



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

# Tvorba a řízení marketingových distribučních cest

Vypracovala: Bc. Bohdana Mrkáčková, MBA  
Vedoucí práce: doc. Ing. Helena Horáková, CSc.

České Budějovice 2015

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

## Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Heleně Horákové, CSc. za odborné vedení, rady a průběžné konzultace poskytované během vypracovávání této diplomové práce.

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....                                     | 1  |
| 2     | Literární přehled .....                        | 2  |
| 2.1.1 | Marketing.....                                 | 2  |
| 2.2   | Marketingový mix.....                          | 7  |
| 2.2.1 | Produkt (Product).....                         | 10 |
| 2.2.2 | Cena (Price) .....                             | 12 |
| 2.2.3 | Distribuce (Place) .....                       | 14 |
| 2.2.4 | Marketingová komunikace (Promotion).....       | 14 |
| 2.3   | Marketingové řízení .....                      | 16 |
| 2.4   | Distribuce a distribuční politika .....        | 19 |
| 2.5   | Distribuční cesty.....                         | 20 |
| 2.6   | Distribuční mezičlánky .....                   | 22 |
| 2.6.1 | Typy distribučních mezičlánků.....             | 23 |
| 2.6.2 | Počet distribučních mezičlánků .....           | 24 |
| 2.7   | Distribuční systém.....                        | 25 |
| 2.8   | Řízení distribuce.....                         | 27 |
| 2.8.1 | Fyzická distribuce .....                       | 30 |
| 2.8.2 | Služby poskytované zákazníkům.....             | 31 |
| 3     | Metodika práce .....                           | 33 |
| 4     | Charakteristika podniku.....                   | 34 |
| 4.1   | Představení produktu.....                      | 36 |
| 4.2   | Ekonomická situace .....                       | 39 |
| 5     | Tvorba marketingových distribučních cest ..... | 41 |
| 5.1   | Marketing .....                                | 41 |
| 5.2   | Marketingový mix.....                          | 42 |
| 5.3   | Distribuce a distribuční politika .....        | 44 |
| 5.4   | Distribuční systém a rizika.....               | 48 |
| 6     | Řízení marketingových distribučních cest.....  | 50 |
| 6.1   | Plánovací etapa.....                           | 50 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.2   | Realizační a kontrolní etapa .....               | 51 |
| 6.2.1 | Kontrola přímých distribučních cest.....         | 51 |
| 6.2.2 | Kontrola nepřímých distribučních cest .....      | 55 |
| 6.2.3 | Kontrola smluvních přepravních společností ..... | 57 |
| 7     | Rozšíření distribuce .....                       | 60 |
| 8     | Závěr.....                                       | 61 |
| 9     | Summary.....                                     | 64 |
| 10    | Bibliografie .....                               | 67 |
| 12    | Seznam tabulek .....                             | 69 |
| 13    | Seznam schémat.....                              | 69 |
| 14    | Seznam grafů .....                               | 69 |
| 15    | Seznam příloh .....                              | 70 |
| 16    | Přílohy.....                                     | 71 |

# 1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu a řízení marketingových distribučních cest v podmínkách konkrétního podniku. Základním pojmem pro tuto diplomovou práci je marketing, od kterého se dále odvíjí další důležité pojmy.

Marketing a marketingové nástroje jsou důležité pro každou společnost, která chce být úspěšná. Jedná se o nástroje, díky kterým se podnik může dostat blíže svým zákazníkům, nebo může pomocí účinného marketingu oslovit i zákazníky potenciální.

Zjednodušeně řečeno, marketing zkoumá přání a potřeby zákazníků, na základě kterých následně společnost sestavuje svou výrobní politiku. Pokud získáme nebo zaujmeme zákazníky produktem, je potřeba k nim požadovaný výrobek dopravit, nebo ho umístit na takové místo, kde bude pro cílovou skupinu snadno dostupný. Tuto problematiku řeší distribuce a distribuční politika, která je součástí marketingu.

Cílem práce je zhodnotit současnou tvorbu a řízení marketingových distribučních cest ve vybraném podniku. Na základě analýzy navrhnout vhodná opatření na zlepšení. Pro tyto účely byla vybrána výrobní společnost, která se specializuje na výrobu dveří a zárubní.

## 2 Literární přehled

Literární přehled nás seznámí s pojmy potřebnými pro zpracování této diplomové práce, a to marketingem, marketingovým mixem a marketingovým řízením. Následně se budeme podrobněji zabývat jednou ze složek marketingového mixu – distribucí a distribuční politikou. Tyto pojmy vysvětlíme a přidáme pojmy další – distribuční cesta, distribuční mezičlánek, distribuční systém a závěrem uvedeme řízení distribučních cest.

### 2.1.1 Marketing

Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojovat potřeby zákazníka. Na prioritu orientace na zákazníka a jeho potřeby je třeba klást zvláštní důraz. Dalším stejně významným cílem podniku je v podmínkách tržního hospodářství realizace přiměřeného zisku. Úspěšné podnikání vyžaduje nejen schopnost přizpůsobit se složitým a velmi proměnným podmínkám fungování trhu, ale současně i aktivně působit na dynamické vztahy mezi nabídkou a poptávkou. A právě k tomu slouží marketingové metody, principy a nástroje. (Boučková & kol., 2003)

Mnozí lidé se domnívají, že marketing je pouze věda o prodejních technikách či o reklamě. A není čemu se divit – každým dnem jsme doslova zahlcováni televizními reklamami, novinovými inzeráty nebo kampaněmi v rámci podpory prodeje, obchodními telefonáty a prezentacemi na internetu. Prodej či reklama jsou pouze vrcholky ledovce, ačkoliv jsou velmi důležité, představují pouze dvě z mnoha funkcí marketingu a často zdaleka ne ty nejdůležitější. (Kotler & Armstrong, 2004)

Thomas Patalas (2009) ve své knize upozorňuje a zdůrazňuje, že marketing není totéž, co reklama: *„I když se teď možná shovívavě usmíváte, nevěřili byste, jak široce je tento názor rozšířen. A právě proto si mnoho živnostníků myslí, že když zajistili distribuci svých propagačních letáků a dali si pár inzerátů do novin, splnili tím všechny*

*své marketingové povinnosti. A když jim pak, světe div se, do firmy neproudí zástupy nedočkavých klientů, svalují vinu za neúspěch svého podnikání často na jedinou věc – marketing. Přesněji řečeno, na to, co za marketing považují. Řeknou si: Celý ten marketingový humbuk byl skoro k ničemu. A to už vůbec nemluvím o tom, kolik peněz to stálo. To se na to můžu příště rovnou vykašlat.“*

Marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu, uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing představuje úkol pro manažery, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskytá zisková příležitost. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu. Marketing se učí z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat. (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007)

Podstatu marketingu vystihuje řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:

- jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností;
- vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí jejich řešení;
- jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením;
- spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání;
- je spojen se směnou. (Boučková & kol., 2003)

K pochopení podstaty marketingového přístupu je nutné zmínit další klíčové pojmy, a to potřebu a požadavek. Potřeba je vyjádřením objektivního stavu a lze ji chápat jako pociťovaný stav nedostatku. Potřeby mohou být klasifikovány jako vrozené či naučené, materiální a nemateriální, ekonomické a neekonomické, konečné a výrobní. Požadavek je vyjádřením subjektivního stavu a lze jej chápat jako pociťovanou potřebu formovanou například určitou osobní zkušeností, kulturou či osobnostními rysy jedince.



Rozdíl mezi potřebou a požadavkem umožňuje vyvrátit zpochybňování marketingu v tom smyslu, že marketing vytváří potřeby a v jistém smyslu nutí kupovat to, co člověk nepotřebuje. Je však zřejmé, že marketing spolu s ostatními sociálními mechanismy spíše ovlivňuje požadavky – navrhuje a nabízí. Spotřebiteli vnuká myšlenku, že chce-li například získat určitou společenskou prestiž, poslouží mu k tomu právě určitá značka kabelky, či automobilu. Marketing se současně snaží působit na poptávku tím, že výrobek činí přitažlivým a dostupným. (Boučková & kol., 2003)

Jakubíková (2013) též uvádí, že cílem marketingu je prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tím zabezpečit splnění stanovených cílů firmy.

Směnu můžeme charakterizovat jako proces, ve kterém zboží přechází z jednoho majitele na druhého. Směna jako taková může mít více podob. Může se jednat o transakci, a to peněžní nebo barterovou. V peněžní transakci se směnuje zboží za peníze, v barterové se jedná o směnu zboží za zboží. Dále se u směny může jednat o transfer, kdy subjekt smění něco jinému subjektu, aniž by obdržel protihodnotu. V takovém případě se jedná například o charitativní příspěvek nebo o dar.

Aby byla možná směna, je zapotřebí existence trhu. Trh je místo, kde se setkává prodávající s kupujícími. Autoři Kotler a Keller (2007) ve svém díle uvádějí, že prodávající může na určitém trhu jen stěží uspokojit všechny. Každému se nebudou zamlouvat stejné produkty nebo služby. Výrobci proto začínají rozdělením trhu na segmenty. Identifikují a profilují různé skupiny kupujících, které by mohly dávat přednost nebo vyžadovat různé mixy výrobků a služeb, a to tím, že zkoumají demografické a psychologické rozdíly i rozdíly v chování kupujících. Výrobce se pak rozhodne, které segmenty představují největší příležitosti – čímž se stanou cílovými trhy. Pro každý zvolený cílový trh připraví firma tržní nabídku. Nabídka je vložena do mysli cílových kupujících s tím, že jim přinese nějakou důležitou výhodu (nebo výhody). Společnost by si měla vybírat cílový trh (trhy) co možná nejpečlivěji a připravit si na míru přizpůsobené marketingové programy.

K dosažení cílového trhu používá výrobce tři druhy marketingových kanálů: komunikační, distribuční a servisní. Komunikačními kanály se posílají a získávají zprávy od cílových uživatelů a patří k nim noviny, časopisy, rádio, televize, e-mail, telefon, billboardy, plakáty, letáčky, internet a další. Kromě těchto prostředků dochází

ke komunikaci i výrazy obličejů a oděvem, vzhledem maloobchodních prodejen a mnoha dalšími prostředky. Výrobci ve stále zvýšené míře přidávají k vyvážení obvyklejších monologových kanálů (např. reklamy) dialogové kanály (e-mail a bezplatné telefonní linky). Distribuční kanály se využívají k vystavování, prodeji nebo dodávkám fyzických výrobků nebo služeb kupujícímu nebo uživateli. K distribučním kanálům patří distributoři, velkoobchodníci, maloobchodníci a prodejní zástupci. Výrobci rovněž používají servisní kanály, a to k provádění transakcí s potenciálními kupujícími. K servisním kanálům patří sklady, přepravní společnosti, banky a pojišťovny, které usnadňují transakce. Výrobci se ocitají před problémem volby nejlepšího mixu komunikačních, distribučních a servisních kanálů pro své nabídky. (Kotler & Keller, 2007)

Určitou filozofii podnikatelského myšlení, určitý přístup k tomu, jak co nejefektivněji dosahovat stanovených cílů na trhu, obecně vyjadřují podnikatelské koncepce. Lze na nich dokumentovat posun, který v moderním marketingovém způsobu řízení probíhal. Podnikatelské koncepce jsou výrobní, výrobová, prodejní, marketingová a sociální marketingová. (Boučková & kol., 2003)

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že zákazník preferuje levné a snadno dostupné výrobky. Výrobce se proto musí koncentrovat především na zvýšení objemu produkce, dosažení nižších nákladů než konkurence a zajištění širokého pokrytí trhu. Výrobní koncepce je prioritně zaměřena na potřeby výrobce, nikoliv zákazníka. (Boučková & kol., 2003)

Výrobová koncepce vychází z předpokladu, že zákazník preferuje při nákupu nejvyšší kvalitu a je ochoten za ni zaplatit vysokou cenu. Koncepce se tedy zaměřuje na výrobek a jeho kvalitativní parametry či výjimečnost (zákazník je ani nemusí dokonale vnímat a nemusí je ani požadovat) a současně opomíjí požadavky zákazníka. (Boučková & kol., 2003)

Prodejní koncepce je založena na předpokladu, že spotřebitel, který je obvykle pasivní, musí být ke koupi přemluven, respektive je třeba jej ke koupi stimulovat pomocí aktivního a často i agresivního prodeje podporovaného nanejvýše reklamou. Prodejní koncepce se koncentruje na potřeby prodávajícího (jejím cílem je prodat to, co bylo vyrobeno), nikoliv na potřeby zákazníka (vyrobit to, co by mohlo být prodáno). (Boučková & kol., 2003)

Marketingová koncepce je založena na principu trvalé orientace na zákazníka a jeho potřeby. V rozvinutých tržních ekonomikách se objevila v 50. a 60. letech dvacátého století. Zákaznickovy potřeby a jejich uspokojení (účinněji než konkurence) je hlavní prioritou a trvalým zájmem podnikatelského subjektu. Oproti heslu „vyrábějte a prodávejte“, které je typické pro předchozí koncepce, je marketingová koncepce založena na sloganu „poznávejte potřeby a uspokojte je“. Marketingová koncepce nutí podnikatele uznat suverenitu zákazníka, v tomto smyslu se tedy odlišuje od předchozích koncepcí. Akceptováním této filozofie podnik či instituce favorizuje řešení problémů zákazníka a nikoliv řešení vlastních problémů. Tato koncepce objevuje a poznává neuspokojené potřeby zákazníků, hledá a následně připravuje řešení, jak je uspokojit. (Boučková & kol., 2003)

Marketingová podnikatelská koncepce znamená respektování:

- orientace na zákazníka (definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoliv z pohledu podniku);
- budování vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi;
- orientace na cílové trhy (je nereálné, aby podnik usiloval o všechny trhy a uspokojování všech potřeb);
- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku (všichni zaměstnanci podniku si jsou vědomi, že ovlivňují stupeň uspokojení potřeb zákazníka);
- nepřetržitosti marketingu jako procesu (marketing je plynulou činností, nikoliv jednorázově provedeným aktem);
- dosažení cílů podniku. (Boučková & kol., 2003)

Sociální marketingová koncepce je založena na požadavku dosažení souladu mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Její realizace je možná jen za předpokladu, že podnikatelé budou ve svých aktivitách respektovat nejen požadavek dosahování zisku a uspokojování zákazníků, ale i veřejný zájem a budou si uvědomovat také vlastní společenskou odpovědnost. (Boučková & kol., 2003)

Praktická konkretizace marketingové orientace firmy je spojena s tvorbou a využíváním nástrojů marketingu – s tzv. marketingovým mixem. Jde o soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry. (Boučková & kol., 2003)

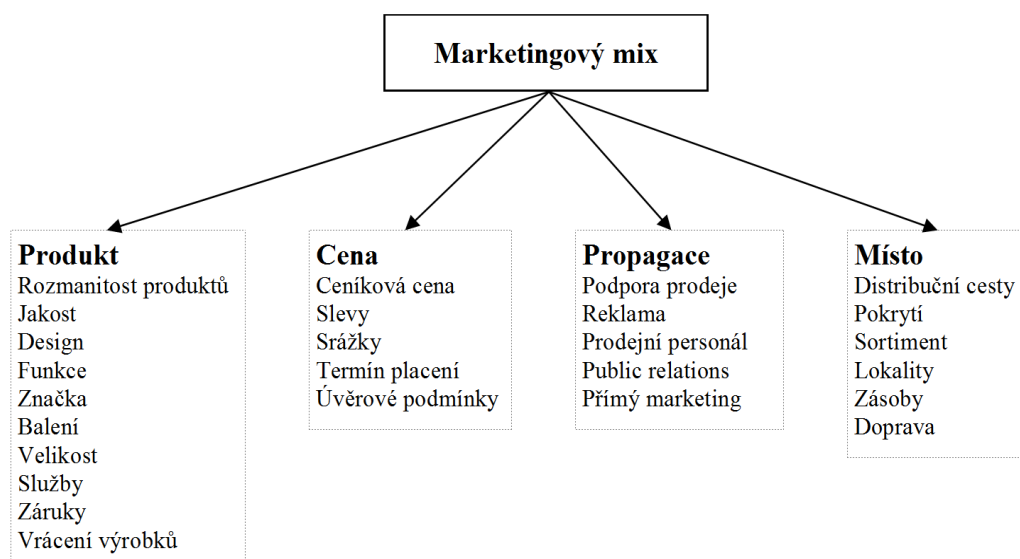
## 2.2 Marketingový mix

Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P: výrobek (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace – komunikační politika (Promotion). (Kotler, 2003)

Boučková a kol. (2003) uvádějí, že výše zmíněné tradiční nástroje 4P mohou být při aplikaci marketingu v různých oblastech rozšiřovány o další proměnné, například procesy (Process), lidé (People). Případné další vnitřní členění uvedených složek marketingového mixu (produktový mix, cenový mix, distribuční mix a komunikační mix).

Následující schéma 2.1 znázorňuje hlavní složky marketingového mixu, tedy koncepce 4P. Pod každou složkou jsou uvedeny základní pojmy, které danou část marketingového mixu charakterizují.

