znít „ano“.

Celosvětová expanze velkých maloobchodních prodejců

Maloobchodní prodejci kteří mají sofistikovaný prodejní systém a silnou pozici své značky, stále více expandují do jiných zemí, často proto, aby unikli ze saturovaných domácích trhů. V průběhu několika let se tak někteří velcí američtí maloobchodní prodejci – např. McDonald's či Gap – díky svému promyšlenému marketingu stali světově uznávanými firmami. Další si svou pozici na světových trzích rychle budují – např. Wal-Mart a Kmart.

Pokud jde o expanzi do světa, američtí maloobchodní prodejci stále značně pokulhávají za Evropou a Asií. Pouze 18 % nejlepších maloobchodních prodejců z USA operuje celosvětově ve srovnání se 40 % evropských a 31 % asijských maloobchodních subjektů. K zahraničním prodejcům, kteří působí celosvětově, patří britský obchodní dům Marks and Spenser, italský výrobce oděvů Benetton, francouzský řetězec hypermarketů Carrefour a švédské obchody s nábytkem IKEA.

Příklady: Firma Marks and Spenser začínala v roce 1884 jako bazar „vše za penci“ a během několika desítek let se rozrostla v řetězec obchodů s různým zbožím. Dnes jí patří na sto padesát prosperujících franšizingových obchodů po celém světě, které prodávají převážně oblečení vlastní značky včetně Brooks Brother. Významné je i podnikání firmy v oblasti prodeje potravin.

Kvalitní, ale přitom poměrně levný nábytek firmy IKEA se stal velmi oblíbeným a zákazníci mnohdy tráví v jejích obchodech celý den.

Carrefour, druhý největší maloobchodní prodejce na světě po Wal-Martu, se agresivně vydal za svým cílem získat vedoucí pozici mezi maloobchodními prodejci v mezinárodním měřítku. Nejnápadnější je to na domácím poli ve Francii a v Evropě, kde Carrefour provozuje na 680 hypermarketů, 2260 supermarketů a 3120 diskontních obchodů s potravinami. Firma koupila celou řadu maloobchodních prodejen nebo se s nimi spojila fúzí, čímž upevnila své postavení na evropském trhu. Dnes má dominantní pozici na čtyřech hlavních trzích: ve Francii, Španělsku, v Belgii a v Řecku. V Itálii je přitom maloobchodním prodejcem číslo dvě. Její nejsilnější stránkou je však pozice na trhu mimo Francii a Evropu. V Jižní Americe je Carrefour na jednom z vedoucích postavení

v Brazílii a Argentině, kde provozuje přes tři sta prodejen. Wal-Mart má v těchto zemích jed dvacet pět prodejen. V Číně, kde žije více než miliarda spotřebitelů, provozuje Carrefour dvacet dva hypermarketů oproti pěti supercentrům Wal-Martu. V oblasti Pacifiku, s výjimkou Číny, provozuje Carrefour třiatřicet hypermarketů v pěti zemích v porovnání s pěti prodejny Wal-Martu jen v Jižní Koreji. Carrefour má rovněž v plánu porazit konkurenci na japonském trhu, což je druhý největší národ na světě, pokud jde o spotřebu. Celkově na nejvýznamnějším a stále rostoucím čínském trhu, v Jižní Americe a v oblasti Pacifiku vede Carrefour nad Wal-Martem v reálných příjmech 5 : 1. Stručně řečeno, Carrefour si vede lépe než Wal-Mart na většině trhů mimo Severní Ameriku. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný jiný maloobchodní prodejce, který by snesl srovnání s Wal-Martem, má Carrefour větší šanci než kdokoli jiný získat dominantní postavení ve světovém obchodě.

