

**V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME  
ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI  
OTÁZKAMI:**

1. Které hlavní typy marketingových prostředků nalezneme v tomto sektoru?
2. Jaká marketingová rozhodnutí činí marketingoví prostředníci?
3. Jaké hlavní trendy se projevují u marketingových prostředníků?

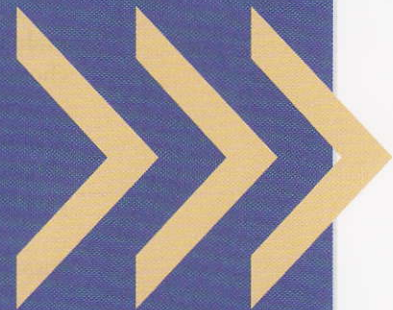


## KAPITOLA 16

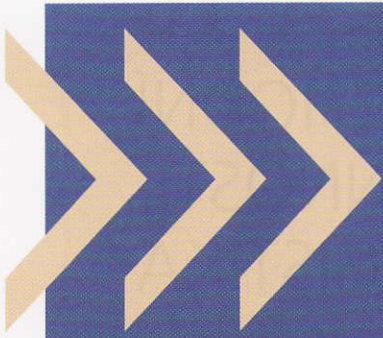
# ŘÍZENÍ MALOOBCHODNÍ A VELKOOBCHODNÍ ČINNOSTI, LOGISTIKA

V předcházející kapitole jsme se zabývali marketingovými prostředníky z hlediska výrobců, kteří chtějí vytvořit a řídit marketingové kanály. V této kapitole se podíváme na tyto prostředníky (maloobchodníky, velkoobchodníky a logistické společnosti) z hlediska potřeby a realizace jejich vlastních marketingových strategií. Prostředníci by se měli snažit o dosažení marketingové dokonalosti jako kterákoliv jiná společnost, nebo by měli nést důsledky.

**N**a konci prosince 2003 šokovala společnost Manifest Discs and Tapes, Mekka milovníků hudby ve dvou městech Severní a Jižní Karolíny, své věrné zákazníky oznámením, že zavře všechny své provozovny a propustí všech svých sto zaměstnanců. Přestože stále existovala spousta spotřebitelů, kteří se rádi probírali 85 000 hudebních alb společnosti, musel se oblíbený řetězec sklonit před mocnými silami, které zasáhly maloobchodníky s hudbou po celé zemi. Společnost Tower Records, Musicland a Warehouse buď vyhlásily bankrot, nebo byly na prodej za symbolické ceny. Změny ve vkusu spotřebitelů, bezuzdné stahování a vypalování kompaktních disků a exploze stahování hudby z internetu, v jejímž čele stály oblíbené webové stránky iTunes společnosti Apple, vedly k poklesu prodeje kompaktních disků. Konkurence diskontních obchodů, které braly kompaktní disky jako *loss leaders* (ztrátové výrobky generující návštěvnost obchodů), a konkurence on-line obra Amazon vedly k tomu, že tradiční



První den v Hear Music v březnu 2004 v kalifornské Santa Monice (kavárnu vlastní Starbucks napůl s Hewlett-Packard)



maloobchody měly často předražené zboží. Někteří maloobchodníci ve snaze vytvořit nákupní zkušenost, která by ospravedlnila ztracený čas a peníze spotřebitelů, začali experimentovat s takovými technologiemi, jako je možnost připojení na internet přímo v obchodech a přenosné Wi-Fi přístroje umožňující poslechnout si při pobytu v obchodech ukázky hudby. Starbucks otevírá ve spojení se svou 100% vlastněnou divizí, retailerem Hear Music, kavárny Hear Music, plně integrované hudební

kavárny, které nabízejí 3000 čtverečních stop příjemně osvětleného prostoru, kde je možné zakoupit staré kompaktní disky nebo popíjet kávu s mlékem, poslouchat hudbu a probírat tisíce písní, které jsou uskladněny v počítačové databázi, a vytvořit si z nich vlastní mistrovské dílo. Po pěti minutách si můžete odnést domů čerstvě vypálené kompaktní disky s názvem, který si sami zvolíte, a skvělým uměleckým obalem (včetně bookletu s texty k písním).<sup>1</sup>

Ve stejné době obchodní domy také zjistily, že jim ubývá zákaznická základna. Nikoliv všichni maloobchodníci však zjistili, že zaostávají. Někteří zprostředkovatelé vládnou výrobcům, s nimiž spolupracují. Mnozí používají strategické plánování, pokročilé informační systémy a sofistikované marketingové nástroje. Vyhodnocují výkon spíše na základě návratnosti investic než podle ziskové marže. Segmentují své trhy, vylepšují svůj tržní targeting a positioning a agresivně sledují strategie rozšíření trhu a diverzifikace. V této kapitole se budeme zabývat vynikajícími příklady marketingu v maloobchodě, velkoobchodě a logistice.

## 16.1 Maloobchodní činnost

**Maloobchodní činnost** (*retailing*) zahrnuje všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití. **Maloobchodník** (*retailer*) nebo **maloobchod** je jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem prodeje pochází převážně z maloobchodní činnosti.

Jakákoliv společnost prodávající koncovým spotřebitelům, ať již se jedná o výrobce, velkoobchodníka nebo maloobchodníka, se zabývá maloobchodní činností. Nezáleží na tom, **jak** jsou zboží nebo služby prodávány (osobou, poštou, po telefonu, prodejním automatem nebo po internetu) nebo **kde** jsou prodávány (v obchodě, na ulici nebo v domově spotřebitele).

### 16.1.1 Typy maloobchodníků

Spotřebitelé dnes mohou nakupovat zboží a služby v široké škále maloobchodních společností. Existují maloobchodníci s obchody, maloobchodníci bez obchodů a maloobchodní organizace. Snad nejlépe známým typem maloobchodu je obchodní dům. Japonské obchodní domy, například Takashimaya a Mitsukoshi, přilákají každoročně miliony kupujících. V rámci těchto obchodních domů jsou provozovány umělecké galerie, restaurace, kurzy vaření a dětská hřiště.

Různé typy maloobchodů procházejí stadii růstu a úpadku, které lze popsat jako **maloobchodní životní cyklus**.<sup>2</sup> Objeví se určitý typ, těší se období zrychleného růstu, dosáhne zralosti a pak začne upadat. Obchodním domům trvalo 80 let, než dosáhly zralosti, zatímco hypermarkety dosáhly zralosti za 10 let. Nejdůležitější typy maloobchodů jsou popsány v tab. 16.1.

Tab. 16.1  
Hlavní typy retailerů

**Specializovaný obchod:** Úzká výrobová řada – Athlete's Foot, Tall Men, The Limited, The Body Shop.

**Obchodní dům:** Několik výrobových řad – Sears, JC Penney, Nordstrom, Bloomingdale's.

**Supermarket:** Velký, nízkonákladový, vysokoobjemový, samoobslužný obchod určený k naplnění celkových potřeb týkajících se potravin a výrobků pro domácnost – Kroger, Jewel, Food Emporium.

**Obchod se smíšeným zbožím:** Malý obchod v sousedství, otevřený často 24 hodin denně, sedm dní v týdnu, s omezenou řadou rychloobrátkového běžného zboží plus rychlé občerstvení – 7-Eleven, Circle K.

**Diskontní obchod:** Standardní nebo specializované zboží, obchod s vysokým objemem, nízkými cenami a nízkými maržemi – Wal-Mart, Kmart, Circuit City, Crown Bookstores.

**Maloobchodník se zlevněným zbožím:** Zbytkové, nadbytečné, nepravidelné zboží, prodávané za nižší ceny než jsou maloobchodní. Tovární prodejny, nezávislí maloobchodníci se zlevněným zbožím – Filene's Basement, TJ Maxx, Sam's Clubs, Price-Costco, BJ's Wholesale.

**Superstore:** Obrovský prodejní prostor, běžně nakupované potraviny a předměty pro domácnost, plus služby (prádelna, opravná bot, čistírna, bankomat). Zabírákategorie (rozsáhlý sortiment v jedné kategorii) – Petsmart, Staples, Home Depot. Kombinovaný obchod – Jewel nebo Osco. Hypermarket (obrovské obchody, které spojují supermarket, diskontní obchod a skladový prodej) – Carrefour ve Francii, Pyra ve Španělsku a Meijer's v Nizozemsku.

**Předváděcí místnost katalogového prodeje:** Široký výběr rychle se prodávajícího značkového zboží s vysokými maržemi, prodávaného se slevou prostřednictvím katalogu. Zákazníci si vyzvednou zboží v obchodě – Inside Edge Ski and Bike.

**ÚROVNĚ SLUŽEB** Hypotéza o **kole maloobchodu** vysvětluje jeden z důvodů, proč se objevují nové typy obchodů.<sup>3</sup> Konvenční maloobchody obvykle zvyšují své služby a zároveň i ceny, aby pokryly náklady. Tyto vyšší náklady poskytují příležitost novým formám obchodů s nižšími cenami a nižší úrovní služeb. Nové typy obchodů se setkávají s velmi rozdílnými spotřebitelskými preferencemi úrovní služeb a specifických služeb.

Maloobchodníci si mohou najít positioning nabídkou jedné ze čtyř úrovní služeb:

1. **Samoobsluha.** Samoobsluha je základním kamenem všech diskontních operací. Mnozí zákazníci jsou ochotni provádět sami proces vyhledání–porovnání–výběr, aby ušetřili peníze.
2. **Vlastní výběr.** Zákazníci si nacházejí zboží sami, i když mohou požádat o pomoc.
3. **Omezené služby.** Tito maloobchodníci vedou komplexnější zboží a zákazníci potřebují více informací a pomoci. Obchody často nabízejí služby (jako je úvěr a možnost vrácení zboží).
4. **Plný servis.** Zaměstnanci prodeje ochotně pomáhají v každé fázi procesu vyhledání–porovnání–výběr. Tomuto typu obchodu dávají přednost zákazníci, kteří se nechávají rádi obsluhovat. Vysoké náklady na zaměstnance prodeje společně s vyšším poměrem specializovaného zboží, s pomalu prodávanými položkami a mnoha službami vede k vysokým maloobchodním nákladům.

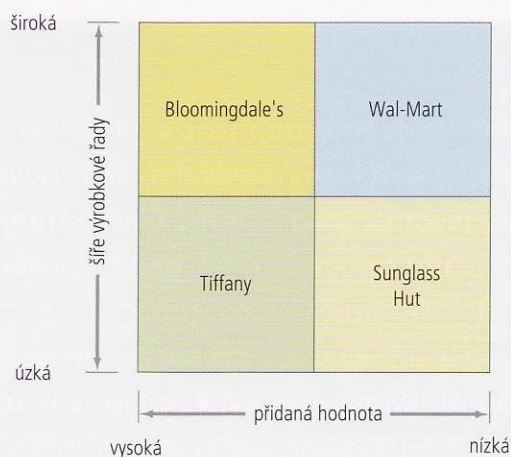
Zkombinujeme-li tyto rozdílné úrovně služeb s různou šíří sortimentu, můžeme rozlišit čtyři obecné positioningové strategie, z nichž mají maloobchodníci na výběr (viz obr. 16.1):

1. **Bloomingdale's.** Obchody s širokým sortimentem výrobků a s vysokou přidanou hodnotou. Obchody v tomto kvadrantu věnují značnou pozornost designu obchodu, kvalitě výrobků, službám a image. Jejich zisková marže je vysoká a mají-li dostatek štěstí, aby dosáhly vysokého objemu prodeje, budou i velmi ziskové.
2. **Tiffany.** Obchody s úzkým výrobovým sortimentem a vysokou přidanou hodnotou. Takové obchody si vytvářejí exkluzivní image a většinou operují s vysokými maržemi a nízkým objemem.
3. **Sunglass Hut.** Obchody s úzkou řadou a nízkou přidanou hodnotou. Tyto obchody udržují nízké náklady a ceny centralizací nákupů, merchandisingu, reklamy a distribuce.

Obr. 16.1

Mapa maloobchodního  
positioningu

Zdroj: William T. Gregor a Eileen  
M. Friars, *Money Merchandising:  
Retail Revolution in Consumer  
Financial Service*, Cambridge,  
MA: The MAC Group 1982.



4. **Wal-Mart.** Obchody se širokou řadou a nízkou přidanou hodnotou. Soustřeďují se na udržování nízkých cen, aby si vytvořily image – místo dobrých nákupů. Nízké marže si vynahrazují vysokým objemem.

Přestože naprostá většina (97 %) zboží a služeb se prodává v obchodech, roste **retailing bez obchodů** mnohem rychleji, než retailing v obchodech. Retailing bez obchodů můžeme rozdělit do čtyř hlavních kategorií: přímý prodej, přímý marketing (zde patří telemarketing a prodej po internetu), prodejní automaty a nákupní služby:

1. **Přímý prodej** (nazývaný také *multilevel selling* či síťový marketing) je odvětvím s ročním obratem devět miliard dolarů a s 600 společnostmi prodávajícími po domácnostech nebo při domácích prodejních setkáních. Dobře známými společnostmi ve *one-to-one* prodeji jsou Avon, Electrolux a Southwestern Company of Nashville (bible). Tupperware a Mary Kay Cosmetics jsou prodávány stylem *one-to-many*: prodejní agent jde do domácnosti hostitele, který pozve své přátele, agent předvede výrobky a převezme objednávky. Prodejní systém multilevel (síťového) marketingu, jehož průkopníkem byla firma Amway, spočívá v nalezení nezávislých podnikatelů, kteří jednají coby distributoři. Ke kompenzaci distributora patří i procenta z prodejů osob, které distributor pro prodej získal, i výdělky z přímých prodejů zákazníkům. Tyto firmy přímého prodeje, kterým se nyní daří zastihnout doma stále méně zákazníků, vyvíjejí multidistribuční strategie.
2. **Direct marketing** má kořeny v direct mailu a katalogovém marketingu (Lands End, L L Bean). Zahrnuje **telemarketing** (1-800-FLOWERS), **teleshopping** (Home Shopping Network, QVC) a **elektronické nakupování** (Amazon.com, Autobytel.com). Značný rozmach na konci devadesátých let 20. století prožilo elektronické nakupování, kdy spotřebitelé navštěvují webové stránky dot-com firem, aby nakupovali knihy, hudbu, hračky, elektroniku a další výrobky.
3. **Prodejní automaty** se používají pro rozmanité zboží, včetně impulzivního zboží, jako jsou cigarety, nealkoholické nápoje, káva, cukrovinky, noviny, časopisy a další výrobky, například punčochy, kosmetika, teplé jídlo, kondomy a brožované knihy. Prodejní automaty nalezneme v továrnách, kancelářích, velkých obchodních domech, čerpacích stanicích, hotelích, restauracích a na mnoha dalších místech. Nabízejí prodej 24 hodin denně, samoobsluhu a vždy čerstvé zboží. Japonsko má nejvíce prodejních automatů na hlavu – jen Coca-Cola jich tam má přes milion a obrat z nich činí 50 miliard dolarů ročně – což je dvakrát více než v USA. Tyto spolehlivé, high-tech automaty umožňují spotřebitelům nakupovat výrobky v rozsahu od modrých džín k drahým obědům. Někteří maloobchodníci v USA se pokoušejí napodobit japonské úspěchy s novou generací prodejních automatů v rušných oblastech. Po celé jižní Floridě roste počet automatů Banana Boat poskytujících ochranu před sluncem cestovatelům a milovníkům pobytu venku tam, kde ji potřebují nejvíce.<sup>4</sup>
4. **Nákupní služba** je maloobchodník bez obchodu, sloužící specifické klientele, obvykle zaměstnancům velkých společností, kteří jsou oprávněni nakupovat ze seznamu maloobchodníků souhlasících poskytovat členům slevy.

Tab. 16.2  
Hlavní typy korporátních  
maloobchodních společností

**Korporátní řetězec:** Dvě nebo více prodejen, které vlastní a řídí korporace, využívají centrální nákup a merchandising, prodávají podobné řady zboží – GAP, Pottery Barn, Hold Everything.

**Dobrovolný řetězec:** Velkoobchodníkem sponzorovaná skupina nezávislých maloobchodníků spojená za účelem hromadného nákupu a společného merchandisingu – Independent Grocers Alliance (IGA).

**Maloobchodní družstvo:** Nezávislí retaileři využívající centrální nákupní organizaci a společné propagační akce – Associated Grocers, ACE Hardware.

**Spotřební družstvo:** Maloobchodní firma vlastněná svými zákazníky. Členové přispějí penězi na otevření vlastního obchodu, hlasují o jeho prodejní politice, zvolí si skupinu, která ho řídí a dostávají dividendy.

**Franšízingerová společnost:** Smluvní asociace mezi franšízorem a franšízanty, oblíbená v určitých odvětvích výroby a služeb – McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, 7-Eleven.

**Merchandisingový konglomerát:** Korporace, která spojí několik diverzifikovaných maloobchodních řad a forem pod centrální vlastnictví, s částečnou integrací distribuce a managementu – Allied Domeq PLC s Dunkin' Donuts a Baskin-Robbins, několik britských maloobchodníků a skupina obchodující s vínem a destiláty.

**KORPORÁTNÍ RETAILING** Přestože mnohé maloobchody mají nezávislé majitele, stále vyšší počet maloobchodů je součástí nějaké formy **korporátního retailingu**. Korporátní maloobchodní společnosti dosahují úspor z rozsahu, větší kupní síly, širší známosti značek a lépe vyškolených zaměstnanců. Hlavní typy korporátního retailingu, korporátní řetězce, dobrovolné řetězce, maloobchodní družstva, spotřební družstva, franšízingerové společnosti a merchandisingové konglomeráty, jsou popsány v tab. 16.2. Franšízing je pak detailně popsán v marketingovém postřehu *Franšízová horečka*.

### 16.1.2 Nové modely úspěchu

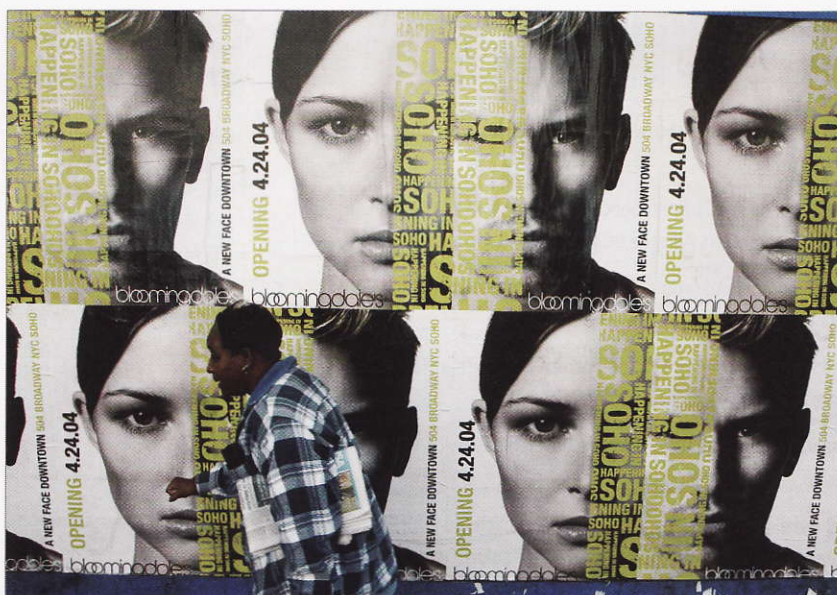
V minulosti si maloobchodníci udržovali zákazníky tím, že je obsluhovali ve výhodných lokalitách, speciální nebo jedinečný sortiment zboží, více služeb nebo lepší služby než konkurenti a vlastní kreditní karty. Toto vše se změnilo. Dnes nacházíme celonárodní značky jako Ralph Lauren Polo, Calvin Klein a Levi's v obchodních domech, v jejich vlastních obchodech, v hypermarketech a v diskontních obchodech s nízkými cenami. Ve svém úsilí o zvýšení objemu umísťují výrobci celonárodních značek své značkové zboží všude. Výsledkem je skutečnost, že si je sortiment různých obchodů stále více podobný.