Schéma 2.1: Hlavní složky marketingového mixu



Zdroj: Kotler & Armstrong (2004), zpracování vlastní

Od počátku se podoba marketingového mixu 4P setkávala s řadou výhrad:

- Kosmetické firmy chtěly, aby se jako páté P přidal obal (packaging). Zastánci původního konceptu oponovali, že obal už je zahrnut pod výrobkem.
- Obchodní ředitelé se ptali, zda prodejní síly (sales force) nebyly zahrnuty jako samostatný prvek proto, že začínají na S. Zastánci původní koncepce argumentovali, že je to proto, že prodejní síly jsou nástrojem propagace, stejně jako reklama, podpora prodeje, public relations a přímý marketing.
- Servisní pracovníci se ptali, kde se v marketingovém mixu skrývají služby, nebo zda byly také vypuštěny, protože nezačínají na správné písmeno. V tomto případě jim bylo řečeno, že služby jsou součástí výrobku. S postupem času význam služeb stále rostl, navrhovali manažeři služeb, že by se k původním čtyřem P dodala ještě další tři, konkrétně Personál (personel), postupy (procedures) a fyzické charakteristiky (physical evidence). Takže třeba úspěch restaurace by záležel na jejím personálu, na

způsobu obsluhy (bufet, rychlé občerstvení, stoly s ubrusy atd.) a na fyzickém vzhledu a charakteru restaurace.

- Jiní navrhovali dodat do marketingového mixu personalizaci. Pracovník marketingu se musí rozhodnout, do jaké míry by měl personalizovat výrobek, cenu, místo i propagaci.
- Philip Kotler navrhoval dodat k původním 4P politiku a public relations, protože obojí také může ovlivňovat schopnosti firmy prodávat. (Kotler, 2003)

Podoba 4P reprezentuje hledisko prodejce, nikoli zákazníka. Robert Lauterborn doporučoval, aby prodejci nejprve pracovali se 4C, než určí 4P. Tato 4C představují:

- hodnotu pro zákazníka (customer value) namísto výrobku;
- zákaznické náklady (customer costs) namísto pouhé ceny;
- pohodlí (comfort) namísto místa;
- komunikace (communication) namísto propagace. (Kotler, 2003)

Jakmile má marketingový pracovník promyšlenou podobu 4C z hlediska cílového zákazníka, je mnohem snazší určit 4P. (Kotler, 2003)

Mirmalay Kuman definoval marketingový mix nově a netradičně pomocí 3V. Jedná se zde o metodu stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Mirmalay Kuman prezentuje marketingový mix 3V následovně:

- Valued customer (hodnotný zákazník) – hledání odpovědi na otázku: Koho obsluhovat?;
  - Value proposition (hodnotová nabídka) – hledání odpovědi na otázku: Co nabízet?;
  - Value network (hodnotová síť) – hledání odpovědi na otázku: Jak nabízet?.
- (Marketingový mix 3V, 2005)

V diplomové práci budeme dále pracovat se základním a klasickým pojetím marketingového mixu, a tedy s koncepcí 4P. V další části probereme podrobněji jednotlivé složky marketingového mixu 4P.

### 2.2.1 Produkt (Product)

Výrobek a výrobová politika je právem označována za srdce marketingu. Úkolem výrobové politiky je formovat nabídku orientovanou na uspokojování potřeb kupujících. Cílem je pozitivní odlišení se od nabídky konkurence. Všechno se vsází na to, aby se vlastní nabídka stala zbožím zvláštního druhu, protože výrobová heterogenita může prodávajíc ochránit před poklesy, které jsou vyvolané cenovou konkurencí. (Wöhe & Kislingerová, 2007)

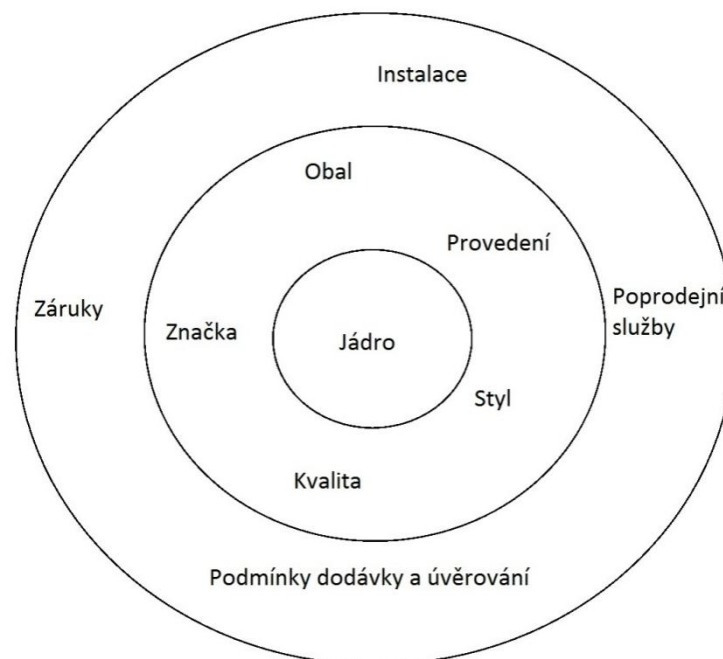
Řekne-li se v běžné řeči výrobek, představíme si pravděpodobně něco hmotného, co prošlo určitým výrobním procesem. Marketing však chápe produkt daleko diferencovaněji, neboť za něj považuje jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. cokoliv, co lze prodat a koupit. Výrobkem tedy mohou být hmotné statky (prací prášek, automobil, pšenice atd.), nehmotné statky (služby, licence, práce atd.), nebo nominální statky (peníze, cenné papíry, telefonní karty apod.). (Boučková & kol., 2003)

Dalším typickým rysem je komplexní chápání výrobku. Marketing vychází z předpokladu, že výrobek není nakupován jen pro svoji základní funkci, tedy například proto, že mraznička mrazí, lampa svítí, nápoj uhasí žízeň, ale pro celou řadu dalších vlastností, prvků, atributů, tedy například proto, že výrobek má určitou značku, obal, vzhled, i proto, že s jeho prodejem jsou spojeny nějaké služby. Motivem k nákupu může být i to, že produkt evokuje určitou představu o prestiži spotřebitele, je spojován s jistým symbolem, se kterým se spotřebitel chce ztotožnit. (Boučková & kol., 2003)

Mimořádně důležitým úkolem pro marketing je tedy poznat, které vlastnosti produktu motivují k nákupu, s jakou intenzitou a v jaké posloupnosti. Tak vzniká klíčový marketingový termín – komplexní, resp. totální výrobek, který bývá zobrazován

různými schématy. Nejznámější je Kotlerův přístup, který znázorňuje schéma 2.2. (Boučková & kol., 2003)

**Schéma 2.2: Struktura komplexního výrobku**



Zdroj: Kotler & Armstrong (2004), zpracování vlastní

Uvedená struktura výrobku ze schématu 2.2 není jediná. V praxi se využívají také jiné přístupy, které jsou více či méně podobné danému schématu a reagují na specifika různých typů produktů. Dá se říci, že snahou každého podnikatele by mělo být přizpůsobení struktury komplexního výrobku vlastnímu produktu, který by vycházel z důkladné analýzy založené na poptávce.



## 2.2.2 Cena (Price)

Cena je operativním nástrojem, který doprovází produkt po celou dobu jeho životnosti. V rozhodovacím procesu spotřebitele sehrává cena významnou úlohu. Účinnost ceny jako marketingového nástroje závisí na tom, jak výrobce promítne do ceny všechny faktory, které mohou cenu výrazně ovlivňovat a jak skloubí tvorbu ceny s ostatními prvky marketingového mixu. Cena plní v tržní ekonomice různé funkce, které znázorňuje tabulka 2.1. (Jakubíková, 2013)

**Tabulka 2.1: Funkce ceny**

| <b>Typ</b>            | <b>Funkce</b>  |
|-----------------------|--|
| <b>Regulační</b>      | jedná se o základní funkci ceny, cena vystupuje jako tržní regulátor dvou základních tržních sil, tj. nabídky a poptávky |
| <b>Rozdělovací</b>    | cena je nástrojem rozdělování důchodů  |
| <b>Alokační</b>       | cena plní úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů ekonomických subjektů  |
| <b>Kriteriální</b>    | cena je jedním z důležitých kritérií rozhodování o koupi   |
| <b>Informační</b>     | cena je nositelem informací o situaci na trhu, zejména o stavu nabídky a poptávky  |
| <b>Racionalizační</b> | cena vystupuje jako nástroj racionálního působení na stav poptávky   |
| <b>Evidenční</b>      | cena je měřítkem ekonomické činnosti   |

Zdroj: Jakubíková (2013), zpracování vlastní

Cena má rozdílný význam pro různé subjekty:

- z makroekonomického hlediska jsou ceny produktů základním mechanismem, který uvádí do rovnováhy nabídku a poptávku, reguluje alokaci a hospodárné využívání omezených zdrojů, nepřímo ovlivňuje zaměstnanost, je v interakci s inflačními a dalšími ekonomickými silami, je propojen s distribucí, vytváří či porušuje sociální rovnost;
- pro prodejce je cena marketingovým nástrojem, který je zdrojem jeho příjmu, ovlivňuje jeho tržní podíl;
- pro kupující představuje cena souhrn finančních prostředků, které musí vynaložit na zakoupení produktu, kupující tím, že zaplatí za jeden produkt, snižuje svou kupní sílu vůči nabídce jiných produktů. (Jakubíková, 2013)

Základní problémy ceny jako marketingové kategorie spočívají v:

- ocenění užitku produktu pro zákazníka;
- určení nákladů a míry zisku;
- ocenění konkurenčních faktorů;
- interakci marketingového mixu. (Boučková & kol., 2003)

Marketingové pojetí ceny může vážně narušit pozici produktu na trhu, jestliže cenu posuzujeme pouze z jednoho zorného úhlu. Cena musí být „vyladěna“ s ohledem na danou situaci. Základním kritériem cen je užitek, který produkt přináší. Přitom vyjádření užitku může být substituováno různými kritérii: vztah ceny ke kvalitě, vztah mezi cenou a značkou, vztah mezi cenou v předchozím období a očekávanou cenou v budoucím období, vztah mezi cenou našeho a konkurenčního produktu, vztah mezi vnímáním ceny produktu a vnímáním cenové úrovně, vztah mezi vnímáním ceny a různých segmentů. (Boučková & kol., 2003)

Cenu je nutno také přizpůsobit charakteru rozhodovacího procesu zákazníka. U běžného spotřebního zboží spotřebitel zpravidla nezná přesnou cenu produktu, myšlenkově pracuje pouze s orientační představou, očekáváním. Jiná situace je u tzv. pravého rozhodování, v němž spotřebitel shromažďuje informace, porovnává

konkurenční produkty z hlediska kvality i ceny. Do jisté míry můžeme chápat jako součást ceny image produktu. Image bývá někdy označována jako added value (přidaná hodnota). (Boučková & kol., 2003)

### **2.2.3 Distribuce (Place)**

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trhu, nebo na trzích. Zahrnuje soubor aktivit (postupů a operací), prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užít. Distribuci nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vidět i všechny nehmotné toky, které k distribučním operacím patří. (Boučková & kol., 2003)

Distribucí a distribuční politikou se budeme podrobněji zabývat v kapitole 2.4.

### **2.2.4 Marketingová komunikace (Promotion)**

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná. (Boučková & kol., 2003)

Pro marketingovou komunikaci je charakteristické, že jde o komunikaci primární, jejím smyslem je především komunikovat, něco sdělovat. Jejím úkolem je stimulovat a podpořit prodej výrobků a působit v souladu s ostatními složkami marketingového mixu. Cílem marketingové komunikace je sice primárně zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, ale dále má možnost zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku, služby

či ideje a upevňovat trvalé vztahy se zákazníky a širší veřejností. (Boučková & kol., 2003)

Marketingová komunikace nefunguje nikdy sama o sobě. Chybný<sup>1</sup> produkt, nevhodná cena či nedostatečná distribuce nemohou být efektivní komunikační kampaní nahrazeny. Naopak mnohdy platí, že účinná komunikační kampaň negativní dopady chybného marketingu znásobí. Často se v této souvislosti uvádí, že nejlepší způsob, jak zlikvidovat chybný produkt, je jeho efektivní propagace. (Karlíček & Král, 2011)

**Schéma 2.3: Prvky marketingové komunikace – komunikační mix**



Zdroj: Karlíček & Král (2011)

---

<sup>1</sup> Chybným produktem se v marketingu nerozumí produkt, který by byl nějakým způsobem objektivně nevhodný (např. nezdravý). Rozumí se jím produkt, který nemá potenciál, aby ho cílová skupina v dostatečné míře kúpala. Organizace tak jeho prostřednictvím nedokáže naplnit své marketingové cíle. (Karlíček & Král, 2011)

Každý z výše uvedených prvků marketingové komunikace (schéma 2.3) plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. Jejich různé kombinace se zpravidla označují jako komunikační mix. Například reklama zvyšuje povědomí o výrobku, může tak usnadňovat osobní prodej, který by bez ní byl mnohem obtížnější, neboť prodejce by musel poskytnout zákazníkovi informace, které již zná z reklamy. Informace, které poskytují Public relations o aktivitách podniku, jsou chápány jako důvěryhodnější, a proto jsou přijímány vstřícněji než placená reklama, ale zároveň se mohou stát také významným zdrojem informací o výrobcích firmy. Podpora prodeje stimuluje krátkodobý prodej a tak doplňuje reklamu a osobní prodej. (Boučková & kol., 2003)

Marketingový komunikační mix je tedy podsystémem mixu marketingového. Komunikačním mixem se marketingový manažer snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Součástími komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy, které spadají pod kategorii podpory prodeje. (Přikrylová & Jahodová, 2010)

## 2.3 Marketingové řízení

Podniky a jejich jednotlivé činnosti musí být řízeny. Tato skutečnost se plně vztahuje nejen na podnik jako celek, ale i na marketing jako jednu z podnikových činností. Marketingové řízení se plně zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek – trh. Představuje kontinuální úsilí podniku alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem, tj. do vitálních cílových tržních oblastí a životaschopných výrobních programů. Skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, a to plánovací, realizační a kontrolní. (Boučková & kol., 2003)

V etapě plánování jsou stanoveny základní úkoly, které budou v rámci realizační etapy převedeny do konkrétních výrobků a služeb. Kontrolní fáze prověří správnost zvoleného směru postupu, platnost strategických hypotéz, porovná plánované úkoly se

skutečně dosaženými realizačními výsledky a upozorní na nezbytnost provedení nápravných opatření. V procesu marketingového řízení se jednotlivé etapy uskutečňují ve vzájemných návaznostech, jejich sled nelze měnit. Proces je nepřetržitý, etapy jsou chápány relativně samostatně v rámci jednoho celku, a obsahuje i zpětné vazby. (Boučková & kol., 2003)

**Tabulka 2.2: Proces marketingového řízení**

| Plánovací etapa                          |   |
|--|---|
| Marketingová situační analýza            | kde jsme se nacházeli<br>kde se nacházíme<br>kam můžeme dospět                                |
| Marketingové cíle                        | kam se chceme skutečně dostat   |
| Marketingová strategie                   | jak dosáhnout stanovených cílů<br>jak obstojíme před konkurencí                               |
| Marketingový plán                        | sestavování plánu   |
| ↓ ↓ ↓                                    |   |
| Realizační etapa                         |   |
| Vlastní realizace plánu                  | přeměnit plány ve skutečnost  |
| Vytvoření marketingové organizace        | zvolení organizační struktury   |
| ↓ ↓ ↓                                    |   |
| Kontrolní etapa                          |   |
| Měření výsledků a porovnání se standardy | kontrola strategických předpokladů a jejich platnost<br>změření výsledků a porovnání s plánem |
| Hodnocení, korigování a využití odchylek | tvorba nových dokonalejších plánů a realizačních postupů                                      |

Zdroj: Boučková & kol. (2003), zpracování vlastní

Autoři Bárta, Pátík a Postler (2009) uvádějí základní metody k provádění kontrolní etapy, a sice:

- Mystery shopping – nebo-li fiktivní nakupování, kde se jedná o cílenou špionáž v terénu. Cílem je zjistit konkrétní postupy při prodeji výrobku, komplexnost podávaných informací, doprovodné služby nabízené s výrobkem. Touto metodou zjistíme hlavně chování personálu a míru kvality poskytovaných služeb, včetně znalosti produktu a jeho prezentace.
- Průzkum spokojenosti zákazníků se provádí pomocí písemného, on-line nebo telefonického dotazování. Cílem je zjištění trendů spokojenosti a loajality zákazníků, včetně množství a hloubky získaných informací, které poskytl prodáváči.
- Výzkum motivace se užívá ke zjištění silných a slabých stránek firemního programu, loajality a spokojenosti, jehož cílem je získat na program náhled.
- Systém stížností a návrhů nabádá zákazníky, aby se vyjádřili k výrobkům a službám firmy. Mohou být realizovány písemně, telefonicky, on-line apod. Předností této metody je její nízká nákladovost. Zákazníci sami upozorní na to, kde má společnost rezervy a může něco změnit k lepšímu.
- Analýza ztracených zákazníků by měla určit zákazníky, kteří u společnosti přestali nakupovat. Společnost potřebuje znát nejen důvody k jejich odchodu ke konkurenci, ale i procento zákazníků, kteří odešli. Informace z této analýzy jsou pro firmu velmi užitečné, ale jejich zjišťování je velmi náročné.

Doposud jsme se zabývali celkovou problematikou marketingu. V následujících kapitolách se podrobněji zaměříme na jednu složku marketingového mixu, a to na distribuci a distribuční politiku.

## 2.4 Distribuce a distribuční politika

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trhu, jak jsme uvedli v kapitole 2.2.3.