Maloobchodní prodejny jako společenská centra

S tím, jak narůstá počet lidí, kteří žijí osaměle, pracují doma nebo bydlí izolovaně mimo městská centra, stoupá potřeba zařízení, která by bez ohledu na to, jaké prodávají zboží nebo služby, nabízela také prostor, kde se lidé mohou setkávat. K takovým místům patří kavárny, čajovny, knihkupectví, dětské koutky, pivnice a tržiště. Např. dnešní knihkupectví jsou zčásti prodejnou knih, zčásti čítárnou a zčásti obývacím pokojem.

Příklad: Knihkupectví dneška je takové, kde najdete nejen police s knihami a pokladny, ale také pohodlná křesla a kavárničky. Sem si chodí středoškoláci s batohy dělat domácí úkoly, důchodci si prohlížejí knížky. I když nikdo nenakupuje knížky, je to v pořádku, říkají vedoucí a majitelé podobných knihkupectví. Oni totiž nabízejí něco víc než papír a tiskařskou čern. Prodávají pohodlí, relaxaci či společnost.

Obchodníci v kamenných obchodech však nejsou jediní, kdo pomáhají vytvářet společenské vztahy. Jiné firmy vybudovaly virtuální společenství na internetu.

Příklad: Firma Sony aktivně buduje společenství mezi svými zákazníky. Nedávná kampaň Playstation.com zavedla „nástěnky“, na nichž si hráči mohou nechávat navzájem vzkazy. Tyto nástěnky jsou neuvěřitelně aktivní, hráči na nich diskutují o technických záležitostech, ale zároveň členům, kteří jsou většinou velmi soutěživí a mají vyhraněné názory, umožní vyjadřovat se k otázkám životního stylu a vkusu, třeba i triviálním. Firma Sony je ohledně těchto nástěnek velmi benevolentní, do zveřejněných zpráv nezasahuje, ale přesto si cení toho, že konverzace zákazníků odehrává právě na jejich stránkách. „Naši zákazníci jsou hlasatelé našeho evangelia. Umějí vyjádřit svůj názor a jsou to velmi loajální fanoušci“, říká mluvčí Sony. „Leccos se od nich můžeme dozvědět“.

3. Velkoobchod

Velkoobchod zahrnuje veškeré aktivity spojené s prodejem zboží a služeb těm, kdo je kupují za účelem dalšího prodeje nebo pro použití při vlastním podnikání. Velkoobchodními prodejci nazýváme ty firmy, které se zabývají především velkoobchodní činností.

Velkoobchodní firmy nakupují převážně od výrobců a prodávají většinou maloobchodním prodejcům, firmám a jiným velkoobchodníkům. Proč vůbec dochází k využívání velkoobchodních prodejců? Proč výrobce využije raději velkoobchodního prodejce místo toho, aby prodal zboží přímo maloobchodu nebo spotřebitelům? Jednoduše proto, že velkoobchodní prodejci jsou schopni lépe plnit lépe jednu nebo více z následujících funkcí:

- **prodej a propagace zboží:** prodejní síla velkoobchodních prodejců pomáhá výrobcům dostat se při nízkých nákladech k velkému počtu zákazníků. Velkoobchodní prodejce má více kontaktů a zákazníci mu často důvěřují víc než vzdálenému výrobcí.
- **nákup a ovlivňování sortimentu:** velkoobchodní prodejci mohou vybírat jednotlivě druhy zboží a ovlivňovat sortiment podle přání zákazníků, čímž spotřebitelům ušetří mnoho práce.
- **dělení nákupu ve velkém na menší objemy:** velkoobchodní prodejci šetří peníze svých zákazníků tím, že nakupují ve velkém množství a toto množství dělí na menší.
- **skladování:** velkoobchodní prodejci skladují zásoby zboží, a tím snižují náklady na skladování a riziko dodavatelů i zákazníků.
- **doprava zboží:** velkoobchodní prodejci mohou nabídnout svým zákazníkům rychlejší dodání zboží, protože jsou jim blíží než výrobci.
- **financování:** velkoobchodní prodejci financují své zákazníky tím, že jim poskytnou úvěr, a financují své dodavatele tím, že zadávají objednávky s předstihem a platí včas.
- **přebírání rizika:** velkoobchodní prodejci přebírají riziko tím, že přijímají zboží do svého vlastnictví, nesou riziko krádeže, poškození, zničení nebo zastarání zboží.
- **poskytování informací o situaci na trhu:** velkoobchodní prodejci poskytují dodavatelům i zákazníkům informace o konkurenci, nových výrobcích a vývoji cen.
- **manažerské služby a poradenství:** velkoobchodní prodejci často pomáhají maloobchodníkům školit jejich prodavače, zdokonalovat uspořádání prodejen a způsoby vystavení zboží a zavádět systémy účetnictví a kontroly zásob.