Diferenční službami rovněž mizí. Mnohé obchodní domy zeštíhlily služby a mnozí majitelé diskontních obchodů naopak služby přidávají. Ze zákazníků se stávají chytří kupující. Nechtějí platit více za identické značky, zvláště když se zmenšily rozdíly v úrovni služeb, ani nevyžadují úvěr od určitého obchodu, protože bankovní kreditní karty jsou přijímány téměř univerzálně.

Vzhledem ke zvýšené konkurenci ze stran diskontních a specializovaných obchodů vedou obchodní domy válku o návrat k bývalému postavení. Kromě lokalit v centru měst mají mnohé obchodní domy pobočky v předměstských nákupních centrech, kde je dostatek prostoru k parkování a rodinné příjmy jsou vyšší. Bloomingdale's otevřel obchod v SoHo, aby přilákal mladé a prosperující Newyorčany, kteří by si jinak těžko našli cestu do jeho vlajkové prodejny na kraji města.<sup>5</sup> Jiné obchodní domy, aby lépe obstály před konkurencí, obnovují častěji zboží, renovují interiéry, uvádějí vlastní značky a experimentují s objednáváním poštou, on-line marketingem a telemarketingem.<sup>6</sup>

Zdá se, že pro obchodní domy se začínají objevovat dva úspěšné modely:<sup>7</sup>

- **Přístup silné maloobchodní značky.** V tomto typu obchodního domu, který ztělesňuje Marks and Spencer ve Velké Británii a Kohl's v USA, je kladen důraz na vlastní značky a manažeři přebírají aktivní roli při volbě zásob. Obě zmíněné společnosti se více zajímají o propagaci vlastní značky než o jakékoliv jiné značky, které prodávají. I když mají tyto obchodní domy vysoké provozní náklady, jsou-li jejich značky módní a oblíbené, poskytují vysoké marže.



Reklamní plakát nového obchodu společnosti Bloomingdale's v newyorském SoHo

Supermarkety otvírají větší obchody, prodávají větší počet položek i rozmanitější zboží a rozšiřují příslušenství. Zvýšily rovněž rozpočty na propagaci a přesouvají se k privátním značkám. Jiné supermarkety se pokoušejí přijít s větší diferenciací.

- **Luxusní obchod.** Tento model ztělesňuje Galerie Lafayette v Paříži a Selfridges v Londýně. Tento typ obchodu nejen prodává značky jiných, ale často přiměje i prodejce těchto značek k tomu, aby převzali zodpovědnost za zásoby, zaměstnance prodeje a dokonce i prodejní prostor. Prodejci pak předávají určitá procenta z prodejů majiteli obchodu. Vede to sice k nižším hrubým maržím, ale i k nižším provozním nákladům. Luxusní obchod potřebuje stálý příliv zákazníků a to znamená, že se musí stát i zábavním podnikem v nejlepším slova smyslu. Vlajkový obchod Galerie Lafayette v Paříži začal nedávno nabízet lekce zdarma vedené profesionálními striptéry a striptérkami v rámci propagace otevření nového obrovského oddělení se spodním prádlem.

## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: FRANŠÍZOVÁ HOREČKA

Franšizy tvoří ročně v USA více než jeden bilion každoročního obratu a téměř jednu třetinu všech maloobchodních transakcí. Přes 320 000 malých firem jsou franšizy, které zaměstnávají jednu třetinu pracovní síly v zemi. Toto číslo by nemělo být překvapením ve společnosti, v níž je téměř nemožné přejít jeden blok nebo projet po městském okruhu, aniž byste spatřili nějakou provozovnu McDonald's, Jofy-Lube, Supercuts nebo 7-Eleven.

Ve franšizingovém systému jsou individuální franšizanti těsně propojenou skupinou firem, jejichž systematické operace jsou plánovány, řízeny a kontrolovány inovátorem operací, který je nazýván **franšízor**. Franšizanti se liší ve třech charakteristikách:

1. Franšízor vlastní obchodní známku a licencuje ji franšizantům za určitý poplatek.
2. Franšizant platí za právo být součástí systému. K počátečním výdajům patří nájem prostoru, zařízení a inventáře a obvykle i pravidelný licenční poplatek. Franšizanti firmy McDonald's mohou investovat do počátečních nákladů a poplatků celkem až 1,6 milionu dolarů. Franšizant pak platí firmě McDonald's určité procento z obratu a měsíční nájem.
3. Franšízor poskytne svým franšizantům systém podnikání. McDonald's vyžaduje od svých držitelů licencí, aby navštěvovali tři týdny *Hamburger University* v Oak Brook v Illinois, kde se učí, jak řídit firmu. Franšizanti se musí držet při nákupu surovin určených postupů.

Franšizing je vzájemně výhodný jak pro franšízora, tak pro franšizanty. K výhodám, které získává franšízor, patří motivace a tvrdá práce zaměstnanců, kteří jsou spíše podnikateli než najatými zaměstnanci; znalost místních komunit a podmínek ze strany franšizantů a obrovská kupní síla franšízora. Franšizanti zase těží z přistoupení k podnikání se zavedenou a uznávanou značkou. Zjišťují, že je snadnější půjčit si peníze od finančních institucí a získávají podporu v oblastech jako marketing, reklama, volba lokality a shánění zaměstnanců.

Franšizanti krácejí po čáře mezi nezávislostí a věrností franšízorovi. Jejich nezávislost jim umožňuje větší pružnost. Když Mike Roper otevřel na podzim roku 2000 svoji první franšizu Quiznos Sub v jižní části Chicaga, restaurační průmysl začínal prodělavat nejtěžší krizi za téměř 30 let. Přesto jeho obrat ve druhém roce podnikání stoupl o 40 %, čímž daleko překročil plánovaný 4% růst. Kdykoliv se prodej zpomalí, předstírá, že se opět jedná o „velký otvírací den“ a rozdává kupony a cukroví, aby přitáhl více zákazníků. „Máte-li po ruce vlastní peníze, chováte se trochu jinak,“ říká. „Každým dnem se chováte poněkud agresivněji.“

Exploze franšiz v posledních letech ve stále zvýšené míře nasytuje domácí trh. Aby firmy udržely růst, poohlížejí se do zámoří (McDonald's má 30 000 restaurací ve 119 zemích) nebo netradičních lokalitách v USA. Franšizy jsou otvírány na letištích, sportovních stadionech, univerzitách, v nemocnicích, kasinech, zábavních parcích, kongresových halách a dokonce i na výletních lodích.

*Zdroje:* Norman D. Axelrad a Robert E. Weigand, „Franchising – A Marriage of System Members“, v *Marketing Managers Handbook*, 3. vydání, v edici Sidney Levyho, Georgeho Frerichse a Howarda Gordona, Chicago: Dartnell 1994, str. 919–934; Meg Whittemore, „New Directions in Franchising“, *Nation's Business*, leden 1995, str. 45–52; „Trouble in Franchise Nation“, *Fortune*, 6. března 1995, str. 115–129; Carol Steinberg, „Millionaire Franchisees“, *Success*, březen 1995, str. 65–69; Richard Gibson, „Even Copycat Businesses Require Creativity and Flexibility“, *Wall Street Journal On-line*, březen 2004; <http://www.entrepreneur.com>.

## MARKETINGOVÁ VSUVKA: JAK POMÁHAT OBCHODŮM V PRODEJI

Při snaze o větší objem prodejů studují maloobchodníci prostředí svých obchodů a hledají způsoby, jak zlepšit zážitky nakupujících. Paco Underhill, provozní ředitel poradenské firmy v oblasti maloobchodu EnviroSell, nabízí následující rady pro vyladění maloobchodního prostoru tak, aby kupující utráceli:

- **Přilákejte kupující a udržte je v obchodě:** Množství času, který kupující stráví v obchodě je snad nejdůležitějším determinantem toho, kolik nakoupí.
- **Ctěte „přechodnou zónu“:** Při vstupu do obchodu potřebují lidé zpomalit, aby si mohli protřídit podněty, což znamená, že by se neměli pohybovat příliš rychle, aby mohli pozitivně reagovat na cedule, zboží nebo prodavače v zóně, kterou procházejí.
- **Nenuťte je lovit.** Vystavte nejoblíbenější výrobky dopředu, abyste odměnili zaneprázdněné zákazníky a uvolněnější zákazníky podnítili k dalšímu prohlížení. V prodejnách Staples patří náplně do tiskáren k prvním výrobkům, s nimiž se kupující po vstupu setkají.
- **Učiňte zboží dosažitelné a osahatelné:** Jen těžko lze přecenit důležitost možnosti se dotknout zboží rukama. Obchod může nabízet nejlepší, nejlevnější a nejvíce sexy zboží, ale nemůže-li se kupující po něm natáhnout a dotknout se ho, je část jeho přitažlivosti ztracena.
- **Muži nekladou otázky:** Muži se vždy v uličkách obchodů pohybují rychleji než ženy. V mnoha prostředích je těžké je přimět, aby se podívali na cokoli, co neměli v úmyslu koupit. Muži se rovněž neradi vyptávají, kde něco naleznou. Nemůže-li muž nalézt regál se zbožím, které hledá, jednou nebo dvakrát obchod obejde a pak odejde, aniž by požádal o pomoc.
- **Ženy potřebují prostor:** Kupující, zvláště jedná-li se o ženu, si s daleko menší pravděpodobností koupí předmět, jestliže o něj zavádí pohledem další zákazník. Je třeba mít široké a volné uličky.
- **Uspokojte proces placení:** Zajistěte, abyste měli zboží s vysokými maržemi v blízkosti pokladen, a uspokojili tak impulzivní nakupující. Lidé si také rádi u pokladny kupují cukrovinky – uspokojte jejich touhu po sladkém.

*Zdroj: Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping*, New York: Simon & Schuster 1999; Keith Hammonds, „How We Sell“, *Fast Company*, listopad 1999, str. 294; Paul Keegan, „The Architect of Happy Customers“, *Business 2.0*, srpen 2002, str. 85–87; Bob Parks, „5 Rules of Great Design“, *Business 2.0*, březen 2003, str. 47–49.*

### ■ TRH WHOLE FOODS

Ve 157 obchodech ve 28 státech USA, ve Washingtonu DC, v Kanadě a Velké Británii vytváří společnost Whole Foods slavnosti jídla. Trhy jsou pestré a dobře vybavené a vystavené potraviny budí dojem hojnosti a svůdnosti. Whole Foods je největší přírodní potravinářská společnost v zemi a poskytuje o svých potravinách spoustu informací. Chcete-li například vědět, zda vystavené kuře žilo ve vhodných podmínkách, dostanete šestnáctistránkovou brožuru a pozvání k návštěvě farmy v Pensylvánii, odkud pochází. Nemůžete-li najít informace, které potřebujete, stačí vám zeptat se dobře vyškoleného a znalého zaměstnance. Přístup Whole Foods funguje, zvláště u spotřebitelů, kteří pokládají ekologické potraviny za luxus, který si mohou dovolit. V každém z posledních čtyř let porážela Whole Foods celkově i na srovnatelné základně společnost Wal-Mart v meziroční míře růstu.<sup>8</sup>

## 16.1.3 Marketingová rozhodnutí

Probereme si marketingová rozhodnutí maloobchodníků v oblastech cílového trhu, výrobkového sortimentu a jeho nákupu, služeb a atmosféry obchodu, cen, komunikace a lokality (viz rovněž marketingová vsuvka *Jak pomáhat obchodům v prodeji*).

**CÍLOVÝ TRH** Nejdůležitější rozhodnutí maloobchodníka se týká cílového trhu. Dokud není definován a profilován cílový trh, nemůže maloobchodník činit konzistentní rozhodnutí o výrobkovém sortimentu, dekoru obchodu, reklamních sděleních a médiích, cenách a úrovni služeb. Jak uvidíme následně, někteří maloobchodníci definovali své cílové trhy docela dobře.

### ■ CHRISTOPHER & BOND

Maloobchodní společnost Christopher & Bond, prodávající oděvy, zvrátila klesající trend maloobchodního obratu a v letech 2002–2003 dosáhla zvýšeného obratu tím, že se začala vyhýbat tendenčním módám a zaměřila se na dospělejší spotřebitele, kteří se tolik nestarají o to, co je zrovna nejžhavější móda. Společnost se rozhodla zaměřit na matky přes čtyřicet – tradičně přehlížený tržní segment – které dávají přednost klasickému vzhledu odívání. Vytvořila dokonce prototyp, který jí v její snaze pomáhal: „Mary“ je čtyřicet osm let, je matkou dvou dětí, pracuje jako učitelka, zdravotní sestra nebo bankovní úřednice. Sestavením vyčerpávajícího profilu cílové spotřebitelky, včetně jejích fyzických měř, dokázali navrhnout a udělat šaty, s nimiž byly tyto ženy spokojeny, což bylo něco, s čím se ostatní maloobchodníci nenamáhali.<sup>9</sup>



Maloobchodníci krájí trh na stále jemnější segmenty a zavádějí nové řady obchodů, aby poskytovali vhodnější soubory nabídek pro využití mikrosegmentů. Gymboree představila řadu Janie a Jack, prodávající oděvy a dárky pro kojence a batolata, Hot Topic uvedl na trh řadu Torrid (móda pro mladé dívky nadměrných velikostí) a Chico's přidal řadu Pazo (oděvy pro všední den určené pracujícím ženám mezi třicítkou a čtyřicítkou).<sup>10</sup>

**VÝROBKOVÝ SORTIMENT** Výrobní sortiment maloobchodníka se musí shodovat s nákupními očekáváními cílového trhu. Maloobchodník musí učinit rozhodnutí o **šířce a hloubce** výrobního sortimentu. Restaurace může nabízet úzký a mělký sortiment (pult s lehkým obědem), úzký a hluboký sortiment (delikatesy), široký a mělký sortiment (samoobslužná jídelna) nebo široký a hluboký sortiment (velká restaurace). Tab. 16.3 poskytuje ilustraci toho, jak řetězec Borders vytvořil v části svých obchodů kategorie sortimentu. Maloobchodník z New Yorku Aeropostale byl jmenován nejlepším maloobchodníkem roku 2004 na žebříčku Hot Growth časopisu *Business Week*, hlavně proto, že pečlivě naplánoval svůj výrobní sortiment tak, aby odpovídal cílovému trhu mladých lidí.

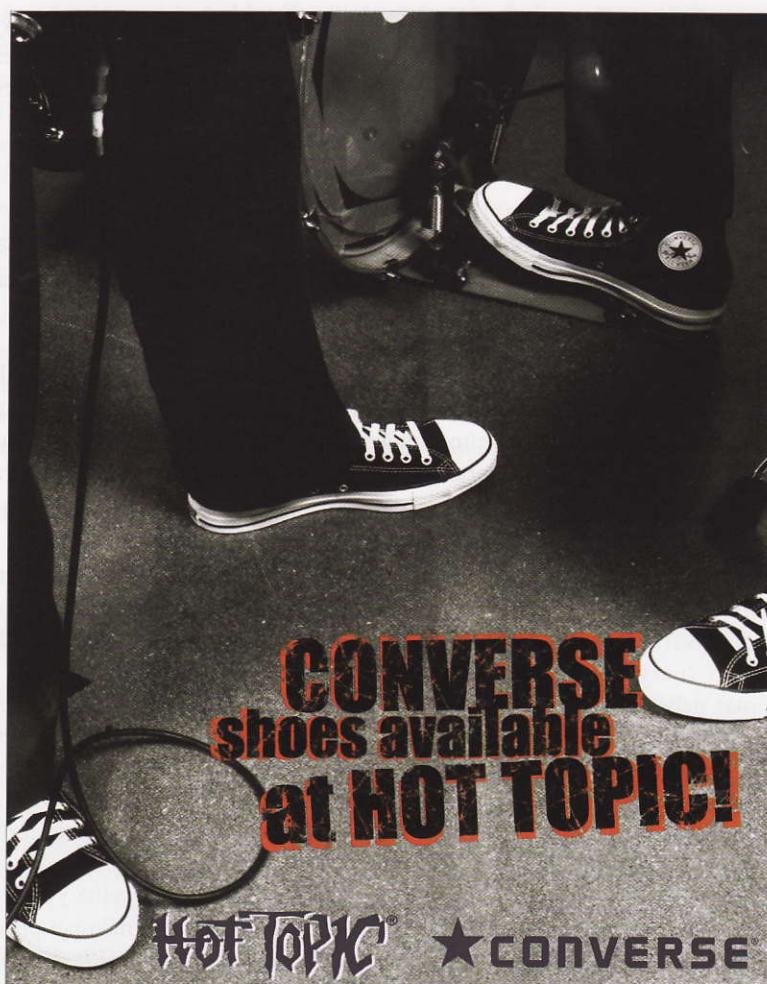
### ■ AEROPOSTALE

Místo aby Aeropostale čelně soupeřila se společnostmi určujícími trend (Abercrombie and Fitch nebo American Eagle Outfitters), rozhodla se využít klíčové skutečnosti svého cílového trhu: teenageři, a zejména ti mladší, chtějí často vypadat jako ostatní teenageři. Zatímco firma Abercrombie a American Eagle snížily na podzim 2003 počet nabízených kapsových kalhot,

Tab. 16.3  
Řízení maloobchodní kategorie

Krok	Co to znamená	Jak jej aplikovala společnost Borders
1. Definujte kategorii.	Rozhodněte se, kde povedete dělící čáru mezi výrobními kategoriemi. Pokládají např. zákazníci alkoholické a nealkoholické nápoje jako jednu kategorii nápojů nebo byste je měli vést odděleně?	Svoji sekci kuchařek pojmenovala <i>Food and Cooking</i> , protože spotřebitelé očekávali, že zde najdou i knihy o výživě.
2. Zjistěte její roli.	Rozhodněte, jak zapadá kategorie do celého obchodu. Například <b>nosné kategorie</b> lákají do obchodu zákazníky, proto se jim musí dostat maximální marketingové podpory, zatímco <b>výplňové kategorie</b> jsou vedeny jen v úzkém sortimentu.	Rozhodla se učinit z <i>Food and Cooking</i> nosnou kategorii.
3. Zjistěte výkon.	Analyzujte prodejní data společností AC Nielsen, Information Resources a dalších. Identifikujte příležitosti.	Zjistila, že kuchařky se prodávají o Vánocích více, než předpokládala. Zareagovala zavedením dárkových balení.
4. Stanovte cíle.	Dohodněte se na cílech kategorie, včetně obratu, zisku a velikosti průměrné transakce i úrovně zákaznické spokojenosti.	Rozhodla se zaměřit na rychlejší růst prodeje kuchařek, než je průměr obchodu a získat tak tržní podíl na úkor konkurence.
5. Zvolte si cílové zákazníky.	Zaostřete svoji pozornost na cílové zákazníky v rámci kategorie, tak, abyste dosáhli maximálního účinku.	Rozhodla se zaměřit na opakovaně nakupující zákazníky. „Protože 30 % kupujících koupí 70 % prodaných kuchařek, zaměřujeme se na tyto nadšence,“ říká Chief Marketing Officer firmy Borders Mike Spinozzi.
6. Zvolte taktiku.	Zvolte nejvhodnější výběr produktů, propagaci zboží a tvorbu cen pro dosažení cílů kategorie.	Umístila na prominentní místa knihy slavných šéfkuchařů, jako je Mario Batali. Usnadnila výběr produktů snížením počtu titulů o určitých tématech.
7. Realizujte celý plán.	Stanovte časový rozvrh a postupujte podle zvolené taktiky.	Zavedla změny v sekci kuchařek počínaje listopadem 2002.

Zdroj: Andrew Raskin, „Who's Minding the Store“, *Business 2.0*, únor 2003, str. 73.



Tisková reklama na obuv Hot Topic a Converse: Hot Topic nabízí zboží žádané mladými lidmi a obvykle tak učiní dříve než konkurence.