Distribuční politika obsahuje rozsáhlý komplex konkrétních opatření, který na sebe jednak navazuje, jednak se prolíná a týká se přemístění zboží. Na průmyslových trzích (trzích organizací) jsou dodávky směřovány na adresu spotřebitele nebo uživatele, anebo na místo jim určené. Na spotřebitelských trzích je to místo, kde si zboží mohou potenciální zákazníci snadno koupit – převážně maloobchodní síť. V podnikové distribuční politice se bezprostředně odráží způsob a rozsah pokrytí potřeb cílového zákazníka. (Boučková & kol., 2003)

Distribuční politika vyjadřuje postoj managementu firmy ke zpřístupnění zboží zákazníkovi. Je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu. Změna strategie distribuční politiky je nákladná a riskantní. Obvykle se projeví až za delší dobu. (Jakubíková, 2013)

Cílem distribuční politiky je zajistit:

- hospodárný pohyb zboží vzhledem k vynaloženým nákladům;
- proniknutí na cílové trhy;
- uspokojení požadavků zákazníků na cílovém trhu – místo, čas, úroveň služeb;
- získání stanoveného tržního podílu;
- maximální tržby z prodejů v důsledku zvolené distribuční cesty apod.

(Jakubíková, 2013)

Proces distribuce zahrnuje dopravu, udržování skladu, výběr velkoobchodníků a maloobchodníků, rozhodnutí o vhodném prostředí pro umístění výrobku a o skladbě sortimentu v jednotlivých místech prodeje. Distribuční strategie rovněž obsahuje rozvoj spolupráce mezi výrobcem a distributory a hledání nových cest. (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2003)



Distribuční politika se zabývá rozhodováním o výběru distribučních cest a počtu účastníků distribučních cest, zda poputuje výrobek od výrobce přímo ke spotřebiteli, nebo mezi ně vstoupí distribuční mezičlánky. (Kozel & kol., 2006) Distribuční politika nachází svůj konkrétní výraz v distribučních cestách.

## 2.5 Distribuční cesty

Distribuční cesta znamená určitý způsob přemístění prostředků a pokrytí potřeb cílového zákazníka. Cesty dělají výrobek dosažitelným ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě, a to za přispění řady funkcí (např. skladování, dopravy, manipulace se zbožím atd.). I když spotřebitel „nevidí“ distribuci výrobku, hodnotí jeho dostupnost, kterou distribuční cesta přináší. (Boučková & kol., 2003)

Marketingové distribuční cesty jsou definovány jako soubory vzájemně závislých organizací, zapojených do procesu výroby zboží či služby, dostupné pro spotřebu či užití. Způsob, jakým je produkt prodáván či distribuován, může mít hluboký dopad na výslednou hodnotu a konečný prodejní úspěch značky. (Keller, 2007)

Distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelem. Její uspořádání musí zabezpečit:

- umístění výrobku nebo služby v místě a čase, které určí zákazník;
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje;
- vytvoření určitých podnikových distribučních příležitostí;
- vše s přiměřeně vynaloženými náklady. (Boučková & kol., 2003)

Distribuční cesta vhodná pro určité výrobky, může být méně vhodná pro výrobky jiné, z toho vyplývá rozdílnost používaných distribučních cest. Zvolená cesta by měla představovat jedinečnou kombinaci spojení výrobce se spotřebitelem a způsobu prodeje (prodejního úsilí) pro konečného zákazníka. (Boučková & kol., 2003)

Autoři Štědroň, Budiš a Štědroň jr. (2009) ve své knize uvádějí, že v podstatě rozlišujeme dva typy distribučních cest, přímou a nepřímou. V přímé distribuci (schéma 2.4) se mezi společnostmi, jako je výrobce a konečný spotřebitel, nenachází žádný distribuční mezičlánek. Tento způsob distribuce je dnes spíše okrajový. Představují ho zejména podnikové prodejny. Druhý způsob, nepřímá distribuce (schéma 2.5), je naopak mnohem častější. Je to zejména vlivem globalizace, která umožňuje společnostem uvádět a prodávat své výrobky i na zahraničních trzích. Nepřímá distribuce znamená, že mezi výrobcem a konečným spotřebitelem je jeden nebo více distribučních mezičlánků, kteří plní v tomto procesu nejrůznější funkce.

**Schéma 2.4: Přímá distribuční cesta**



Zdroj: Karlíček & kol. (2013)

**Schéma 2.5: Nepřímé distribuční cesty**



Zdroj: Karlíček & kol. (2013)

Většina výrobců používá distribuční mezičlánky k tomu, aby uplatnila své zboží na trzích. Snaží se tak vytvořit distribuční cestu, tj. množinu nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka – konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu. Distribuční cesty jsou tedy tvořeny prostřednictvím distribučních mezičlánků. (Kotler & Armstrong, 2004)

## 2.6 Distribuční mezičlánky

Distribuční mezičlánky jsou určujícím prvkem pro pochopení podstaty nepřímých distribučních cest. Představují síť organizací a jednotlivců, jejichž prostřednictvím je zboží postupně přemísťováno od výrobce/dodavatele ke konečnému spotřebiteli nebo uživateli. Mezičlánky jsou nositeli různých funkcí a v jejich rámci v průběhu distribuční cesty vykonávají nejrůznější činnosti. (Boučková & kol., 2003)

Nepřímé distribuční cesty jsou charakterizovány:

- typem distribučních mezičlánků;
- jejich počtem;
- funkcemi, které při přemísťování zboží vykonávají;
- činnostmi, na kterých participují v rámci distribuční cesty. (Boučková & kol., 2003)

Výhodnost spojení výrobce se zákazníky (spotřebiteli, kupujícími) prostřednictvím distribučních mezičlánků (obchodníků) vyplývá ze společenské dělby práce (Křikač & Jakubíková, 1995). Výrobce ponechává část prodejních úkolů mezičlánkům, které se specializují na obchodní operace, mají zkušenosti i kontakty. Pro výrobce znamená zapojení mezičlánků nižší potřebu finančních zdrojů a možné zvýšení obrátu kapitálu za dané časové období, čímž zvyšuje požadovaný objem produkce a tím i zisk. Nemusí budovat sklady a vlastní prodejní síť, najímat odborníky na obchodní činnosti a dále s nimi průběžně pracovat atd. Oprávněnost a racionálnost použití mezičlánků jsou hodnoceny podle toho, jak dokáží danou funkci splnit, a to

zejména z hlediska její komplexnosti a efektivnosti (například z hlediska nákladovosti, času, místa, množství, doplňkových služeb). Rozsah požadovaných činností, které je nutno na cestě od výrobce ke kupujícímu vykonat, se s počtem užitých mezičlánků nemění. (Zamazalová & kol., 2010)

Použitím mezičlánků se cesta od výrobce ke spotřebiteli prodlužuje a někdy i komplikuje. Nevýhodou pro výrobce je to, že dochází k určité dělbě zisku ve prospěch distribučního mezičlánku, ale i určitá ztráta kontroly nad způsobem a podmínkami prodeje konečným zákazníkům a komplikovanější zpětná vazba. K těmto nevýhodám můžeme ještě přidat závislost výrobce na marketingové strategii mezičlánků a zvýšené riziko neplnění plateb a nedobytných pohledávek, jakož i používání různých neetických praktik mezičlánků. (Zamazalová & kol., 2010)

Počet výrobců celkově výrazně převyšuje počet distribučních mezičlánků. To vede k tomu, že výrobce nutně musí průběžně motivovat mezičlánky k odběru svého zboží, ale také k tomu, že si mezičlánek může diktovat podmínky, za kterých zboží odkoupí nebo bude na trhu nabízet. Při volbě způsobu distribuce nelze opomíjet zákazníka. Zákazník volí mezi různými možnostmi nákupu zboží podle svých představ, přání, finančních možností atd. (Zamazalová & kol., 2010)

### **2.6.1 Typy distribučních mezičlánků**

V rámci přemístování zboží z místa jeho původu na místo konečného určení se vyskytují následující typy distribučních mezičlánků:

- Prostředníci – přemístované zboží kupují, stávají se po určité časové období jeho vlastníky a znova ho prodávají.
- Zprostředkovatelé – aktivně se podílejí na procesu směny přemístovaného zboží tím, že vyhledávají pozitivní kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem. Zboží, které je předmětem zájmu, se nestává jejich vlastnictvím. Zprostředkovatel může mít stálé vztahy s jedním nebo více výrobci

(případně spotřebiteli). Vztahy mohou být i jednorázové anebo časově omezené.

- Podpůrné distribuční mezičlánky – podílejí se na přemístování zboží tím, že vlastní směnu pouze usnadňují. Nestávají se vlastníky přemístovaného zboží ani konkrétními zprostředkovateli kontaktů mezi výrobcem a spotřebitelem – nejsou faktickou součástí distribuční cesty (např. dopravní organizace, banky, propagační agentury). (Boučková & kol., 2003)

## 2.6.2 Počet distribučních mezičlánků

Počet distribučních mezičlánků určuje požadovaná úroveň uspokojování potřeb zákazníků při vynaložení optimálních nákladů na distribuci jako celek. Proto intenzita pokrytí trhu mezičlánky není vždy a všude stejná. Z hlediska počtů mezičlánků použitých v rámci distribuční cesty rozeznáváme tři typy distribuce – distribuční strategie:

- intenzivní;
- selektivní;
- exkluzivní. (Boučková & kol., 2003)

Pomocí strategie intenzivní distribuce je umožněn prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. Je vhodná pro zboží s nízkou cenou a nízkou marží. Strategie umožňuje zvýšit prodeje, impulzivní prodeje a zvyšuje povědomí v myslích zákazníků. Nevýhodou je, že je těžké kontrolovat velké množství distributorů, kteří zároveň prodávají i jiné značky. (Blažková, 2007)

Strategie exkluzivní distribuce se zaměřuje na malý počet míst, kde se zboží prodává. Výrobce pečlivě vybírá mezičlánek, který vybaví výhradními právy prodeje pro určitou oblast. Strategie je vhodná pro zboží s vysokou cenou, vysokou marží a malým objemem. Tato strategie umožňuje lepší kontrolu prodeje a služeb, napomáhá zvýšit image výrobku a umožňuje rozvinout loajalitu distributora i navázat s ním užší

vztah. Zabraňuje také prodejci v prodeji konkurenčních značek. Na druhé straně nevýhodou této strategie je spoléhání na jednoho distributora. (Blažková, 2007)

U strategie selektivní distribuce je prodej zboží na omezeném počtu míst – ne u všech obchodníků, ale ani ne u výhradních distributorů. Tato strategie umožňuje lepší pokrytí než exkluzivní distribuce a lepší kontrolu i nižší náklady než intenzivní distribuce. Zaměřuje se na několik článků, které jsou schopny nabízet celou výrobkovou linii a poskytnout požadovaný servis. Někdy může být těžké vybrat vhodné distributory pro tento typ distribuce a také nemusíme pokrývat celý trh. (Blažková, 2007)

## 2.7 Distribuční systém

Spojením jednotlivých distribučních cest vzniká distribuční systém, nebo též distribuční vztahy. K uspokojivému pokrytí trhu je možné použít současně i několik typů cest pro určité zboží, které mohou zahrnovat rozdílné distribuční mezičlánky pro tytéž výrobky. Potom hovoříme o vícenásobných distribučních cestách (vícenásobné distribuci). (Boučková & kol., 2003)

Distribuční systém je něčím více než jen pouhým souborem propojených firem. Distribuční systém, nebo-li distribuční vztahy, se skládá z podniků, které se spojily díky společnému cíli. Každý člen závisí na ostatních, každý člen distribučního systému hraje určitou roli a specializuje se na provádění jedné nebo více funkcí. Protože úspěch každého člena distribuční sítě závisí na úspěchu celého distribučního systému, všechny firmy by měly rozumět svým úkolům a přijmout své role, koordinovat své cíle a aktivity a co nejlépe spolupracovat na dosažení celkového cíle systému. Díky tomu mohou lépe poznat, obsloužit a uspokojit cílový trh. (Kotler & Armstrong, 2004) Distribuční vztahy vznikají na vertikální nebo horizontální úrovni.

Vertikální úroveň znamená systém spojení subjektů fungujících na různých úrovních jedné cesty, profesionálně řízené, s usměřovaným jednáním a chováním jednotlivých účastníků a kontrolované směrem k maximální výkonnosti cesty jako celku. Systém pracuje jako jeden celek (např. výrobce – velkoobchod – maloobchod) na

základě stanovených pravidel. K zabezpečení bezporuchového fungování na tomto základě je žádoucí dominantní subjekt. Může jim být kterýkoliv z účastníků cesty na základě:

- vlastnických vztahů;
- ekonomické síly a velikosti;
- uzavřených smluv o spolupráci s ostatními články cesty. (Boučková & kol., 2003)

Horizontální systém představuje spojení dvou nebo více subjektů působících na stejné úrovni distribuční cesty. Tyto organizace spojují své zdroje, síly, schopnosti a dovednosti k dosažení vyšší účinnosti společným provozováním aktivit (např. dočasná nebo trvalá dohoda mezi organizacemi na stejné úrovni cesty o společném využití určitých marketingových zdrojů). (Boučková & kol., 2003)

Uvedené kooperace k dosažení celkových cílů někdy znamenají vzdát se individuálních záměrů. V praxi individuální členové systému zřídka zaujímají stejné stanovisko. Obvykle se více zajímají o vlastní krátkodobé cíle a o vztahy k firmám, které jsou jim v systému nejbližší. Ačkoliv jsou na sobě závislí, jednají nezávisle a často nesouhlasí se svými rolmi – co by měl kdo dělat a za jakou odměnu. Nesoulad v cílech a rolích vytváří konflikt v distribučním systému. (Kotler & Armstrong, 2004)

Konflikty vznikají jak na vertikální úrovni, tak na úrovni horizontální. Systém může být skutečně účinný především tehdy, jestliže účastníci cesty při přemístování zboží od výrobce ke spotřebiteli harmonicky spolupracují. Schopnost a motivace organizovat vhodně cesty, je základem podnikové způsobilosti k vytvoření konkurenční výhody při uspokojování potřeb zákazníků a klíčovým faktorem podnikové efektivity. (Boučková & kol., 2003)

Při tvorbě distribučních cest se výrobci rozhodují mezi tím, co je ideální a co je proveditelné. Nová firma s omezenými zdroji obvykle začíná s prodejem v omezené oblasti trhu. Rozhodnutí o nejlepší distribuci pak nemusí být problémem. Ale obtížné může být jednoduše to, jak přesvědčit jednoho nebo několik málo dobrých prostředníků, aby prodávali právě její zboží. (Kotler & Armstrong, 2004)

Pokud je firma úspěšná, může se rozhodnout vstoupit na nové trhy s využitím stávajících prostředníků. Na menších trzích může prodávat přímo maloobchodníkům, na větších trzích prostřednictvím distributorů. V jedné části země může poskytnout výlučnou franšizu, v jiné prodávat prostřednictvím všech obchodů, které jsou ochotny zboží zařadit do své nabídky. Takto se distribuční systém často samovolně vyvíjí, aby vyhověl místním podmínkám a možnostem trhu. Avšak pro dosažení maximální efektivity je vhodné provést analýzu a rozhodnutí o distribuci. Návrh distribučního systému vyžaduje rozbor potřeb zákazníků, určení cílů a omezení, identifikaci hlavních distribučních alternativ a jejich zhodnocení. (Kotler & Armstrong, 2004) Abychom dosáhli výše uvedené efektivity, je třeba distribuční cesty řídit.

## 2.8 Řízení distribuce

Řízení distribučních cest je komplexem procesů a příslušných rozhodnutí soustředěných na účelné, koordinované a kontrolované přemístění výrobků od výrobce ke spotřebiteli nebo uživateli s efektivním výsledkem. (Boučková & kol., 2003)

Jelikož distribuce a distribuční politika je složkou marketingového mixu, řízení distribuce spadá do problematiky řízení marketingu, kterou jsme si uvedli v kapitole 2.3. Vzhledem k problematice diplomové práce a lepšímu pochopení tématu, tyto části uvádíme odděleně. Z logiky věci vyplývá, že i zde jsou tedy uplatňovány tři fáze řízení, a to plánovací, realizační a kontrolní.