Typy velkoobchodních prodejců

Velkoobchodní prodejce lze rozdělit do tří hlavních skupin:

- na klasické velkoobchody,
- na zprostředkovatele (brokery) a obchodní zástupce (agenty)
- a na nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních firem.

Klasické velkoobchodní firmy – prostředníci (merchant wholesalers)

Klasické velkoobchodní firmy tvoří největší skupinu velkoobchodních prodejců, připadá na ně 50 % veškeré velkoobchodní činnosti. Jsou to nezávislé subjekty, které nakupují na vlastní účet. Někdy jsou označovány jako tzv. *jobbers* či *mill supply houses*, popř. jako distribuční firmy. Dělí se na dva typy:

- na subjekty poskytující komplexní služby
- na subjekty poskytující vybrané služby.

Subjekty poskytující komplexní služby nabízejí služby v plném rozsahu, zatímco nejruznější subjekty poskytující vybrané služby nabízejí svým dodavatelům a zákazníkům

služby v menším rozsahu. Jednotlivé typy velkoobchodních prodejců poskytujících vybrané služby nabízejí různě specializované služby v rámci distribučních cest.

Subjekty poskytující komplexní služby skýtají celou škálu služeb: provozují sklady, připravují a odesílají zásilky zboží, mají vlastní tým prodejců, poskytují úvěrové platební podmínky a poradenské služby. V praxi se lze setkat se dvěma typy těchto subjektů:

- velkoobchodní firma
- průmyslová velkoobchodní firma

Velkoobchodní firmy prodávají zboží převážně maloobchodu a poskytují mu komplexní služby. Některé nabízejí pestrý sortiment zboží, jiné se specializují na určitou komoditu, např. velkoobchod nabízející zdravotnické potřeby či mořské produkty.

Průmyslové velkoobchodní firmy prodávají zboží zejména výrobním podnikům. Poskytují řadu služeb, např. skladování, úvěrové služby, dopravní služby. Tyto firmy mohou nabízet buď široký, nebo specializovaný sortiment.

Subjekty poskytující vybrané služby nabízejí omezený okruh služeb. Rozeznáváme opět několik typů těchto firem:

- velkoobchodní prodejny (cash-and-carry)
- truck wholesalers
- drop shippers
- rack jobbers

Velkoobchodní prodejny nabízejí omezený výběr rychlobrátkového zboží a prodávají malým maloobchodním firmám, které platí okamžitě v hotovosti. Obvykle neexpedují zásilky. Např. obchodník, který provozuje malý obchod s rybami nakoupí ryby ve velkoobchodě cash-and-carry, zaplatí v hotovosti a sám si odveze své zboží do obchodu.

Truck wholesalers jsou firmy, které se zaměřují na prodej a dodávky zboží. Dodávají obvykle zboží s omezenou trvanlivostí (např. mléko, chléb) supermarketům, malým potravinářským obchodům, nemocnicím, restauracím či hotelům. Platby se uskutečňují v hotovosti.