Aeropostale doplňovala další a další, a to za ceny, které příliš nezatěžovaly peněženky teenagerů. Využívání správných trendů však není laciné. Aeropostale patří k nepečlivějším maloobchodníkům zaměřeným na teenagery. Kromě focus groups mezi středoškoláky a výrobních testů v obchodech, přišla Aeropostale s internetovým programem, který přijímá vstupy od on-line nakupujících, a na jejich základě vytváří nové styly. Společnost se obrací při každém z těchto testů na 10 000 svých nejlepších zákazníků a dosahuje průměrné účasti 3500 respondentů u každého ze svých 20 ročně prováděných testů. Aeropostale se změnila z nevýrazné firmy s pouhou stovkou obchodů v silnou společnost se 494 obchody v nákupních střediscích a její výdělky stoupají v posledních třech letech v průměru o 88 % ročně.<sup>11</sup>

Ke skutečné výzvě dochází po definování výrobního sortimentu obchodu, a tou je vytvoření strategie výrobní diference. Zde jsou některé z možností:

- **Nabízejte exkluzivní celonárodní značky, které nejsou dostupné u konkurenčních maloobchodníků.** Saks by mohla získat exkluzivní práva na prodej šatů od velmi známého mezinárodního módního návrháře.
- **Nabízejte hlavně zboží vlastní značky.** Benetton a GAP navrhují většinu oděvů, které prodávají ve svých obchodech. Mnohé řetězce supermarketů a drogerií prodávají *private branded* zboží.
- **Pořádejte atraktivní akce, při nichž nabídnete odlišné zboží.** Bloomingdale's pořádá měsíční akce nabízející zboží z některé jiné země, například z Indie nebo Číny.
- **Připravujte překvapení nebo neustále měňte zboží.** Maloobchodní firma s lacinými oděvy J. Maxx nabízí překvapivý sortiment zboží prodaného ve finanční tísní (zboží, které původní vlastník musel prodat, protože nutně potřeboval hotovost), nadměrných zásob a zboží z likvidace v celkovém množství 10 000 nových položek každý týden.

- **Věnujte největší pozornost nejnovějšímu zboží.** Hot Topic prodává módní oděvy a nesnadno dostupné zboží pop kultury teenagerům. Rychle následuje trendy uváděním nových výrobků do šesti až osmi týdnů, doslovně o měsíce dříve, než tradiční konkurenti využívající zámořských dodavatelů.<sup>12</sup>
- **Nabízejte customizaci zboží.** Londýnský Harrod's kromě prodeje konfekce šije oděvy, košile a vázanky zákazníkům na míru.
- **Nabízejte vysoce specializovaný sortiment.** Lane Bryant prodává zboží pro silnější a vyšší ženy. Brookstone nabízí neobvyklé nástroje a drobnosti lidem, kteří chtějí nakupovat v „hračkářství pro dospělé“.<sup>13</sup>

Zboží se může lišit podle geografického trhu. V roce 2003 superstore s elektronikou Best Buy přehodnotil všech svých 25 000 SKU (*stock keeping unit* – skladové položky sortimentu), aby mohl přizpůsobit zboží úrovní příjmu a nákupním zvyklostem kupujících.<sup>14</sup> Bed Bath & Beyond povoluje manažerům obchodů samostatně volit sortiment až 70 % nabízeného zboží, aby obchody vyhověly místním zájmům.<sup>15</sup>

**NÁKUP** Po rozhodnutí o strategii výrobového sortimentu musí maloobchodník stanovit zdroje zboží a s ním spojené zásady a praktiky. V korporátních ústředích supermarketových řetězců mají zodpovědnost za vytváření sortimentu značek a naslouchání prezentacím obchodních agentů specializovaní nákupčí (nazývaní někdy *merchandise managers*). V některých řetězcích mají nákupčí pravomoc přijímat nebo odmítat nové položky. V jiných řetězcích jsou jejich pravomoci omezeny na rozhodování o **zjevně nevhodném**, či **zjevně vhodném** zboží. Ostatní sporné zboží postupují nákupní komisi, která rozhodne. I když je některá položka nákupní komisí řetězce přijata, mohou se jednotlivé obchody v řetězci rozhodnout, že ji nebudou prodávat. Asi jedna třetina položek musí být vedena povinně, zatímco dvě třetiny položek jsou vedeny podle uvážení manažerů jednotlivých obchodů.

Výrobci při svém úsilí dostat nové výrobky do regálů obchodů čelí velké výzvě. Každý týden nabízejí celonárodním supermarketům 150–250 nových položek, z nichž nákupčí přes 70 % odmítanou. Výrobci potřebují znát kritéria přijetí používaná nákupčími, nákupními komisemi a manažery obchodů. A. C. Nielsen Company se vyptávala manažerů obchodů a zjistila, že jsou nejvíce ovlivňováni (v pořadí důležitosti) důkazy o přijetí zboží spotřebiteli, dobře navrženým reklamním a propagačním plánem a štědrými finančními stimuly.

Maloobchodníci rychle zlepšují své schopnosti předvídání poptávky, výběru zboží, řízení zásob, alokace prostoru a vystavení zboží. Používají počítače ke sledování zásob, k vypočítávání nejspornějšího objednávání množství, k objednávání zboží a k analýzám výdajů na dodavatele a výrobky. Supermarketové řetězce využívají data z čárových kódů k řízení svého mixu zboží v jednotlivých obchodech a brzy budou všechny obchody zřejmě používat ke sledování zboží v reálném čase při jeho pohybu z továren přes supermarkety do nákupních košíků tzv. *smart tags*. Smart tags jsou založena na laciných verzích sledovací technologie *Radio Frequency Identification (RFID)*. Systémy RFID sestávají ze čteček a smart tags – mikročipů spojených s anténou. Jakmile se smart tag přiblíží ke čtečce, vyšle informace uložené v čipu. Smart tags obsahují jedinečná čísla identifikující výrobky a poskytující prostředky k vyhledání detailních dodatečných informací uložených v počítači. K dalším informacím o možných použití – a zneužití – této technologie viz marketingový postřeh *Jak chytřeji označovat zboží*.

Když maloobchodníci zkoumají ekonomičnost nákupu a prodeje jednotlivých výrobků, obvykle zjišťují, že třetina prodejního prostoru je zaplněna výrobky, které obchodu nepřinášejí ekonomický zisk. Další třetina prostoru je obvykle přidělena výrobovým kategoriím – zde se pohybují okolo bodu zvratu. A poslední třetina prostoru obvykle vytváří přes 100 % ekonomického zisku. Většina maloobchodníků ovšem neví, která třetina jejich výrobků je ta zisková.<sup>16</sup>

Obchody používají k určování manipulačních nákladů na výrobek (jeho doručení, přesun do skladu, administraci, výběr, kontrolu, manipulaci a prostorové náklady) od chvíle, kdy se dostane do skladu až do okamžiku, kdy si ho v maloobchodě zákazník koupí, **přímou ziskovost výrobku** (*direct product profitability* – DPP). Překupníci, kteří s DPP pracují, zjišťují ke svému překvapení, že hrubá výrobová marže má často jen malý vztah k přímému zisku z výrobku. Některé vysokoobjemové výrobky mají tak vysoké manipulační náklady, že jsou méně ziskové a zasluhují si méně prostoru

v regálech než nízkoobjemové výrobky. Z toho je zřejmé, že dodavatelé narážejí na stále sofistikovanější maloobchodníky.

Někteří maloobchodníci s luxusním zbožím se pro vyšší diferenciaci a vzbuzení zájmu zákazníků pokoušejí své obchody a zboží učinit petřejšími. Burberry's prodává pouze v Londýně manžetové knoflíčky ve starém stylu a na míru šité skotské sukně a jen na míru přizpůsobené trenčkoty v New Yorku.<sup>17</sup>

Trader Joe's je jedním z obchodů, které se diferencovaly převážně díky inovativní strategii nákupu.

## ■ TRADER JOE'S

Tato firma z Los Angeles začala před 45 lety jako obchod se smíšeným zbožím a vytvořila zvláštní mikrosegment. Byla označována jako hybrid mezi lahůdkářstvím pro gurmány a diskontním obchodem, protože prodávala neustále se obměňující sortiment luxusnějších potravin a vín za ceny nižší než průměrné. Trader Joe's rovněž prodává zhruba 80 % svého sortimentu jako privátní značky (*private labels*) – ve srovnání s pouhými 16 % ve většině supermarketů. Pokud se týče nákupu, přijala firma filozofii „méně je někdy více“. Každý obchod prodává asi 2500 výrobků, ve srovnání s 25 000 v konvenčním supermarketu, a prodává pouze ty výrobky, které může nakoupit a prodat za dobrou cenu, i kdyby to mělo znamenat, že bude měnit každý týden zásoby. Každý z jejich 18 expertních nákupčích kupuje přímo od stovek dodavatelů, nikoliv přes



### MARKETINGOVÝ POSTŘEH: JAK CHYTŘEJI OZNAČOVAT ZBOŽÍ

V dubnu 2004 dorazilo do distribučního centra Wal-Martu v texaském Sangeru několik palet toaletního papíru. Tato zdánlivě všední událost se však stala předzvěstí revoluce v maloobchodní technologii. S malým elektronickým tagem připevněným ke každé krabici zboží od firmy Kimberly-Clark ohlásil toaletní papír svůj příchod distribučnímu centru ve stejný okamžik, kdy počítač zkontroloval, zda se skutečně jedná přesně o stejné kartony, které opustily závod společnosti Kimberly-Clark. Pokud by některý z kartonů chyběl, počítač by na to upozornil.

**Radio Frequency Identification** neboli smart tags jsou k dispozici již několik desetiletí. Teprve když je přijal Wal-Mart, staly se stejně běžné jako čárové kódy. Když do distribučního centra Wal-Martu začaly docházet palety s toaletním papírem, šampony a dalším zbožím, šokoval Wal-Mart maloobchodní svět prohlášením, že očekává, či spíše vyžaduje, od svých 100 hlavních dodavatelů, aby od ledna 2005 začali používat technologii RFID. A to, co požadoval Wal-Mart, dodavatelé udělali. Dodavatelé Wal-Martu se s tímto termínem vyrovnali a megaretailer očekával, že tak ušetří až osm miliard dolarů ročně. To je jen malá ukázka toho, jak RFID změnil podnikatelské prostředí.

Hlavním důvodem pro RFID tagy je, že maloobchodníci mohou včas upozornit výrobce, že zboží v jejich skladech pomalu dochází a výrobci spotřebního zboží mohou dále zdokonalovat logistický řetězec, aby nevyráběli nebo nedistribuovali příliš málo nebo příliš mnoho zboží. Gillette tvrdí, že maloobchodní firmy a firmy se spotřebním zbožím ztrácejí okolo 30 miliard dolarů ročně vinou dočasných nedostatků klíčových položek. Gillette proto využívá smart tags k tomu, aby majitele obchodů upozornila, že je třeba doobjednat zboží, stejně jako je může varovat, že náhlý úbytek zboží může být zaviněn krádežemi v obchodě. Gillette rovněž používá smart tags ke zlepšení logistiky a zásilek z tovarů a nespolehá se již na tradiční snímání čárových kódů. Poradci z IBM tvrdí, že smart tags dokáží snížit zásoby o 5–25 %.

Technologie RFID má potenciál změnit náš vztah k předmětům okolo nás a vztahy předmětů mezi sebou. Vaše šaty mohou být například brzy schopné říci pračce, jaký prací program použít a mražené večeře mikrovlnné troubě, na jakou teplotu je má ohřát. „Smart tags by mohly pomoci dát neživým věcem schopnost cítit, uvažovat, komunikovat a dokonce i jednat,“ říká Glover Ferguson, šéf vědeckého týmu poradenské firmy Accenture.

Schopnost propojovat ID výrobků s databázemi obsahujícími historii a detaily výrobků nabízí využití RFID jako obranu před falšováním a dokonce k zajištění bezpečnosti potravin a léků. Potravinářská společnost by si mohla naprogramovat systém, který by manažery závodu upozornil, že kartony s masem jsou již příliš dlouho mimo chladicí zařízení. Úřad FDA (Food and Drug Administration) již naléhá na označování léků, aby zabránila falšováním léků ve vstupu na trh. Někteří maloobchodníci používají RFID jako ochranu před krádežemi v obchodech.

Smart tags jsou sice potenciálním dobrodiním pro marketéry, ale vzbuzují otázky ohledně soukromí spotřebitelů. Vezměme si například označování léků. Elektronické čtečky v kancelářských budovách by například mohly odhalit typ léků, které používá některý ze zaměstnanců, což lze pokládat za porušení jeho soukromí. Nebo co věrnostní karty zákazníků vybavené RFID, které obsahují všemožné osobní a finanční údaje? Seskupení více než 40 skupin na ochranu veřejných zájmů vyzvalo ke zpřísnění předpisů vztahujících se k upozorňování veřejnosti na používání smart tagů, zavedení práva na deaktivaci označení ve chvíli, kdy spotřebitel odchází z obchodů a k cekovému omezení používání této technologie, dokud nebudou vyřešeny problémy s ochranou soukromí. Zastánci práva na soukromí mají dostatek času, aby s tím něco udělali, protože cena technologie RFID je dosud příliš vysoká, než aby bylo možné označovat jednotlivé položky. Při ceně 25–50 centů za tag se dosud nevyplácí označovat každou plechovku nealko nápoje nebo tubu zubní pasty.

Zdroje: Christine Y. Chen, „Wal-Mart Drives a New Tech Boom“, *Fortune*, 28. července 2004, str. 202; Rana Foroohar, „The Future of Shopping“, *Newsweek*, 7. června 2004, str. 74; Jonathan Krim, „Embedding Their Hopes in RFID Tagging Technology Promises Efficiency but Raises Privacy Issue“, *Washington Post*, 23. června 2004, str. E01; Barbora Rose, „Smart-Tag Wave About to Wash over Retailing“, *Chicago Tribune*, 18. dubna 2004, str. 5; „The Best Thing Since Bar Code“, *The Economist*, 8. února 2003, str. 57–58.

prostředníky, a 20–25 % jejich dodavatelů je ze zámoří. S tisícovkami obchodních vztahů po celém světě je úspěch této firmy obtížné napodobit. Kromě toho získává výrobek prostor v regále jen tehdy, projde-li ochutnávkovými testy, přičemž testy probíhají odděleně na obou pobřežích, aby bylo možné zohlednit regionální chutě. Přestože se výrobek dostane do regálů, není to ještě zárukou jeho obliby. Společnost zavádí až 20 nových výrobků týdně, aby jimi nahradila neoblíbené položky.<sup>18</sup>

**SLUŽBY A ATMOSFÉRA OBCHODU** Mix služeb je klíčovým nástrojem diferenciací obchodů. Maloobchodníci se musí rozhodnout, jaký **mix služeb** nabídnout zákazníkům:

- Ke službám před nákupem patří přijímání objednávek po telefonu a poštou, reklama, vystavení ve výloze a v interiéru, kabinky na zkoušení oděvů, otevírací doba, módní přehlídky, výkup starého zboží při nákupu nového.
- Ke službám po nákupu patří zaslání či dodání, dárkové balení, úpravy a vrácení, změny, úpravy a instalace.
- K pomocným službám patří všeobecné informace, proplácení šeků, parkování, restaurace, opravy, výzdoba interiéru, úvěr, toalety, hlídání dětí.

Maloobchodníci si musí také rozvážit diferenciaci založenou na bezchybně spolehlivých zákaznických službách. Maloobchodníci, kteří jsou pod tlakem diskontních obchodů a kupujících, kteří se přestávají zajímat o značky, znovuobjevují užitečnost zákaznických služeb jako bodu diferenciací, ať se již jedná o osobní kontakt, kontakt po telefonu nebo kontakt prostřednictvím nějaké technologické inovace:

- Prodači společnosti GAP dostávají dvakrát více školení než v minulosti a jsou vybízeni, aby pomáhali zákazníkům vybrat celé soupravy oblečení a zvýšili tak počet prodaných položek.
- Wal-Mart instaloval v některých obchodech samoobslužné pokladny, aby spěchajícím zákazníkům urychlil poslední stadiu nákupu.
- Obchody s potravinami se začaly více zaměřovat na zákazníky a ptají se jich, co chtějí v obchodě vidět. Řetězec Hannaford Brothers s ústředím v Nové Anglii právě toto učinil, a důsledkem bylo rozšíření sortimentu ekologických potravin.

Ať již maloobchodníci zlepšují služby zákazníkům jakkoliv, měli by přitom mít na mysli především ženy. Přibližně 85 % všeho, co se v USA prodá, kupují nebo ovlivňují ženy, které již mají dost úpadku úrovně služeb zákazníkům. Hledají jakoukoliv možnou cestu, jak celý systém obejít, ať již se jedná o objednávání po internetu, odmítání falšovaného zboží či se jen obejdou bez nákupů.<sup>19</sup> K radám, jak učinit zážitky z nakupování pro ženy zajímavější, viz marketingovou vsuvku *Co ženy chtějí od služeb zákazníkům*.

### MARKETINGOVÁ VSUVKA: CO CHTĚJÍ ŽENY OD SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM

1. **Začněte na konci: zkratíte čekání u pokladen.** Nepodněcujte ženu k odchodu tím, že budete marnit její čas. Whole Foods zaručuje ve svých supermarketech maximálně čtyřminutové čekání. National Car Rental odstranil čekání ve frontě tím, že zákazníkům umožňuje rezervovat si vozidla po internetu. Chvilí přemýšlejte: Co děláte pro své zákazníky s velkými nákupy, zatímco zákazníci s malými nákupy jsou bráskně vyřizeni u pokladny pro ty, kteří nakoupili méně než 10 položek?
2. **Učiňte z nákupu zážitek.** Najděte způsob, jak naučit každého, kdo se nachází poblíž vstupu do obchodu základním věcem, jako je pozdravit a znát rozvržení obchodu. Wal-Mart a Old Navy mají zaměstnance, jejichž úkolem je zdravit vstupující zákazníky. Pokud si nemůžete nikoho navíc dovolit, zajistěte, aby poblíž dveří pracovali zdvořilejší zaměstnanci.
3. **Rozmístěte na prodejní ploše pracovníky péče o zákazníky.** Mnoho žen odpovídá na otázku „Jak vám mohu pomoci?“ slovy „Jen se dívám.“ Pravděpodobně je to pravda. Počkejte však, až trhne náhle hlavou a její zrak začne pátrat okolo po pomoci. Chce pomoc a chce ji HNED. Je to okamžik pravdy a promeškáte-li ho, ztrácíte.
4. **Poznejte, kdo jste.** Existuje důvod, proč maloobchodníci jako Chico's, The Limited a Kohl's dosahují neustále dobrých výsledků. Mají nejen integrované značky (zboží, prostředí, služby a ceny), ale plní rovněž očekávání zákazníků, kteří o ně stojí. Až příliš mnoho maloobchodníků touží po „nových“ zákaznících (rozumějte mladších, hubenějších, modernějších a bohatších) a ignorují své věrné zákazníky. Buďte hrdí na to, kým jste – a mějte rádi ty, s kterými jste.

**Atmosféra** je dalším prvkem arzenálu obchodů. Každý obchod má fyzické rozvržení, které usnadňuje, nebo ztěžuje pohyb v něm. Každý obchod má nějaký „vzhled“. Obchod musí ztělesňovat plánovanou atmosféru, aby vyhovovala cílovému trhu a vedla spotřebitele k nákupům. Podívejme se na rozvržení prodejní plochy obchodů společnosti Kohl's.

### ■ KOHL'S

Maloobchodní obr Kohl's využívá rozvržení prodejní plochy v podobě závodní dráhy. Osm stop široké uličky jsou navrženy tak, aby zákazníci pohodlně provedly kolem veškerého zboží v obchodě. Rozvržení obsahuje i středovou uličku, kterou mohou použít spěchající nakupující jako zkratku. Tento závodní okruh vede k vyšším úrovním utrácení než u mnoha konkurentů. Obchody společnosti Kohl's mají průměrné útraty 279 dolarů na čtvereční stopu v porovnání s 220 dolary u společnosti Target a 147 dolary u společnosti Dillard's.<sup>20</sup>

Supermarkety zjistily, že různé tempo hudby má vliv na průměrný čas strávený v obchodě a průměrné útraty. Maloobchodníci nyní používají vonné látky, aby vyvolávali u kupujících jisté nálady. Londýnské letiště Heathrow rozprašuje vůni borovicového jehličí, protože tato vůně vyvolává dojem dovolené a víkendových procházek. Dealeři automobilů rozprašují vůni „kůže“ v ojetých automobilech, aby voněly jako nové.<sup>21</sup>

**AKCE A ZÁŽITKY V OBCHODECH** Růst e-commerce přinutil tradiční obchodníky s kamennými obchody k reakci. Kromě svých přirozených výhod, jako jsou výrobky, které mohou nakupující skutečně vidět, dotýkat se jich a vyzkoušet si je, reálné služby zákazníkům a nulová dodací doba u malých nebo středně velkých nákupů poskytují také nákupní zážitky jako silný diferenační faktor.<sup>22</sup>

Aby reální maloobchodníci přilákali spotřebitele navyklé na internet, vytvářejí nové služby a propagační akce. Změnu ve strategii lze vidět v praktikách tak prostých, jako je nazývání každého nakupujícího „hostem“ (jak to začínají mnohé obchody dělat), ale i tak velkolepých, jako je vytváření zábavních parků přímo v prostorách obchodů.