Při plánování distribučních cest je nezbytné primárně uvážít marketingový distribuční systém jako celek, což je soubor institucí (s příslušnými funkcemi a operacemi) a toků, které spojují příslušný podnik s jeho trhy. Při zkoumání systému jako celku je třeba v organizaci respektovat:

- soubor vstupů;
- proces přeměn uvnitř organizace;
- soubor výstupů. (Kotler & Armstrong, 2004)



Podnik nejprve pracuje se souborem vstupů (především přijetí všech nezbytných prostředků pro výrobu nebo montáž a jejich skladování), které se uvnitř organizace přemění – komponenty vstupů se včlení do výrobního nebo montážního procesu – a transformují se do finálního výrobku, tedy do komplexu nabídek určených pro cílové trhy. Konkrétně je tedy nezbytné uvažovat o:

- dodavatelích, kteří všechny nutné prostředky do podniku dodají;
- podniku samotnému, který uskuteční transakci vstupních komponent ve výrobky;
- výrobcích a službách určených pro cílový trh. (Kotler & Armstrong, 2004)

Realizační etapa představuje výběr distribuční cesty a její aplikaci, což je pro společnost důležitý krok v marketingovém podnikovém procesu. Jeho výsledkem je konkrétní cesta pro určité výrobky v určitém časovém období. Každá cesta znamená jinou úroveň nákladů a jinou úroveň uspokojení zákazníků. Cesty se nevolí pro krátká časová období, není snadné je měnit. Potvrzují poměrně dlouhodobé závazky k celé řadě partnerů. Jsou strategicky významné – znamenají dlouhodobá rozhodnutí a jsou důvodem pro úvahy o perspektivní vhodnosti podnikového distribučního systému. Účinnost cesty je klíčovým faktorem ziskovosti podniku. Faktický výběr cesty vychází z:

- podnikových i marketingových cílů;
- marketingových strategií formulovaných pro dosažení cílů;
- zdrojů, které má firma pro tento účel k dispozici;
- činností, které budou cestám svěřeny;
- šetření účinnosti cesty, rizik s ní spojených;
- zkoumání alternativ, které byly pro řešení vysloveny. (Boučková & kol., 2003)

Základními faktory při konečném rozhodování o zvolení distribuční cesty, které působí jednotlivě nebo ve vzájemných kombinacích, jsou:

- výrobek/služba – jeho rozměry, hmotnost, hodnota, technická úroveň a stupeň standardizace, charakter životního cyklu atd.;
  - dodavatelský výrobní podnik – jeho umístění, výrobní kapacita, technologické finanční, materiální a personální možnosti atd.;
  - trhy (spotřebitel/uživatel) – jejich charakteristika (kdo je náš zákazník, jaké má potřeby a požadavky na výrobky a služby), jejich počet umístění, nákupní zvyklosti apod.;
  - distribuční mezičlánky – jejich hustota, dostupnost, specializace nebo univerzálnost, technické a personální vybavení, úroveň a šíře poskytovaných služeb atd.;
  - faktory prostředí – hospodářské poměry, inflační tendence, legislativní omezení, poskytované finanční služby, geografické rozložení obyvatelstva.
- (Boučková & kol., 2003)

Jestliže je vybrán typ cesty, potom se zásadní řídicí rozhodnutí managementu musí týkat:

- v případě cesty přímé: vlastních distribučních schopností a požadavkům trhů vzhledem k distribučním aktivitám;
- v případě cesty nepřímé především:
  - o volby konkrétní organizace, která přemístění zboží uskuteční (její dodavatelské a prodejní schopnosti), a její výkonnosti (zda vlastní účinné nástroje pro zvolené činnosti);
  - o motivace mezičlánku, která představuje zejména existenci ekonomických stimulů k podpoře jejich intenzivního úsilí, případně sankcí k ovlivnění chování a jednání konkrétních distributorů;
  - o kontroly, kde kontrolní funkce obecně souvisejí s definováním cílů, které většinou zahrnují objem prodeje, úroveň poskytovaných služeb, čas dodání, promotion mix pro dodávané výrobky, trainingové programy k posilování dodavatelských schopností; výkonnost mezičlánků vyplývá z porovnání skutečnosti se stanovenými standardy;

efektivní kontrola ze strany výrobce je zejména sledování schopnosti ovlivnit aktivity zvolených členů cesty směrem, který preferuje výrobce;

- řešení konfliktních situací, které vznikají během cesty; konfliktní situace mají celou řadu příčin – nejčastěji je to rozdělení zisku mezi výrobce a mezičlánky, výše priorit pro výrobky jednotlivých výrobců ze strany mezičlánků, personální konfliktní situace mezi manažery jednotlivých účastníků cesty apod. (Boučková & kol., 2003)

Řízení nepřímé distribuční cesty je mnohem složitější než v případě přímé distribuce, neboť je nutné koordinovat více stran, které mají často rozdílné cíle. Proto je nezbytné zajistit dodržení všech podmínek kvalitní distribuce kontrolou distribučního řetězce. Obzvláště důslední musíme být v případě produktů s krátkou dobou trvanlivosti nebo produktů náchylných na externí podmínky (Štědroň, Budiš, & Štědroň jr., 2009)

### 2.8.1 Fyzická distribuce

Jestliže byla zvolena distribuční cesta a její konkrétní podoba, následuje práce v systému fyzické distribuce. Fyzická distribuce představuje aktivity umožňující faktické dodání hotových výrobků – účinně a účelně. Je to soubor činností širokého rozměru, soustředěný na efektivní pohyb zboží k zákazníkovi. I když fyzická distribuce nemá v rámci marketingového mixu prestiž reklamy nebo osobního prodeje, je mnohdy jedním z nejpodstatnějších momentů úspěchu podniku. Není možné uspokojit zákazníky, pokud není zboží skutečně dodáno na místo určení nebo přítomno fyzicky na trhu, kde je možné jeho bezproblémové pořízení. Fyzická distribuce se dotýká přímo dalších tří základních veličin marketingového mixu:

- výrobku – např. váha, rozměr, hodnota, rizika spojená s výrobkem;
- cenových aktivit firmy – fyzická distribuce v mnoha odvětvích tvoří značnou část nákladů;

- aktivit marketingové komunikace – např. pokud podnik nabízí slevu na výrobek, musí si být jist, že má dostatečné množství výrobků pro zvýšenou poptávku a že jsou tyto výrobky fyzicky přítomny v dostatečném množství na příslušných trzích. (Boučková & kol., 2003)

System fyzické distribuce zahrnuje především:

- proces objednávání zboží;
- manipulaci se zbožím;
- skladování zboží a skladové systémy;
- balení a třídění;
- dopravu. (Boučková & kol., 2003)

Autoři Philip Kotler a Gary Armstrong (2004) ve své knize neuvádí pouze fyzickou distribuci, ale rozlišují i další toky. Toky hmotných prostředků směřujících do podniku a pohybujících se podnikem nazýváme nejčastěji materiálovým hospodářstvím. Toky hotových výrobků směřujících ven z podniku jsou nazývány fyzickou distribucí. Pohyb všech hmotných prostředků do podniku a podnikem i pohyb hotových výrobků ven z podniku je obecně znám pod názvem logistika. Fyzický pohyb zboží je doprovázen nehmotnými procesy, které spočívají především v pohybu informací (informační toky), v propagačních a stimulačních aktivitách, v převodu vlastnických vztahů, v platbách za zboží, při rozhodování, kontrole a evidenci.

### **2.8.2 Služby poskytované zákazníkům**

Služby poskytované zákazníkům představují soubor aktivit spojených s distribucí, orientovaných na zákazníka, daných především povahou výrobku a typem zákazníka. Jsou to aktivity nezbytné k zajištění zákaznické objednávky – k zabezpečení dodání objednaného zboží včas, v požadované kvalitě a kvantitě na správné místo (výrobky a služby získávají skutečnou hodnotu teprve v momentě, kdy se dostanou

do rukou zákazníka). Tento komplex aktivit začíná komunikací se zákazníkem a objednáním zboží a přesahuje okamžik jeho dodání. Konkrétně sem spadá:

- přijetí objednávky a její zpracování;
- zajištění dodání zboží s příslušnými dokumenty a doprovodnými činnostmi;
- vyúčtování zákazníkovi;
- komunikace se zákazníkem;
- sledování průběhu celého procesu, zjišťování nedostatků a omylů a jejich náprava. (Boučková & kol., 2003)

Služby poskytované zákazníkům, se skládají z celé řady prvků. Mezi základní, které zároveň slouží jako ukazatele úrovně služeb poskytovaných zákazníkům patří:

- dodací lhůta;
- stupeň spolehlivosti dodávky;
- stupeň úplnosti dodávky;
- stupeň pohotovosti dodávky;
- kvalita dodávky;
- minimální velikost dodávky. (Boučková & kol., 2003)

Výše uvedené prvky tvoří vyčerpávající seznam. Jsou to pouze základní faktory poskytovaných služeb zákazníkům. Obecně nelze sestavit vyčerpávající ani univerzální přehled. Různé tržní segmenty uznávají různé činitele služeb a stejně tak jim přiznávají různou míru důležitosti.

### 3 Metodika práce

Cílem této diplomové práce je analýza marketingových distribučních cest v konkrétních podmínkách vybraného podniku a zhodnocení hlavních faktorů, které je ovlivňují. K této práci byla vybrána společnost, která se specializuje na výrobu dveří a zárubní. Pokud má zákazník zájem, společnost u svých produktů zajišťuje také montáž. Jako doplňkovou činnost prodává různý sortiment prostřednictvím internetu.

Samotné závěrečné práci předcházelo studium odborné literatury potřebné pro zhotovení diplomové práce. Další informace byly získány především z osobních konzultacích se zaměstnanci podniku a z interních dokumentů, odkud byla čerpána další důležitá data.

Úvodní úsek praktické části práce je zaměřen na představení společnosti a krátkého popisu organizační struktury, dále seznámení s produktem společnosti a s ekonomickou situací společnosti. Následuje tvorba marketingových distribučních cest, kde se seznámíme s přístupem společnosti k marketingu, marketingového mixu a následně k distribuci, která obsahuje tvorbu distribučních cest a systémů. Zmíníme zde také rizika spojená s distribučními systémy, které společnost podstupuje.

Další část je orientována na řízení marketingových distribučních cest, kde se zaměříme převážně na analýzu kontrolní fáze, a to z důvodu, že v této fázi jsou nejvíce patrné výsledky společnosti. Společnost chce výhledově proniknout na rakouský trh. V tomto případě navrheme nejlepší a nejefektivnější způsob expanze.

Závěrem jsou shrnuty veškeré poznatky, které byly při analýze společnosti zjištěny. Následují rady a doporučení pro další chod společnosti.

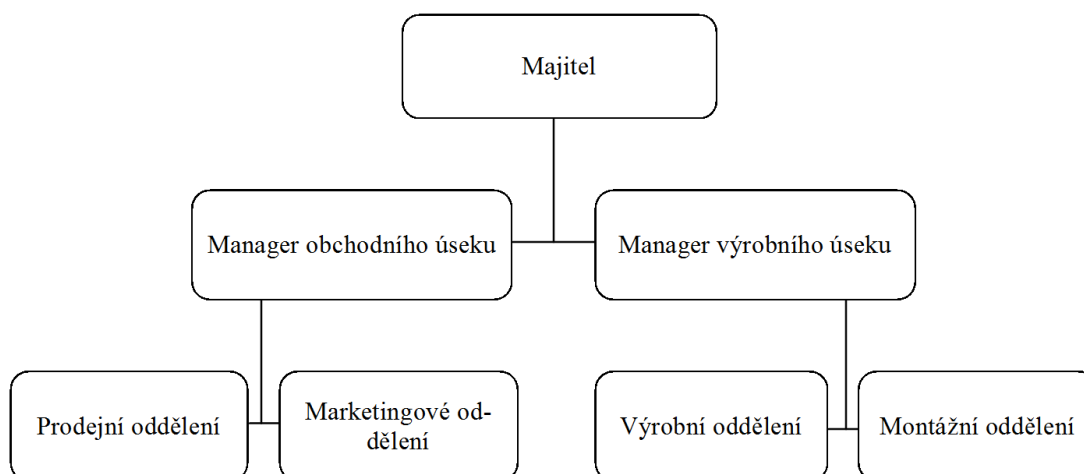
## 4 Charakteristika podniku

Společnost zvolená pro tuto diplomovou práci si nepřála být zveřejněna, proto ji označme jako podnik „B“. Společnost B se sídlem XY, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Z, oddíl X, vložka číslo XXXX je tuzemský výrobce dveří a zárubní s dlouholetou tradicí a zkušenostmi.

Společnost byla založena v roce 1995 a její hlavní činností je výroba dveří a zárubní, dále zabezpečuje také montáže svých produktů. Doplňkovou činností společnosti je nákup a prodej souvisejícího sortimentu, jako jsou stavební pouzdra, kliky a kování a interiérové vybavení.

Společnost se za dobu své existence neustále rozrůstá. V současné době má podnik 35 zaměstnanců, z toho jsou 3 řídící. Organizační strukturu znázorňuje schéma 4.1.

Schéma 4.1: Organizační struktura



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

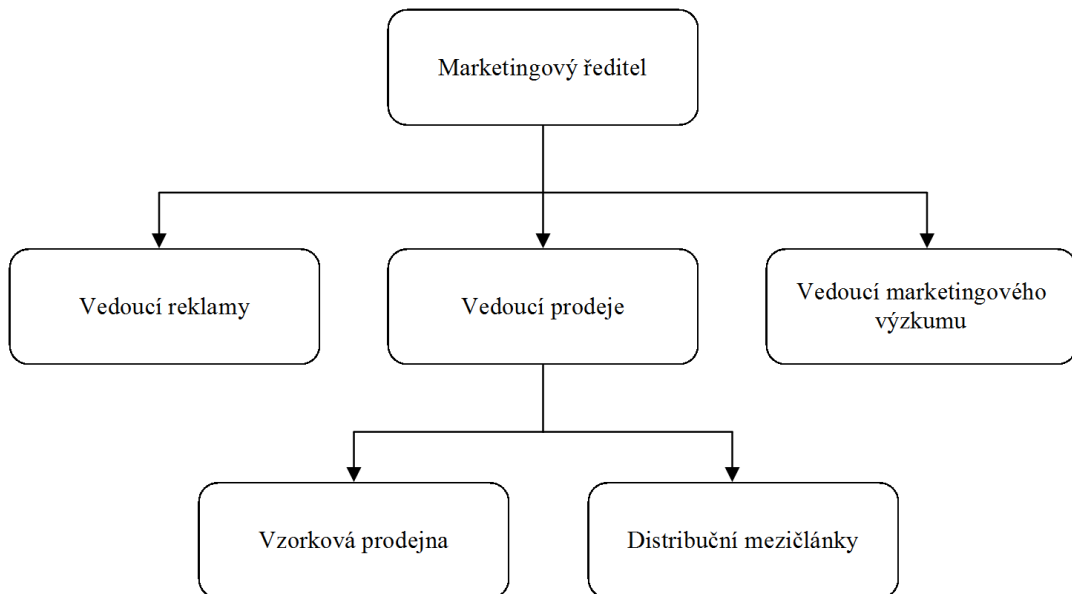
V organizační struktuře (schéma 4.1) má svou specifickou funkci marketingové oddělení, v rámci kterého společnost sleduje potřeby zákazníků a následně specifikuje výrobní program podniku. Marketingové oddělení má na odpovědnost široké spektrum činností. Podrobnější fungování marketingového oddělení znázorňuje schéma 4.2, kde jsou uvedeny složky, ze kterých se marketingové oddělení skládá.

Marketingový ředitel dohlíží na aktivity vedoucích jednotlivých oddělení, a to na vedoucí oddělení reklamy, oddělení prodeje a v neposlední řadě na vedoucího oddělení marketingového výzkumu. Tito vedoucí pracovníci spolu úzce spolupracují, jelikož pouze díky vzájemně provázaným aktivitám může být marketingové oddělení úspěšné. Organizace své produkty prodává pomocí vlastní vzorkové prodejny a dále na základě spolupráce s distribučními mezičlánky.

V rámci diplomové práce je pro nás důležité dále zmínit aktivity vedoucího prodeje, který odpovídá za chod a fungování vzorkové prodejny a jednotlivých distribučních mezičlánků – obchodních partnerů. Vzorková prodejna je pro společnost velmi důležitá, neboť zde, ze strany výrobce, dochází k jedinému kontaktu s potenciálními zákazníky, kteří přišli na základě doporučení, nebo si výrobce našli prostřednictvím webové prezentace. Při tomto styku může výrobce získat velmi cenné informace, a to, jak jsme již zmínili, odkud se o značce dozvěděli, dále zda nabízené dveře odpovídají jejich představám. Výrobce při tomto kontaktu může zjistit i velmi důležité informace ohledně jeho konkurence. Na základě těchto dat se může neustále vyvíjet a zdokonalovat k obrazu zákazníků.



## Schéma 4.2: Marketingové oddělení



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

### 4.1 Představení produktu

Podnik nabízí velmi hluboký sortiment dveří a zárubní. Hloubka sortimentu je zajištěna prostřednictvím rozsáhlé produktové řady modelových typů, kterou si navíc zákazníci mohou přizpůsobit dle svých potřeb a představ. Možnost dalších modifikace garantuje pestrá nabídka materiálu, povrchových úprav, dekoru a v případě zájmu o prosklenou variantu dveří podnik také nabízí různá provedení skel.

Do produktové řady dveří patří:

- interiérové dveře;
- skleněné dveře;
- prosklené stěny;
- vchodové dveře;
- posuvné stěny.

Mezi základní povrchové úpravy patří:

- dýha – přírodní materiál, který se získává loupáním nebo krájením tenkých plátů kmenů stromů;
- CPL – tvrzený laminát, který je odolný proti mechanickému poškození a obstojí také při používání běžných čistících a dezinfekčních prostředků;
- HPL – extrémně odolný povrch proti poškrábání, který obstojí i ve velmi namáhaných veřejných prostorech;
- vysoký lesk/mat – exkluzivní povrchová úprava, která umožňuje snadnou údržbu a současně splňuje vysoké nároky současných trendů;
- barva – ruční, několikanásobné stříkání dveří vysoce odolné UV barvy;
- masiv – celodřevěné dveře;
- karton – speciální úprava, kterou je možné dodatečně natřít nátěrovou barvou pro interiéry nebo polepit tapetou.

Povrchová úprava a její výběr je považován za jedno z nejdůležitějších rozhodnutí, co se volby dveří týká. Každá povrchová úprava disponuje jinou životností a odolností, na každé dveře jsou nárokovány jiné požadavky. Dveře umístěné v komerčních a veřejných prostorech budou podstupovat jiné zacházení a četnosti používání než v bytech nebo rodinných domech. Další důležitou okolností mohou být i děti. Hraní některých dětí nemusí méně odolné dveře vydržet a tak záleží, co rodina zvolí. Jestli chce, aby dveře vydržely vše, nebo se počítá s následnou výměnou, jakmile děti odrostou.