Drop shippers neskladují zboží ani nerealizují dodávky. Po obdržení objednávky vyberou příslušného dodavatele, který sám zajistí dodávku zboží konečnému zákazníkovi. Tento typ firem nese náklady a rizika od okamžiku přijetí nabídky až do dodání zboží zákazníkovi. Zprostředkovává obchodní operace u dodávek hromadného zboží, např. uhlí, dřeva a surovin.

Rack jobbers dodávají většinou nepotravinářské zboží. Zajišťují nakládku kamionů a dopravu např. hraček, časopisů, kosmetiky, počítačů. Stanoví cenu zboží, skladují je ve vhodných podmínkách, označují zboží a vedou nabídkové listy. Neprodané zboží odebírají zpět a obchodníkovi fakturují pouze částky za skutečně prodané zboží.

Zprostředkovatelé a obchodní zástupci

Zprostředkovatelé a obchodní zástupci se liší od klasických velkoobchodů ve dvou směrech: nenabývají vlastnických práv ke zboží a poskytují jen několik funkcí. Nenakupují zboží na vlastní účet. Jejich hlavní úlohou je usnadnit nákupní a prodejní operace. Jako odměnu inkasují provizi z prodejní ceny. Obvykle se specializují podle komodit nebo podle typu odběratelů na:

- **zprostředkovatele (brokery)**, jejichž hlavní činností je zprostředkování kontaktů mezi prodávajícím a kupujícím a pomoc při vyjednávání obchodu. Jsou placeni firmou, která si je najala, nepodílejí se na výběru zboží, na financování a ani nenesou žádná rizika – jednájí cizím jménem na cizí účet a riziko. Poskytují své služby např. při nákupu a prodeji realit, v pojišťovnictví, při prodeji cenných papírů apod.
- **obchodní zástupce (agenty)**, kteří zastupují kupující a prodávající obvykle na dlouhodobějším základě než zprostředkovatelské firmy, jednájí cizím jménem na cizí účet a riziko a dále se dělí na:
 - zástupce výrobních firem
 - prodejní zástupce
 - nákupčí
 - komisionářský prodej

Zástupci výrobních firem obvykle zastupují dvě nebo více firem, které vyrábějí vzájemně se doplňující sortiment. Písemná smlouva s každou zastupovanou firmou vymezuje podmínky: cenovou politiku, území, na kterém zástupce vyvíjí svou činnost, způsob vyřizování objednávek, dodací podmínky a záruky a vyšší provize. Zástupci často působí v oblasti elektropřístrojů, domácích spotřebičů a nábytku. Jedná se obvykle o malé firmy které nemají dodatečné zdroje na financování vlastního prodejního týmu a velké firmy, které vstupují na nové trhy, popř. na trhy na kterých neočekávají velký prodejní obrát.

Prodejní zástupci jsou pověřeni na smluvním základě zajišťovat prodej veškerého vyrobeného zboží zastupované firmy, která si buď nechce prodej zajišťovat sama, anebo nemá potřebné obchodní know-how. Zastupitelská firma vykonává funkci prodejního oddělení a má velký vliv na cenovou politiku a na dodací a prodejní podmínky. S tímto typem firem se můžeme setkat v textilním, strojírenském, chemickém či metalurgickém průmyslu a při prodeji uhlí a koksu.

Nákupčí mají obvykle dlouhodobé vztahy s kupujícími a realizují pro ně nákupy a další služby, např. příjem zboží, kontrolu jakosti dodávek, skladování a dopravu zboží do sídla kupujícího. Dále poskytují informační služby a pomáhají zastupovaným firmám získat nejlepší zboží za přijatelné ceny.

Komisionářský prodej. Komisionáři zajišťují realizaci prodeje zboží. Obvykle se jedná o krátkodobou spolupráci. Často jsou využíváni zemědělci, kteří si nechtějí sami zajišťovat prodej vlastní produkce a nejsou členy družstva. Komisionář zajišťuje dodávku zboží na trh, snaží se je prodat za výhodné ceny. Z docílené ceny si počítá komisi a dále poplatky za úhradu nákladů.

Nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních firem

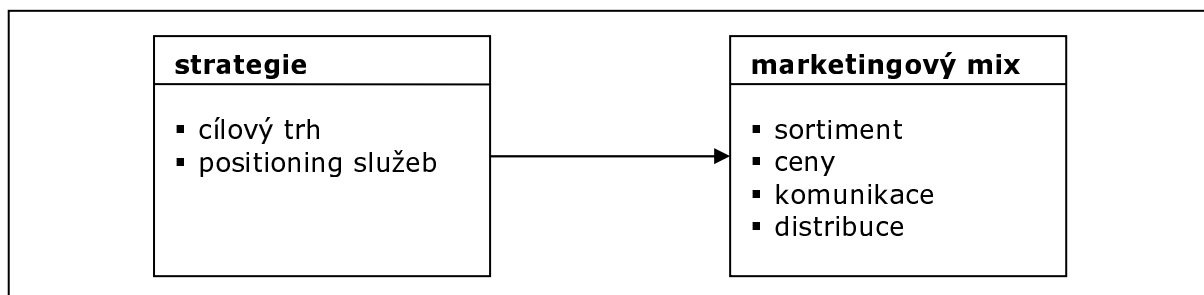
U těchto velkoobchodníků je činnost zajišťována vlastními silami prodávajících a kupujících firem bez účasti dalších velkoobchodních článků. Samostatné prodejní a nákupní pobočky a kanceláře jsou pověřeny realizací obchodních operací.

Prodejní pobočky a kanceláře jsou zakládány výrobními podniky proto, aby zlepšily kontrolu nabídky, prodej a komunikaci se zákazníky. Prodejní pobočky zřizují např. dřevařské závody či dodavatelé náhradních dílů a zařízení. Prodejní kanceláře nedodávají zboží a nejčastěji se s nimi setkáváme při prodeji konfekce a drobné galanterie.

Nákupní kanceláře vyvíjejí obdobnou činnost jako zprostředkovatelské a zastupitelské firmy, ale jsou organizační součástí firmy.

Marketingová strategie ve velkoobchodě

V posledních letech zažívají velkoobchodní prodejci rostoucí tlaky ze strany konkurence. Objevily se nové zdroje konkurence, zákazníci jsou stále náročnější, velkoobchodní prodejci si musejí poradit s novými technologiemi a programy přímých nákupů ze strany kupujících z řad velkých průmyslových, firemních a maloobchodních společností. V důsledku toho byli velkoobchodní prodejci nuceni zdokonalit svá strategická rozhodnutí týkající se cílových trhů a marketingového mixu – tj. sortimentu výrobků a služeb, ceny, komunikace a distribuce.



Obr. 3.1 Marketingové strategie velkoobchodních firem

Hlavní rozhodnutí, která velkoobchodní prodejci činí jsou tato:

- rozhodnutí týkající se cílového trhu a místa, které zaujmou velkoobchodní firmy ve vědomí zákazníků (positioning)
- rozhodnutí o marketingovém mixu

Rozhodnutí týkající se cílového trhu a místa, které zaujmou velkoobchodní firmy ve vědomí zákazníků (positioning)

Podobně jako maloobchodníci, tak i velkoobchodní prodejci musejí definovat své cílové trhy a efektivně na ně vstoupit – nemohou sloužit všem. Cílovou skupinu si mohou vybrat podle velikosti zákazníka (zaměřit se např. na velké maloobchodní firmy), podle typu zákazníka (menší obchody se smíšeným zbožím), podle potřeby služeb (např. zákazníci, kteří potřebují úvěr) nebo podle jiných faktorů. V rámci každé cílové skupiny mohou identifikovat nejziskovější zákazníky a těm připravit výhodnější nabídky a budovat s nimi lepší vztahy. Mohou nabídnout automatické systémy opakovaných objednávek, zřídit poradenské a školící systémy nebo dokonce sponzorsky podporovat dobrovolné řetězce.