REI například aplikuje při prodeji venkovního vybavení a oděvů tzv. *experiential retailing* – spotřebitelé si například mohou vyzkoušet horolezeckou výstroj při slézání osmimetrové nebo dokonce dvacetimetrové stěny přímo v obchodě či vyzkoušet pláště do deště Gore-Tex v umělém dešti.<sup>23</sup> Obchody společnosti Victoria's Secret pracují na pojetí „maloobchodního divadla“ – zákazníci mají pocit, že jsou součástí nějakého milostného románu s hezkou hudbou a slabou vůní květin v pozadí.

Zvyšuje se také počet podniků, v nichž se mohou lidé scházet, jako jsou kavárny, bary s nápoji z ovocných šťáv, knihkupectví a hospody s vlastními malými pivovary. Bass Pro Shops, maloobchodník prodávající vybavu pro venkovní sporty, nabízí obrovská akvária, vodopády, rybníky se pstruhy, střelnice pro střelbu z luků a pušek, putting greens a pořádá různé kurzy od chytání ryb v dírách v ledu až po konzervaci, a to vše zdarma. Discovery Zone, řetězec dětských hřišť, poskytuje vnitřní prostory, kde si mohou děti zadovážet, aniž by něco rozbily, zatímco si rodiče mohou bez stresu popovídat s jinými rodiči.

Maloobchodníci rovněž vytvářejí možnosti zábavy přímo v obchodech v naději, že tím přilákají zákazníky, kteří mají rádi zábavu a vzrušení. Selfridges ve Velké Británii je mistrem prodejního modelu formou show a tematických parků. Selfridge také vyhradil ve svých obchodech prostor pro externí výrobce, kteří si sami řídí své značky a vystavují je tak, jak si přejí. Společnost vybízí tyto dodavatele k tomu, aby vytvořili vibrující, vzrušující prostor, který by nejen odlišně vypadal, ale i odlišně fungoval. S tím, jak se Selfridges pokouší stát „mladším gravitačním centrem“, zvýšil se jeho obrát v letech 2002–2003 o 10,6 %.

I výrobci, například Maytag, si uvědomují sílu maloobchodního divadla pro své značky a vytvořili atraktivní obchody. Při velkolepém otevření obchodu Maytagu v kalifornské Costa Mesa byli zákazníci vyzváni, aby si sami upekli koláčky a umyli po sobě nádobí. Mohli si tak vyzkoušet myčku Maytag. Takové zkoušky přístrojů pro domácnost se neomezují jen na otevírání nových obchodů Maytagu, ale stávají se v jeho obchodech každodenní záležitostí. Zákazníci se posadí a jedí pečivo v dobře vybavených kuchyních Maytagu, aby se pak dívali, jak dokáže myčka umýt jejich talíře. Přínášejí špinavé prádlo a vyzkouší si velkokapacitní pračku Maytag se sušičkou, zatímco se jejich děti dívají v televizi na kreslené filmy.<sup>24</sup>

Velká regionální nákupní centra jsou plná jedinečných a zajímavých obchodů a nespokojují se již se značkovými obchodními domy a celonárodními maloobchodníky, jež vyplňují většinu prostoru

v tradičních nákupních střediscích. Laurence C. Siegel, předseda představenstva a generální ředitel Mills Corp. k tomu řekl: „V našich střediscích nejsou žádné obchody Macy’s. Chceme vytvořit maloobchodní atrakci.“ Obchod Sony Style, kde jsou vystaveny elektronické výrobky Sony určené pro zábavu v prostředí, které zákazníkovi nabízí k tomu, aby si je vyzkoušeli, je příkladem megamall obchodu.

**CENOVÉ ROZHODNUTÍ** Ceny jsou klíčovým faktorem positioningu a musí být stanoveny s ohledem na cílový trh, sortiment výrobků, služeb a konkurenci. Všichni maloobchodníci by rádi dosáhli vysokých objemů a vysokých hrubých marží. Touží po vysokých **obratech a maržích**, ale tyto dva faktory spolu obvykle nejdou dohromady. Většina maloobchodníků spadá buď do skupiny s **vysokými přírůzky a nízkým objemem** (lepší specializované obchody) nebo do skupiny s **nízkými přírůzky a vysokým objemem** (obchodníci s hromadným zbožím a diskontní obchody). Uvnitř každé této skupiny existuje ještě odstupňování. Bijan’s na Rodeo Drive v Beverly Hills prodává obleky, jejichž ceny začínají od 1000 dolarů a nejlavnější boty od 400 dolarů. Na druhém konci Target zručně propojila moderní image s diskontními cenami, aby poskytla zákazníkům silnou hodnotovou nabídku.

Maloobchodníci musí také neustále věnovat pozornost cenovým taktikám. Většina maloobchodníků dá na některé položky nízké ceny, aby přilákali do obchodu zákazníkovi (tzv. *traffic builders* nebo *loss leaders*). Budou nabízet slevy po celé prodejně. Naplánují snižování cen pomalu se prodávajícího zboží. Například maloobchodníci s obuví očekávají, že prodají 50 % obuvi za normální cenu, 25 % se 40 % marží a zbývajících 25 % na úrovni pořizovacích nákladů.

Jak ukazuje kapitola 14, někteří maloobchodníci, například Wal-Mart, opustili slevové akce ve prospěch principu trvale nízkých cen (*everyday low pricing – EDLP*). EDLP může vést k nižším nákladům na reklamu, větší cenové stabilitě, silnější image poctivosti a spolehlivosti a vyšším maloobchodním ziskům. Výzkum ukázal, že supermarketové řetězce praktikující každodenní nízkou tvorbu cen mohou být ziskovější než ty, které praktikují metodu střídání vysokých a nízkých prodejních cen, ale pouze za určitých okolností.<sup>25</sup>

**ROZHODNUTÍ O KOMUNIKACI** Maloobchodníci používají k přilákání zákazníkovi do obchodu široký rozsah komunikačních nástrojů. Umísťují reklamy, nabízejí zvláštní slevy, vydávají kupony se slevami na zboží a vedou věrnostní programy s odměnami za časté nákupy, pořádají v obchodech ochutnávky potravin a rozdávají u regálů nebo u pokladen kupony. Každý maloobchodník musí používat komunikační prostředky, které podporují a posilují positioning jeho image. Módní obchody dávají vkusné, celostránkové reklamy do takových časopisů jako *Vogue*, *Vanity Fair* nebo *Esquire*. Pečlivě trénují prodavače, aby zdravili zákazníkovi, vžívali se do jejich jejich potřeb a vyřizovali stížnosti. Maloobchodníci s laciným zbožím naaranžují své zboží tak, aby propagovalo představu slev a velkých úspor a přitom nabízelo přiměřenou úroveň služeb a prodejní podpory.

### ■ BLOOMINGDALE’S A LIMITED TOO

Aby se maloobchodníci vyhnuli prudce stoupajícím nákladům na reklamu a jemně zvýraznili určité značky, vydávají druh časopisu na lesklém papíře – nazývaný *magalog* – nebo dokonce knihy a někdy je zákazníkovi účtují. Maloobchod s drahým zbožím Bloomingdale’s v New Yorku přišel v roce 2003 s *B*, časopisem se 130 stránkami na lesklém papíře, v němž se asi 80 % redakčního obsahu zabývá módou, turistickými destinacemi, zábavou a články o celebritách. Asi 270 000 členů věrnostního programu Bloomingdale’s dostává tento časopis čtvrtletně poštou zdarma, ale *magalog* je také možné koupit za 3,95 dolaru v Bloomingdale’s nebo si ho lze předplatit. Limited Too se rozhodla pro ještě nenápadnější přístup. Tento maloobchodník s oděvy a doplňky pro dívky ve věku 8–14 let začal nedávno prodávat ediční řadu knih *Tuned In*, sérii románů Julie De Villers. Knihy se prodávají za 5,50 dolaru pouze u maloobchodníka. I když tato řada není míněna jako reklama na výrobky Limited Too, první kniha *Fast Friends* zmiňuje módu napříč celou knihou a uvádí rovněž *back-to-school* seznam hlavní postavy. Tyto a jiné publikace maloobchodníků neobsahují telefonní čísla zelených linek, ani URL webové stránky obchodu, ale jsou zaměřeny na to, aby čtenáři přijali životní styl, který ztělesňují značky obchodu nebo samotný obchod.<sup>26</sup>

**ROZHODNUTÍ O LOKALITĚ** Maloobchodníci jsou navyklí říkat, že třemi klíči k úspěchu jsou „lokalita, lokalita a opět lokalita“. Řetězce obchodních domů, čerpacích stanic a restaurace fast food věnují výběru lokality pečlivou pozornost. Problém se rozpadá nejprve na volbu regionu dané země, v němž se má provozovna otevřít, pak na volbu města a nakonec konkrétního místa v něm. Řetězec supermarketů může dojít k rozhodnutí, že bude operovat na středozápadě USA, a to v městech Chicago, Milwaukee a Indianapolis, a ve 14 lokalitách, převážně na předměstích Chicaga.

Maloobchodníci mohou umístit své obchody do obchodní čtvrti v centru města, regionálního nákupního centra, lokálního nákupního centra, nákupní zóny nebo většího obchodu:

- **Obchodní čtvrtě v centru.** Jedná se o nejstarší a nejrůznější městskou část, známou též coby centrum města nebo „downtown“. Nájem obchodů a kanceláří jsou obvykle vysoké. Většina oblastí ve středu města byla v USA v šedesátých letech 20. století postižena útekem na předměstí, čímž došlo k ústupu maloobchodní činnosti z center měst, ale v devadesátých letech 20. století začala v mnoha městech určitá renesance zájmu o byty, obchody a restaurace v centru.
- **Regionální nákupní centra.** Jedná se o velká předměstská nákupní centra obsahující 40–200 obchodů. Jejich spádová oblast je obvykle tvořena územím o poloměru 5–20 mil. Často je v nich prodejna jednoho až dvou celonárodních řetězců, například JC Penney nebo Lord & Taylor, a velký počet malých obchodů, z nichž mnohé fungují jako franšíza. Roli obchodního domu však stále více přebírá kombinace specializovaných velkoprodejen Petco, Circuit City, Bed Bath & Beyond.<sup>27</sup> Nákupní centra jsou atraktivní díky bezproblémovému parkování, možnosti nakoupit vše potřebné v jednom místě, restauracím a rekreačním zařízením. Úspěšná nákupní centra mohou účtovat vysoké nájem a získávají podíl z tržeb obchodů.
- **Místní nákupní centra.** Jedná se o menší nákupní centra s jedním hlavním obchodem a dalšími 20–40 menšími obchody.
- **Nákupní zóny.** Obsahují skupinu obchodů, umístěných obvykle v jedné dlouhé budově a slouží lidem z nejbližšího okolí k nákupu potravin, železářského zboží a nabízí služby čištění a opravení obuvi. Slouží obvykle lidem v okruhu 5–10 minut jízdy automobilem.
- **Umístění ve větším obchodě.** Dobře známí maloobchodníci, například McDonald's, Starbucks, Nathan's či Dunkin' Donuts, umísťují nové, menší provozovny v pronajatých prostorách větších obchodů nebo provozů, jako jsou letiště, školy nebo obchodní domy.

Maloobchodníci musí učinit rozhodnutí o nejvýhodnějších lokalitách pro své prodejny z hlediska vztahu mezi rušností lokality a vysokými nájem. K vyhodnocení lokality je možné použít různé metody, včetně měření provozu, výzkumů nákupních zvyklostí spotřebitelů a analýzy lokalit konkurentů.<sup>28</sup> Pro umístění provozovny bylo také zformulováno několik modelů.<sup>29</sup>

Maloobchodníci mohou vyhodnotit prodejní efektivitu obchodu na základě čtyř ukazatelů:

1. počet lidí, kteří přejdou okolo v průměrném dni;
2. procento lidí, kteří vstoupí dovnitř;
3. procento těch, kteří vstoupí a zároveň si něco koupí;
4. průměrná částka utracená za jeden nákup.

### 16.1.4 Trendy v maloobchodní činnosti

V tomto bodě si můžeme shrnout hlavní vývojové faktory, které musí brát maloobchodníci a výrobci v úvahu při plánování konkurenčních strategií:

- **Nové formy a kombinace maloobchodní činnosti.** V některých supermarketech jsou bankovní pobočky. V knihkupectvích bývají kavárny, u čerpacích stanic prodejny potravin. Supermarkety Loblaw přidaly ke svým obchodům posilovny. V uličkách nákupních středisek na autobusových a železničních nádražích můžeme potkat prodejce prodávající z pojezdových vozíků. Maloobchodníci rovněž experimentují s časově omezenými obchody nazývanými *pop-ups*, které jim umožňují propagaci značky, dosažení sezonních kupujících v rušných oblastech po dobu několika týdnů a vytváření rozruchu. Když Target představila svou řadu oděvů navržených Isaacem Mizrahim, zřídila dočasný obchod Target v Rockefellerově centru v New Yorku, který prodával pouze Mizrahimho řadu. Publicita přesvědčila kupující, aby se vydali do obchodu Target v Queensu, okrajové čtvrti New Yorku. Obchod JC Penney napodobil Target a vystavoval v Rockefellerově centru řadu domácího, koupelnového a kuchyňského vybavení návrháře Chrise Maddena na prostoru o rozměrech 2500 čtverečních stop jen po jeden měsíc. Tento pop-up nabízel rovněž čtyři počítače pro nákup po internetu, takže zákazníci byli vystaveni širšímu výběru zboží firmy JC Penney.<sup>30</sup>



v tradičních nákupních střediscích. Laurence C. Siegel, předseda představenstva a generální ředitel Mills Corp. k tomu řekl: „V našich střediscích nejsou žádné obchody Macy's. Chceme vytvořit maloobchodní atrakci.“ Obchod Sony Style, kde jsou vystaveny elektronické výrobky Sony určené pro zábavu v prostředí, které zákazníkovi nabízí k tomu, aby si je vyzkoušeli, je příkladem megamall obchodu.

**CENOVÉ ROZHODNUTÍ** Ceny jsou klíčovým faktorem positioningu a musí být stanoveny s ohledem na cílový trh, sortiment výrobků, služeb a konkurenci. Všichni maloobchodníci by rádi dosáhli vysokých objemů a vysokých hrubých marží. Touží po vysokých **obratech a maržích**, ale tyto dva faktory spolu obvykle nejdou dohromady. Většina maloobchodníků spadá buď do skupiny s **vysokými přírůžkami a nízkým objemem** (lepší specializované obchody) nebo do skupiny s **nízkými přírůžkami a vysokým objemem** (obchodníci s hromadným zbožím a diskontní obchody). Uvnitř každé této skupiny existuje ještě odstupňování. Bijan's na Rodeo Drive v Beverly Hills prodává obleky, jejichž ceny začínají od 1000 dolarů a nejlevnější boty od 400 dolarů. Na druhém konci Target zručně propojuje moderní image s diskontními cenami, aby poskytla zákazníkům silnou hodnotovou nabídku.

Maloobchodníci musí také neustále věnovat pozornost cenovým taktikám. Většina maloobchodníků dá na některé položky nízké ceny, aby přilákali do obchodu zákazníky (tzv. *traffic builders* nebo *loss leaders*). Budou nabízet slevy po celé prodejně. Naplňují snižování cen pomalu se prodávajícího zboží. Například maloobchodníci s obuví očekávají, že prodají 50 % obuvi za normální cenu, 25 % se 40 % marží a zbývajících 25 % na úrovni pořizovacích nákladů.

Jak ukazuje kapitola 14, někteří maloobchodníci, například Wal-Mart, opustili slevové akce ve prospěch principu trvale nízkých cen (*everyday low pricing – EDLP*). EDLP může vést k nižším nákladům na reklamu, větší cenové stabilitě, silnější image poctivosti a spolehlivosti a vyšším maloobchodním ziskům. Výzkum ukázal, že supermarketové řetězce praktikující každodenní nízkou tvorbu cen mohou být ziskovější než ty, které praktikují metodu střídání vysokých a nízkých prodejních cen, ale pouze za určitých okolností.<sup>25</sup>

**ROZHODNUTÍ O KOMUNIKACI** Maloobchodníci používají k přilákání zákazníků do obchodu široký rozsah komunikačních nástrojů. Umísťují reklamy, nabízejí zvláštní slevy, vydávají kupony se slevami na zboží a vedou věrnostní programy s odměnami za časté nákupy, pořádají v obchodech ochutnávky potravin a rozdávají u regálů nebo u pokladen kupony. Každý maloobchodník musí používat komunikační prostředky, které podporují a posilují positioning jeho image. Módní obchody dávají vkusné, celostránkové reklamy do takových časopisů jako *Vogue*, *Vanity Fair* nebo *Esquire*. Pečlivě trénují prodavače, aby zdravili zákazníky, vžívali se do jejich potřeb a vyřizovali stížnosti. Maloobchodníci s laciným zbožím naaranžují své zboží tak, aby propagovalo představu slev a velkých úspor a přitom nabízelo přiměřenou úroveň služeb a prodejní podpory.

#### ■ BLOOMINGDALE'S A LIMITED TOO

Aby se maloobchodníci vyhnuli prudce stoupajícím nákladům na reklamu a jemně zvýraznili určité značky, vydávají druh časopisu na lesklém papíře – nazývaný *magalog* – nebo dokonce knihy a někdy je zákazníkovi účtují. Maloobchod s drahým zbožím Bloomingdale's v New Yorku přišel v roce 2003 s *B*, časopisem se 130 stránkami na lesklém papíře, v němž se asi 80 % redakčního obsahu zabývá módou, turistickými destinacemi, zábavou a články o celebritách. Asi 270 000 členů věrnostního programu Bloomingdale's dostává tento časopis čtvrtletně poštou zdarma, ale *magalog* je také možné koupit za 3,95 dolaru v Bloomingdale's nebo si ho lze předplatit. Limited Too se rozhodla pro ještě nenápadnější přístup. Tento maloobchodník s oděvy a doplňky pro dívky ve věku 8–14 let začal nedávno prodávat ediční řadu knih *Tuned In*, sérii románů Julie De Villers. Knihy se prodávají za 5,50 dolaru pouze u maloobchodníka. I když tato řada není míněna jako reklama na výrobky Limited Too, první kniha *Fast Friends* zmiňuje módu napříč celou knihou a uvádí rovněž *back-to-school* seznam hlavních postav. Tyto a jiné publikace maloobchodníků neobsahují telefonní čísla zelených linek, ani URL webové stránky obchodu, ale jsou zaměřeny na to, aby čtenáři přijali životní styl, který ztělesňují značky obchodu nebo samotný obchod.<sup>26</sup>

**ROZHODNUTÍ O LOKALITĚ** Maloobchodníci jsou navyklí říkat, že třemi klíči k úspěchu jsou „lokalita, lokalita a opět lokalita“. Řetězce obchodních domů, čerpacích stanic a restaurace fast food věnují výběru lokality pečlivou pozornost. Problém se rozpadá nejprve na volbu regionu dané země, v němž se má provozovna otevřít, pak na volbu města a nakonec konkrétního místa v něm. Řetězec supermarketů může dojít k rozhodnutí, že bude operovat na středozápadě USA, a to v městech Chicago, Milwaukee a Indianapolis, a ve 14 lokalitách, převážně na předměstích Chicaga.