Pokud zákazník specifikoval druh dveří (interiérové, vchodové, apod.), dále ví, jakou povrchovou úpravu zvolí, tak před ním stojí další náročné rozhodování, mnohdy pro zákazníky to nejtěžší, a to je výběr barevného provedení. Každá povrchová úprava nabízí širokou škálu odstínů. Nejčastěji se jedná o odstíny: buk, dub, javor, ořech, třešeň, hruška, olše, jasan bílý, jasan, švestka, slonová kost, bílá perla, bílá hladká, bílá pór, stříbrná, šedá a mnoho dalších. Zákazník si může volit, zda chce tento povrch v hladké variantě, nebo ve variantě struktur. Některé modelové řady dále nabízí možnost volby, zda má být dekor veden vodorovně nebo svisle.

Dveře mohou dále obsahovat sklo, které má také řadu různých provedení. Mezi základní verze patří klasické hladké sklo a sklo s různou hrubostí, kde hrubost zajišťuje zhoršenou viditelnost do vedlejšího pokoje – například je pouze poznat, že ve vedlejším pokoji se někdo pohybuje, ale více již vidět není. Takováto skla se často využívají do koupelen a toalet, a to z důvodu, že tyto místnosti bývají menší a většinou bez jakéhokoliv okna a prosklené dveře dokáží místnost prosvětlit.

Pro náročnější zákazníky společnost nabízí možnost individuálního motivu nebo pískování skla dle vlastního přání. Samozřejmostí jsou také celoskleněné dveře, které obsahují nejrůznější varianty. Jedná se jak o barevné vzory, tak o jemnější pískování skla, které je decentní, ale zároveň velmi atraktivní.

Jelikož je variant provedení dveří skutečně nepřeberné množství, a to jsme ještě nezmínili všechny varianty, společnost z tohoto důvodu nemůže držet žádné skladové zásoby již hotových dveří, ale vyrábí dveře vždy na zakázku. Výrobní proces trvá od potvrzení objednávky přibližně 4 – 6 týdnů, v případě náročnějších nebo méně obvyklých modelů se lhůta může prodloužit až na 8 týdnů. Většina zákazníků tyto lhůty chápe a respektuje je, ale občas se narazí i na zákazníky, kteří očekávají dveře okamžitě. V tomto případě je nutné ale podotknout, že se většinou jedná o lidi, kteří chtějí obyčejné bílé dveře například do dílny nebo kotelny. Zde vyvstávají problémy týkající se například různé šířky a výšky dveří, dále strannosti dveří – zda mají být dveře pravé nebo levé. Z toho vyplývá, že ani v tomto případě se nevyplatí držet takto „obyčejné“ dveře na skladě.

Společnost je na českém trhu se svou nabídkou plně konkurenceschopná. Snaží se přizpůsobovat novým trendům a módnímu směru, který je pro zákazníky a konečné spotřebitele velmi důležitý. Současně monitoruje konkurenci, vůči které se snaží být o krok napřed, nebo s ní alespoň držet stejné tempo, a to jak v rozšiřování služeb, tak v rozšiřování sortimentu.

## 4.2 Ekonomická situace

Společnost je na trhu již 19 let a za dobu své existence (až na nepatrné výkyvy) zaznamenává svůj růst a neustálý rozvoj. O sortiment dveří je velký zájem. Lidé si neustále upravují nebo renovují svá bydlení a dveře ve veřejných a komerčních prostorech také potřebují po nějaké době vyměnit.

Společnost od pátého roku své existence začala vykazovat zisk a nadále se jí daří rok od roku zisk navyšovat nebo alespoň udržet hodnotu zisku z roku předchozího. Pokles produkce byl zaznamenán v roce 2013, který je patrný z tabulky 4.1, kde jsou zobrazeny počty prodaných dveří a zárubní za poslední 3 roky.

**Tabulka 4.1: Počet prodaných produktů v letech 2012 – 2014**  
(v tis. ks)

| Produkt | Rok  |      |      |
|---------|------|------|------|
|         | 2012 | 2013 | 2014 |
| Dveře   | 19   | 17   | 16   |
| Zárubně | 16   | 14   | 14   |

Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

Po roce 2012 dochází k poklesu prodeje, což společnost přisuzuje hospodářské krizi z roku 2009. Propad až po roce 2012 vysvětluje tím, že na stavební sortiment tato krize dopadla později, jelikož řada staveb a projektů byla již v realizaci a nebylo možné termín zhotovení přesunout, proto zákazníci (převážně stavební firmy) byli nuceni objednávat dveře i nadále až do dokončení realizace nasmlouvaných projektů.

Pro zmírnění dopadů krize, společnost průběžně realizovala slevové akce. Jednalo se například o procentuální slevy na celý sortiment, později dala do slevové

akce určitý typ dveří nebo zlevnila poplatky na vyhotovení atypických rozměrů dveří. Tyto marketingové akce sice zvýšily jednorázový prodej, ale jinak pro společnost byly kontraproduktivní. Zákazníci si zvykli, že vždy po nějakém intervalu se objeví další akce a pokud se zrovna nic nekonalo, objednání dveří odkládali s očekáváním budoucího výhodnějšího nákupu.

Na základě dosaženého úspěchu společnosti na českém trhu, společnost plánuje rozšíření své působnosti také na trh rakouský. Tato expanze je aktuálně plánovaná pro rok 2017 a v současnosti probíhá monitoring rakouského trhu.

## 5 Tvorba marketingových distribučních cest

Tato kapitola je věnována tvorbě marketingových distribučních cest. Nejprve se seznámíme s přístupem společnosti k marketingu a marketingovému mixu, následně se budeme podrobněji věnovat jednomu z prvků marketingového mixu, a to distribuci a distribuční politice. Zde uvedeme přístup k distribuci, tvorbu distribučních cest a distribučních systémů, dále výhody a nevýhody jednotlivých typů distribučních cest a následný výběr distribuce.

### 5.1 Marketing

Společnost si uvědomuje důležitost marketingu a nutnost uplatňování marketingové koncepce, která je zaměřená na plnění přání a požadavků zákazníků. Společnost si je vědoma, že bez zákazníků nebude existovat a že spokojený zákazník dokáže společnosti přinést tu nejlepší reklamu. Spokojený zákazník se s největší pravděpodobností vrátí, jakmile bude potřebovat obměnit pořízené dveře, a také předá doporučení svému blízkému okolí.

Cílem marketingu je předvídat, stimulovat, zjišťovat a uspokojovat potřeby zákazníků. K těmto účelům slouží společnosti převážně primární zdroje informací, a to ve formě přijatých objednávek. Z těchto podkladů se dá snadno zjistit, jakému trendu dávají zákazníci aktuálně přednost. Jako podrobnější zdroj informací poslouží zákazníci, kteří navštíví přímo vzorkovou prodejnu výrobce. Na vzorkové prodejně je k dispozici proškolený a profesionální tým obchodních asistentů, kteří zákazníkům podávají požadované informace a následně se zákazníky uzavírají objednávky. Při tomto kontaktu prodejci zjišťují nejrůznější představy a požadavky na dveře, které by spotřebitel očekával. Úkolem obchodního oddělení je tyto požadavky nebo představy sepsovat a čtvrtletně se informace zpracovávají a vyhodnocují. Pokud se určitý požadavek vyskytuje často, je tato informace předána vývojovému oddělení, kde se snaží přijít s novým typem dveří nebo designem.

Společnost spolufinancuje některé aktivity svých obchodních partnerů (distribučních mezičlánků). Jedná se například o billboardy v blízkosti obchodního partnera, případně přispívá i na ostatní věci, jako je firemní oblečení pro zaměstnance. Vše záleží na dohodě a vzájemné spolupráci. Pokud je obchodní partner loajální a na své vzorkové prodejně prezentuje převážně dveře zkoumaného subjektu a zákazníci jsou vždy srozuměni s tím, o jakou značku se jedná, je výrobce ochoten přispět na více věcí. Samozřejmě, nejdůležitějším ukazatelem je dosažený obrat jednotlivých obchodních partnerů.

Nepostradatelnou součástí je také pořádání školení, a to při každé výrazné změně postupu při výrobě. Výrobní společnost se musí neustále přizpůsobovat nejen požadavkům zákazníků a aktuálním trendům, ale také kvůli udržení konkurenceschopnosti neustále vylepšuje a zefektivňuje výrobní procesy.

## 5.2 Marketingový mix

Marketingový mix se skládá z produktu a produktové politiky; ceny a cenové politiky; distribuce a distribuční politiky a poslední složkou je marketingová komunikace.

V produktové politice se výrobní společnost zabývá především:

- designem – aby byl produkt pro zákazníky stále líbivý a lákavý;
- kvalitou – společnost si je vědoma toho, že různí zákazníci vyžadují různou kvalitu a různou cenu, proto nabízí několik kvalitativních úrovní;
- zárukou – společnost nabízí možnost poskytnutí nadstandardní záruky, a to za podmínek, že zákazníkovi u dveří provede každoroční servisní prohlídku;
- vlastnostmi – společnost klade důraz na to, aby zákazníci vždy byli seznámeni s vlastnostmi jednotlivých povrchů, pravidelně aktualizuje a inovuje své podklady, které jsou dostupné jak obchodním partnerům, tak koncovým zákazníkům.

Cenová politika řeší:

- prodejní cenu – stanovení prodejní ceny bere v úvahu jak náklady za zhotovení produktu, tak porovnání s cenou konkurence;
- rabaty – obchodní partneři mají nastaveny různé rabaty, které jsou závislé na výši odbytu;
- bonusové programy.

Distribuční politika je zaměřena na:

- distribuční cesty – společnost vytváří a aktualizuje distribuční cesty, aby co nejvíce vyhovovaly zákazníkům a byly co nejvíce efektivní;
- distribuční vztahy – společnost podporuje vznik distribučních vztahů; tyto vztahy jsou prospěšné jak pro výrobce, tak pro obchodní partnery, tak i pro koncové zákazníky.

Poslední složka marketingová komunikace řeší:

- osobní prodej prostřednictvím vlastní vzorkové prodejny;
- podporu prodeje;
- reklamu;
- PR;
- direct marketing prostřednictvím oslovování registrovaných zákazníků, kteří nakoupili na vzorkové prodejně.

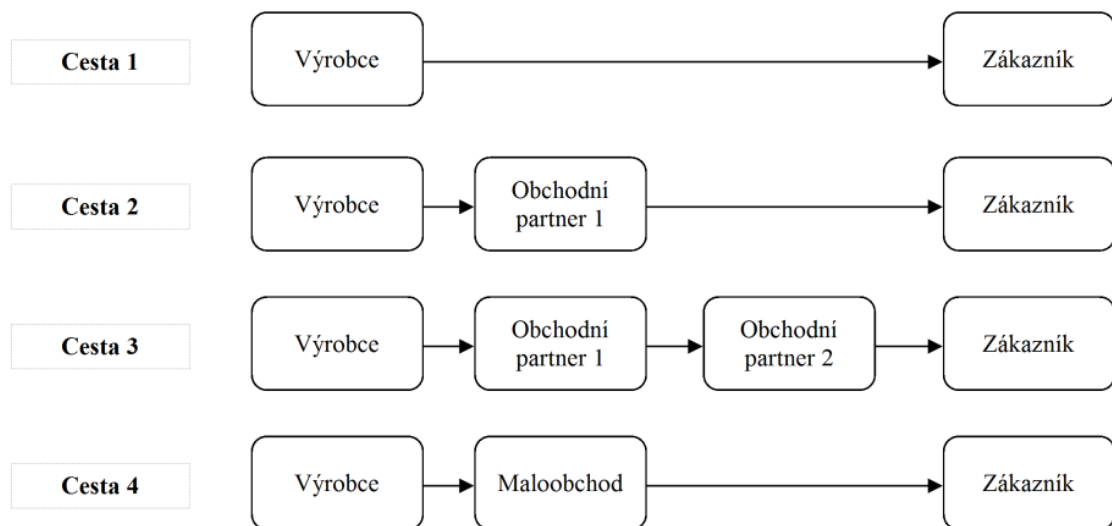


### 5.3 Distribuce a distribuční politika

Společnost využívá jak přímých, tak nepřímých distribučních cest. Většinu produkce však prodává pomocí nepřímých distribučních cest tvořených prostřednictvím distribučních mezičlánků, které reprezentují smluvní obchodní partneři a maloobchodní jednotky. Přímou distribuční cestu zastřešuje vzorková prodejna výrobce.

Využívané distribuční cesty jsou znázorněny schématem 5.1.

Schéma 5.1: Využívané distribuční cesty



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

Ze schématu je patrné, že výrobce nemá příliš rozsáhlé distribuční cesty. Společnost aplikuje strategii selektivní distribuce, která umožňuje pečlivý výběr obchodních partnerů a maloobchodních jednotek, se kterými dále spolupracuje. Díky této strategii má výrobce lepší kontrolu nad prodejem jeho produktů. Další výhodou je,

že může alespoň částečně regulovat prodej konkurenčních značek nabízené obchodním partnerem. Výrobce obchodního partnera neomezuje v tom, že by nesměl prodávat konkurenční produkty, ale v případě, že nabízí převážně nebo z větší části jeho produkty, poskytuje partnerům širší nabídku spolupráce.

V případě přímé cesty (cesta 1), přepravu dveří a záruční zajišťuje sám výrobce, smluvní přepravce nebo si dveře vyzvedává zákazník. V případě, kdy dveře rozváží přímo výrobce, se jedná o situaci, kdy si zákazník objednal také montáž dveří. V tomto případě se zákazníkům účtuje jak poplatek za montáž, tak poplatek za přepravu, pokud místo montáže je vzdálené více než 10 kilometrů od vzorkové prodejny.

Společnost využívá další 3 distribuční cesty. U nepřímé cesty (cesta 2) podnik využívá jako mezičlánek obchodního partnera, který dveře nabízí a pokud má zákazník zájem, také je montuje. Zde jsou uplatňovány poplatky velmi podobné poplatkům, které účtuje výrobce. Tento způsob, cesta 2, je velmi oblíben, jelikož zákazníkům odpadne řada starostí s montáží.

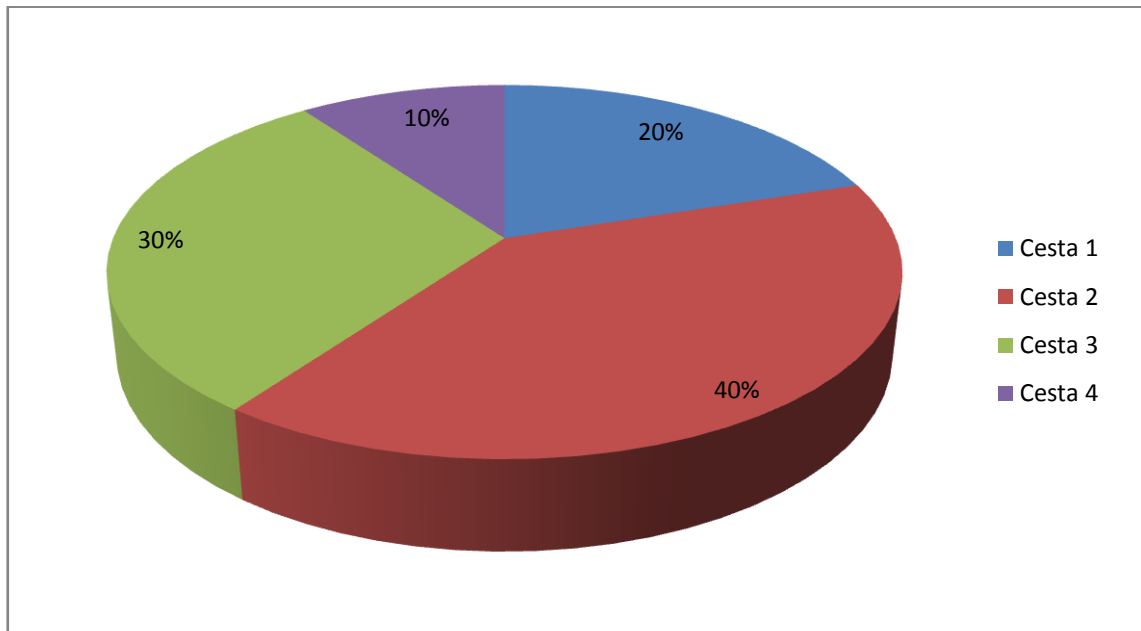
U distribuční cesty 3 je princip následující. Pokud obchodní partner 2 bude odebírat produkty přímo od výrobce, obdrží od něj například 20% slevu z ceníkových cen. Obchodní partner 1, má však slevu z ceníkových cen ve výši 30 %, protože u výrobce dosahuje vyšších odběrů a tedy i celkově lepších výsledků, než obchodní partner 2. Pokud se oba obchodní partneři mezi sebou domluví a partner 2 bude zboží odebírat přes partnera 1, bude to prospěšné pro všechny tři zúčastněné (včetně výrobce).

Výrobce ušetří náklady na logistiku, jelikož vyrobené produkty bude zavážet, nebo zasílat pouze jednomu obchodnímu partnerovi, namísto původních dvou, a to na prodejnu obchodního partnera 1, který výrobcí zasílá jak své objednávky, tak objednávky od obchodního partnera 2. Díky této kooperaci se partnerovi 1 zvýší odbyt od výrobce a tím dosáhne na vyšší procentuální slevu z ceníkových cen a část nově nabyté výhody podstoupí obchodnímu partnerovi 2. Oblíbenost této distribuční cesty je shodná s oblíbeností cesty 2, jelikož pro konečného zákazníka jsou tyto cesty totožné. Zákazníci zde obdrží stejný servis. Jediné, co zde může být odlišné, je výše slevy z ceníkových cen (obchodní partneři si tuto problematiku řeší sami) a termín dodání, a to v důsledku toho, že obchodní partner 2 neobdrží zásilku přímo od výrobce, ale musí ji k sobě ještě přepravit od obchodního partnera 1, se kterým uzavřel kooperaci.