Méně ziskové zákaznící mohou odradit tím, že budou vyžadovat větší objemy objednávek, nebo tím, že u menších objednávek budou účtovat servisní přírážku.

Rozhodnutí o marketingovém mixu

Stejně jako maloobchodní prodejci musejí i prodejci velkoobchodní rozhodnout o sortimentu výrobků a služeb, o cenách, o způsobu komunikace a o lokalitě. Pro velkoobchodníka je produktem sortiment výrobků a služeb, které nabízí. Velkoobchodní prodejci jsou pod značným tlakem, aby vedli kompletní výrobkovou řadu, aby měli v zásobách vždy dostatek zboží a mohli je okamžitě dodat. To ale v praxi může snižovat zisk. Dnešní velkoobchodníci snižují počty výrobních řad, které vedou, a vybírají si jen ty nejvíce ziskové. Rovněž přehodnocují svá rozhodnutí, které služby hrají největší roli při budování pevného vztahu se zákazníkem a které mohou být zrušeny nebo poskytovány jako placené. Klíčem k úspěchu je nalézt takový soubor služeb, který cíloví zákazníci nejvíce ocení.

Cena představuje pro velkoobchodníka také důležité rozhodnutí. Velkoobchodní prodejci obvykle přidávají k ceně zboží standardní počet procent – řekněme dvacet. Jejich náklady mohou tvořit 17 % hrubé obchodní přírážky, což znamená, že zbývají 3 % ziskového rozpětí. U velkoobchodního prodeje potravin je průměrné ziskové rozpětí často méně než 2 %. Velkoobchodníci zkoušejí v tvorbě cen nové postupy. Snižují své marže u některých výrobních řad, aby tak získali nové důležité zákazníky. Mohou také požádat dodavatele o výjimečné slevy a díky nim zvýšit prodej zboží daného dodavatele.

Komunikace může být kritickým bodem úspěchu velkoobchodníka, ale většina z nich není na tuto oblast zaměřena. Způsob, jakým využívají reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations, je spíše nahodilý a nesystematický. Mnozí dosti zaostávají v oblasti osobního prodeje – stále pohlížejí na prodej jako na činnost jediného prodáváče, který hovoří s jedním zákazníkem, místo aby jej viděli jako týmovou snahu prodat, vybudovat vztah a poskytnout služby klíčovým zákazníkům. Velkoobchodníci musejí rovněž ovládnout některé neosobní techniky komunikace používané maloobchodními prodejci. Potřebují vypracovat celkovou komunikační strategii a více využívat propagační materiály a programy dodavatelů.

Důležitá je rovněž lokalita velkoobchodu – velkoobchodní prodejci musejí pečlivě vybírat místo a vybavení. Velkoobchody bývají obvykle situovány v oblastech s nízkým nájemným a nízkými daněmi a většinou neinvestují mnoho peněz do budov, zařízení a systémového vybavení. Vzhledem k tomu bývají jejich systémy manipulace se zbožím a zpracování objednávek často zastaralé. V poslední době však někteří velcí a progresivní velkoobchodníci začali reagovat na rostoucí náklady tím, že investují do automatizovaných způsobů skladování a on-line objednávkových systémů. Objednávky jsou vkládány do počítače velkoobchodníka přímo z počítačového systému maloobchodníka, zboží je nakládáno pomocí mechanických zařízení a automaticky se přepraví na nákladovou rampu, kde se zkompletuje celá objednávka. Mnozí velcí velkoobchodní prodejci rovněž využívají počítače k vedení účetnictví, k vystavování faktur, ke kontrole zásob a k prognózování prodeje. Moderní velkoobchodní prodejci neustále přizpůsobují své služby potřebám cílových zákazníků a hledají metody snižování nákladů.