Maloobchodníci mohou umístit své obchody do obchodní čtvrti v centru města, regionálního nákupního centra, lokálního nákupního centra, nákupní zóny nebo většího obchodu:

- **Obchodní čtvrtě v centru.** Jedná se o nejstarší a nejrůžnější městskou část, známou též coby centrum města nebo „downtown“. Nájmy obchodů a kanceláří jsou obvykle vysoké. Většina oblastí ve středu města byla v USA v šedesátých letech 20. století postižena útekem na předměstí, čímž došlo k ústupu maloobchodní činnosti z center měst, ale v devadesátých letech 20. století začala v mnoha městech určitá renesance zájmu o byty, obchody a restaurace v centru.
- **Regionální nákupní centra.** Jedná se o velká předměstská nákupní centra obsahující 40–200 obchodů. Jejich spádová oblast je obvykle tvořena územím o poloměru 5–20 mil. Často je v nich prodejna jednoho až dvou celonárodních řetězců, například JC Penney nebo Lord & Taylor, a velký počet malých obchodů, z nichž mnohé fungují jako franšiza. Roli obchodního domu však stále více přebírá kombinace specializovaných velkoprodejen Petco, Circuit City, Bed Bath & Beyond.<sup>27</sup> Nákupní centra jsou atraktivní díky bezproblémovému parkování, možnosti nakoupit vše potřebné v jednom místě, restauracím a rekreačním zařízením. Úspěšná nákupní centra mohou účtovat vysoké nájemné a získávají podíl z tržeb obchodů.
- **Místní nákupní centra.** Jedná se o menší nákupní centra s jedním hlavním obchodem a dalšími 20–40 menšími obchody.
- **Nákupní zóny.** Obsahují skupinu obchodů, umístěných obvykle v jedné dlouhé budově a slouží lidem z nejbližšího okolí k nákupu potravin, železářského zboží a nabízí služby čištění a opravení obuvi. Slouží obvykle lidem v okruhu 5–10 minut jízdy automobilem.
- **Umístění ve větším obchodě.** Dobře známí maloobchodníci, například McDonald's, Starbucks, Nathan's či Dunkin' Donuts, umísťují nové, menší provozovny v pronajatých prostorách větších obchodů nebo provozů, jako jsou letiště, školy nebo obchodní domy.

Maloobchodníci musí učinit rozhodnutí o nejvýhodnějších lokalitách pro své prodejny z hlediska vztahu mezi rušností lokality a vysokými nájemnými. K vyhodnocení lokality je možné použít různé metody, včetně měření provozu, výzkumů nákupních zvyklostí spotřebitelů a analýzy lokalit konkurentů.<sup>28</sup> Pro umístění provozovny bylo také zformulováno několik modelů.<sup>29</sup>

Maloobchodníci mohou vyhodnotit prodejní efektivitu obchodu na základě čtyř ukazatelů:

1. počet lidí, kteří přejdou okolo v průměrném dni;
2. procento lidí, kteří vstoupí dovnitř;
3. procento těch, kteří vstoupí a zároveň si něco koupí;
4. průměrná částka utracená za jeden nákup.

### 16.1.4 Trendy v maloobchodní činnosti

V tomto bodě si můžeme shrnout hlavní vývojové faktory, které musí brát maloobchodníci a výrobci v úvahu při plánování konkurenčních strategií:

- **Nové formy a kombinace maloobchodní činnosti.** V některých supermarketech jsou bankovní pobočky. V knihkupectvích bývají kavárny, u čerpacích stanic prodejny potravin. Supermarkety Loblaw přidaly ke svým obchodům posilovny. V uličkách nákupních středisek na autobusových a železničních nádražích můžeme potkat prodejce prodávající z pojezdých vozíků. Maloobchodníci rovněž experimentují s časově omezenými obchody nazývanými *pop-ups*, které jim umožňují propagaci značky, dosažení sezonních kupujících v rušných oblastech po dobu několika týdnů a vytváření rozruchu. Když Target představila svou řadu oděvů navržených Isaacem Mizrahim, zřídila dočasný obchod Target v Rockefellerově centru v New Yorku, který prodával pouze Mizrahimovu řadu. Publicita přesvědčila kupující, aby se vydali do obchodu Target v Queensu, okrajové čtvrti New Yorku. Obchod JC Penney napodobil Target a vystavoval v Rockefellerově centru řadu domácích, koupelnového a kuchyňského vybavení návrháře Chrise Maddena na prostoru o rozměrech 2500 čtverečních stop jen po jeden měsíc. Tento pop-up nabízel rovněž čtyři počítače pro nákup po internetu, takže zákazníci byli vystaveni širšímu výběru zboží firmy JC Penney.<sup>30</sup>

- **Růst mezitypové konkurence.** Různé typy obchodů – diskontní obchody, předváděcí místnosti katalogového zboží, obchodní domy – vesměs soupeří o stejné spotřebitele nabídkou stejného typu zboží. Maloobchodníci, kteří naučili kupující šetrnosti, pomohli jim zjednodušit jejich čím dál vytíženější a složitější život a poskytli jim emocionální zážitek, vítězí v tomto novém maloobchodním prostředí 21. století. K největším vítězům patří supercentra, hypermarkety a internet.<sup>31</sup>
- **Konkurence mezi maloobchodníky s obchody a bez obchodů.** Spotřebitelé nyní dostávají prodejní nabídky prostřednictvím direct mailů a katalogů, televize, počítačů a telefonů. Tito maloobchodníci bez obchodů berou obchodní činnosti maloobchodníkům s obchody. Někteří maloobchodníci s obchody zpočátku chápali on-line maloobchodní činnost jako jednoznačnou hrozbu. Home Depot šokovala své přední dodavatele (Black & Decker, Stanley Tools atd.) zasláním upozornění, v němž jim naznačila, že začnou-li s on-line prodejem, mohla by s nimi ukončit spolupráci. Nyní Home Depot zjišťuje, že spolupráce s on-line maloobchodníky může být výhodná. Wal-Mart se nedávno spojil s America On-line (AOL) tak, že AOL nabídne nízkonákladové připojení k internetu nesoucí značku Wal-Mart, zatímco Wal-Mart bude propagovat tuto službu a AOL ve svých obchodech a v televizních reklamách. Obchody jako Wal-Mart a Kmart si vytvořily vlastní webové stránky a někteří on-line maloobchodníci naopak zjišťují, že je výhodné vlastnit nebo řídit fyzické prodejny, ať již maloobchody nebo skladiště.
- **Růst obřích maloobchodníků.** Obří maloobchodníci jsou prostřednictvím svých lepších informačních systémů, logistických systémů a kupní síle schopni poskytovat dobré služby a nesmírné objemy výrobků masám spotřebitelů za přitažlivé ceny. Vytlačují menší výrobce, kteří nedokáží poskytovat dostatečnou kvantitu, a často diktují i těm nejsilnějším výrobcům co mají dělat, jaké mají stanovit ceny, jak provádět propagaci, kdy a jak posílat zboží a dokonce i jak zlepšovat výrobu a řízení. Výrobci tyto velké zákazníky potřebují, protože jinak by ztratili 10–30 % trhu. Někteří obří maloobchodníci jsou označováni coby **zabijáci kategorií** (*category killers*), protože se zaměřují jen na jednu výrobovou kategorii, například na hračky (Toys „R“ Us), bytové doplňky (Home Depot) nebo na kancelářské potřeby (Staples). Jiní se stali **supercentry** a spojují potravinářské položky s obrovským sortimentem nepotravinářského zboží (Wal-Mart). Supercentra se začínají stávat v USA předním maloobchodním uspořádáním: 63 % amerických žen nakupovalo v posledních 90 dnech roku 2003 v supercentrech, ve srovnání s pouhými 32 % v roce 2000.<sup>32</sup>
- **Úpadek maloobchodníků středního trhu.** Ve stále zvýšené míře lze maloobchodní trh charakterizovat podobou přesýpacích hodin nebo psí kosti: zdá se, že růst se soustřeďuje na vrchol (s luxusními nabídkami) nebo dno (s diskontní tvorbou cen). Příležitosti jsou vzácnější ve střední části, kde zápolí takoví maloobchodníci, jakými jsou Sears a JC Penney. Montgomery Ward dokonce z odvětví úplně zmizel. Supermarkety, obchodní domy a drogerie jsou v nejrizikovějším postavení nebo na pokraji krachu – od roku 2000 stále méně spotřebitelů činí týdenní nákupy prostřednictvím těchto distribučních kanálů, protože jejich potřebám začaly sloužit novější a vhodnější místa.<sup>33</sup> S tím, jak diskontní maloobchodníci zlepšují kvalitu a image, jsou spotřebitelé stále ochotnější u nich nakupovat. Target nabízí návrhy Todda Oldhama a Kmart prodává rozsáhlou řadu spodního a nočního prádla Joe Boxer.<sup>34</sup> Aby se Sears stal konkurenceschopnějším, přizpůsobil své zboží, služby a ceny v pokusu o vytvoření přitažlivější alternativy k diskontním prodejnám a obchodním domům.<sup>35</sup>
- **Růst investic určených do technologií.** Maloobchodníci využívají počítače k vytváření lepších předpovědí, řízení nákladů na zásoby, elektronickým objednávkám od dodavatelů, posílání e-mailů mezi obchody a dokonce i k prodeji zákazníkům přímo v obchodech. Přijímají systémy pokladních snímačů,<sup>36</sup> elektronické platební prostředky, elektronické výměny dat,<sup>37</sup> průmyslové televize, radarového sledování provozu<sup>38</sup> a zlepšené systémy manipulace se zbožím.
- **Globální přítomnost hlavních retailerů.** Obchodníci s jedinečnými obchodními modely a silným positioningem značky se stále častěji objevují v jiných zemích.<sup>39</sup> Maloobchodníci z USA, například McDonald's, The Limited, GAP a Toys „R“ Us, se stávají globálně vystupujícími hráči. K zahraničním globálním maloobchodníkům působícím v USA patří Marks and Spencer z Velké Británie, Benetton z Itálie, hypermarkety Carrefour z Francie, obchody s nábytkem IKEA ze Švédska a supermarketu Yaohan z Japonska.<sup>40</sup>

## 16.2 Privátní značky

Privátní značky vykazují rostoucí trend a vyžadují od retailerů zásadní marketingová rozhodnutí. **Privátní značka** (*private label brand*), nazývaná také značka prodávajícího, maloobchodníka, obchodu nebo vlastní značka, je značka, kterou si vytvářejí maloobchodníci i velkoobchodníci. Maloobchodníci jako Benetton, The Body Shop a Marks and Spencer prodávají převážně zboží vlastní značky. Ve Velké Británii největší potravinářské řetězce Sainsbury a Tesco prodávají 50, respektive 45 % zboží pod značkou obchodu. V USA nyní tvoří privátní značky jednu z každých pěti prodaných položek; v loňském roce dosáhly podle Private Label Manufacturers' Association objemu 51,6 miliardy dolarů.

Někteří znalci se domnívají, že 50 % je pro privátní značky přirozenou hranicí, protože: 1. spotřebitelé dávají přednost určitým celonárodním značkám a 2. mnoho výrobních kategorií není pro privátní značky vhodných nebo atraktivních. Je-li tomu tak, pak Target již hranice dosáhl. Podle odhadu má 50 % výrobků Target privátní značky, včetně nesmírně populárního zboží pro domácnost navrženého Michaellem Gravesem a Toddem Oldhamem.

Privátní značky rychle získávají na vzestupu způsobem, který pochopitelně děsí výrobce značkového zboží. Podívejme se na několik příkladů:<sup>41</sup>

- Potrava pro psy Ol'Roy Wal-Martu již předhlonila známou značku Purina společnosti Nestlé a stala se nejprodávanějším krmivem pro psy.
- Jeden ze dvou stropních ventilátorů prodaných v USA pochází z Home Depot a většina z nich se prodá pod vlastní značkou této společnosti Hampton Bay.
- *Consumer Reports* zařadil čokoládovou zmrzlinu supermarketu Winn-Dixie před značkovou zmrzlinu Breyer's.
- Potravinářský obr Kroger odebírá 4300 položek potravin a nápojů vlastních značek od 41 továren, které vlastní a provozuje.

Privátní značky lze nalézt v mnoha kategoriích. Když velcí maloobchodníci s elektronikou, například Best Buy a Radio Shack, zjistili, že se výběr počítačů v jejich regálech zmenšuje, zavedli vlastní značky osobních počítačů.<sup>42</sup>

### 16.2.1 Privátní značky versus „no branding“

Proč se prostředníci namáhají se zaváděním vlastních značek? Za prvé proto, že jsou ziskovější. Prostředníci hledají výrobce s nadbytečnou kapacitou, kteří jim vyrobí privátní značku s nízkými náklady. I další náklady, například na výzkum a vývoj, reklamu, podporu prodeje a fyzickou distribuci jsou nižší. To znamená, že obchodník s privátní značkou může účtovat nižší cenu a dosahovat přitom vyšší ziskové marže. Za druhé, maloobchodníci vytvářejí exkluzivní značky obchodů, aby se diferencovali od konkurentů. V určitých kategoriích si mnozí spotřebitelé pro značky obchodů vytvoří preference.

#### ■ LOBLAW

Odtok 1984, kdy měla debut řada potravin označená *President's Choice* společnosti Loblaw, je obtížnější říkat „privátní značka“, aniž byste si hned na Loblaw a *President's Choice* nevzpomněli. Decadent Chocolate Chip Cookie této společnosti s ústředím v Torontu se rychle dostaly v Kanadě na přední místo a ukázaly, jak inovativní značky obchodů mohou účinně soupeřit s celonárodními značkami tím, že dosáhnou stejné nebo dokonce vyšší kvality. Jemně vyladěná strategie značky zahrnující prémiovou výrobní řadu *President's Choice* a obyčejnou řadu se žlutým obalem *No Name* pomohla diferencovat její obchody a vytvořit z Loblaw silnou společnost v Kanadě i v USA. Řada výrobků *President's Choice* se stala tak úspěšnou, že Loblaw poskytuje licenci nekonkurenčním maloobchodníkům v jiných zemích, a proměnila tak lokální značku obchodu, věte nebo ne, v globální značku. Dnes činí obrat privátních značek až 30 % celkového obratu Loblaw, ve srovnání s kanadským průměrem 20 %.<sup>43</sup>

Takto se značky obchodů „rodily“. Stále více řetězců se pokouší odlišit v maloobchodním odvětví nepřiplněnými značkami, které nejsou dostupné nikde jinde.

## ■ RH MACY & CO

Díky kreativní strategii privátních značek koncipované mateřskou společností firmy Macy, Federated Department Stores, se teenageři zřikají módních, výběrových obchodů s oděvy v newyorské Lower East Side ve prospěch oděvů značky American Rag společnosti Macy. Federated Department Stores vytvořila špičkové oděvy, které se prodávají v prostředí, jež záměrně připomíná bleší trhy nebo obchody secondhand. Před uvedením American Rag Federated Department Stores pečlivě zasévala semínka autenticity sponzorováním hudebního turné Lollapalooza a využitím specialisty na design a značky.<sup>44</sup>

V některých případech došlo dokonce k návratu k *no branding* určitých základních druhů spotřebního zboží a léčiv. Carrefour, tvůrce francouzského typu hypermarketu, zavedl řadu neznačkového nebo generického zboží ve svých obchodech již na počátku sedmdesátých let 20. století. **Generické zboží** jsou neznačkové, jednoduše balené a lacinější verze běžných výrobků, jako jsou špagety, papírové utěrky a konzervované broskve. Poskytují standardní nebo nižší kvalitu za cenu, která může být o 20–40 % nižší než značky s celonárodní reklamou a o 10–20 % levnější než maloobchodní produkty s privátní značkou. Nižší cena generického zboží je možná díky ingrediencím nižší kvality, nižším nákladům na etikety, balení a minimální reklamě.

### 16.2.2 Hrozba privátních značek

V konfrontaci mezi značkami výrobce a privátními značkami mají maloobchodníci mnoho výhod a vzrůstající tržní sílu. Protože prostor v regálech je vzácný, účtují nyní mnohé supermarkety za přijetí nové značky listovací poplatek, aby pokryly náklady na její zavedení do systému a na uskladnění. Maloobchodníci rovněž účtují za zvláštní výstavní a reklamní prostor v obchodě. Obvykle poskytují prominentní umístění svým vlastním značkám a starají se o to, aby jimi byli dobře zásobeni. Maloobchodníci se nyní starají, aby jejich značky měly vyšší kvalitu.

Vzrůstající síla značek obchodů není jediným faktorem, který oslabuje celonárodní značky. Spotřebitelé jsou nyní citlivější na cenu. Všimají si zvyšující se kvality – soupeřící výrobci a celonárodní maloobchodníci kopírují a napodobují kvalitu nejlepších značek. Nepřetržitě bombardování kupony a zvláštními slevami naučilo generaci kupujících nakupovat na základě ceny. *Skutečnost, že společnosti snížily reklamu na 30 % svého celkového rozpočtu na propagaci, oslabila hodnotu jejich značek. Nekonečný proud rozšíření značek a řad zamlžil identitu značky a vedl k matoucímu rozmnožení výrobků.*

Výrobci zareagovali na hrozbu privátních značek částečně tím, že investují větší částky do reklamy a propagace zaměřené na spotřebitele, aby udrželi silnou preferenci svých značek. Ceny musí být

poněkud vyšší, aby pokryly zvýšené náklady na propagaci. Zároveň hromadní distributoři tlačí na výrobce, aby vynakládali více podpůrných prostředků na slevy a speciální nabídky, pokud chtějí získat adekvátní prostor v regálech. Jakmile se tomu začali výrobci poddávat, začali mít méně prostředků na reklamu a propagaci orientovanou na spotřebitele a vedoucí postavení jejich značek spirálovitě klesá. Výrobci celonárodních značek se tak ocitli před dilematem.

Aby si udrželi svoji sílu, měli by marketéři předních značek silně investovat do výzkumu a vývoje a přicházet s novými značkami, rozšířením řad, novými vlastnostmi a zlepšenou kvalitou. Musí ve své komunikaci aplikovat silnou pull strategii, aby udržovali vysokou spotřebitelskou znalost a preferenci značky. Musí najít cesty k partnerství s hlavními hromadnými distributory při společném hledání logistických úspor a konkurenčních strategií, které k úsporám povedou. Důležité je zbavit se veškerých zbytečných nákladů, aby bylo



Společností dodaná fotografie k uvedení tří nových barev kečupu Heinz EZ Squirt na trh: Děti a rodiče nemají ani tušení, jaká barva je uvnitř, dokud obsah nevytlačí nebo si jím nevyzdobí svá oblíbená jídla. Barvy: Passion Pink, Awesome Orange a Totally Teal.

možné udržovat konkurenceschopné ceny. Celonárodní značky musí účtovat vyšší ceny, ale nikoliv takové, které by přesahovaly hodnotové vnímání spotřebitelů.<sup>45</sup> Následuje příklad toho, co musí udělat marketéři předních značek.

### ■ HEINZ

*H. J. Heinz si udržel tržní vedení v kategorii kečupů spojením výrazné, lehce nasládlé chuti výrobku, pečlivě sledovaného rozdílu ceny oproti konkurentům a agresivním balením, vývojem výrobku a propagačními snahami – například lehce stlačitelné plastové lahve nezanechávající kapky, ochucený a obarvený (Blastin'Green) kečup a „správněácká“ reklama.*

## 16.3 Velkoobchodní činnost

**Velkoobchodní činnost** (*wholesaling*) zahrnuje veškeré činnosti při prodeji zboží nebo služeb těm, kdo nakupují k opětovnému prodeji nebo obchodnímu využití. Z velkoobchodní činnosti je třeba vyřadit výrobce a farmáře, protože se zabývají převážně výrobou, a právě tak je třeba vyřadit maloobchodníky. Velkoobchodníci (nazývaní rovněž distributoři) se odlišují od maloobchodníků v mnoha věcech. Za prvé, velkoobchodníci věnují menší pozornost propagaci, prostředí a lokalitě, protože jednají spíše s maloobchodníky než s koncovými spotřebiteli. Za druhé, velkoobchodní transakce jsou obvykle větší než maloobchodní a velkoobchodníci obvykle pokrývají větší geografickou oblast než maloobchodníci. Za třetí, vlada jedná s velkoobchodníky jinak než s maloobchodníky, pokud se týče právních předpisů a daní.