Naopak distribuční cesta 4 je výrobcem využívána jen okrajově. Jak je patrné z výše uvedeného schématu, v této cestě jako distribuční mezičlánek využívá maloobchodní jednotku. Zpravidla se jedná o maloobchody s velmi širokou produktovou řadou, jako je například Uni Hobby apod. Zákazníci tyto obchody rádi navštěvují, jelikož na jednom místě naleznou téměř vše a marketing těchto prodejen se snaží, aby zákazníci odcházeli s více položkami, než pro které původně šli. I přes tyto skutečnosti výrobce tuto metodu nerad využívá, protože je přesvědčen, že při takto širokém sortimentu nejsou prodavači schopni podat k jeho produktům adekvátní informace, na čemž si výrobce zakládá.

Dalším důvodem je, že pokud člověk již takovýto druh obchodního řetězce navštíví za úmyslem pořízení dveří, s největší pravděpodobností se orientuje jen podle ceny a nikoli již podle kvality a odolnosti dveří a zárubní. Výrobce si je vědom, že cena je pro řadu zákazníků rozhodující, ale na nejlevnější dveře, které jsou vyplněny jen papírovou voštinou, se specializovat nechce. Neustále se snaží hledat a vytvářet kompromis, co se týká přiměřené kvality, odolnosti a tomu odpovídající ceny. Na druhou stranu, pokud se člověk rozhodne, pořídit si dveře, musí někde nejprve sehnat základní informace. Z průzkumu, který prováděl sám výrobce, bylo zjištěno, že poměrně velká část zákazníků, kteří u výrobce nebo jeho obchodních partnerů uzavřeli objednávku, se prvotně šli porozhlédnout do zmíněných maloobchodních jednotek. Další významná část si značku výrobce vyhlédla na základě informací, které poskytuje webová prezentace a samozřejmě také recenze zákazníků, kteří již dané produkty vlastní. Oblíbenost nebo využívání jednotlivých cest znázorňuje graf 5.1.

**Graf 5.1: Využívání distribučních cest**



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

V rámci distribučních cest je potřeba zmínit fyzickou distribuci, tedy způsob přepravování produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi, obchodnímu partnerovi nebo do maloobchodní jednotky. Společnost využívá vlastní vozový park, ale také má nasmlouvanou přepravní společnost. Vlastní přepravu využívá v situaci, kdy u zákazníka realizuje také montáž, nebo když má daného zákazníka na cestě k jinému zákazníkovi, kde montuje. Smluvní přepravní společnost tak využívá v případech, kdy dopravuje produkty ke koncovému zákazníkovi bez následné montáže nebo k obchodním partnerům.

## 5.4 Distribuční systém a rizika

V rámci distribučních cest výrobce vznikají distribuční systémy jak na úrovni vertikální, tak na úrovni horizontální. Vertikální úroveň zde představuje spolupráce výrobce a obchodních partnerů. Systém pracuje jako celek na základě pravidel, která byla předem pevně stanovena, za účelem dosažení společného cíle. Tím je maximalizace prodeje, na kterém závisí zvyšování tržní pozice značky výrobce a následně maximalizace zisku. Horizontální úroveň je patrná z distribuční cesty 3, kde se rozhodli uzavřít kooperaci dva (případně více) nezávislí prodejci (obchodní partneři výrobce). Obchodní partneři, na základě spolupráce, u výrobce dosahují lepších výsledků a tím získávají vyšší výhody v podobě marketingových zdrojů poskytovaných výrobcem.

V rámci kooperací (distribučních systémů) mohou vznikat konflikty jak na vertikálních, tak na horizontálních úrovních. Jedná se o nesoulad a vzájemné nepochopení mezi účastníky. Nejdlejší a zároveň nejrizikovější distribuční systém znázorňuje cesta 3 ze schématu 5.1. Zde mohou vznikat konflikty mezi obchodními partnery výrobce, a to v situaci, kdy obchodní partner 2 nabyde podezření, že obchodní partner 1 si převážnou část z výhod navázané kooperace nechává ve svůj prospěch.

Další spor může vést obchodní partner 1 přímo s výrobcem, pokud bude mít pocit, že po navázání kooperace s obchodním partnerem 2, mu výrobce nenavýšil adekvátně procentuální slevu z ceníkových cen, a to vzhledem k nárůstu objemu objednávek a tedy i celkové hodnotě obrátu. Tento spor může ještě více zesílit, pokud obchodní partner 2 po obchodním partnerovi 1 neústupně požaduje poskytnutí vyšší slevy pod výhrůzkou ukončení spolupráce, jelikož jiný obchodní partner mu takovou výši slevy přislíbil, pokud naváže kooperaci právě s ním. Ztráta kooperace může mít pro obchodního partnera existenční charakter. Přišel by nejen o vyšší slevu, kterou pomocí kooperace získal, ale také o další výhody, jako jsou například příspěvky na chod provozovny, na reklamu, na školení atd.

Změny kooperačních vazeb ale nemají vliv pouze na obchodní partnery. Změny pociťuje také výrobce. Pokud jedna kooperace skončí a druhá začne, musí přeorganizovat své distribuční zvyklosti a opět hledat nejlepší, nejvýhodnější a nejefektivnější způsob, prostřednictvím kterého budou distribuční cesty nejpřívětivější

jak pro samotného výrobce, tak pro daného obchodního partnera. Konkrétně se jedná například o vytíženost kamionů. Pokud prvotní kooperace zajišťovala úplnou vytíženost kamionu, byla tato přeprava výhodnější, jelikož přepravní společnost nemusela nakládat kamion dalším zbožím a poskytla tak výrobcí lepší přepravní podmínky. Změna kooperace může způsobit, že prvotní distribuční cesta se stane nákladnější, jelikož výrobce přijde o výhodu, k tomu se výrobcí vyskytne další dodací místo, které může výrazně vybočovat od dosavadních tras.

Aby se zamezilo možným konfliktům, snaží se je výrobce eliminovat pravidelnými monitoringy a kontrolami. Aby byly kontroly efektivní, musí být u výrobce nahlášen každý prodejce, který jeho sortiment prodává, a to i v případě, že se jedná o kooperace, ve kterých objednává pouze jeden obchodní partner a dodává zboží dalším. Výrobce pak u těchto prodejců provádí monitoring spokojenosti jak služeb, které sám poskytuje, tak služeb, které poskytují kooperující partneři.

## 6 Řízení marketingových distribučních cest

Společnost klade na marketing vysoký důraz, proto je zde uplatňováno řízení marketingových distribučních cest. V plánovací etapě společnost provádí marketingovou situační analýzu, na základě které si stanoví cíle, následuje strategie k dosažení cílů a marketingový plán. Sestavený plán se následně realizuje a na závěr přichází kontrolní fáze, kde dochází k měření výsledků, které se porovnávají se standardy a případné odchylky se eliminují sestavením nového dokonalejšího plánu.

### 6.1 Plánovací etapa

V plánovací etapě se aktuálně nachází sestavení interaktivního katalogu. Jedná se o aplikaci, která bude zobrazovat nabízené dveře a jejich jednotlivé modely. Po zvolení modelu dveří se zákazníkovi zobrazí další nabídka, a to povrchové úpravy, barevného provedení, orientace dveří (pravé, levé), prosklené varianty. Program bude reagovat na jakýkoliv zákazníkuv výběr, který se promítne do aktuálního zobrazení dveří. Tato aplikace zákazníkům velmi ulehčí rozhodování. Ne každý zákazník má takovou fantazii, aby si byl schopen dveře přesně představit. Další velkou výhodou je, že občas mohou být tištěné katalogy pro zákazníky hůře pochopitelné a mohou se v něm hůře orientovat. Na internetu si tak mohou zkusit volit ty nejrůznější varianty a kombinace, které společnost umožňuje a prodejnu následně navštíví, aby si svou volbu potvrdil nebo aby získal bližší technické informace, které mu poskytne proškolený tým obchodních asistentů.

Konkurenční společnost podobnou aplikací již disponuje, proto má pro výrobce tato aplikace velkou prioritu a očekává od ní, že mu přinese nejen nárůst objednávek, ale také, že mu ulehčí práci s některými zákazníky. Na základě této aplikace se zákazníci dokáží velmi jednoduchou formou seznámit s aktuální nabídkou společnosti a prodejní centra navštíví již se základní představou, kterou obchodní asistenti pouze upřesní nebo částečně poupraví. Na základě dotazování zákazníků bylo zjištěno, že většina, téměř 70 % zákazníků, by takovýto konfigurátor velmi uvítala.

## 6.2 Realizační a kontrolní etapa

Aktuálním cílem marketingového oddělení společnosti, který se již realizuje a podléhá tak kontrolní etapě, je zvýšení spokojenosti zákazníků dosažené prostřednictvím služeb poskytovaných zákazníkům v rámci přímé i nepřímé distribuce. Kontrole také neustále podléhá výběr smluvních přepravních společností, na základě které se upravuje smluvní vztah a pokud jsou výsledky nevyhovující, tak může dojít ke změně přepravní společnosti. Průběhy a výsledky kontrol přímých i nepřímých distribučních cest a smluvních přepravních společností jsou obsaženy v následujících podkapitolách.

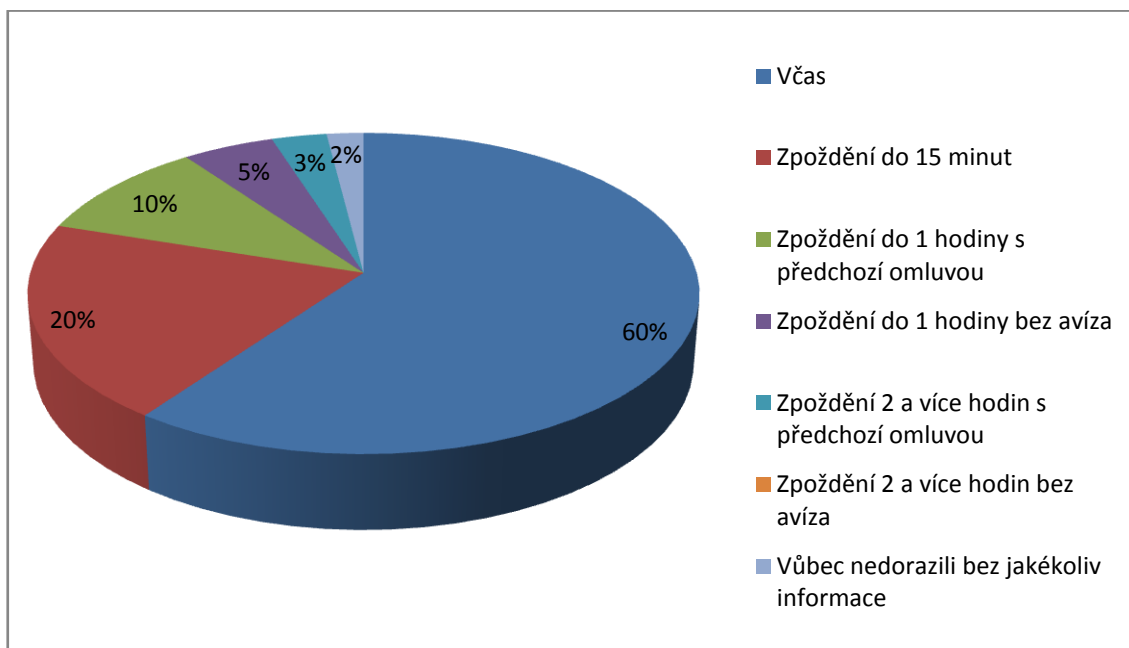
### 6.2.1 Kontrola přímých distribučních cest

V rámci přímé distribuce, prostřednictvím které je zajišťována přeprava produktů zaměstnanci výrobce a s následnou montáží, se kontroluje spokojenost s dodací lhůtou (termín příjezdu), průběhem montáže a problematickou oblast ohledně rušení (změny termínu) dodávek a montáží. Níže uvedené grafy 6.1, 6.2 a 6.3 zobrazují spokojenost zákazníků za třetí čtvrtletí roku 2014. Data byla získána prostřednictvím dotazníků.

Tyto uvedené grafy jsou pro podnik velmi důležité – nebo spíše informace které představují. Grafy 6.1, 6.2 a 6.3 zobrazují souhrnné hodnoty, ale z jejich podkladů – samotných dotazníků – může společnost získat podrobnější informace, například o jakého zákazníka se jedná, kdo byl zodpovědný za dodávku a kdo zakázku montoval. Na základě těchto informací může lépe nastavovat opatření a předcházet tak nepříjemnostem, které často končí ztrátou zákazníků.

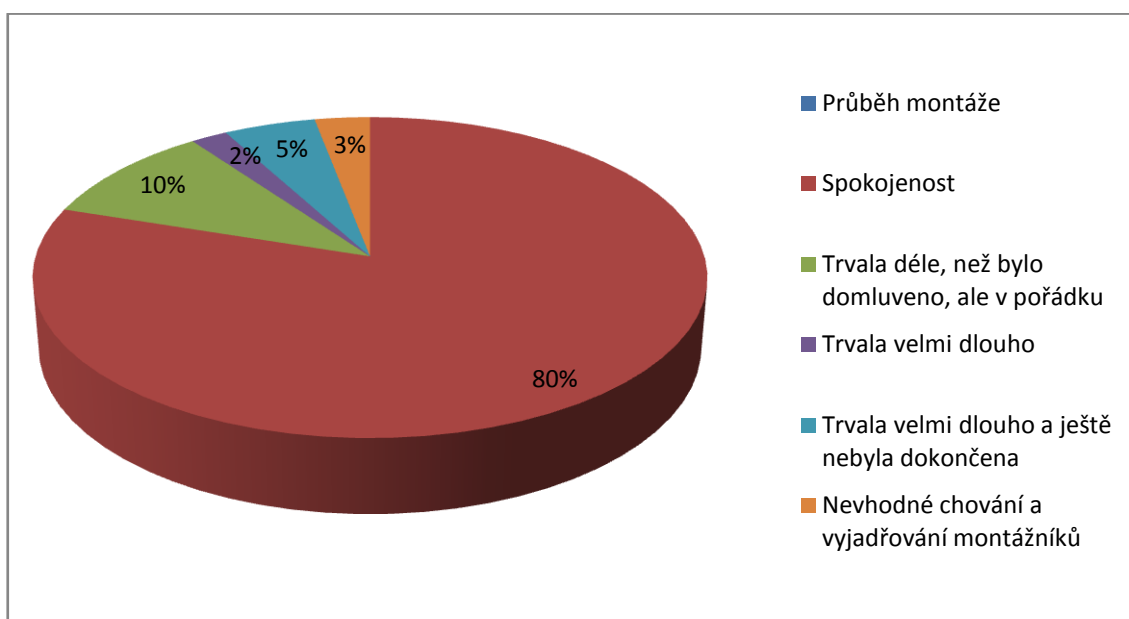


**Graf 6.1: Termín příjezdu (III. čtvrtletí roku 2014)**



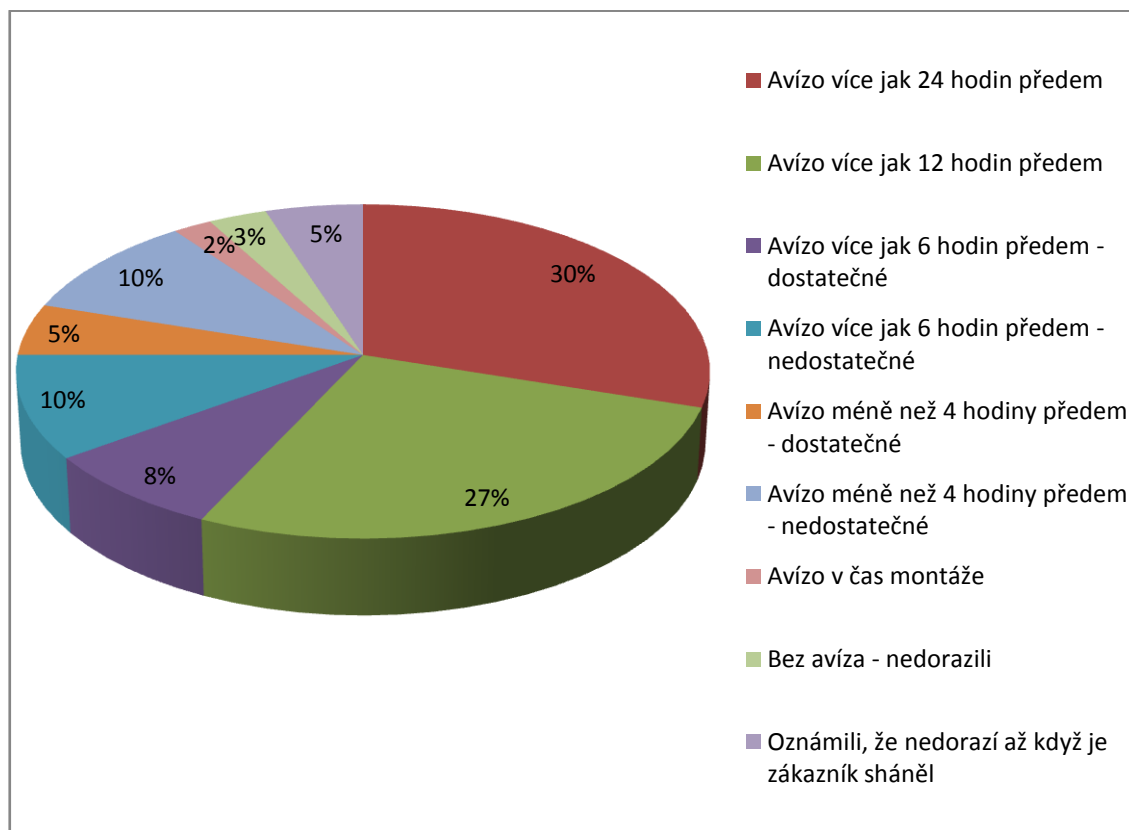
Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

**Graf 6.2: Průběh montáže (III. čtvrtletí roku 2014)**



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

**Graf 6.3: Zrušení dodávky (III. čtvrtletí roku 2014)**



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

Z grafů vyplývá, že společnost má v distribuci značné mezery. Graf 6.1 zobrazuje, že včas byla doručena dodávka pouze u 60 % zákazníků, u dalších 20 % došlo k 15 minutám zpoždění, což je pro společnost ještě akceptovatelné a zákaznicky při sjednávání termínu na tuto lhůtu upozorňují. Takovéto zpoždění může být získáno z nepřesně zadané adresy zákazníkem, dopravní zácpou nebo drobnou poruchou při cestě. Pokud se dodání zdrží a zákazník je o tom dostatečně dopředu informován, tak to společnost poměrně často toleruje, jelikož to mohlo být způsobeno komplikací na předchozí montáži, která se nedala předvídat. Pokud však dojde ke zpoždění a zákazník není předem informován, pak z takového jednání společnost vyvozuje důsledky. Většinou se jedná o srážky ze mzdy uplatňované v neprospěch vedoucího montážního týmu, na základě nesplnění povinností uvedených v pracovní smlouvě. Ve

třetím čtvrtletí k takovýmto případům došlo u 5 % dodávek. V případě 2 % zaměstnanci k zákazníkovi vůbec nedorazili a zákazníka o tom neinformovali. V této situaci se zákazníkovi nabízí kompenzace, a to poskytnutím slevy na další nákup a zaměstnanci jsou opět postiženi srážkou ze mzdy.