Trendy ve velkoobchodě

Se vstupem do 21. století stojí před velkoobchodem důležité úkoly. Tento sektor je ohrožen jedním z nejvytrvalejších trendů posledních deseti let – výraznou odolností vůči růstu cen a redukováním počtu dodavatelů na základě cen a kvality. Progresivní velkoobchodní prodejci neustále hledají lepší způsoby uspokojování měnících se potřeb svým dodavatelů i zákazníků. Uvědomují si, že v dlouhodobé perspektivě je jediným odůvodněním jejich existence vytváření přidané hodnoty tím, že zvyšují hospodárnost a efektivnost celé marketingové cesty. Chtějí – li dosáhnout tohoto cíle, tak musejí neustále zlepšovat své služby a snižovat náklady.

Firma McKesson HBOC, největší velkoobchod s léčivy, kosmetikou a zdravotními potřebami v USA, může posloužit jako příklad takového progresivního velkoobchodníka. Chce-li přežít, tak musí zůstat cenově výhodnější než prodejní pobočky výrobců. Proto firma vybudovala efektivní automatizované sklady, zavedla přímé počítačové spojení s výrobcí léčiv, vytvořila počítačový program určený lékárnám a zřídila rozsáhlý on-line systém řízení zásob, s jehož pomocí mohou zákazníci objednávat, vyhledávat a řídit své zásoby léčiv a lékařských a zdravotnických potřeb.

Maloobchodní prodejci mohou dokonce pomoci systému firmy McKesson vést zdravotní dokumentaci svých zákazníků. Podle firmy McKesson právě to vytváří přidanou hodnotu v distribuční síti, a to tak, že „nabízí unikátní řešení řízení zásob a informačních systémů, čímž snižuje náklady a zlepšuje kvalitu pro své zákazníky“.

Postupně se stírá rozdíl mezi velkými maloobchodními a velkoobchodními prodejci. Mnozí maloobchodní prodejci dnes provozují formy prodeje, jako jsou skladištní kluby nebo hypermarkety, které plní mnohé funkce velkoobchodu.

Na druhé straně mnozí velcí velkoobchodní prodejci zřizují vlastní maloobchodní činnost. Firmy SuperValu a Fleming, oba významní velkoobchodníci s potravinami, dnes provozují vlastní maloobchodní činnost. Firma SuperValu je největším velkoobchodním prodejcem potravin v USA a zároveň desátým největším maloobchodníkem. Téměř 40 % tržeb této společnosti v celkové výši 20 miliard dolarů je výsledkem činnosti jejich maloobchodních prodejen Bigg`s, Cub Foods, Farm Fresh, Hornbacher`s, Laneco, Metro, Scott`s Foods, Save-A-Lot, Skop`n`Save a Shoppers Food Warehouse.

Velkoobchody budou i nadále zvyšovat rozsah služeb poskytovaných maloobchodu, jako jsou tvorba maloobchodních cen, společná reklama, informační přehledy z oblasti marketingu a managementu, účetní služby, on-line transakce a další. Rostoucí náklady na jedné straně a poptávka po lepších službách na straně druhé povedou ke snižování zisku velkoobchodu. Ti velkoobchodní prodejci, kteří nenaleznou účinné způsoby uspokojování potřeb svých zákazníků, brzy odpadnou. Avšak větší využití počítačových, automatizovaných a internetových systémů pomůže velkoobchodním prodejcům nezvyšovat náklady na zpracování objednávek, dopravu a skladování zásob, a tím zvýšit jejich produktivitu. V souvislosti se zpomalením růstu na domácím trhu a s iniciativami typu NAFTA (Severoamerická dohoda o volném obchodu) začínají mnozí velkoobchodní prodejci působit mezinárodně. V roce 1991 odkoupila firma McKesson svého kanadského partnera, firmu Provigo, 3 % celkových příjmů společnosti dnes plyne z Kanady.

Užité materiály:

Philip Kotler, Gary Armstrong: Marketing, Grada Publishing, a. s., 2004, ISBN 80-24-0513-3