Proč je vůbec třeba velkoobchodníků? Proč výrobci neprodávají přímo maloobchodníkům nebo koncovým spotřebitelům? Obecně lze říci, že velkoobchodníci jsou využíváni, pokud jsou efektivnější v jedné nebo více z následujících činností:

- **Prodej a podpora prodeje.** Prodejní síly velkoobchodníků pomáhají výrobcům dostat se k mnoha malým firemním zákazníkům s relativně nízkými náklady. Velkoobchodníci mají více kontaktů a kupující jim často důvěřují více, než vzdálenému výrobcí.
- **Nakupování a vytváření sortimentu.** Velkoobchodníci jsou schopní vybírat položky a vytvářet sortiment, jaký potřebují jejich zákazníci, a tím ušetří zákazníkům značné množství práce.
- **Rozdělování velkých objemů.** Velkoobchodníci dosahují úspor pro zákazníky tím, že nakupují ve velkých objemech a dělí je do menších jednotek.
- **Skladování.** Velkoobchodníci udržují zásoby a tím snižují dodavatelům a zákazníkům náklady na skladování a riziko.
- **Přeprava.** Velkoobchodníci často poskytují kupujícím rychlejší dodávky, protože jsou jim blíže.
- **Financování.** Velkoobchodníci financují zákazníky tím, že jim poskytují úvěr, a financují dodavatele tím, že včasné objednávají a platí faktury.
- **Nesení rizika.** Velkoobchodníci přebírají část rizika, neboť přebírají vlastnictví a nesou náklady krádeží, poškození, zkažení a nadbytečnosti zboží.
- **Tržní informace.** Velkoobchodníci poskytují dodavatelům a zákazníkům informace týkající se nových výrobků, vývoje cen konkurentů atd.
- **Manažerské služby a poradenství.** Velkoobchodníci často pomáhají maloobchodníkům zlepšovat operace školením prodejců, pomáhají s rozvržením obchodů a vystavováním zboží a s nastavením účetních systémů a systémů řízení zásob. Mohou pomáhat průmyslovým zákazníkům nabídkami školení a technických služeb.

### 16.3.1 Růst a typy velkoobchodní činnosti

Velkoobchodní činnost zaznamenává v posledních letech v USA růst.<sup>46</sup> Lze to vysvětlit několika faktory: vznikem velkých továren umístěných ve značné vzdálenosti od hlavních zákazníků, výrobou do zásoby spíše než na objednávku, zvýšením počtu úrovní subdodavatelů i uživatelů a zvyšující se potřebou přizpůsobování výrobků potřebám zprostředkujících a koncových uživatelů pokud se týče množství, balení a forem. Hlavní typy velkoobchodníků jsou popsány v tab. 16.4.

Tab. 16.4

Hlavní typy velkoobchodníků

**Obchodní velkoobchodníci:** Nezávisle vlastněné společnosti, které nabývají vlastnictví zboží, s nímž obchodují. Poskytují plný nebo omezený servis a jedná se o distributory nebo tovární dodavatele (zásobovače).

**Velkoobchodníci s plným servisem:** Drží zásoby, udržují prodejní sílu, poskytují úvěr, provádějí doručení, poskytují podporu managementu. Tito velkoobchodníci prodávají převážně maloobchodníkům: někteří vedou několik obchodních řad, jiní jen jednu nebo dvě řady a ještě jiní jen část jedné řady. Průmysloví distributoři prodávají výrobcům a poskytují také úvěry a dodávky.

**Velkoobchodníci s omezeným servisem:** *Velkoobchodníci cash and carry* prodávají omezenou řadu rychloobrátkového zboží drobným maloobchodníkům za hotové. *Velkoobchodníci s nákladní dopravou* prodávají a dodávají omezenou řadu polotrvanlivého zboží supermarketům, obchodům s potravinami, nemocnicím, restauracím, hotelům. *Dopravní zprostředkovatelé* slouží odvětvím pracujícím s velkými objemy – s uhlím, stavebním dřívím nebo těžkými stroji. Přebírají vlastnictví a riziko od okamžiku přijetí objednávky až po její vyřízení. *Doplňovači regálů (rack jobbers neboli merchandise)* obsluhují maloobchodníky s potravinami nepotravinovými položkami. Rozvozci se starají o vystavení zboží, stanovení ceny zboží a vedou záznamy o zásobách. Zboží zůstává v jejich vlastnictví a maloobchodníkům fakturují na konci roku pouze za skutečně prodané zboží. *Sdružení výrobců* shromažďuje produkci z farem a prodává ji na místních trzích. *Velkoobchodní zasilatelství* rozesílají katalogy maloobchodním a průmyslovým zákazníkům a zákazníkům z řad institucí. Obdržené objednávky jsou vyřizovány poštou, vlakovou dopravou, letecky nebo nákladní dopravou.

**Brokeři a agenti:** Zprostředkovávají nákup a prodej za provizi 2–6 % prodejní ceny. Mají omezené funkce a obvykle se specializují na výrobovou řadu nebo typ zákazníka. *Brokeři* spojují kupující a prodávající a pomáhají při vyjednávání. Placení jsou stranou, která si je najme. Brokeři s potravinami, brokeři s nemovitostmi, brokeři s pojištěním. *Agenti* reprezentují kupující nebo prodávající na permanentnější bázi. Většina agentů výrobců jsou malé firmy s několika kvalifikovanými prodejci: prodejní agenti mají smluvní autoritu prodávat celou produkci výrobce, nákupní agenti nakupují pro kupující a často přijímají zboží, dohlížejí na ně, skladují ho a rozesílají. Komisioní obchodníci přebírají výrobky do fyzického vlastnictví a jednájí o jejich prodeji.

**Pobočky a kanceláře výrobců a maloobchodníků:** Velkoobchodní operace prováděné spíše samotnými prodávajícími nebo kupujícími než prostřednictvím nezávislých velkoobchodníků. Nákupy a prodeji se zabývají samostatné pobočky a kanceláře. Mnozí maloobchodníci zřizují nákupní kanceláře ve větších tržních centrech.

**Specializovaní velkoobchodníci:** Velkoobchodníci shromažďující zemědělskou produkci z mnoha farem, ropné rafinerie a terminály (slučující produkci z mnoha ropných vrtů) a aukční společnosti (prodávající v aukcích automobily, zařízení apod. dealerům a firmám).

### 16.3.2 Marketingová rozhodnutí velkoobchodníka

Velkoobchodníci-distributoři se v posledních letech setkávají se zvýšeným tlakem ze strany nových zdrojů konkurence, náročných zákazníků, nových technologií a přímějších nákupních programů velkých maloobchodních, průmyslových a institucionálních kupujících. Museli si vytvořit příslušné strategické protitahy. Jednou z hlavních snah bylo zvýšení produktivity aktiv lepším řízením zásob a pohledávek. Museli rovněž zlepšit svá strategická rozhodnutí o cílových trzích, výrobovém sortimentu, službách, cenách, propagaci a lokalitě.

**CÍLOVÝ TRH** Velkoobchodníci musí definovat své cílové trhy. Mohou si zvolit cílovou skupinu zákazníků podle velikosti (pouze velcí maloobchodníci), typu zákazníka (pouze obchody se smíšeným zbožím), potřeby určité služby (zákazníci, kteří potřebují úvěr) nebo jiného kritéria. V rámci cílové skupiny mohou identifikovat nejziskovější zákazníky a vytvořit silnější nabídky, aby s nimi vybudovali lepší vztahy. Mohou vytvářet systémy automatického doplňování zásob, zavést systémy školení managementu a poradenství a dokonce mohou i sponzorovat. Mohou odrazovat méně ziskové zákazníky vyžadováním větších objednávek nebo účtováním přírážek k objednávkám menším.

**VÝROBKOVÝ SORTIMENT A SLUŽBY** „Produktem“ velkoobchodníků je jejich sortiment. Velkoobchodníci jsou pod velkým tlakem, aby prodávali úplnou řadu a udržovali dostatečné zásoby k okamžitému dodání, ale náklady na držení obrovských zásob mohou ničit zisky. Velkoobchodníci

dnes přehodnocují, kolik řad mají prodávat a volí pouze ty nejziskovější. Zjišťují rovněž, které služby nejvíce pomáhají při budování silných vztahů se zákazníky a které by měli přestat nabízet nebo zpoplatnit. Klíčem je nalézt charakteristický mix služeb, jehož by si jejich zákazníci cenili.

**CENOVÁ ROZHODNUTÍ** Velkoobchodníci si obvykle k ceně zboží přidávají běžnou přírážku, dejme tomu 20 %, aby pokryli své náklady. Výdaje mohou činit až 17 procentních bodů hrubé marže, čímž ponechávají ziskovou marži ve výši přibližně 3 %. Ve velkoobchodě s potravinami je průměrná zisková marže často nižší než 2 %. Velkoobchodníci začínají experimentovat s novými přístupy tvorby cen. Mohou například snížit svoji marži u některých řad, aby získali důležité nové zákazníky. Požádají dodavatele o zvláštní snížení ceny, pokud tím získají příležitost zvýšit prodej dodavatele.

**PROPAGAČNÍ ROZHODNUTÍ** Velkoobchodníci spoléhají při dosahování propagačních cílů hlavně na svoji prodejní sílu. I zde však většina velkoobchodníků chápe prodej tak, že si jediná osoba promluví s jediným zákazníkem, nikoliv jako týmovou snahu prodávat, budovat a obsluhovat „velké“ zákazníky. Velkoobchodníci mohou mít prospěch z přijetí některých technik vytvářejících image, které používají maloobchodníci. Je třeba, aby si vytvořili celkovou propagační strategii, včetně obchodní reklamy, podpory prodeje a publicity. Potřebují také více využívat propagační materiály a programy dodavatele.

**ROZHODNUTÍ O LOKALITĚ** V minulosti velkoobchodníci obvykle sídlili v oblastech s nízkými nájemnými a nízkými daněmi a do fyzického prostředí a kanceláří investovali jen málo peněz. Systémy materiálového hospodářství a zpracování objednávek často pokulhávaly za dostupnými technologiemi. Dnes progresivní velkoobchodníci zlepšují materiálové hospodářství a snižují náklady vytvářením **automatizovaných skladů** a zlepšují své možnosti dodávat pomocí pokročilých informačních systémů. Podívejme se na příklad.<sup>47</sup>

#### ■ MCKESSON

McKesson Corporation je přední zdravotnická společnost poskytující řízení dodávek farmaceutických a lékařsko-chirurgických potřeb, informační řešení, automatizaci lékáren a prodejní a marketingové služby odvětví zdravotní péče. Společnost dosahuje nevidané hloubky a šířky při poskytování jedinečných řešení úspor nákladů a zlepšování kvality lékárnám, nemocnicím, lékařům, místům s rozšířenou zdravotní péčí, zdravotním pojišťovnám a výrobcům léčiv a lékařských a chirurgických potřeb. McKesson má na internetu velmi dobrou pozici díky svým webovým stránkám [www.mckesson.com](http://www.mckesson.com). Webové stránky poskytují přístup k informacím o společnosti, jejich lidech, produktech a službách. Zákazníci této společnosti mohou využívat webových stránek pro přístup k softwarovým aplikacím zdravotní péče stejně jako k objednávání a ke sledování dodávek léků a lékařských či chirurgických výrobků.<sup>48</sup>

### 16.3.3 Trendy ve velkoobchodní činnosti

Výrobci mají vždy možnost velkoobchodníky obejít nebo nahradit nevykonné velkoobchodníky lepšími. K hlavním stížnostem výrobců na velkoobchodníky patří: Nedostatečně agresivně propagují výrobovou řadu výrobce a chovají se spíše jako obyčejní *order takers*; nedrží dostatečnou úroveň zásob a proto nedokáží často včas plnit objednávky maloobchodníků; neposkytují výrobcům aktuální informace o trhu, zákaznících a konkurenci; nedaří se jim přilákat manažery těžkého kalibru a snižovat vlastní náklady; za své služby si účtují příliš mnoho.

Zdálo se dokonce, že velkoobchodníky čeká značná recese, protože se velcí výrobci a maloobchodníci začali agresivně přesouvat k programům přímého nakupování. Prozíraví velkoobchodníci se této hrozbě postavili a začali s přetvářením svých obchodních činností. Nejúspěšnější velkoobchodníci-distributoři přizpůsobili své služby tak, aby splňovali měnící se potřeby svých dodavatelů a cílových zákazníků. Uvědomují si, že musí přidávat distribučnímu kanálu hodnotu. Museli také snížit své provozní náklady investicemi do pokročilejších technologií materiálového hospodářství, informačních systémů a internetu.

#### ■ GRAINGER

W. W. Grainger je v USA předním dodavatelem široké řady výrobků pro údržbu zařízení. Obrat v roce 2002 činil 4,6 miliardy dolarů. Grainger slouží zákazníkům prostřednictvím sítě téměř 600 poboček, 17 distribučních center a čtyř různých webo-



vých stránek, aby tak garantoval dostupnost výrobků a rychlé služby. Distribuční centra jsou spojena satelitní sítí, čímž se snižuje potřebný čas reakce na žádosti zákazníků a zvyšuje se obrát. Poskytuje svým klientům přes 500 000 materiálových položek a 2,5 milionu náhradních dílů k opravám.<sup>49</sup>

Narus a Anderson provedli rozhovory s vůdčími průmyslovými distributory a identifikovali čtyři cesty, jimiž posilovali své vztahy s výrobcí:

1. Hledali s výrobcí jasnou shodu ohledně funkcí, jejichž plnění se od nich v marketingovém kanále očekává.
2. Získali pochopení požadavků výrobce díky návštěvám v jejich továrnách a své účasti na sjezdech a veletrzích asociací výrobců.
3. Plnili své úkoly vůči výrobcí plněním objemových cílů, včasným placením závazků a zprostředkováním zpětné vazby od zákazníků.
4. Aby svým dodavatelům pomohli, identifikovali a nabídli služby s přidanou hodnotou.<sup>50</sup>

Velkoobchodní odvětví zůstává zranitelné vůči jednomu z nejtrvalejších trendů – zuřivému odporu ke zvyšování cen a tříbení dodavatelů podle nákladů a kvality. Trend vertikální integrace, v jehož rámci se výrobci snaží kontrolovat nebo vlastnit své prostředníky, je dosud velmi silný. Marketingová vsuvka *Strategie výkonného velkoobchodníka-distributora* nastiňuje některé strategie, které používají úspěšné velkoobchodní společnosti.

## 16.4 Tržní logistika

Fyzická distribuce začíná v továrně. Manažeři vyberou soubor skladů (zásobovacích bodů) a přepravních prostředků, které doručí zboží do finální destinace v požadovaném čase a s nejnižšími celkovými náklady. Fyzická distribuce nabyla nyní širšího pojetí jako **řízení logistického řetězce** (*supply chain management – SCM*). Řízení logistického řetězce začíná ještě před fyzickou distribucí: zahrnuje zajištění správných vstupů (surovin, dílů a kapitálového vybavení), jejich efektivní proměnu v dokončené výrobky a jejich odeslání do finální destinace. Ještě širší perspektiva si žádá výzkum, aby sami dodavatelé společnosti mohli získávat své vstupy. Perspektiva logistického řetězce může společnosti pomoci identifikovat lepší dodavatele a distributory a pomoci jim zlepšit produktivitu, čímž se sníží náklady společnosti.

**Tržní logistika** zahrnuje plánování infrastruktury k uspokojení poptávky a pak implementaci a řízení fyzického toku materiálů a dokončeného zboží z bodů vzniku k bodům použití, aby byly uspokojeny požadavky zákazníků, to vše s určitým ziskem.

Plánování tržní logistiky sestává ze čtyř kroků:<sup>51</sup>

1. Rozhodnutí o hodnotové nabídce společnosti svým zákazníkům: Jaký standard včasnosti dodávek má být nabídnut? Jakých úrovní by mělo být dosaženo v přesnosti objednávek a fakturace?
2. Rozhodnutí o nejlepším designu distribučních kanálů a strategii sítě k dosažení zákazníků: Měla by společnost sloužit zákazníkům přímo nebo přes prostředníky? Které výrobky by měla získávat a ze kterých továren? Kolik skladů by měla udržovat a kde by měly být umístěny?
3. Vytváření provozní dokonalosti při předvídání obrátu, řízení skladů, řízení přepravy a řízení toku materiálů.
4. Implementace řešení s nejlepšími informačními systémy, zařízením, zásadami a postupy.

Tržní logistika vede ke zkoumání nejefektivnějšího způsobu poskytování hodnoty:

- Softwarová společnost normálně pojímá svoji úlohu jako vytváření a balení kompaktních disků se software a příruček a jejich zaslání velkoobchodníkům – kteří je dále posílají maloobchodníkům. Ti je prodávají zákazníkům. Zákazníci si je odnesou domů nebo do kanceláře a stáhnou si software do svého počítače. Tržní logistika by viděla dva lepší systémy dodávek. První spočívá v objednání softwaru a jeho doručení přímým stažením na hard disk zákazníků. Druhý způsob umožňuje nahrání software do počítače přímo jeho výrobcem. Obě řešení vyřazují potřebu tisknout, balit, zasílat a skladovat miliony disků a příruček. Stejná řešení jsou možná u distribuce hudby, novin, videoher, filmů a dalších výrobků, které přenášejí hlas, text, data nebo grafiku.

## MARKETINGOVÁ VSUVKA: STRATEGIE VÝKONNÉHO VELKOOBCHODNÍKA-DISTRIBUTORA

Lusch, Zizzo a Kenderine provedli výzkum 136 velkoobchodníků v Severní Americe a došli k závěru, že ti pokrokovější provádějí změny pěti způsoby:

1. **Posilují klíčové operace.** Velkoobchodníci získají takovou odbornost v distribuci své dané výrokové řady, že výrobci a maloobchodníci nejsou schopni dosáhnout stejné efektivity.
2. **Rozšiřují se na globální trhy.** Velkoobchodníci, zvláště v chemickém odvětví, odvětví elektroniky a počítačů, rozšířili své činnosti z USA nejen do Kanady a Mexika, ale i do Evropy a Asie.
3. **Dokáží více s méně prostředky.** Velkoobchodníci hodně investovali do technologií, včetně čárových kódů a jejich snímání, plně automatizovaných skladů, elektronické výměny dat

(*electronic data interchange – EDI*) a pokročilých informačních technologií.

4. **Podřizují se TQM (*total quality management*).** Progresivní velkoobchodníci přebírají řídicí procesy na zlepšení výsledků vnímaných zákazníky, včetně hodnocení kvality výrobků dodavatelů, a tudíž přidávají hodnotu. S tím, jak velkoobchodníci směřují k bezchybným zákaznickým službám, chápou výrobci a maloobchodníci tento trend tak, že přispívá k jejich vlastní schopnosti uspokojovat zákazníky.
5. **Filozofie marketingové podpory.** Velkoobchodníci si uvědomují, že jejich rolí není jen reprezentovat zájmy dodavatelů nebo zájmy svých zákazníků, ale musí obě skupiny podporovat a chovat se jako platný člen marketingového hodnotového řetězce.

*Zdroje:* Robert F. Lusch, Deborah Zizz a James M. Kenderine, „Strategic Renewal in Distribution“, *Marketing Management*, č. 2, 1993, str. 20–29. Viz rovněž jejich knihu *Foundations of Wholesaling – A Strategic and Financial Chart Book, Distribution Research Program*, Norman: College of Business Administration, University of Oklahoma 1996.

- Maloobchodníci firmy IKEA, franšizanti světoznámé koncepce prodeje nábytku a bytových doplňků společnosti IKEA, jsou schopni prodávat nábytek a bytové doplňky dobré kvality o 20 % levněji než konkurenti. Úspory nákladů pocházejí z několika zdrojů: 1. maloobchodníci společnosti IKEA nakupují ve velkém objemu, aby získali nižší ceny; 2. nábytek a bytové doplňky jsou navrženy pro zaslání ve skládací podobě a jsou zaslány v plochých balících s mnohem nižšími přepravními náklady; 3. zákazník si odveze nábytek domů sám, což šetří náklady na dodání; 4. zákazník si nábytek sám sestaví. Pojetí společnosti IKEA je založeno na nízké přírůžce a vysokém objemu.