Z dotazníků zaměřených na spokojenost s průběhem montáže vyšlo najevo, že celých 80 % zákazníků bylo spokojeno bez výhrad. Dalších 10 % uvedlo, že montáž byla v pořádku, ale trvala déle, než bylo domluveno, nicméně tato skutečnost je nijak nepohoršuje. Naopak 2 % zákazníků hodnotí montáž jako neuspokojivou, jelikož trvala příliš dlouho a u 3 % se montáž velmi protáhla a navíc montáž nebyla dokončena.

Pro zákazníky je také velmi důležitým ukazatelem časový předstih zrušení domluvené dodávky dveří včetně montáže ze strany společnosti. K této situaci bohužel občas dochází a není v silách výrobce tento jev plně eliminovat. Příčinou mohou být již zmíněné komplikace s předchozí dodávkou a montáží, dopravní nehodou, dopravní zácpou, atd. Pokud k této situaci dojde, zákazníci hodnotí, s jakým časovým předstihem jim tato skutečnost byla oznámena. Z historických výzkumů společnosti vyplývá, že pro většinu zákazníků je přijatelná hranice 6 nebo 4 hodin. Na základě těchto poznatků společnost sestavila svůj dotazník. Výsledky za třetí čtvrtletí roku 2014 jsou následující.

Celkem 30 % zákazníků bylo informováno s 24 hodinovým předstihem, dalších 27 % s 12 hodinovým předstihem. U 6 hodinového limitu jsou již zákazníci rozděleni na skupiny, kterým tato lhůta přijde dostačující a na další, která jí hodnotí jako nedostačující – spokojených bylo 8 %, ale za krátkou lhůtu to považovalo 10 % zákazníků. Stejný princip byl aplikován také u 4 hodinového předstihu, kde tuto lhůtu akceptovalo pouze 5 % oproti nespokojeným 10 % zákazníků. Jako neomluvitelné považuje společnost, když k dodání a montáži vůbec nedošlo a zákazník nebyl informován. Tato situace vznikla u 3 %. Na stejnou úroveň je kladen případ, kdy se zákazník o zpoždění dozví až poté, co zákazník sám zkontaktuje zaměstnance společnosti. K tomuto případu došlo v celých 5 %. Jedinou polehčující okolností může být případ, kdy se zákazník sám ujišťoval s předstihem ohledně dodržení termínu dodání. Samozřejmě i zde se společnost snaží zákazníkům kompenzovat nedostatky různými bonusy nebo slevami a současně, pokud se prokáže vina zaměstnanců, následují zde srážky ze mzdy za neplnění pracovních povinností, které zaměstnancům ukládá pracovní smlouva.

U těchto výsledků je nutné také přihlídnout k tomu, že dotazník nevyplňuje každý zákazník. Ze spokojených zákazníků si najde čas na dotazník přibližně každý 15 člověk<sup>2</sup>, naopak nespokojený zákazník si najde čas na recenzi téměř vždy a dotazník tak vyplňuje každý nespokojený zákazník nebo každý druhý<sup>3</sup>.

Již zmíněné srážky ze mzdy mají eliminační charakter chyb a tím i rizik spojených s distribucí. Pokud má zaměstnanec jasně daný postih za přesně uvedenou chybu, více dbá na bezchybné plnění úkolů. Pro další posílení motivace k bezchybnému jednání ze strany zaměstnanců společnost nastavila také přesná pravidla a výše odměn za dosažení bezchybného plnění pracovních úkolů. Jak jsme zmínili, jsou okolnosti, které zaměstnanci nejsou schopni ovlivnit, z tohoto důvodu je stanoveno procento chyb, u kterých není požadována náhrada od zaměstnanců.

Jako další prvek kontroly distribuce byla do aut společnosti namontována GPS zařízení, která slouží k monitoringu pohybu montážních aut a následné kontrole. Zařízení GPS nemonitorují pouze aktuální pohyb, ale prostřednictvím programu je možné také dohledat pohyb aut zpětně. Díky této kontrole se eliminovaly prostoje montážních týmů a také se odhalí případné nepovolené zajižděky.

## 6.2.2 Kontrola nepřímých distribučních cest

Další kontroly probíhají v rámci monitoringu spolupracujících obchodních partnerů. Ke kontrole výrobce využívá převážně mystery shopping. Pomocí této metody kontroluje vzhled provozovny, následně kontroluje, zda byly finanční prostředky, které poskytl výrobce obchodním partnerů, účelně vynaloženy. Jedná se například o kontrolu dostatečného zvýraznění značky, případně jestli obchodní partner nezačal odebírat produkty od konkurence, které by byly upřednostňovány. Vyhodnocení těchto parametrů zobrazuje graf 6.4.

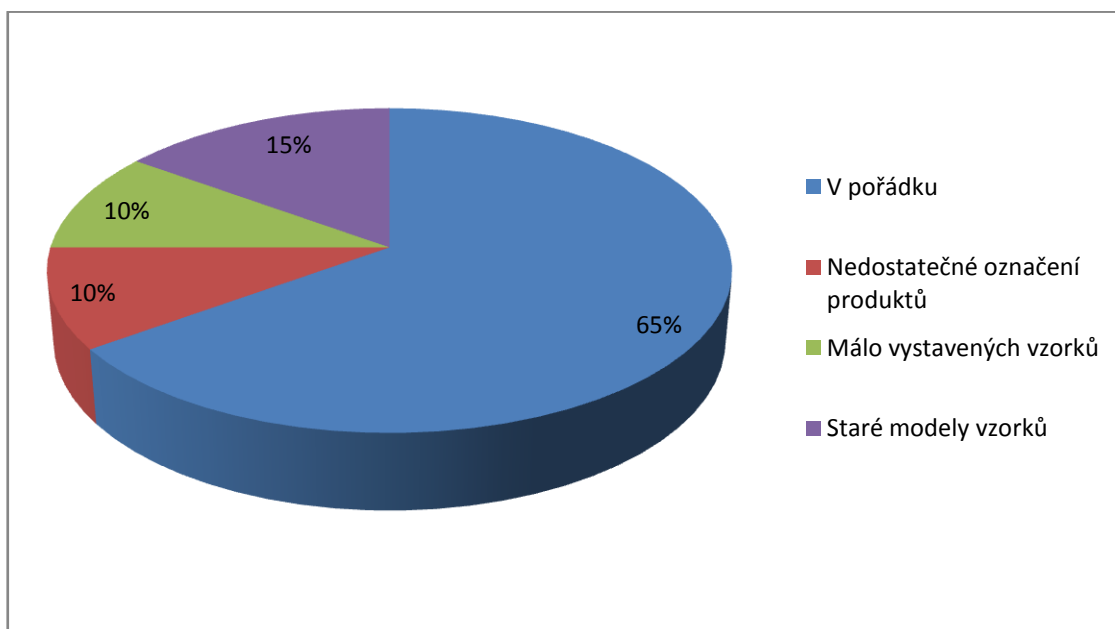
---

<sup>2</sup> Tento údaj byl vyzpozorován z dlouhodobého vyhodnocování spokojenosti zákazníků, kterým byly dveře také montovány. Zde má podnik k dispozici počty montáží a zápisy z průběhu montáží, kde se zaznamenávají případné komplikace.

<sup>3</sup> Opět byly porovnávány počty všech montáží a montáží, kde vznikly komplikace nebo kde byl zákazník nespokojen.

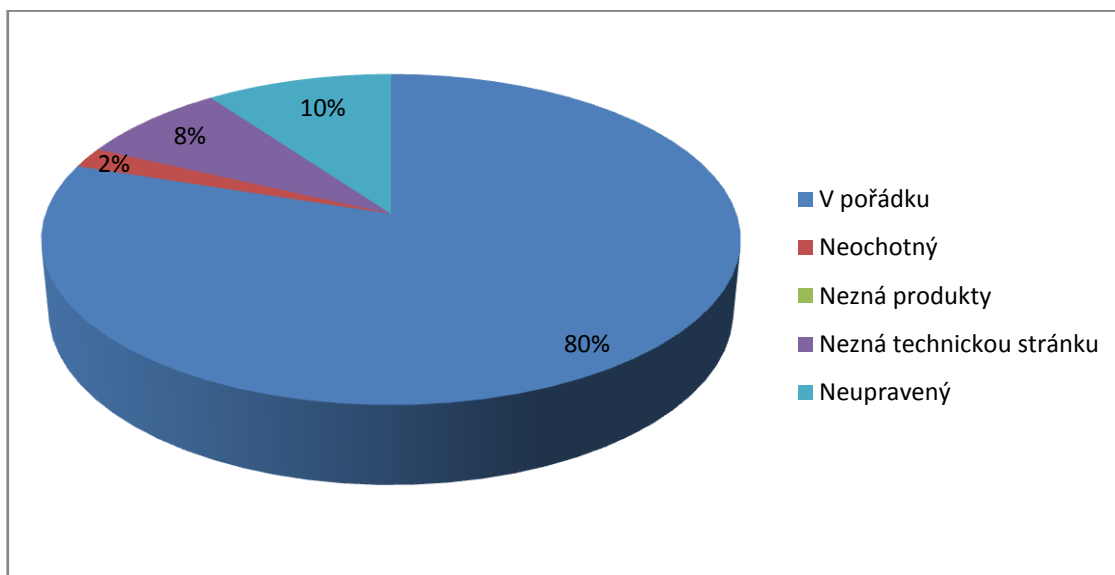
Nepostradatelnou kontrolu představuje připravenost a vstřícnost prodávajícího personálu, a to převážně znalost produktů a ochota informovat zákazníky o přednostech značky. Dále jsou pokládány podrobnější otázky, díky kterým by výrobce měl být schopen zjistit, zda školení, která pořádá pro své obchodní partnery a jejich prodejce, jsou účelná a jestli jim byla věnována dostatečná pozornost. Výsledky za třetí čtvrtletí zobrazuje graf 6.5. Bohužel občas narazí na takový prodejní personál, který školení bere pouze jako formu rozptýlení a pobavení. V takových případech jsou nastolena opatření. Obchodní partner dostane lhůtu na nápravu - doškolení na vlastní náklady daného pracovníka nebo nábor nového zaměstnance, ale v tomto případě též proškoluje obchodní partner na vlastní náklady. Zjistí-li se, že obchodní partner nebo jeho zaměstnanci dostatečně nerepresentují produkty výrobce, nastávají další opatření, a to v podobě odebrání jistých výhod, které partnerovi výrobce poskytoval.

**Graf 6.4: Výsledky Mystery shopping – stav provozovny (III. čtvrtletí 2014)**



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

**Graf 6.5: Výsledky Mystery shopping – hodnocení personálu (III. čtvrtletí 2014)**



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

### 6.2.3 Kontrola smluvních přepravních společností

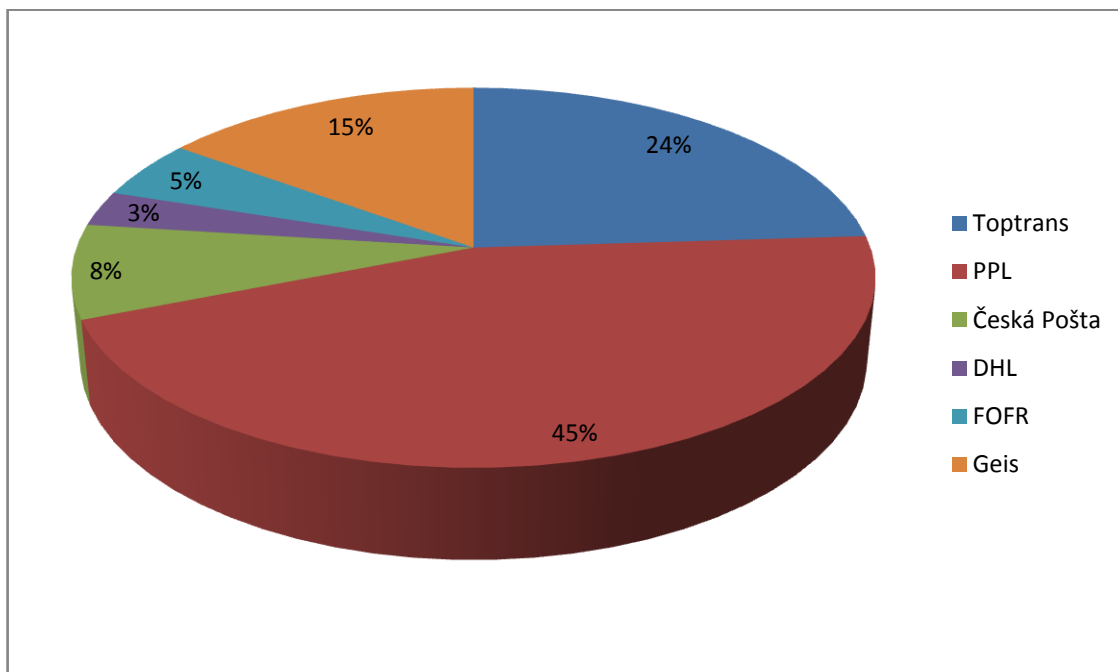
Společnost nesmí opomíjet kontrolu smluvních přepravních společností, neboť tato část distribuce představuje také velmi důležitý prvek. Fyzické dodání dveří na místo určení a hlavně jeho průběh, může rozhodnout o další budoucí spolupráci. Koncoví zákazníci jsou na chování přepravců velmi citliví. Výběr přepravní společnosti, může mít rozhodující vliv na uzavření objednávky. Zákazníci chtějí mít ten nejlepší servis a zákaznickova negativní zkušenost s přepravní společností nebo s jejím řidičem, může zapříčinit i to, že si zákazník nakonec objedná dveře jinde.

Ideálním řešením je mít více smluvních přepravních společností, aby si každý zákazník mohl vybrat právě tu, která mu nejvíce vyhovuje. Ovšem, u takto rozměrného a těžkého sortimentu, jako jsou dveře, je tato varianta těžko proveditelná, respektive, je velmi nákladná a cena přepravy by tak mohla zákazníky odradit. Nákladnost je zapříčiněná tím, že čím více bude společnost využívat smluvních partnerů, tím menších

obratů u jednotlivých přepravních společností bude dosahovat a tím dražší přepravu bude mít. I zde samozřejmě fungují množstevní slevy.

Výrobce si vytipoval nejznámější přepravní společnosti, které nabízejí nadrozměrnou přepravu a na základě dotazování svých zákazníků vyhodnotil jejich preference. Dle výsledků jednoznačně zvítězila přepravní společnost PPL, kterou upřednostňuje 45 % dotázaných, následuje společnost Toptrans s 24 %, Geis Global Logistics s 15 %, Česká Pošta s 8 %, FOFR s 5 % a nejméně oblíbenou přepravní společností je společnost DHL, kterou zvolila pouze 3 % dotázaných. Grafické znázornění výše uvedených hodnot je znázorněno v grafu 6.6.

**Graf 6.6: Oblíbenost přepravních společností**



Zdroj: Interní informace, zpracování vlastní

Výrobce momentálně nabízí přepravu své produkce prostřednictvím jednoho smluvního partnera, a to přepravní společností PPL. Výhledově uvažuje o navázání smlouvy ještě s jednou přepravní společností, ale tomuto rozhodnutí by opět předcházela průzkum preferencí zákazníků a následné vyjednávání podmínek s přepravními společnostmi.

Kontrola spokojenosti zákazníka s přepravní společností PPL se provádí na základě telefonického dotazování náhodného vzorku zákazníků. Obchodní asistenti mají za úkol zkontaktovat každého desátého zákazníka, aby si ověřili, zda u něj proběhlo vše v pořádku a zda je spokojen s dodanými dvěmi. Při rozhovoru jsou pokládány jednoduché otázky, týkající se přepravní společnosti. Otázky jsou následující:

- Byli jste spokojeni se způsobem přepravy?
- Kontaktoval Vás řidič předem, kdy k Vám dorazí?
- Byli jste spokojeni s chováním a přístupem řidiče?

Na základě výše uvedených otázek výrobce obdrží ty nejzákladnější informace. Pokud je zákazník sdílnější, může výrobce obdržet detailnější popis silných nebo slabých stránek přepravní společnosti. Výrobce nechce, aby zákazníkům byly účelově kladeny detailnější otázky, jelikož řada lidí to posuzuje jako obtěžování.

Výsledky dotazování jsou z převážné části kladné a výrobce tak nemá důvod, aby volbu smluvní přepravní společnosti přehodnocoval.



## 7 Rozšíření distribuce

Společnost je na českém trhu velmi úspěšná. Jak jsme zmínili, kromě pár slabších let, kdy společnost vykazovala pokles objednávek a tím i dosaženého zisku, zaznamenává postupný a neustálý růst. Za dobu její existence se společnosti podařilo navázat kvalitní obchodní vztah také s rakouským zákazníkem. Tento zákazník pravidelně u výrobce nakupuje dveře a zárubně a dále je prodává a montuje v Rakousku. Obě strany se navzájem na několika zakázkách prověřily a nyní se jedná o navázání užší spolupráce, a to výrobce – obchodní partner. Výrobce má v úmyslu distribuovat své produkty také na rakouský trh, k čemuž by mu pomohl právě zmíněný rakouský zákazník.

Jednalo by se o kooperaci, kde by rakouský obchodník doporučoval a prezentoval dveře výrobní společnosti, za což by obdržel jisté výhody. Výrobce je také ochotný zřídit pobočku, která by byla blíže rakouským hranicím, aby se případní zájemci mohli dojet podívat na vystavené vzorky a případně dojednat další podrobnosti. Jakmile by se zájem v Rakousku navýšil a vzrostl objem realizovaných zakázek, společnost by založila také pobočku přímo v Rakousku.

Rakouský obchodník se osvědčil také z technické stránky, kdy dokázal, že mu nedělá problém dveře namontovat a poradí si s nejrůznějšími úskalími, proto právě tuto variantu hodnotím, jako nejlepší úvodní krok pro rozšíření distribuce na rakouský trh.

Tento čin, pokud bude úspěšný, bude pro společnost znamenat velký posun – rozšíří svou působnost na zahraniční trh a pokud se společnosti bude dařit a nabyde dobrého tržního postavení, které se jí podaří udržet, chce výrobce svou působnost dále rozšiřovat, a to také na mezinárodní úrovni. Společnost si je vědoma, že k takto velké expanzi je před ní ještě velmi dlouhý kus cesty a že musí postupovat obezřetně, aby ve snaze rozrůst se, si nezpůsobila existenční problémy, které by mohly způsobit její celkový zánik.

## 8 Závěr

Marketingové distribuční cesty výrobní společnosti B se postupně vyvíjely. V prvotní fázi, kdy společnost byla krátce na trhu a neměla tolik zakázek, probíhala distribuce pouze prostřednictvím vlastních zaměstnanců, případně produkty rozvážel sám majitel firmy. Postupem času, kdy o produkty společnosti začínal být čím dál větší zájem (společnost uvádí cca po dvou letech fungování), začala být přímá distribuce, zajišťovaná pouze vlastními zdroji, pro společnost nedostačující. V této fázi společnost začala využívat také smluvních přepravních, nebo-li podpůrných distribučních mezičlánků.

Další fáze vývoje marketingových distribučních cest nastala po prvních pěti letech fungování společnosti, kdy vzniká první nepřímá distribuční cesta. Zde se společnosti podařilo navázat první vztah s obchodním partnerem, který nabízel produkci výrobce. Tento krok se těšil velkému úspěchu a tak se síť obchodních partnerů začala pomalu rozšiřovat. Zde vzniká také distribuční cesta s maloobchodním mezičlánkem. Vztahy mezi výrobcem a obchodními partnery se postupem času neustále vyvíjely, až dostaly aktuální podobu, která je popsána v praktické části této diplomové práce.

Společnost své marketingové distribuční cesty za dobu své existence (19 let) rozvinula a nastavila zde přesná pravidla. Aktuálně využívá 4 distribuční cesty. Jedna distribuční cesta je tvořena přímou distribucí, zbylé 3 jsou cesty nepřímé, z čehož u jedné distribuční cesty vznikají distribuční systémy na horizontální úrovni, a to na základě kooperace dvou a více obchodních partnerů, kteří prodávají produkty výrobce. Tyto kooperace s sebou nesou jistá rizika, která mohou ohrozit dobrou pověst značky výrobce. Prozatím však výrobce nezaznamenal žádný výraznější konflikt, proto zde nejsou nastavena žádná výraznější opatření. Výrobce zde provádí pouze kontroly, které jsou shodné s kontrolou marketingu.

Výrobce si uvědomuje důležitost marketingu a v rámci řízení marketingových distribučních cest provádí pravidelné kontroly. Kontroly realizuje na třech úrovních. První úroveň představuje kontrolu přímých distribučních cest, kde hodnotí úroveň vlastních zaměstnanců. V rámci druhé úrovně kontroluje nepřímé distribuční cesty, kde je pozornost zaměřena na obchodní partnery. Zde se klade důraz na stav provozovny

a profesionalitu a ochotu prodejního personálu. Poslední, třetí úroveň, hodnotí podpůrné distribuční mezičlánky – přepravní společnosti.

Z kontroly přímé distribuční cesty vyšla najevo řada nedostatků. Největším nedostatkem je pozdní termín příjezdu, kdy pouze u 60 % zakázek montážní tým dorazil přesně včas a největším prohřeškem je, že ke 2 % zákazníků zaměstnanci ve sjednaný den vůbec nedorazili a zákazníky nikterak nekontaktovali. Co se týká spokojenosti s průběhem montáže, tak zde je výsledek celkem uspokojivý. Celých 80 % zákazníků bylo spokojeno a dalších 10 % uvedlo, že montáž trvala déle, než bylo domluveno, ale jinak jsou celkově spokojeni. Z toho vyplývá, že pouze u 10 % montáží vznikly komplikace nebo zde byla nespokojenost zákazníků.

Výrobce se často setkával s kritikou rušení domluveného termínu dodání dveří a následné montáže ze strany společnosti. Většina zákazníků hodnotí velmi záporně, pokud společnost zruší již domluvenou montáž. V krajních situacích se tomu výrobce bohužel nevyhne, nicméně, na tuto problematiku se také zaměřil, aby měl alespoň lepší představu o tom, co jsou zákazníci ještě ochotni akceptovat a co již hodnotí jako neprofesionální jednání. Nejvíce kritické jsou zde hranice 6 a 4 hodin. U zrušení montáže s šestihodinovým předstihem se již zákazníci dělí na 2 skupiny – jedna skupina tento předstih hodnotí jako dostatečný a druhá skupina jako nedostatečný. Stejně rozdělení na 2 skupiny je u čtyřhodinového předstihu. Z výsledků vyšlo najevo, že problém a nespokojenost vznikla u 30 % zákazníků. U zbylých 70 % proběhla změna termínu dodání bez zjevných nepříjemností.

Kontrola obchodních partnerů dopadla celkem pozitivně. Stav provozovny byl v 65 % procentech vyhodnocen jako v pořádku a u zbylých 35 % se jednalo pouze o drobnější nedostatky, které byly obchodními partnery následně napraveny. U obchodních partnerů byl hodnocen také personál, který byl z 80 % hodnocen kladně. Nedostatky byly opět reportovány obchodním partnerům s lhůtou k nápravě. Jednalo se převážně o neupravenost personálu.

Z poslední úrovně kontroly – kontroly přepravních společností – nevzešly najevo žádné zásadní nedostatky. Zákazníci zvolenou přepravní společnost hodnotí převážně kladně a hlášené nedostatky nebyly zásadního charakteru.

Z výše uvedených dat je patrné, že společnost se problematice marketingových distribučních cest věnuje a snaží se řešit současné problémy a nedostatky. Své dotazníky se společnost snaží obměňovat tak, aby neustále odpovídaly aktuální problematice a postupům a aby společnosti přinášely důležitá data, na základě kterých se společnost může zdokonalovat a posouvat dopředu a zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Vzhledem k citlivé problematice, týkající se přímé distribuce, a to nevhodných termínů příjezdů a poměrně častému rušení dodávek a montáží, navrhuji jako opatření a doporučení rozšíření montážních týmů ještě alespoň o jednu skupinu. Díky tomu se dosavadním montážním skupinám uleví, nebudou muset denně zařizovat tolik zakázek a tím se eliminuje riziko pozdních termínů příjezdů, způsobených nečekanými komplikacemi na montážích předchozích. Vzhledem k počtu montáží, společnost další montážní tým bez problému plně využije. Další výraznou investicí bude pořízení montážního vozidla, nicméně tato poslední etapa dodání zboží je pro zákazníky velmi důležitá a nevhodné dodání může zkazit celkový dojem ze spolupráce s výrobní společností. Pokud se zvýší úroveň dodání, může to společnosti zajistit stálé a věrné zákazníky, kteří budou společnost neustále doporučovat svému blízkému okolí.

## 9 Summary

The marketing distribution paths of B manufacturing company developed gradually. In the initial stage when the company had been in the market only for a short time and did not have too many orders, the distribution was performed only by own employees, or the company owner distributed the products by himself. In the course of time, when the company products started enjoying more and more interest (after about two years, as reported by the company), direct distribution provided only by own resources became insufficient for the company. In that stage, the company started making use also of the services of contractual forwarders, i.e. of distribution supporting intermediaries.

Another stage of the marketing distribution path development arrived after the first five years of the company operation when the first indirect distribution path was created. The company established successfully the first relation with a business partner who offered the manufacturer's production. That step brought great success, and so the business partner network started expanding. A distribution path with retail intermediary was created at that point too. The relations between the manufacturer and the business partners went developing in the course of time, until the current form described in the practical part of this thesis.

During its existence (19 years), the company developed its marketing distribution paths, setting specific rules. At present, it makes use of 4 distribution paths. One distribution path consists of direct distribution, while the remaining 3 are indirect paths; from among them, one distribution path creates distribution systems at horizontal level, based on cooperation of two and more business partners who sell the manufacturer's products. Such cooperation is related to specific risks that can endanger the good reputation of the manufacturer's brand. But the manufacturer has not noticed any major conflict so far; that's why there are no distinct measures set here. The manufacturer performs only inspections identical to marketing inspection.

The manufacturer is aware of the importance of marketing and performs regular inspections within marketing distribution path management. The inspections are implemented at three levels. The first level consists of inspection of direct distribution

paths, assessing the level of own employees. The second level inspects indirect distribution paths, with focus on business partners. In that area, stress is put on the condition of the business premises and on the professionalism and willingness of the sales staff. The last, third level assesses supporting distribution intermediaries - forwarding companies.

The inspection of the direct distribution path showed a number of drawbacks. The most serious drawback consists in late arrival; only for 60 % orders, the assembling team arrived exactly on time, and the most serious misconduct consisted in the fact that the employees did not arrive at all to 2 % customers on the agreed day, without contacting the customers. As for satisfaction with the assembly development, the result is quite satisfactory. As many as 80 % customers were satisfied, and other 10 % reported that the assembly took longer than agreed, but that they were satisfied in other aspects. That shows that only 10 % assemblies were related with complications or customer dissatisfaction.

The manufacturer often faced complaints about cancellation of the agreed delivery date of the doors and subsequent assembly by the company. Most customers evaluate very negatively if the company cancels an assembly that has been agreed. Unfortunately, in extreme situations, the manufacturer cannot avoid it; nevertheless, the manufacturer has focused that issue already, to get at least better idea about what the customers are still willing to accept and what do they consider unprofessional behaviour already. The most critical limits can be found at 6 and 4 hours' time. If the assembly is cancelled with 6 hours notice, the customers can be divided into 2 groups – one group considers such period sufficient, while the other, insufficient. The same division into 2 groups can be found with 4 hours notice. The results showed that 30% customers felt trouble and dissatisfaction. The remaining 70 % experienced the change of delivery term without obvious inconvenience.

The inspection of business partners had quite positive result. The condition of the business premises was considered all right in 65 % cases, while the remaining 35 % had only minor drawbacks that were subsequently corrected by the business partners. Also the business partners' staff was assessed, with positive results in 80%. Drawbacks were also reported to the business partners, with a period for correction. The drawbacks concerned mainly untidiness of the staff.

The last level of inspection - inspection of forwarding companies - did not show any essential drawbacks. The customers give mainly positive evaluation to the chosen forwarding company, and reported drawbacks did not have substantial character.

The above stated data show that the company deals with the issues of marketing distribution paths, trying to solve the current problems and drawbacks. The company tries to adapt its questionnaires continuously to the current issues and procedures, to bring important data to the company, so that the company can improve, move forward and enhance its competitiveness.

With regard to the sensitive issues concerning direct distribution, specifically the delayed arrivals and relatively frequent cancellation of deliveries and assemblies, I suggest extending the assembling teams by one group at the minimum. Thanks to that measure, the existing assembling groups will be relieved, they won't have to cover so many orders per day, which will eliminate the risk of late arrivals caused by unexpected complications at preceding assemblies. With regard to the number of assemblies, the company will use another assembling team in full extent without problems. Another distinctive investment will consist in purchase of an assembling vehicle; nevertheless, that last stage of goods delivery is very important to the customers, and delayed delivery may spoil the general impression from the cooperation with the manufacturing company. If the delivery level increases, the company could count with regular and loyal customers who will keep commending the company to their immediate environment.

## 10 Bibliografie

Bárta, V., Pátík, L., & Postler, M. (2009). *Retail Marketing*. Praha: Management Press.

Blažková, M. (2007). *Marketingové přízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s. .

Boučková, J., & kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Cimler, P., Zadražilová, D., & kol. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Karlíček, M., & kol. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Keller, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Kopčaj, A. (1999). *Řízení proudu změn*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z; Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Kozel, R., & kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Křikač, K., & Jakubíková, D. (1995). *Marketing*. Plzeň: ZČU.

Machková, H. (2006). *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s.

*Marketingový mix 3V*. (1. květen 2005). Získáno 14. prosinec 2014, z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-3v-marketing-mix-3v>

Patalas, T. (2009). *Guerillový marketing. Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Pelsmacker, P. D., Geuens, M., & Bergh, J. V. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s. .



- Přikrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Synek, M., & kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Synek, M., Kyslingerová, E., & kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Štědroň, B., Budiš, P., & Štědroň jr., B. (2009). *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2014). *Integrované řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Vochozka, M., Mulač, P., & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: C. H. Beck.
- Wöhe, G., & Kyslingerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Zamazalová, M., & kol. (2010). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

## 12 Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 2.1: Funkce ceny .....   | 12 |
| Tabulka 2.2: Proces marketingového řízení .....                              | 17 |
| Tabulka 4.1: Počet prodaných produktů v letech 2012 – 2014 (v tis. ks) ..... | 39 |

## 13 Seznam schémat

|   |    |
|---|----|
| Schéma 2.1: Hlavní složky marketingového mixu .....               | 8  |
| Schéma 2.2: Struktura komplexního výrobku .....                   | 11 |
| Schéma 2.3: Prvky marketingové komunikace – komunikační mix ..... | 15 |
| Schéma 2.4: Přímá distribuční cesta .....                         | 21 |
| Schéma 2.5: Nepřímé distribuční cesty .....                       | 21 |
| Schéma 4.1: Organizační struktura .....                           | 34 |
| Schéma 4.2: Marketingové oddělení .....                           | 36 |
| Schéma 5.1: Využívané distribuční cesty .....                     | 44 |

## 14 Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 5.1: Využívání distribučních cest .....  | 47 |
| Graf 6.1: Termín příjezdu (III. čtvrtletí roku 2014).....                             | 52 |
| Graf 6.2: Průběh montáže (III. čtvrtletí roku 2014).....                              | 52 |
| Graf 6.3: Zrušení dodávky (III. čtvrtletí roku 2014).....                             | 53 |
| Graf 6.4: Výsledky Mystery shopping – stav provozovny (III. čtvrtletí 2014) .....     | 56 |
| Graf 6.5: Výsledky Mystery shopping – hodnocení personálu (III. čtvrtletí 2014) ..... | 57 |
| Graf 6.6: Oblíbenost přepravních společností .....                                    | 58 |

## **15 Seznam příloh**

|  |    |
|--|----|
| Příloha 1: Produktová řada konkurence..... | 71 |
|--|----|

# 16 Přílohy

## Příloha 1: Produktová řada konkurence



AKORD



ALEGRO



BERGAMO PRAKTIK



BERGAMO KOMFORT



BONALANA



DAMIER



ELEGANT KOMFORT



HANUM



HARMONIE PRAKTIK



HARMONIE KOMFORT



HARMONIE PREMIUM



KUBIKA



METALIK



NOTE



SWING PRAKTIK



SWING KOMFORT



TARUGO



TENGA



DOMINO



ELEGANT PRAKTIK



LINUM



LOTOS



VENECIA PRAKTIK



VENECIA KOMFORT