### 16.4.1 Integrované logistické systémy

Tržní logistika si vyžaduje **integrované logistické systémy** (*integrated logistics systems – ILS*), k nimž patří systémy toku materiálů a fyzické distribuce, poháněné informačními technologiemi (IT). Dodavatelé třetích stran, například FedEx Logistics Services nebo Ryder Integrated Logistics, se často zúčastňují navrhování nebo řízení těchto systémů. Společnost Volvo, pracující s FedEx, zřídila v Memphisu sklad s kompletní zásobou součástek a dílů do nákladních automobilů. Dealer, který naléhavě potřebuje nějakou součástku, zavolá na bezplatné číslo a stejného dne se žádaná součástka ocitne v letadle. Ještě téhož večera si ji může vyzvednout buď sám na letišti nebo je mu doručena do kanceláře či přímo k rozbitému automobilu na silnici.

Informační systémy hrají důležitou roli při řízení tržní logistiky, zvláště počítače, terminály v bodě prodeje, jednotné čárové kódy, satelitní sledování dodávek, elektronická výměna dat (EDI) a elektronické platební prostředky (*electronic funds transfer – EFT*). Tento vývoj zkrátil dobu objednávkového cyklu, omezil administrativní práci, snížil chybovost dokumentů a poskytl zvýšenou kontrolu operací. Umožnil společnostem činit sliby, například, že „výrobek bude v doku 25 zítřka v 10.00 dopoledne“, a pomocí informací plnění tohoto slibu kontrolovat.

Tržní logistika zahrnuje několik činností. První činností je prognóza prodeje, na jejímž základě společnost plánuje distribuci, výrobu a úroveň zásob. Výrobní plány ukazují, které materiály musí nákupní oddělení objednat. Tyto materiály jsou doručeny dopravou, vstupují do přejímacího prostoru a jsou uskladněny ve skladu surovin. Suroviny jsou pak proměňovány v hotové zboží. Sklad hotového zboží je spojem mezi objednávkami zákazníků a výrobní činností. Objednávky zákazníků snižují úroveň zásob hotového zboží ve skladu a výrobní činnost ji zvyšuje. Hotové zboží sjíždí z výrobní linky a prochází balením, označením, skladováním, výstupní dopravou, prodejními sklady, dodáním a servisem (souvisejícími službami) zákazníkovi.

Management se začal zabývat celkovými náklady tržní logistiky, které mohou činit 30–40 % nákladů výrobku. Potravinářský průmysl se domnívá, že může snížit své roční provozní náklady o 10 % neboli 30 miliard dolarů, a to přepracováním své tržní logistiky. Typické krabici cereálií k snídani trvá

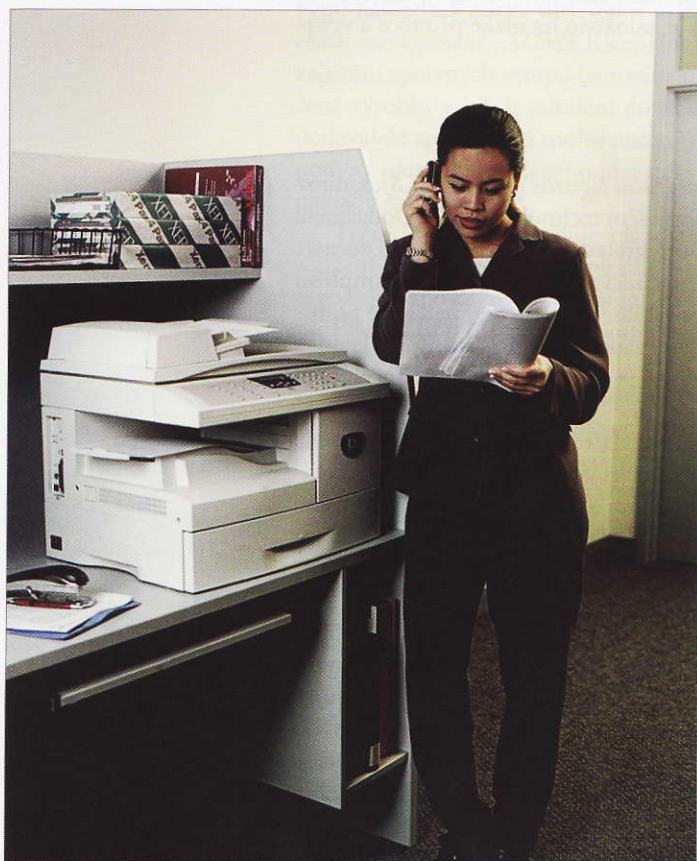
104 dní, než se dostane z továrny do supermarketu a proplete se bludištěm velkoobchodníků, distributorů, brokerů a konsolidátorů.<sup>52</sup> S podobnými neefektivnostmi není divu, že experti nazývají tržní logistiku „poslední obzorem pro úsporu nákladů“. Nižší náklady tržní logistiky povedou k nižším cenám a vyšší ziskové marži nebo k oběma záležitostem současně. I když mohou být náklady tržní logistiky vysoké, pečlivě naplánovaný program se může stát účinným nástrojem konkurenčního marketingu. Společnosti mohou přilákat další zákazníky tím, že jim nabídnou prostřednictvím zlepšení tržní logistiky lepší služby, zkrácení dodávkového cyklu nebo nižší ceny.

### 16.4.2 Cíle tržní logistiky

Mnoho společností definuje cíl své tržní logistiky jako „dostat správné zboží na správná místa ve správném čase s nejnižšími náklady“. Naneštěstí neposkytuje tento cíl téměř žádná praktická vodítka. Žádný systém nedokáže současně maximalizovat služby zákazníkům a minimalizovat distribuční náklady. Maximální služby zákazníkům znamenají velké zásoby, vysoké náklady na dopravu, četné sklady, což vše zvyšuje náklady tržní logistiky.

Společnost nedokáže dosáhnout efektivity v tržní logistice tím, že požádá každého manažera tržní logistiky, aby minimalizoval vlastní logistické náklady. Náklady na tržní logistiku se vzájemně ovlivňují a jsou často v negativním vztahu. Například:

- Převážně manažer dává přednost zásilkám po železnici před leteckou přepravou, protože železniční doprava je levnější. Protože je však přeprava po železnici pomalejší, železniční zásilky váží déle pracovní kapitál a zpozdí platby zákazníků, což může vést k tomu, že zákazníci začnou nakupovat u konkurence, která nabízí rychlejší služby.
- Expediční oddělení používá levnější kontejnery pro minimalizaci přepravních nákladů. Levnější kontejnery však vedou k vyšším škodám na zboží a nespokojenosti zákazníků.
- Manažer zásob dává přednost nízkým zásobám. To zvyšuje riziko, že zboží dojde a že se zvýší počet nevyřízených objednávek; povede to k větší administraci, mimořádným výrobním směnám a používání vysoce nákladné expresní přepravy.



Servisní pracovníce společnosti Xerox ověřuje s centrálou postup v rámci servisní návštěvy. Standardem služeb Xeroxu je poškozený přístroj opět zprovoznit do tří hodin od nahlášení závady.

Vzhledem k tomu, že činnosti tržní logistiky obsahují silné kompromisy, musí být rozhodnutí činěna na bázi celkového systému. Startovním bodem je zjištění, co zákazník vyžaduje a co nabízejí konkurenti. Zákazníci se zajímají o včasnou dodávku, ochotu dodavatele vyhovět naléhavé potřebě, opatrnou manipulaci se zbožím, ochotu dodavatele vzít zpět poškozené zboží a rychle je nahradit.

Společnost pak musí zjišťovat relativní důležitost těchto úrovní služeb. Například doba servisní opravy je pro kupující kopírek velmi důležitá. Xerox zavedl standard poskytování servisu, díky němuž „dokáže zprovoznit poškozený přístroj kdekoli v USA do tří hodin od nahlášení poruchy“. Společnost pak zřídila servisní divizi s pracovníky, součástkami a lokalitami, aby dokázala tento slib plnit.

Společnost musí také zvážit servisní standardy konkurentů. Za normálních okolností bude chtít dosáhnout stejné úrovně služeb jako konkurenti, či ji dokonce předčít, ale cílem je maximalizace zisku, nikoliv obrátu. Společnost musí sledovat náklady na poskytování vyšších úrovní služeb. Některé společnosti poskytují méně služeb a účtují nižší ceny, jiné společnosti poskytují více služeb a účtují prémiové ceny.

Společnost musí rovněž trhu něco slíbit. Coca-Cola chce „učinít Colu dosažitelnou pouhým natažením ruky“.

Lands' End, obří maloobchodník s oděvy, má za cíl zvednout každý telefonní hovor do 20 sekund a vyřídit každou objednávku do 24 hodin po jejím obdržení. Některé společnosti definují standardy pro každý faktor služeb. Jeden výrobce spotřebičů pro domácnost přišel s následujícími standardy služeb: dodat nejméně 95 % objednávek dealerů do sedmi dnů po obdržení objednávky, vyřizovat objednávky dealerů s 99% přesností, odpovídat na dotazy dealerů týkající se objednávek do tří hodin a zajistit, aby poškozené zboží při přepravě nepřekročilo 1 %.

Vzhledem k cílům tržní logistiky musí společnost vytvořit systém, který minimalizuje náklady na dosažení těchto cílů. Každý možný systém tržní logistiky povede k následujícím nákladům:

$$N = D + FS + VS + U$$

kde N = celkovým nákladům tržní logistiky navrhovaného systému,

D = celkovým dopravním nákladům navrhovaného systému,

FS = celkovým fixním skladovacím nákladům navrhovaného systému,

VS = celkovým variabilním skladovacím nákladům (včetně zásob) navrhovaného systému,

U = celkovým nákladům ušlého prodeje v důsledku průměrného zpoždění dodávek v navrhovaném systému.

Volba systému tržní logistiky si žádá zjištění celkových nákladů (N) spojených s různými navrhovanými systémy a vybrání systému, který je minimalizuje. Je-li těžké zjistit U, měla by si společnost stanovit cíl minimalizace D + FS + VS při dosažení cílové úrovně služeb zákazníkům.

### 16.4.3 Rozhodnutí ohledně tržní logistiky

S ohledem na tržní logistiku je třeba učinit čtyři hlavní rozhodnutí: 1. Jak by měly být zpracovávány objednávky? (zpracování objednávek); 2. Kde by měly být umístěny zásoby (skladování); 3. Kolik zásob by mělo být drženo? (zásoby); 4. Jak by mělo být zboží zasiláno? (doprava).

**ZPRACOVÁNÍ OBJEDNÁVEK** Většina společností se dnes snaží zkrátit **cyklus od objednávky k zaplacení** – to znamená dobu mezi přijetím objednávky, dodávkou a platbou. Tento cyklus zahrnuje mnoho kroků, včetně podání objednávky prodejcem, zadání objednávky do systému a kontroly dostupného úvěru zákazníka, rozvržení zásob a výroby, vyřízení objednávky, zaslání faktury a obdržení platby. Čím déle trvá tento cyklus, tím menší je spokojenost zákazníka a nižší zisky společnosti. Prodejci mohou zdržovat posílání objednávek a používat neúčinné komunikační prostředky, objednávky se mohou vršit na pracovních stolech lidí, kteří je mají vyřizovat, protože čekají na souhlas úvěrového oddělení a informace o dostupnosti zásob ze skladu.

Společnosti si potřebují stanovit kritéria **dokonalé dodávky**. Předpokládejme, že zákazník očekává včasnou dodávku, její kompletnost, přesné převzetí a fakturování. Předpokládejme, že dodavatel má 70% šanci dokonale vyhovět ve všech čtyřech aspektech jakékoliv objednávky. Pak pravděpodobnost, že dodavatel dokonale splní objednávky zákazníků pětkrát v řadě za sebou činí  $0,70^5 = 0,168$ . Řada zklamání pravděpodobně přiměje zákazníka k tomu, aby tohoto dodavatele opustil. Sedmdesátiprocentní standard nepostačuje.

Společnosti však činí pokrok. Například General Electric zřídil informační systém, který kontroluje úvěrový status zákazníka po obdržení objednávky a určí, zda a kde jsou položky na skladě. Počítač vydá příkaz k zaslání, pošle zákazníkovi fakturu, aktualizuje záznamy o zásobách, vyše výrobní objednávku k doplnění zásob a pošle zpět zprávu obchodnímu zástupci, že objednávka zákazníka je již na cestě – a to vše do 15 sekund.

**SKLADOVÁNÍ** Každá společnost musí skladovat hotové zboží, dokud se neprodá, protože výrobní a spotřební cykly se jen málokdy shodují. Skladovací činnost pomáhá zmírnit nesoulad mezi výrobou a objemy vyžadovanými trhem. Společnost se musí rozhodnout o počtu skladovacích lokalit. Společnosti s baleným spotřebním zbožím snížily počet těchto lokalit z 10–15 na 5–7 a distributoři léčiv a lékařských potřeb snížili počet skladovacích lokalit z 90 asi na 45. Na druhé straně, více skladovacích lokalit znamená, že zboží může být doručeno zákazníkům rychleji, přináší ale také vyšší náklady na skladování a zásoby. Pro snížení nákladů duplikace skladů a zásob může společnost soustředit své zásoby do jednoho místa a k realizaci objednávek používat rychlou dopravu. Poté, co společnost National Semiconductor zavřela svých šest skladů a zřídila ústřední distribuční sklad v Singapuru

ru, snížil se její standardní čas dodávky o 47 %, její distribuční náklady klesly o 2,5 % a její obrat se zvýšil o 34 %.<sup>53</sup>

Některé zásoby jsou přechovávány v blízkosti výrobní jednotky a zbytek je umístěn ve skladech v jiných lokalitách. Společnost může používat vlastní soukromé sklady a rovněž si může najmout prostor ve veřejných skladech. **Uskladňovací sklad** skladuje zboží po středně dlouhou až dlouhou dobu. **Distribuční sklad** dostává zboží z různých výroben společnosti a od dodavatelů a expeduje ho hned, jak je to možné. **Automatizovaný sklad** využívá pokročilých systémů materiálového hospodářství řízených centrálním počítačem. Když Helene Curtis Company nahradila svých šest zastaralých skladů novým zařízením za 32 milionů dolarů, snížila své distribuční náklady o 40 %.<sup>54</sup>

Některé sklady nyní přebírají činnosti, které se dříve vykonávaly v továrnách. Patří k nim montáž, balení a konstrukce atraktivních způsobů vystavení zboží. **Postponement**, oddálení finalizace produktu, může přinést úspory nákladů a jemnější sladění nabídky s poptávkou.

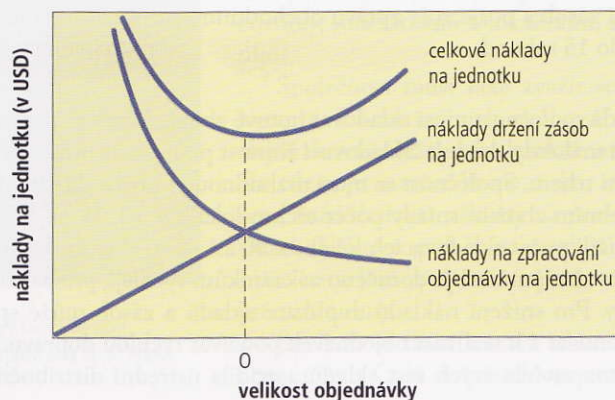
**ZÁSoby** Značné náklady představují úroveň zásob. Prodejci by byli rádi, kdyby jejich společnosti držely dostatečné zásoby pro okamžité vyřízení všech objednávek zákazníků. To však není efektivní z hlediska nákladů. **Náklady na zásoby se s tím, jak se úroveň služeb zákazníkům limitně blíží 100 %, progresivně zvyšují.** Management potřebuje vědět, jak může vzrůst obrat a zisk v důsledku udržování vyšších zásob a slibu rychlejšího vyřízení objednávky, a teprve pak může učinit rozhodnutí.

Rozhodnutí o zásobách zahrnuje i znalost toho, kdy objednat a jaké množství. S tím, jak zásoby klesají, musí management vědět, při jaké úrovni zásob je třeba učinit novou objednávku. Tato úroveň zásob se nazývá **bod objednávky**. Bod objednávky ve výši 20 znamená, že je třeba učinit novou objednávku, když zásoba klesne na 20 jednotek. Bod objednávky by měl vyvažovat riziko nedostatečných zásob s rizikem přezásobením. Další rozhodnutí spočívá v tom, kolik objednat. Čím větší množství se objedná, tím méně často bude třeba objednávat. Společnost potřebuje vyvážit náklady na zpracování objednávek s náklady na udržování zásob. **Náklady na zpracování objednávek** v případě výrobce sestávají z **nákladů na přípravu výroby a z provozních nákladů** (operačních nákladů, pokud výroby běží). Jsou-li náklady na přípravu výroby nízké, může výrobce vyrobit každou položku častěji, a průměrné náklady na položku jsou stabilní a rovnají se provozním nákladům. Jsou-li náklady na přípravu výroby naopak vysoké, může výrobce snížit průměrné náklady na jednotku výrobou vyšších dávek a držením vyšších zásob.

Náklady na zpracování objednávek musí být srovnávány s **náklady držení zásob**. Čím vyšší jsou průměrné zásoby, tím vyšší náklady držení zásob. K těmto nákladům patří poplatky za skladování, cena kapitálu, daně, pojištění, odpisy a náklady nadbytečnosti. Náklady držení zásob mohou činit až 30 % hodnoty zásob. To znamená, že marketingoví manažeři, kteří chtějí, aby jejich společnosti vedly vyšší zásoby, potřebují prokázat, že vyšší zásoby vytvoří přírůstkové hrubé marže, které překročí náklady držení zásob.

Optimální velikost objednávky lze určit sledováním součtů nákladů na zpracování objednávky a nákladů držení zásob při různých úrovních velikosti objednávky. Obr. 16.2 ukazuje, že se náklady na zpracování objednávky na jednotku snižují s počtem objednaných jednotek, protože náklady objednávky se rozdělí na více jednotek. Náklady držení zásob na jednotku s růstem velikosti objednávky rostou, protože každá jednotka zůstává déle ve skladu. Obě křivky nákladů jsou vertikálně

Obr. 16.2  
Určování optimální velikosti  
objednávky



sečteny do křivky celkových nákladů. Nejnižší bod na křivce celkových nákladů je promítnut na horizontální osu, kde vyznačuje optimální velikost objednávky  $O$ .<sup>55</sup>

Společnosti snižují své náklady držení zásob tím, že zacházejí se skladovanými položkami odlišně. Rozlišují skladované položky podle rizika a příležitosti. Rozlišují mezi úzkoprofilovými položkami (vysoké riziko, nízká příležitost), kritickými položkami (vysoké riziko, vysoká příležitost), komoditami (nízké riziko, vysoká příležitost) a obtěžujícími položkami (nízké riziko, nízká příležitost).<sup>56</sup> Udržují také pomalu se pohybující položky v centrální lokalitě, zatímco rychle se pohybující položky ve skladech, které jsou blíže spotřebitelům.

Definitivní odpovědí na problém **udržování téměř nulových zásob** je výroba na objednávku, nikoliv do zásoby. Sony svůj přístup nazývá **SOMA** – *sell one, make one*. Dell například přiměje zákazníka k tomu, aby si objednal počítač a zaplatil za něj předem. Dell pak použije zákaznickovy peníze k zaplacení dodavatelům za potřebné komponenty. Pokud zákazníci nepotřebují položku okamžitě, mohou všichni ušetřit peníze.

Někteří maloobchodníci používají k tomu, aby se zbavili zásob, eBay. Přinejmenším pětisetelových řetězců zřídilo vlastní *eBay stores*, webové stránky věnované svému zboží. Využívají tyto stránky k aukcím sortimentu položek od nadbytečných zásob zboží až k vráceným, opraveným nebo mírně poškozeným výrobkům. Tím, že jako prostředníka vynechávají tradičního likvidátora, dokáží maloobchodníci vydělat 60–80 centů na dolar, zatímco při tradičním řešení pouhých 10 centů. K těm, kteří vyvěsili své firemní štíty na eBay, patří Sharper Image, Sears, Ritz Camera a Best Buy.<sup>57</sup>

**DOPRAVA** Marketéři se musí rovněž zabývat dopravními rozhodnutími. Výběr dopravy ovlivňuje tvorbu cen výrobků, včasnost dodávek a stav zboží, v němž se dostane k zákazníkovi, což všechno bude mít vliv i na spokojenost zákazníka.

Při přepravě zboží do svých skladů, k dealerům a zákazníkům si může společnost vybrat mezi pěti způsoby dopravy: železniční, leteckou, kamionovou, lodní a potrubní. Zasilatelé berou v úvahu kritéria rychlosti, frekvence, spolehlivosti, dostupnosti, sledovatelnosti a nákladů. V rychlosti jsou nejlepší letecká, železniční a nákladní doprava. Jsou-li cílem nízké náklady, pak vyhrává vodní a potrubní doprava.

Díky zavedení kontejnerů zasilatelé stále častěji spojují dva nebo více dopravních způsobů. **Kontejnerizace** spočívá v ukládání zboží do beden nebo přívěsů, které je snadné přesunovat mezi více způsoby dopravy. Spojení dopravy po železnici s dopravou nákladními automobily se nazývá **piggyback**, **fishyback** je spojení vodní dopravy s dopravou nákladními automobily, **trainship** je spojení vodní a železniční dopravy a **airtruck** spojení letecké dopravy s dopravou nákladními automobily. Každý koordinovaný způsob poskytuje specifické výhody. Piggyback je například levnější než doprava nákladními automobily a přitom je pružná a výhodná.

Při rozhodování o způsobu dopravy mohou zasilatelé volit mezi soukromými, smluvními a veřejnými dopravci. Vlastní-li zasilatel nákladní automobily nebo letadla, stává se **soukromým dopravcem**. **Smluvní dopravce** je nezávislá firma prodávající na smluvní bázi dopravní služby jiným. **Veřejný dopravce** poskytuje služby mezi předem určenými body podle naplánovaného programu a je k dispozici všem zasilatelům za standardní ceny.

Dnes jsou miliardy dolarů investovány do vytváření **dodávkových systémů pro „poslední míli“**, aby se výrobky dostávaly do domácností v krátkém dodacím čase. Domino's Pizza uspořádala své franšízové provozovny tak, aby se nacházely v lokalitách, v nichž by mohla firma slíbit, že dodá horké pizzy domů do půl hodiny. Spotřebitelé budou možná brzy pečlivě zvažovat, zda chtějí podstoupit námahu cesty do obchodů pro jídlo, videokazety či šaty, či jen jednoduše obchody požádají, aby jim vše přivezli příbližně za stejnou dobu.

Mexico City: Zaměstnanec firmy Domino's Pizza spěchá s horkou pizzou k čekajícím zákazníkům.



## 16.4.4 Lekce z organizace

Zkušenost s tržní logistikou přivedla výkonné pracovníky ke třem důležitým poznáním:

1. Společnosti by měly jmenovat viceprezidenta logistiky, který by se stal jediným kontaktním bodem všech logistických článků. Tento výkonný pracovník by byl zodpovědný za logistický výkon jak podle kritérií nákladů, tak spokojenosti zákazníků.
2. Viceprezident logistiky by měl periodicky svolávat schůze (týdně, jednou za dva týdny), kterých by se účastnili lidé z prodeje a provozu a na nichž by se hodnotily skladovací a provozní náklady, služby a spokojenost zákazníků, a zároveň by se zvažovaly tržní podmínky a případné změny ve výrobním rozvrhu.
3. Nový software a nové systémy jsou klíčem k dosažení lepšího konkurenčního výkonu logistiky v budoucnosti.

Strategie tržní logistiky musí vycházet ze strategie společnosti a nikoliv jen z úvah o nákladech. Logistický systém musí být nabitý informacemi a musí obsahovat elektronická spojení mezi všemi významnými stranami. A konečně, společnost by si měla stanovit své logistické cíle tak, aby vyrovnala nebo předčila standardy služeb konkurentů, a měla by do plánovacího procesu zapojit členy všech důležitých týmů.

Co se stane, když není tržní logistika firmy správně nastavena? Společnost Kodak spustila celonárodní reklamní kampaň na nový fotoaparát poskytující okamžité fotografie předtím, než jich dodala dostatek do obchodů. Zákazníci zjistili, že fotoaparát není dostupný a koupili si místo něj raději fotoaparát Polaroid.

Dnešní silnější požadavky na logistickou podporu ze strany velkých zákazníků budou zvyšovat náklady dodavatelů. Zákazníci si přejí častější dodávky, aby nemuseli držet vysoké zásoby. Přejí si kratší objednávkové cykly, což znamená, že dodavatelé musí mít k dispozici větší zásoby. Zákazníci často chtějí přímé dodávky do obchodu, nikoliv zásilky do distribučních center. Chtějí smíšené, nikoliv oddělené palety. Přejí si časově určitější příslib dodávek. Chtějí customizované balení, zboží označené cenami a vytváření POS displejů dodavatelem.

Dodavatelé nemohou mnohé z těchto požadavků odmítnout, ale mohou přinejmenším stanovit rozdílné logistické programy s různými úrovněmi služeb a cenami pro zákazníky. Chytré společnosti přizpůsobí své nabídky požadavkům každého důležitého zákazníka. Obchodní skupina společnosti vytvoří **diferencovanou distribuci** tím, že nabídne různé balíčky servisních programů (služeb) rozdílným zákazníkům.

## Shrnutí

1. Maloobchodní činnost (*retailing*) zahrnuje veškeré aktivity obsažené v prodeji zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům pro osobní, neobchodní využití. Maloobchodníci se dělí na maloobchodníky s obchody, bez obchodů a maloobchodní společnosti.
2. Stejně jako výrobky, procházejí i typy maloobchodů stadii růstu a úpadku. S tím, jak existující obchody poskytují více služeb, aby si udržely konkurenceschopnost, náklady a ceny vzrůstají, což otevírá dveře novým maloobchodním formám, které nabízejí mix zboží a služeb za nižší ceny. K hlavním typům maloobchodů patří specializované obchody, obchodní domy, supermarkety, obchody se zbožím každodenní potřeby, diskontní obchody, laciní maloobchodníci (tovární prodejny, nezávislí laciní maloobchodníci a skladištní kluby), superobchody (kombinace obchodů a supermarketů) a předváděcí místnosti katalogového prodeje.
3. Přestože se většina zboží a služeb prodává prostřednictvím obchodů, vzrůstá i maloobchodní činnost bez obchodů. K hlavním typům této činnosti patří přímý prodej (*one-to-one selling, one-to-many party selling a multilevel marketing*), přímý marketing (kde patří e-commerce a maloobchodní činnost po internetu), prodej z automatů a nákupní služby.
4. Přestože mají mnohé maloobchody nezávislé vlastníky, rostoucí počet z nich spadá do nějaké formy korporátního retailingu. Maloobchodní společnosti dosahují značných úspor z rozsahu, jako je větší kupní síla, širší znalost značky a lépe vyškolení zaměstnanci. Hlavními typy korporátního retailingu jsou korporátní řetězce obchodů, dobrovolné řetězce, maloobchodní sdružení, sdružení spotřebitelů, společnosti založené na franšíze a obchodní konglomeráty.
5. Jako všichni marketéři si musí i maloobchodníci připravovat marketingové plány, ke kterým patří rozhodování

- o cílových trzích, výrobkovém sortimentu a nákupu zboží, službách a atmosféře obchodů, cenách, propagaci a umístění. Tato rozhodnutí musí brát v úvahu hlavní trendy, jako je růst privátních značek, nových maloobchodních forem a jejich kombinací, růst mezitypové maloobchodní konkurence, konkurence mezi maloobchodní činností s obchody a bez obchodů, růst obřích maloobchodníků, úpadek maloobchodníků středního trhu, rostoucí investice do technologií a globální přítomnost velkých maloobchodníků.
6. Velkoobchodní činnost (*wholesaling*) se skládá ze všech aktivit spojených s prodejem výrobků nebo služeb těm, kteří nakupují pro opětovný prodej nebo obchodní využití. Velkoobchodníci mohou vykonávat své činnosti lépe a s efektivnějšími náklady než výrobce. K těmto činnostem patří prodej a podpora prodeje, nákup a budování sortimentu, dělení velkého objemu do menších, skladování, doprava, financování, přebírání rizika, rozšiřování tržních informací a poskytování služeb, jako je management a poradenství.
  7. Existují čtyři typy velkoobchodníků: obchodní velkoobchodníci, brokeri a agenti, prodejní pobočky výrobců a maloobchodníků, prodejní a nákupní kanceláře a typy velkoobchodníků, například nákupčí zemědělských produktů a aukční společnosti.
  8. Podobně jako maloobchodníci musí i velkoobchodníci činit rozhodnutí o cílových trzích, výrobkovém sortimentu a službách, cenách, propagaci a umístění. Nejúspěšnější velkoobchodníci přizpůsobují své služby tak, aby splňovaly potřeby dodavatelů a cílových zákazníků.
  9. Producenti fyzických výrobků a služeb musí učinit rozhodnutí o tržní logistice – nejlepším způsobu ukladení a přesouvání zboží a služeb do tržních míst určení, koordinaci aktivit dodavatelů, nákupních agentů, výrobců, marketérů, členů distribučního kanálu a zákazníků. Hlavní zisky v logistické efektivnosti pocházejí z pokročilých informačních technologií.

## Aplikace

### MARKETINGOVÁ ÚVAHA: MĚLI BY VÝROBCI CELONÁRODNÍCH ZNAČEK DODÁVAT ZÁROVEŇ POD PRIVÁTNÍMI ZNAČKAMI?

Jedním z kontroverzních tahů některých marketérů známých značek je dodávání tvůrcům privátních značek. Například Ralston-Purina, Borden, ConAgra a Heinz přiznaly, že dodávají výrobky – někdy nižší kvality – pod privátními značkami. Jiní marketéři kritizují tento přístup **nemůžete-li je porazit, připojte se k nim** a tvrdí, že dojde-li k prozrazení těchto aktivit, vznikne zmatek nebo se posílí vnímání spotřebitelů, že všechny značky v určité kategorii jsou v podstatě stejné.

**Zaujměte stanovisko:** Výrobci by se neměli rozpakovat s prodejem privátních značek jako zdrojem příjmů, nebo výrobci celonárodních značek by se nikdy neměli angažovat ve výrobě privátních značek.

### MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o svých oblíbených obchodech. Co dělají, aby upevňovaly vaši věrnost? Co se vám na nakupování v nich líbí?

### ZAMĚŘENO NA MARKETING: WAL-MART

Wal-Mart Stores je největším retailerem na světě, s obratem 259 miliard dolarů v roce 2003, s 1,5 milionu zaměstnanců a se 4300 budovami. Každý týden navštíví obchody společnosti přes 100 milionů zákazníků. Sam Walton zakládal společnost v roce 1962 s jediným cílem: poskytnout nižší ceny každému. Jeho představy o tvrdé práci a hospodárnosti prostupují i dnešní Wal-Mart, přestože zakladatel zemřel již v roce 1992. Zaměstnanci chápou svoji práci jako poslání „na celém světě snížit životní náklady“. Filozofií Wal-Martu je umožnit lidem s průměrnými výdělky nakupovat více výrobků, které byly předtím vyhrazeny jen pro bohaté. Společnost tvrdě pracuje na tom, aby si vedla efektivně a využívá svou kupní sílu k tomu, aby nakupovala od dodavatelů levněji a předávala tyto úspory zákazníkům.

Wal-Mart uspěl na vysoce konkurenčním maloobchodním trhu v USA z několika důvodů. Za prvé, nízké ceny, široký výběr a lepší služby přitahují zákazníky. Jednu z nejsilnějších stránek Wal-Martu však v jeho obcho-

dech ani nenajdeme. Je jí bezkonkurenční logistika, která udržuje nízké ceny a zároveň poskytuje v regálech správný výběr zboží. Logistické požadavky tohoto největšího retailera jsou značné. Společnost musí koordinovat přes 85 000 dodavatelů, starat se o miliardy zásob ve svých skladech a přenášet toto zboží ze skladů do svých regálů.

Aby učinila společnost Mal-Mart tyto úkoly přímočarejší, vytvořila si **hub-and-spoke** síť 103 velkých distribučních center (DC). Díky jejich strategickému rozmístění po celé zemi není žádný obchod dále než jeden den cesty od nejbližšího distribučního centra. Wal-Mart je známý jako „král logistiky obchodů“ pro svou schopnost účinně řídit tak rozsáhlou síť.

Pokud se týče logistiky, lze pokládat Sama Waltona za vizionáře. Viděl natolik dopředu, že si už v šedesátých letech 20. století uvědomil, že si cíle rozvoje společnosti žádají pro řízení vysokých objemů zboží pokročilé informační systémy. Klíčem k nízkonákladovému retailingu je vědět, jaké zboží



se bude prodávat a v jakém množství – a zajišťovat, aby ho nebylo v regálech nikdy příliš málo ani příliš mnoho. V roce 1966 Walton přijal špičkového absolventa školy IBM a přidělil mu úkol komputerovat operace společnosti. V důsledku tohoto předvídavého tahu se Wal-Mart stal postupně ikonou just-in-time kontroly zásob a sofistikované logistiky. V roce 1998 byla počítačová databáze Wal-Martu z hlediska kapacity druhou největší hned po Pentagonu.

Úspěch logistiky Wal-Martu je ohromující, uvážíme-li jeho velikost: přes 100 milionů položek se denně musí dostat do správného obchodu ve správný čas. K dosažení tohoto cíle vytvořila společnost Wal-Mart několik systémů informačních technologií, které spolupracují. Vše začíná u registrační pokladny nebo POS terminálu. Pokaždé, když je sejmuta některá položka, přenesou se informace přes satelitní spojení do ústředí. Systém řízení zásob pomocí těchto aktuálních informací vypočítá míru prodeje, zohlední sezonní a propagační prvky a automaticky vydá příkazy k doplnění zásob distribučním centrům a prodejním partnerům.

Wal-Mart používá své informační systémy nejen pro logistiku. Dodavatelé mohou využívat jeho rozsáhlé databáze dat z POS i k analýzám regionálních nákupních zvyklostí zákazníků. Například společnost Procter & Gamble zjistila, že se tekutý Tide prodává lépe na severu a severovýchodě USA,

zatímco na jihu a jihozápadě jde lépe na odbyt Tide v podobě prášku. P&G využívá podobné informace k tomu, aby přizpůsobila dostupnost výrobků v určitých oblastech. To znamená, že poskytuje různé výrobky Tide různým lokalitám Wal-Martu podle zákaznických preferencí. Obchody Wal-Martu se mohou jevit na první pohled stejné, ale společnost využívá svých informačních systémů a logistiky k tomu, aby přizpůsobila nabídky v každém obchodě regionální poptávce.

Wal-Mart nadále roste. Navzdory tomu, že již má v USA 3200 obchodů, plánuje k nim přidat dalších 220–230 supercenter, 50–55 diskontních obchodů, 35–40 Sam's Clubů a 25–30 Neighborhood Markets jen v USA, a dalších 130 jednotek v zahraničí. Udrží-li si Wal-Mart průměrnou míru růstu z posledních 10 let, může se stát první společností na světě s obratem přes bilion dolarů.

#### Diskusní otázky:

1. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu Wal-Martu?
2. Kde je Wal-Mart zranitelný? Na co by si měl dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Jerry Useem, „Should We Admire Wal-Mart?“ *Fortune*, 8. března 2004, str. 118–121; Perry A. Trunick, „Wal-Mart Sells Its Suppliers on RFID“, *Logistic Today*, prosinec 2003, str. 1–3; *Wal-Mart Case Study*, 1997 Innovation Collection, Smithsonian/Computerworld Awards; Jim Collins, „Bigger, Better, Faster“, *Fast Company*, červen 2003, str. 74; *Wal-Mart Fact Sheet*, únor 2004; www.walmart.com.

## Poznámky

- 1 Louis Lee, „Taps for Music Retailers“, *Business Week*, 23. června 2003, str. 40; Paul Keegan, „Is the Music Store Over?“, *Business 2.0*, březen 2004, str. 115–119; David Segal, „Requiem for the Record Store: Downloaders and Discounters Are Driving Out Music Retailers“, *Washington Post*, 7. února 2004, str. A01; Alison Overholt, „Listening to Starbucks“, *Fast Company*, červenec 2004, str. 50–56.
- 2 William R. Davidson, Albert D. Bates a Stephen J. Bass, „Retail Life Cycle“, *Harvard Business Review*, listopad–prosinec 1976, str. 89–96.
- 3 Stanley C. Hollander, „The Wheel of Retailing“, *Journal of Marketing*, červenec 1960, str. 37–42.
- 4 Margaret Webb Pressler, „Convenience, No Store; Vending Machines Are Being Stocked with More Than Snacks“, *Washington Post*, 10. dubna 2004, str. D12.
- 5 Anne D'Innocenzi, „Upscale Bloomingdale's Heads Down to Soho“, *New York Times*, 23. dubna 2004.
- 6 Amy Merrick, Jeffrey Trachtenberg a Ann Zimmermann, „Department Stores Fight to Preserve Role That May Be Outdated“, *Wall Street Journal*, 12. března 2002; Ann Zimmerman, „Dillard's Counts on House Brands to Recapture Reputation“, *Wall Street Journal*, březen 2001.
- 7 „Reinventing the Store – the Future of Retailing“, *The Economist*, 22. listopadu 2003, str. 65–68.
- 8 Charles Fishman, „The Anarchist's Cookbook“, *Fast Company*, červenec 2004, str. 70–78.
- 9 Amy Merrick, „How Gingham and Polyester Rescued a Retailer“, *Wall Street Journal*, 9. května 2003, str. A1, A6.
- 10 Louis Lee, „Thinking Small at the Mall“, *Business Week*, 26. května 2003, str. 94–95.
- 11 Robert Berner, „To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese“, *Business Week*, 7. června 2004, str. 96–101.
- 12 Kimberly L. Allers, „Retail's Rebel Yell“, *Fortune*, 10. listopadu 2003, str. 137–142.
- 13 Laurence H. Wortzel, „Retailing Strategies for Today's Marketplace“, *Journal of Business Strategy*, jaro 1987, str. 45–56.
- 14 Mark Tatge, „Fun & Games“, *Forbes*, 12. ledna 2004, str. 138–144.
- 15 Nanette Byrnes, „What's Beyond for Bed Bath & Beyond“, *Business Week*, 19. ledna 2004, str. 48–50.
- 16 Uta Werner, John McDermont a Greg Rotz, „Retailers at the Crossroads: How to Develop Profitable New Growth Strategies“, *Journal of Business Strategy* 25, č. 2, 2004, str. 10–17.
- 17 Cecilie Rohwedder, „Viva La Differenza“, *Wall Street Journal*, 29. ledna 2003, str. B1, B8.
- 18 Amy Wu, „A Specialty Food Store with a Discount Attitude“, *New York Times*, 27. července 2003, str. 3–4.
- 19 Constance L. Hays, „Retailers Seeking to Lure Customers with Service“, *New York Times*, 1. prosince 2003, str. C13.
- 20 Cametta Coleman, „Kohl's Retail Racetrack“, *Wall Street Journal*, 1. března 2000.
- 21 Piet Vroon a kol., *Smell: The Secret Seducer*, New York: Farrar, Straus & Giroux 1997.
- 22 Kenneth T. Rosen a Amanda L. Howard, „E-tail: Gold Rush or Fool's Gold?“, *California Management Review*, 1. dubna 2000, str. 72–100; Moira Cotlier, „Census Releases First E-commerce Report“, *Catalog Age*, 1. května 2001; Associated Press, „On-line Sales Boomed at End of 2000“, *Star-Tribune of Twin Cities*, 17. února 2001; „Reinventing the Store“, *The Economist*, 22. listopadu 2003, str. 65–68.
- 23 K další diskusi viz Philip Kotler, „Atmospherics as a Marketing Tool“, *Journal of Retailing*, zima 1973–1974, str. 48–64; Mary Jo Bitner, „Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers