

OBSAH

1. Úvod.....	2
2. Literární přehled.....	4
2.1 Distribuce jako součást marketingového mixu.....	4
2.2 Mezinárodní distribuční politika.....	6
2.3 Distribuční cesty a distribuční mezičlánky.....	7
2.4 Distribuce spotřebních předmětů a výrobních prostředků.....	11
2.5 Distribuční strategie.....	12
2.6 Organizace distribučních cest.....	14
2.7 Fyzická distribuce.....	16
2.8 Vývojové trendy v mezinárodní distribuci.....	17
2.8.1 Nákupní a spotřební chování.....	19
2.8.2 Povaha zboží.....	19
2.8.3 Povaha trhu.....	19
2.8.4 Konkurence.....	20
2.8.5 Ekonomické aspekty.....	20
2.8.6 Struktura odvětví.....	21
2.9 Směrnice o tabákové reklamě.....	22
3. Cíl a metodika práce	22
3.1 Cíl práce.....	24
3.2 Vyslovená hypotéza.....	24
3.3 Metodika práce.....	24
4. Praktická část.....	26
4.1 Profil společnosti.....	26
4.2 Zpracování tabáku a výroba cigaret.....	34
4.3 Výrobní zásady.....	37
4.4 Distribuce cigaret v České Republice.....	38
4.5 Charakteristika trhu.....	45
5. Doporučení.....	50
6. Závěr.....	51
7. Abstract.....	52
8. Přehled použité literatury.....	53
9. Seznam příloh.....	54

1. Úvod

V mnoha vyspělých ekonomikách vzniká nové tržní prostředí, jehož hlavní charakteristikou jsou dobře informovaní a nároční zákazníci a spotřebitelé a celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace. V dnešním proměnlivém tržním prostředí může o tom, zda dodavatel získá zakázku nebo ji ztratí, rozhodovat úroveň obsluhy zákazníka – logistický proces tak může představovat rozhodující zdroj přidané hodnoty poskytované zákazníkovi spolu s výrobkem nebo službou.

V současné „éře zákazníka“, v době, kdy jsou si konkurenční produkty stále podobnější jak z hlediska užitných vlastností, tak i z hlediska jakosti i ceny (a netýká se to vždy jen rychloobrátkového spotřebního zboží) a kdy zákazníci přestávají být loajální vůči tradičním produktům a značkám, je zlepšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkovi jednou z mála cest, jak se odlišit od konkurence a vyhnout se cenovým válkám. Fyzická dostupnost zboží na trzích proměňujících se v trhy komoditní (tj. v trhy nediferencovaných produktů) a neustálé zvyšování hodnoty poskytované zákazníkovi (tj. maximalizace poměru jím vnímaných přínosů a jeho celkových nákladů na držení produktu) mívají v rozhodování zákazníka mezi konkurenčními nabídkami obvykle větší váhu než věhlas zavedené značky a s ní asociovaný image. Úspěšné jsou ty firmy, které dokáží zvýšit tempo inovací, stále rychleji přicházet na trh s novými výrobky a službami, uspokojit poptávku kratšími dodacími lhůtami a vyšší spolehlivostí dodávek. Vytváření této schopnosti by mělo být hlavní prioritou podnikového vedení v jakémkoli odvětví, přičemž způsob, jakým lze této schopnosti dosáhnout, vyžaduje zlepšení procesů, které se zaměřují na uspokojování poptávky.

Stále častěji se tak uplatňuje dobře známá myšlenka, že „marketing neznamena nic jiného než dostat správný výrobek na správné místo ve správný čas“. Faktor času se stává důležitým konkurenčním činitelem a zdrojem konkurenční výhody, koneční spotřebitelé jsou stále zkušenější, stále vybíravější a stále náročnější, jsou i stále netrpělivější: jejich ochota čekat na uspokojení vlastních potřeb a požadavků je stále menší.

Ve své práci se budu zabývat problematikou logistiky v jejím užším pojetí, kde je možno chápat ji jako distribuci. Nejdříve z tradičního pohledu marketingové koncepce založené na 4P, dále se budu v teoretické části věnovat popisu distribučních cest a strategií, organizaci distribuce, zmíním také mezinárodní distribuční politiku a její vývojové trendy.

V druhé části práce seznámím čtenáře s firmou Philip Morris ČR a.s., která je největším výrobcem tabákových produktů na českém trhu. Firma je součástí společnosti Philip Morris International, která má velikou tradici a úspěšně působí po celém světě. Kvůli omezenému rozsahu práce se budu zabývat činností společnosti pouze na českém trhu, tj, firmou Philip Morris ČR a.s. Pokusím se analyzovat systém jejich distribučních cest, charakterizovat český trh tabákových výrobků a jeho současné trendy. Vzhledem k tomu, že se firma v poslední době potýká s problémem snižování tržeb, pokusím se navrhnout efektivnější způsob distribuce, který bude v porovnání se současným modelem méně náročný na náklady.

2. Literární přehled

2.1 Distribuce jako součást marketingového mixu

Marketingový mix (marketing mix či marketing tools) lze charakterizovat jako soubor nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na daném trhu a které vyjadřují její vztah k podstatnému okolí, tj. zákazníkům, distributorům, dopravním organizacím a dalším prostředníkům.

Marketingové nástroje jsou pro subjekt, který nabízí své produkty velice důležité, neboť poskytují možnost aktivně ovlivňovat přání a potřeby, vznikající na jednotlivých trzích ve formě poptávky, ve svůj prospěch.

Horáková (1992) definuje jednotlivé nástroje jako prostředky k uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností představují marketingové nástroje prvky ovlivnitelné, ačkoliv každý z nich různou měrou a s nestejnou rychlostí účinku změny.

V souvislosti s touto problematikou byl McCarthym vytvořen model 4P, který je v současné době obecně přijímán odbornou veřejností. McCarthy popularizoval rozdělení marketingových nástrojů do čtyř faktorů nazývaných dle počátečních písmen názvů marketingových nástrojů v anglickém jazyce, jimiž jsou **P**rodukt (produkt), **P**lace (místo, distribuce), **P**rice (cena) a **P**romotion (promotion). (Kotler, 1997)

Produktem rozumíme výrobek nebo službu, jež slouží k uspokojení konkrétní potřeby zákazníka lze je nabízet na trhu. Cena je zvláštním vyjádřením hodnoty produktu a promítají se v ní náklady spotřebitele, tzn. Čeho se musí vzdát, aby produkt vlastnil. Promotion je forma komunikace podniku se spotřebiteli. A konečně distribuce je soubor činností, které zajišťují pohyb produktu od výrobce ke spotřebiteli.

Rozhodnutí o tom, která distribuční cesta by měla být zvolena, je důležitou součástí marketingového mixu. Skutečnost, kde bude produkt nabízen, významně ovlivňuje výši cen, volbu promotion, vzhled obalu produktu, doprovodných služeb atd.

Obchodní články tvořící distribuční cestu konají činnosti v oblasti distribuce obvykle lépe a efektivněji než výrobce. K těmto činnostem patří například doprava, podpora prodeje, financování, nákup a prodej, skladování, průzkum trhu atd. V mezinárodním obchodě mohou obchodní články navíc plnit další významné aktivity spojené s proclíváním zboží, jeho pojištěním, mezinárodní dopravou atd. Volba správné distribuční cesty také zajišťuje firmě určité konkurenční výhody.

Model 4P je oblíbený pro svou jednoduchost, která však nemusí platit za všech okolností. Lze nalézt určité obory, kde je nutno do modelu dodat ještě další nástroje, aby lépe vystihoval danou oblast.

Podle Boučkové (1999) se jedná o **Produktový mix**, kam lze zahrnout kvalitu, ochrannou známku, obal, sortiment, design, image, záruky a služby, dále **Kontraktační mix**, kterým rozumíme ceníkovou cenu, rabat, platební a úvěrové podmínky, **Distribuční mix**, zahrnující distribuční cesty, mezičlánky a systémy a fyzickou distribuci a dále **Komunikační mix**, kam patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations.

Prvky marketingového mixu mají synergickou povahu, což znamená, že v důsledku současného a souhlasného působení prvků se zvyšuje účinnost každého z nich. (Hanna-Dodge, 1997)

Vzhledem k těmto skutečnostem, uváděným výše použitou literaturou lze tvrdit, že soubor vhodně zvolených marketingových nástrojů, kterými společnost působí na zákazníka značně ovlivňuje velikost dosaženého úspěchu firmy.

2.2 Mezinárodní distribuční politika

Distribuci můžeme charakterizovat jako soubor postupů a činností, pomocí kterých je zboží dáno k dispozici spotřebiteli v místě určení. Funkcí mezinárodní distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Distribuční politika je považována za nejméně pružný nástroj marketingového mixu a budování mezinárodních distribučních cest je velmi nákladnou a dlouhodobou záležitostí. Firma musí zvažovat jak distribuční cesty mezi zeměmi, tak i způsoby distribuce uvnitř cílové země, tedy existenci, charakter a postavení maloobchodníků a velkoobchodu.

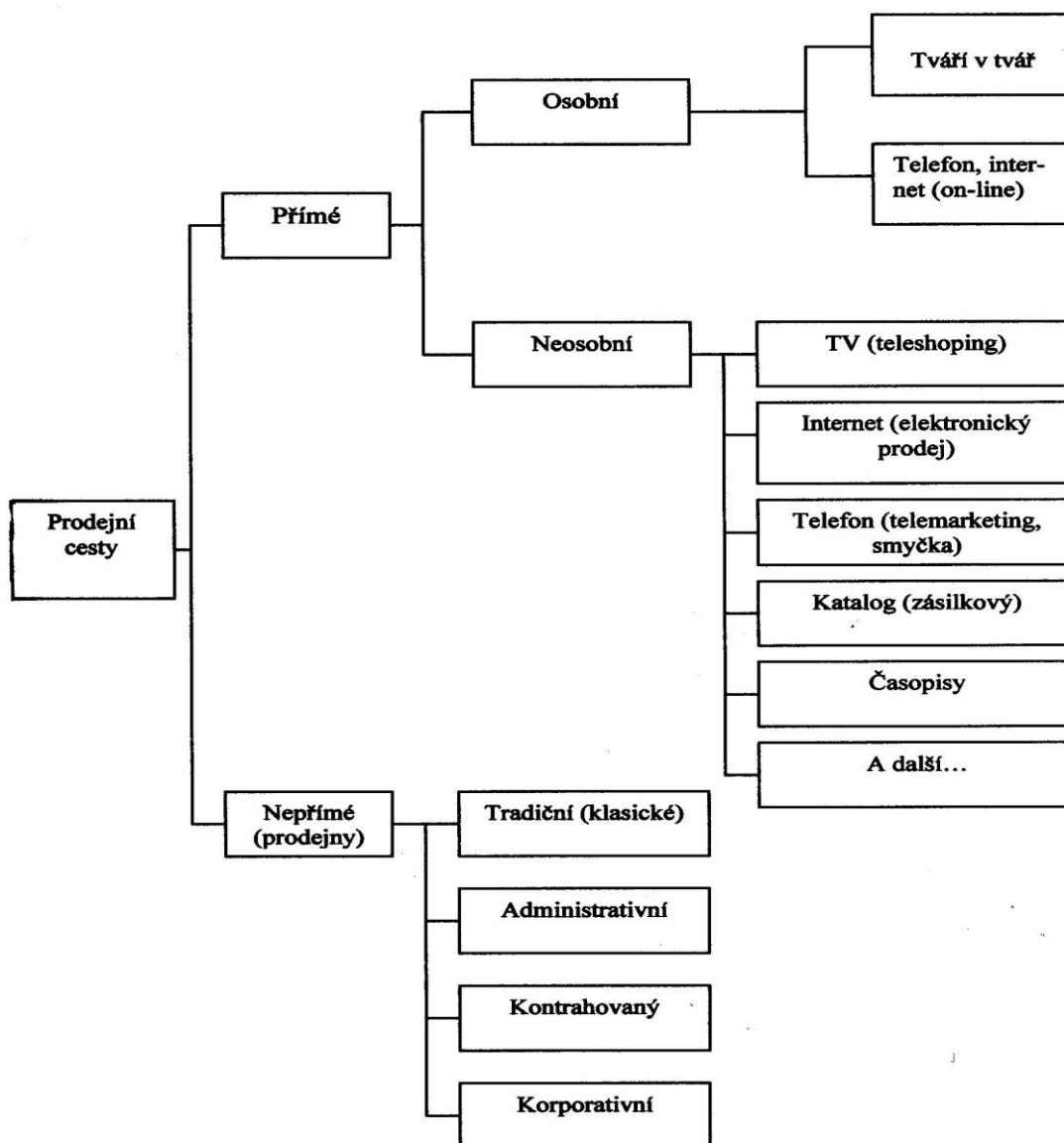
Jestliže na zahraničním trhu existuje členitá struktura maloobchodu v podobě obchůdků s jedním prodávacem nebo pouličního prodeje, může být vybudování marketingových cest obtížné. V rozvojových zemích mohou být distribuční cesty poznamenány dominujícím postavením etnických skupin a firma proto musí rozpoznat tyto vlivné subkultury a vzít v úvahu jejich způsoby organizace distribučních cest. V chudých rozvojových zemích také nelze očekávat rychlý rozvoj prodeje prostřednictvím supermarketů a obdobných velkých obchodních jednotek. Jejich rozšiřování a význam roste především se zvyšující se vyspělostí země, ale i tak zůstává podmíněn sociálně-kulturními specifiky.

Distribuce utváří úzké vztahy se spotřebiteli. Snaží se vyhovět jejich zvyklostem a přáním tak, aby nacházeli výrobky a služby v předem stanovenou dobu v určených obchodech. Vliv kultury se projevuje v rozdílech, pokud jde o otevírací dobu a počet prodejních dnů, i v prodejních postupech a technikách, tedy třeba v rozdílných postojích k osobnímu (podomnímu) prodeji. Další kulturně podmíněné odlišnosti můžeme najít v postavení velkoobchodníků v jednotlivých zemích, ve vztazích mezi výrobcí a distributory obecně a také v relativní otevřenosti nebo uzavřenosti distribučního systému v zemi (příkladem nesnadného přístupu na trh je Japonsko, kde jsou vazby mezi výrobcí a distributory velmi silné, a to po celé distribuční vertikále). Rozdíly v distribučním systému existují zejména mezi vyspělými a rozvojovými zeměmi, ale i mezi vyspělými zeměmi najdeme řadu odlišností.

2.3 Distribuční cesty a distribuční mezičlánky

Rozhodování o distribučních cestách patří mezi nejkomplicovanější oblasti řízení v marketingu, protože jejich volba ovlivňuje další prvky marketingové politiky, zejména cenovou tvorbu, a znamená vytváření poměrně dlouhodobých vazeb a závazků k ostatním subjektům na trhu. Firmy působící v distribučních cestách plní řadu důležitých funkcí, ke kterým patří: doprava z místa výroby do místa spotřeby, rozdělení vyrobeného množství na menší balení, která odpovídají potřebám zákazníka, velkoobchodu a maloobchodu, kompletace sortimentu, uskladnění zboží, poskytování informací, propagace, jednání a objednávání, financování a podstupování rizika, poskytování služeb a vlastnictví.

Obrázek č.1: Prodejní cesty dle kontaktu vůči konečnému spotřebiteli



Rozlišujeme distribuční cesty přímé, kdy dochází k přímému kontaktu mezi výrobcí (dodavatelem) a spotřebitelem (uživatelem), a distribuční cesty nepřímé, které využívají služeb mezičlánků. Čím větší je počet obchodních mezičlánků, tím delší je distribuční cesta. Firmy se snaží zjednodušit pohyb zboží, využívat výhodných obchodních metod, přesto je však přímý prodej spotřebního zboží méně obvyklý.

Přímá distribuční cesta je v podstatě cesta bez maloobchodních jednotek, kde dochází k aktivnímu vyhledávání zákazníka pomocí využití sítě dealerů a prodejců (= osobní prodej) nebo pomocí různých prostředků, jako je televize, rozhlas, katalog, časopis či internet (= neosobní prodej).

Hlavní výhody přímé distribuční cesty spočívají v přímém kontaktu a možnosti komunikace se zákazníkem, bezprostřední zpětné vazbě, která umožňuje lépe a rychleji reagovat na jeho přání, spokojenost nebo nespokojenost, v lepší kontrole nad cenovou a komunikační politikou a ve výši nákladů, které jsou zpravidla nižší vzhledem k absenci mezičlánků.

Nevýhodou je nutnost zajistit kvalifikovaně plynulý tok zboží a s tím související potřeba s řadou subjektů, obtíže spojené s prezentací výrobků v jejich hmotné podobě, složitost a neefektivnost v případě použití pro zboží hromadného charakteru a v případě dodávek pro geograficky rozptýlené zákazníky.

Nepřímá distribuční cesta se uskutečňuje pomocí prodejen buď tradiční (klasickou) cestou, kde mezi sebou články distribuce jen málo vzájemně spolupracují a mají svoji nezávislost, za kterou si platí, nebo prostřednictvím vertikálních marketingových systémů (administrativní, kontrahované, korporativní). (McCarthy, Perreault, 1995)

Výhodou nepřímé cesty je možnost pověřit mezičlánky provedením řady činností a tím snížení objemu této práce jak pro výrobce, tak pro zákazníka, využití kontaktů, specializovaných znalostí a zkušeností distribučních mezičlánků a tady možnost zajistit účinnější způsob prodeje zboží. Výhodou je i nižší potřeba investic (např. k vybudování servisních středisek a skladů).

Nevýhody spočívají ve ztrátě kontroly nad zbožím, jeho cenou a způsobem prodeje, v nedostatečném přísunu informací o zákaznících, v závislosti na marketingovém konceptu mezičlánků a v nutnosti neustále je motivovat, aby prodeji věnovali maximální úsilí, v rostoucí síle a negociační pozici těchto mezičlánků, která v případě velkých objednávek vede k požadavkům na vysoké slevy a výhodné platební podmínky, ve vyšších nákladech distribuční cesty a v riziku neplnění plateb a nedobytných pohledávek.

Základními typy **distribučních mezičlánků** jsou prostředníci, zprostředkovatelé, obchodní zástupci a podpůrné mezičlánky. Mezi jejich základní činnosti patří překlenutí časového a prostorového rozdílu mezi výrobou a spotřebou a překlenutí vlastnických rozdílů, nastávajících na cestě zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Prostředníci zboží nakupují a dále prodávají, zprostředkovatelé a obchodní zástupci mohou vykonávat činnost pro výrobce i kupujícího a jejich úkolem je vyhledávat kontakty a napomáhat procesu směny zboží, podpůrné mezičlánky (dopravní firmy, banky) poskytují služby a usnadňují směnu zboží.

Vzhledem k tomu, že zásluhou mezičlánku se snižuje počet nezbytných kontaktů mezi jednotlivými subjekty trhu o jednu třetinu, dochází k podstatnému omezení výdajů a ke značné úspoře práce. Využívání sítě maloobchodních prodejen i sítě zprostředkovatelských agentur je pro většinu výrobců výhodné také proto, že jejich profesionalita, kontakty, specializace a rozsah činností jim umožňují dosáhnout podstatně vyšší efektivity, a to jak uvnitř distribuční cesty, tak také mimo ní. (Procházka, 1996)

K nejužívanějším distribučním mezičlánkům patří velkoobchodní a maloobchodní organizace.

Velkoobchod zahrnuje činnosti související s nákupem zboží a služeb a jeho prodejem dalším subjektům, které zajišťují jeho opětovný prodej. Jeho úkolem je nákup zboží ve velkém a prodej v malém množství, jeho skladování, třídění a kompletace s cílem vytvářet sortiment požadovaný zákazníkem, doprava zboží kupujícím, financování a přebírání určitých rizik (jako krádeže, poškození a znehodnocení zboží),

propagace a prodej prostřednictvím obchodních zástupců, poskytování informací o trhu, poskytování manažerských a poradenských služeb (např. školení prodejců maloobchodu).

Machková dělí velkoobchodní organizace na:

- univerzální velkoobchody – různě široký, rozmanitý sortiment výrobků a zpravidla poskytování plných služeb
- speciální velkoobchody – vybraný konkrétní sortiment zboží
- organizace typu „Cash and Carry“ – omezený sortiment s rychlým obratem a prodej zákazníkům, kteří zajistí odběr určitého množství zboží, jeho zaplacení hotově nebo kreditní kartou a vlastní dopravu
- zásilkové organizace – zasílají průmyslovým zákazníkům a institucím, zejména menším firmám v odlehlých oblastech, katalogy maloobchodu

Maloobchod zahrnuje aktivity spojené s prodejem zboží a služeb konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní použití. (Kotler, 1997)

Maloobchodní proces se skládá z mnoha specifických funkcí: nákup zboží k dalšímu prodeji spotřebitelům, prodej a promotion, doprava zboží, převzetí podnikatelského rizika, finanční operace, získávání informací pro rozhodovací proces, poskytování informací zákazníkům atd.

Maloobchodní organizace se vyznačují velkou různorodostí a stále se objevují nové a nové formy. Existuje *maloobchod bez prodejní plochy*, který lze rozčlenit na osobní (obchod tváří v tvář a po telefonu) a neosobní (na dálku pomocí média) prodej a *maloobchod s prodejní plochou*.

Maloobchod s prodejní plochou lze členit z několika hledisek:

1. Z hlediska stavebního na: stavby spojené se zemí, stavby nespojené se zemí (např. kiosky), jednotky, které nejsou stavby (např. stánek)
2. Z hlediska umístění na: **stacionární** – tzv. kamenné prodejny (specializované prodejny, supermarkety, obchodní domy a další), **přenosné** (kiosky, stánky), **ambulantní** (pojízdné stánky)
3. Z hlediska sortimentu na: potravinářské a nepotravinářské

4. Z hlediska šíře sortimentu na: **plnosortimentní** (v jednotce se prodává jeden sortiment, který je nabízen ve velké hloubce), **širokosortimentní** (nabídka širokého sortimentu v menší hloubce), **smíšené** (prodej potravinářského i nepotravinářského sortimentu), **specializované a úzce specializované**

Hlavními typy maloobchodních organizací podle Machkové dále jsou:

- Specializované obchody – nabídka úzkého sortimentu s širokým výběrem v rámci sortimentu
- Obchodní domy – prodej několika výrobních řad v samostatných odděleních, se specializovanými prodejci
- Supermarkety – samoobslužný prodej zboží denní potřeby, například potravin a potřeb pro domácnost
- Velkoprodejny – větší prodejní plocha, široká nabídka potravin a spotřebního zboží, zpravidla také řady služeb
- Hypermarkety – velká prodejní a parkovací plocha a mnoho prodejních položek – sortiment obsahuje např. i nábytek, spotřebiče, oděvy, v obchodě je velký počet pokladen
- Obchody s levným zbožím – velký objem zboží, nízké ceny a obchodní marže
- Katalogové předváděcí prodejny – široký výběr značkového zboží, rychlý obrat, nízké ceny
- Místní prodejny – malá prodejní plocha, omezený sortiment, vyšší ceny
- Obchodní centra – množství různých obchodů, restaurace, umístění mimo střed města

Obchodní domy, supermarkety, hypermarkety a obchody s levným zbožím vytvářejí často řetězce, kde je nákup zpravidla centralizován a dosahuje se nižších cen, výrobce také často souhlasí s umístěním značky obchodní organizace na svůj výrobek.

2.4 Distribuce spotřebních předmětů a výrobních prostředků

V oblasti distribuce spotřebního zboží se zpravidla setkáme s další distribuční cestou, která zahrnuje maloobchod a někdy také velkoobchod a další obchodní

mezičlánky. Přímá distribuční cesta není obvyklá a vyskytuje se ve formě prodeje ve vlastních prodejnách, tzv. podomního prodeje, prodeje pomocí různých automatů a přímého marketingu (např. zásilkový prodej, prodej poštou, telemarketing, prodej přes elektronická média, Internet). Využívá se zejména u výrobků, které podléhají rychlé zkáze, u některých kosmetických výrobků a výrobků pro domácnost a u výrobků, které jsou nabízeny prostřednictvím katalogů, brožur apod.

Účastníkem distribuční sítě se může stát maloobchodní organizace, která vystupuje v roli prostředníka a nakupuje přímo od výrobce, nebo i velkoobchodní organizace, rovněž v roli prostředníka, která zajistí prodej konečnému zákazníkovi. Další možnost představují dva mezičlánky, zpravidla velkoobchod a maloobchod, nejdelší cestou je zapojení tří mezičlánků, kdy dochází k zapojení zprostředkovatele (a někdy také dalšího prostředníka), který vstupuje mezi výrobce a velkoobchod, nebo mezi velkoobchod a maloobchod, koordinuje dodávky mezi jednotlivými stupni a také poskytuje některé služby. Tato nepřímá distribuční cesta se využívá u zboží denní potřeby, u běžně dostupného standardního zboží a u zboží, které je prodáváno v relativně malém množství širokému okruhu zákazníků.

V oblasti distribuce výrobních prostředků převažují zejména přímé distribuční cesty, především v případě dodávek surovin a materiálů (velké objemy), součástek a polotovárů (velké objemy, velcí odběratelé), strojů a složitých zařízení (vyrobených na přání zákazníka, v rámci výrobní kooperace, případně vyžadujících technickou pomoc při instalaci) a drahých výrobků, které jsou prodávány relativně malému počtu odběratelů a vyžadují speciální servis a poradenství. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje zpravidla jeden mezičlánek, často průmyslovou velkoobchodní organizaci (v roli prostředníka), univerzálního nebo specializovaného typu. Výrobce může také využít služeb specializovaných obchodních zástupců nebo založit na zahraničním trhu obchodní filiálku. Použití dvou mezičlánků je jen výjimečné. Nepřímá cesta se vyskytuje převážně u menších dodávek surovin a materiálů, dodávek standardizovaných a méně nákladných výrobků a u dodávek pro velký počet odběratelů, kteří jsou geograficky rozptýleni.

2.5 Distribuční strategie

Abychom stanovili efektivní cestu prodeje, musíme znát odpovědi na otázky: co kde, proč, kdy a jak zákazníci nakupují. Efektivní plánování distribuce vyžaduje stanovení toho, jak jednotlivé segmenty optimálně zásobovat, tj. určit, které distribuční cesty jsou pro jednotlivé segmenty nejvhodnější (Kotler, 1997). Cílem distribuční cesty je z hlediska marketingu a ekonomiky podniku v konkurenčním prostředí dosažení minimálních celkových nákladů na distribuci.

Na kvalitu distribuční cesty mají vliv především: velikost zásilky, čekací doba, prostorová dostupnost, rozmanitost výrobků a doplňkové služby. Okolnosti mající vliv na vhodnost počtu prostředníků na jednotlivých úrovních prodejních cest: povaha produktu a jeho vlastnosti, úroveň služeb, poskytovaných při obchodní činnosti, vlastnosti firmy a prostředí, typy nákupního chování, charakter konkurence a možnost kontroly podmínek prodeje.

Na základě uvedených podmínek působících na tvorbu distribuční cesty, můžeme stanovit několik základních strategií. Distribuční strategie představuje soubor možností a způsobů, jimiž se výrobek dostane na trh. Podle intenzity vztahu se zákazníky je možné uplatnit tři typy pokrytí trhu: intenzivní, selektivní a výhradní (exkluzivní) distribuci.

Intenzivní distribuce znamená prodej prostřednictvím co největšího počtu vhodných prodejních míst v určité oblasti. Jedná se o masovou distribuci, která je vhodná pro standardní rychloobrátkové zboží, které slouží k uspokojení základních a opakujících se potřeb zákazníků, je relativně levné, nakupované rutinním způsobem, bez dlouhého srovnávání s konkurenčními výrobky. Zboží je snadno přístupné, zvolená strategie umožňuje rychle získat vyšší podíl na trhu a realizovat vysoký objem prodeje. Zajišťuje také rozvoj obecné známosti výrobce. Na druhé straně je spojena se zvýšenými náklady (vyšší počet mezičlánků a vyšší náklady na komunikační politiku) a obsahuje riziko „zevšednění“ výrobku kvůli oslabení image značky a riziko ztráty kontroly nad distribucí z důvodu velkého počtu účastníků.

Selektivní distribuce představuje prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, kdy možnost výrobek prodávat nezískává každý prodejce, ale výrobce si vybírá ty, kteří splňují náročné kvantitativní požadavky (na velikost, objem, prodejní obrat) a kvalitativní požadavky (na kvalitu poskytovaných služeb a image). Tato strategie se používá především pro výrobky se silnou image značky a k prodeji zboží, které je nakupováno jen občas, po pečlivém srovnávání možných alternativ, které vyžaduje poskytování řady služeb a slouží k dlouhodobé spotřebě. Strategie umožňuje výrobcí lépe kontrolovat distribuci jeho výrobků, ale zpravidla vyžaduje vyšší náklady na komunikaci. Výrobce si vytváří relativně pevný a hlubší vztah s vybranými mezičládky a do určité míry má i větší možnost ovlivnit způsob prodeje, výši cen a metody komunikace se zákazníky.

Výhradní (exkluzivní) distribuce je takový způsob distribuce, kdy zboží je prodáváno prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejních míst (často i jednoho distributora), která získávají exkluzivitu obchodovat s výrobky ve vymezené oblasti. V souvislosti s touto teritoriální exkluzivitou pak výrobce obvykle požaduje, aby se distributor zavázal, že nebude prodávat výrobky konkurence. Výhradní distribuce se často uskutečňuje v rámci poskytnuté koncese nebo frančizy (franchisingu) a výrobce vybírá příjemce velmi pečlivě. Výrobce považuje za hlavní výhody této formy možnost lépe kontrolovat kvalitu, cenu, úroveň poskytovaných služeb, propagaci, platební a jiné podmínky a prestiž svých výrobků. Nevýhodou může být „obětování“ části trhu, protože disponibilita výrobků je značně omezena. Výhradní distribuce je určena zejména pro prodej drahého, luxusního zboží (automobily Mercedes, kožesiny, značkové hodinky apod.) a některých osobních služeb. Podporuje image výjimečnosti výrobku a umožňuje dosažení vyšších cen.

2.6 Organizace distribučních cest

Distribuční cesty a distribuční mezičlánky plní rozmanité funkce a realizují řadu aktivit. Jednotliví účastníci vytvářejí mezi sebou vazby a vzájemnou závislost, kdy práce jednoho subjektu ovlivňuje výsledky ostatních. Distribuční cesty nejsou neměnné a v poslední době vznikají nové organizační systémy distribuce, ve kterých je činnost jednotlivých subjektů regulována a koordinována. Patří k nim vertikální, horizontální a vícedimenzální marketingové systémy.

Vertikální marketingový systém (VMS) znamená prolínání výrobních a obchodních činností, zahrnuje jednotlivé subjekty (výrobce, velkoobchod, maloobchod), které se chovají jako jednotný systém, přičemž jedem subjekt může vlastnit subjekty ostatní (forma uzavřeného VMS), spolupracuje s nimi formou franšízy (forma smluvního VMS) nebo má vůči ostatním účastníkům dominantní postavení, které ostatní přiměje ke spolupráci (forma administrativního VMS). Firmy vyvíjejí společnou komunikační aktivitu, spolupracují při skladování apod. Vertikální spolupráce může probíhat i mezi obchodními firmami, jejím nejvyšším stupněm jsou tzv. strategické nákupní aliance. Tyto aliance začaly vznikat koncem 80. let v západní Evropě jako součást přípravy na jednotný evropský trh. Jde zejména o sdružení retailingových firem z různých zemí a jejich úkolem je společný postup vůči dodavatelům (společný nákup velkého objemu zboží a tím i dosahování nižších cen), koordinace marketingových aktivit a spolupráce při vstupu na další zahraniční trhy.

Horizontální marketingový systém znamená spojení (přechodné nebo trvalé) zdrojů nebo programů dvou i více firem v zájmu využití nové příležitosti na trhu. Příkladem může být spojování řetězců supermarketů s místními bankami a nabídka finančních služeb přímo v prodejních místech. Spolupracovat mohou i firmy ze stejného odvětví podnikání, například firmy obchodní na stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě. Cílem může být zvýšení přitažlivosti prodejního místa, zvýšení prodeje nebo snížení nákladů. Jednoduchou formou je soustředění prodeje třeba v obchodní ulici a dělba nákladů na úpravu okolí, úklid, bezpečnostní službu, jinou méně častou formou může být společné provozování obchodního domu bez kapitálového propojení firem, které tak provozují svojí část na vlastní účet. V poslední době se dynamicky rozvíjí

vytváření regionálních nákupních center, ve kterých se obchodní domy podílejí na investičních nákladech, včetně nákladů na vybudování nutné infrastruktury. Spolupráce na úrovni velkoobchodu spočívá zejména v budování a provozování společných distribučních center, kde jsou velkoobchodní aktivity soustředěny do skladových areálů a jednotlivé subjekty společně užívají vybudované zázemí (inženýrské sítě, železniční vlečky, kontejnerová překladiště apod.).

Vícedimenzionální marketingový systém znamená využívání dvou a více distribučních cest k dosažení jednoho nebo více segmentů zákazníků. Firma tak získává výhody, mezi

které patří: výhoda lepšího pokrytí trhu, nižších nákladů (v případě vytvoření nové a levnější distribuční cesty, jako prodej po telefonu místo osobních návštěv) a pohodlnější prodej pro zákazníky. Tyto výhody ale závisí na ceně, větší nezávislost nových distribučních cest může také vést k řadě konfliktních situací (firmy soutěží o stejné zákazníky) a ke vzniku problému kontroly.

V každé distribuční cestě dochází ke vzniku konfliktů, které jsou způsobeny odlišností zájmu nezávislých účastníků. Hlavní příčinou může být třeba neslučitelnost cílů mezi výrobcem a dealerem (výrobce preferuje nízkou cenu a rychlý růst prodeje, zatímco dealer vysoké obchodní marže a krátkodobý zisk), nejasná práva a povinnosti členů, odlišný pohled na určitou situaci (optimismus či pesimismus při odhadování ekonomického vývoje) nebo přílišná závislost mezičlánků na výrobcí. Konflikty lze řešit přijetím společných nadřazených cílů, výměnou pracovníků, a to i díky společnému členství v různých obchodních organizacích.

2.7. Fyzická distribuce

Plánování efektivního systému fyzické distribuce může být významným rozhodnutím v rámci celkové marketingové strategie. Názory na obsah pojmů se ale liší. V užším (tradičním) pojetí je do fyzické distribuce zahrnut pouze tok výrobků od výrobce ke spotřebiteli, v širším pojetí je součástí i tok materiálů, surovin, polotovarů a součástí k výrobcí a uvnitř podniku. Toto širší pojetí bývá označováno termínem **logistika**. Tok prostředků směřujících do podniku a jejich pohyb uvnitř podniku je nazýván **materiálovým hospodářstvím**. Součástí marketingového procesu je pouze tok hotových výrobků směřujících ven z podniku, tedy fyzická distribuce. Tento pohyb je doprovázen i řadou nehmotných procesů, jako například pohybem informací a údajů používaných pro evidenci, kontrolu a rozhodování.

Fyzická distribuce zahrnuje přijetí a vyřizování objednávek, řízení zásob, manipulaci se zbožím a jeho skladování, dopravu a systém informací, řízení a kontroly. Kvalita a intenzita služeb poskytovaných zákazníkům ovlivňuje rozhodovací procesy v oblasti fyzické distribuce jako rozsah aktivit, počet skladů, výši zásob zboží apod. Cílem celého systému je koordinace činností fyzické distribuce s ostatními marketingovými aktivitami, při zajištění efektivnosti vynaložených nákladů a spokojenosti zákazníků. Fyzická distribuce je z hlediska nákladů velmi náročná a při dodávkách výrobků na vzdálené zahraniční trhy představuje vysoký podíl celkově vynaložených prostředků. Mezi jednotlivými odvětvími existují značné odlišnosti a náklady rostou obvykle nejvíce těm podnikům, které vyrábějí velký počet výrobních řad a výrobků, zvláště pokud je dodávají na geograficky velmi rozptýlené trhy.

Pokles nákladů v této oblasti umožňuje firmám snížit ceny služeb nebo poskytnout za stejnou cenu kvalitnější služby a tím získat spokojené a další zákazníky. S růstem nároků na poskytované služby musí růst i jejich nabídka, hustota a kapacita distribuční sítě, rychlost a frekvence dopravy, efektivnější řízení zásob, rozsah garancí výrobce i distributora, kvalifikace zaměstnanců a spolehlivost celého distribučního systému. V současné době služby napomáhají lepšímu odlišení od konkurence, jejich případné snižování může zhoršit pověst firmy, jejich přílišný rozsah naopak znamená zbytečně

vysoké náklady. Proto se udržení správného poměru mezi úrovní služeb a náklady a dobře řízená fyzická distribuce stává konkurenční výhodou.

2.8 Vývojové trendy v mezinárodní distribuci

Proces koncentrace a internacionalizace výroby vyvolává potřebu adekvátní reakce i v oblasti distribuce. Objevují se nové trendy v maloobchodě a velkoobchodě, vznikají globální obchodní firmy a vytvářejí se strategické obchodní aliance. Koncentrace probíhá na úrovni organizační (nové marketingové systémy) i provozní (rostoucí podíl na obratu má stále menší počet velkých provozních jednotek).

V maloobchodě se neustále objevují nové formy prodeje a jejich kombinace. Tyto nové formy musí řešit problém zkracování svého životního cyklu (ztrácí nádech novosti v důsledku rychlého napodobování), rostoucí trend má maloobchodní prodej bez prodejen (pomocí telefonu, televize, počítače), prudce roste konkurence mezi stejnými i rozdílnými typy obchodů, dochází k polarizaci prodejců buď směrem k nabídce širokého sortimentu zboží, nebo k specializované nabídce. Informační technologie se stávají významným konkurenčním nástrojem a distribuční cesty jsou lépe řízeny a programovány, velké firmy se silnými obchodními značkami expandují na nové zahraniční trhy, ve velkých prodejních centrech nacházíme kavárny, restaurace, herny pro děti, prodejny knih i květin, atd.

V oblasti distribuce dochází k poklesu objemů obchodů uskutečňovaných prostřednictvím velkoobchodu. Výrobci vytýkají velkoobchodu řadu nedostatků (např. malou propagaci, nedostatečné zásoby, nedostatečně pružnou reakci na poptávku, nedostatečné informace o trhu, zákaznických konkurenci, vysoké náklady), a proto se snaží tento mezičlánek obejít. To vedlo řadu velkoobchodníků k restrukturalizaci podniků a k přizpůsobení služeb potřebám dodavatelů i zákazníků.

V posledních letech také roste podíl výrobků, které jsou prodávány pod značkou distributora. Používání vlastních maloobchodních značek je výhodné pro spotřebitele (nižší ceny za garantovanou kvalitu) i obchodníka (snížení nákladů na reklamu, možnost vlastní cenové politiky, možnost vyhledávat a měnit výrobce). Maloobchodní řetězce

jsou vzhledem k vysokým objemům dodávek významným zákazníkem a výrobci se proto snaží dodržovat veškeré stanovené podmínky (kvalitu, cenu, rychlost dodávek, dodávky až do skladu apod.). Nejvíce se maloobchodní značky využívají při prodeji potravin, ale najdeme je rovněž v nepotravinářských obchodech (např. Marks and Spenser prodává oděvy pod vlastní značkou). Někteří výrobci vyrábějí své výrobky jak pod vlastní značkou, tak pod značkou distributora.

Před rozhodnutím o způsobu distribuce je třeba zvážit řadu faktorů. Z hlediska mezinárodní distribuce jde především o analýzu nákupního a spotřebního chování, o povahu zboží a trhu, o analýzu nákupního a spotřebního chování, o povahu zboží a trhu, o analýzu zahraniční a tuzemské konkurence, o ekonomické aspekty a o analýzu odvětví na zvoleném trhu.

2.8.1 Nákupní a spotřební chování

Při volbě distribučních cest analyzuje firma všechny dostupné údaje o potenciálních spotřebitelích a jejich zvyklostech. Důležité jsou údaje o počtu možných zákazníků, o jejich kupní síle, velikosti a struktuře výdajů, o četnosti nákupů, o geografickém rozmístění poptávky i o tom, jaké jsou v dané zemi nákupní zvyklosti a kulturní odlišnosti. Například při vývozu piva je třeba analyzovat, zda spotřebitelé preferují pivo lahvové nebo v plechovkách, zda kupují po kusech nebo velká spotřebitelská balení, zda a jak často konzumují pivo doma nebo v restauracích, zda pijí pivo k jídlu nebo dávají přednost návštěvě pivnic a pivních barů. Obchodní firmy se snaží získat a udržet loajální zákazníky, a proto přicházejí se systémem věrnostních karet, různých kupónů a dárků.

2.8.2 Povaha zboží

Povaha zboží předurčuje volbu distribuční cesty a počet používaných mezičlánků. Průmyslové výrobky, zejména investiční celky, jsou obvykle vyváženy přímo, nepřímé obchodní metody jsou typické pro většinu spotřebních výrobků. Přímý prodej je také využíván u luxusních výrobků a u některého typicky spotřebního zboží (např. kosmetika Oriflame, Avon, čisticí prostředky Amway a vysavače Vax). Některé výrobky nelze

vyvážet do vzdálenějších teritorií (např. cement), protože přepravní náklady by byly příliš vysoké. Distribuční cesty se přizpůsobují také v případě potravin rychle s kazícího zboží, které musí být distribuováno ve speciálních obalech a dopravních prostředcích.

2.8.3 Povaha trhu

Firma musí mít jasnou představu o trhu ještě před výběrem distribuční cesty a distribučních mezičlánků. Musí identifikovat cílové trhy ve vybraných zemích, stanovit marketingové cíle, pokud jde o objem, tržní podíl a ziskové požadavky. Dále musí určit finanční a personální závazky, které jsou nezbytné pro rozvoj mezinárodní distribuce, i způsob kontroly, délku a vlastnictví distribučních cest a podmínky prodeje. Rozhoduje se, zda použije vlastní domácí subjekty nebo zahraniční mezičlánky.

2.8.4 Konkurence

Vstup na zahraniční trhy je obtížný zejména pro ty podniky, které nemají vybudovány dlouhodobé kontakty s distributory a přicházejí na trh později, jak tomu bylo třeba v případě českých firem po změnách na začátku 90.let. Trhy vyspělých zemí jsou prakticky obsazeny a i na trzích střední a východní Evropy a v některých rozvojových zemích je pozice tuzemské i zahraniční konkurence velmi silná. Navzdory proklamované snaze o liberalizaci mezinárodního obchodu narážejí firmy na řadu překážek. Určitou možností, jak překonat konkurenční prostředí, může být volba nových, netradičních distribučních cest, například zmíněného přímého prodeje, sítě vlastních prodejen nebo franchisingu.

2.8.5 Ekonomické aspekty

Významným faktorem jsou ekonomické možnosti firmy. Je nutné zvážit výši nákladů, a to kapitálových nebo investičních nákladů na rozvoj distribučních cest a nákladů na jejich udržování. Kapitálově silné firmy, disponující velkými zdroji, mají při volbě způsobu distribuce velkou výhodu. Pro současnou distribuci ve vyspělých zemích

je typická koncentrace. Několik velkých distributorů obvykle pokrývá převážnou část trhu. Velké řetězce mají na dodavatele velké nároky, kvalitní dodávky a přesné dodržování dodacích lhůt jsou samozřejmostí. Žádají také své dodavatele, aby se podíleli na nákladech, pružně dodávali množství zboží podle měnící se poptávky a zajišťovali doplňování zboží do regálů. Tyto podmínky mohou pro menší firmy představovat podstatnou překážku, další představují platební podmínky, zejména tendence k prodlužování splatnosti faktur. Významným faktorem je výše zahraničněobchodních nákladů a jejich vztah k ceně.

2.8.6 Struktura odvětví

I přes rostoucí tendence k unifikaci distribuce v mezinárodním obchodě se setkáváme v různých zemích s určitými specifiky. Úroveň distribučních služeb je v první řadě dána vyspělostí země. Ve vyspělých zemích patří obchod k významným odvětvím národního hospodářství, přesto i mezi vyspělými státy existují rozdíly (např. výrazná koncentrace v maloobchodu a velkoobchodu v EU a USA, na rozdíl od existence četných specializovaných obchodních jednotek v japonském distribučním systému). V distribučním systému přestali dominovat dodavatelé, v maloobchodě roste význam retailingových firem, které disponují plně vybaveným logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem. V méně vyspělých zemích se setkáváme s netradičními formami distribuce, které vyplývají z místních zvyklostí (např. tržiště v arabských zemích i v některých zemích střední a východní Evropy). Legislativní opatření v některých zemích omezují výstavbu velkých prodejních jednotek a délku prodejní doby, stanoví povinnost spolupracovat s místními obchodními zástupci (případ rozvojových, zejména některých arabských zemí) a obecně uplatňují předpisy podobné těm, které platily v Československu v období monopolu zahraničního obchodu a které omezují možnost podnikání v oblasti zahraničního obchodu.

2.9 Směrnice o tabákové reklamě

Protože se v praktické části práce budu věnovat problematice distribuce tabákových výrobků, považuji za důležité, uvést v teoretické části směrnici z roku 2003, která je dílem Evropské komise a týká se propagace tabákových výrobků.

Směrnice o tabákové reklamě 2003/33/ES zakazuje tabákovou reklamu v tisku, v rozhlase a na internetu. Rovněž zakazuje sponzorování mezinárodních kulturních a sportovních akcí tabákovými společnostmi. Vztahuje se pouze na reklamu a sponzorování na mezinárodní úrovni. Do její působnosti proto nespádají reklamy v kinech a na billboardech nebo prodejní reklama (např. popelníky nebo slunečníky), ačkoliv ty lze přesto zakázat vnitrostátními právními předpisy, což je cesta, kterou se vydaly některé členské státy EU. Tabáková reklama v televizi je v Evropské unii zakázána od počátku 90. let a upravuje ji směrnice o televizi bez hranic. Směrnice neumožňuje žádné výjimky, pokud jde o vstup opatření či zákazu reklamy a sponzorování, jež jsou směrnici stanoveny, v platnost.

Směrnice o tabákové reklamě byla dohodnuta Evropským parlamentem a Radou v roce 2003 a do 31. července 2005 ji bylo potřeba provést do vnitrostátních právních předpisů. Do uvedeného data musely členské státy přijmout vnitrostátní prováděcí opatření a sdělit je Komisi. Česká republika uděluje všeobecnou tříletou odchylku u smluv podepsaných před vstupem právního předpisu v platnost.

V komentáři k provádění směrnice o tabákové reklamě se uvádí: "Zákaz tabákové reklamy je jedním z nejúčinnějších způsobů, jak omezit kouření. Tato směrnice zachrání životy a díky ní se sníží počet Evropanů, kteří trpí nemocemi způsobenými kouřením." Podle studie Světové banky (Zpráva Světové banky o ekonomice kontroly tabáku z roku 1999) může zákaz reklamy snížit výskyt kouření až o 7 %. Jedním z cílů Rámcové úmluvy WHO o kontrole tabáku, jejíž ratifikaci nedávno Evropská unie dokončila, je celosvětový zákaz tabákové reklamy, propagace a sponzorování tabákovými společnostmi. Každoročně v Evropské unii umírá na nemoci způsobené kouřením přibližně 650 000 lidí, takže i malé snížení výskytu kouření může zachránit tisíce životů.

Směrnice o tabákové reklamě z roku 2003 se vztahuje pouze na reklamu a sponzorování tabákovými společnostmi v mezinárodním měřítku. Do její působnosti proto nespádají reklamy v kinech a na billboardech nebo prodejní reklama (např. popelníky nebo slunečníky). To se týká i sponzorování akcí, které jsou čistě místního charakteru, kdy účastníci pocházejí pouze z jednoho členského státu.

Směrnice z roku 2003 byla schválena s použitím pravomoci EU regulovat svůj vnitřní trh. Do 90. let představovaly rozdílné vnitrostátní předpisy o tabákové reklamě a sponzorování tabákovými společnostmi překážku ve volném pohybu výrobků a služeb mezi členskými státy. V roce 1998 se EU pokusila vyřešit tento problém schválením směrnice o zákazu všech druhů tabákové reklamy a sponzorování tabákovými společnostmi. Tuto směrnici zrušil v roce 2001 Evropský soudní dvůr, který rozhodl, že úplný zákaz přesahuje pravomoci EU. Soudní dvůr však uvedl, že EU je oprávněna zavést omezenější zákaz tabákové reklamy a sponzorování. Směrnice z roku 2003 striktně dodržuje omezení stanovená Soudním dvorem v jeho rozsudku z roku 2001.

Zpráva o provádění směrnice o tabákových výrobcích uvádí, že ustanovení směrnice o zdravotním varování a maximálním obsahu dehtu, nikotinu a oxidu uhelnatého jsou dodržována. Veřejné orgány však mají pouze dílčí přehled o složkách užívaných v cigaretách, o jejich funkcích a jejich účincích na zdraví spotřebitele, a to zejména kvůli neúplnému zpřístupňování informací ze strany tabákových společností.

3. Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je klasifikace a popis distribučních cest, distribučních systémů a distribučních strategií u hmotných statků, dále charakteristika a analýza výroby, distribuce, prodeje a propagační činnosti ve vybrané firmě – Philip Morris ČR a.s. a s ohledem na dosažené výsledky navržení zlepšení a zefektivnění distribučních procesů ve firmě, případně navržení řešení vedoucí ke snížení nákladů výroby a distribuce firmy.

3.2 Vyslovená hypotéza

Distribuční procesy ve firmě Philip Morris ČR a.s. nejsou efektivní a lze je změnit tak, aby náklady spojené s distribucí byly co možná nejnižší.

3.3 Metodika práce

Tato práce se skládá se tří základních částí – části **teoretické, praktické a doporučení.**

Pro **teoretickou část** byla použita metoda: *studium literárních pramenů zaměřených na problematiku distribuce*. Využila jsem sekundární data, která již existují a jsou k dispozici v odborné literatuře. Po prostudování odborné literatury jsem tedy zpracovala část první – literární přehled. Jako informační zdroj jsem použila univerzitní knihovnu a Státní vědeckou knihovnu v Českých Budějovicích. Při studiu jsem se zaměřila především na odborné publikace z oblasti marketingu a obchodu.

Pro zpracování **praktické části** práce jsem použila následující metody:

1. Sběr sekundárních dat

Sekundární data (informační a propagační materiály, výroční zprávu podniku, brožuru Profil společnosti, webové stránky firmy) jsem využila především v úvodu, kde se zabývám popisem profilu firmy.

2. Sběr primárních dat

Při sběru primárních dat jsem použila techniku pozorování a dotazování. Informace jsem zjišťovala od zaměstnanců společnosti, především od pana Ondřeje Koumala, který pracuje v pražském ústředí firmy, dále od pana Šimka, který je zaměstnancem českobudějovického prodejního skladu a od paní Ivy Šimové, která sice není zaměstnána ve firmě Philip Morris, ale pracuje jako koordinátorka reklamní agentury Promotion Services, která má na starost veškerou promotion pro firmu. Dotazování probíhalo telefonicky, pomocí emailu i osobně. Pozorování probíhalo především v prodejním skladu v českých Budějovicích a dále při práci v terénu – v maloobchodních jednotkách.

3. Metoda empirie

Dále jsem použila metodu empirie, tedy vlastních zkušeností, které jsem získala, když jsem pro firmu pracovala jako promotérka. Tyto zkušenosti jsem uplatnila především v kapitole promotion.

Po zpracování praktické části a provedení analýzy distribuce byl proveden *návrh na zlepšení*, navrženo **doporučení** pro zefektivnění distribuce ve firmě a vypracován závěr.

4. Praktická část

4.1 Profil společnosti

Historie firmy ve světě – Philips Morris International

Obrázek č.2: Philip Morris



Historie dnešní globálně působící společnosti začíná v roce 1847, kdy Philip Morris otevřel první prostý obchod s tabákem a hotovými cigaretami na londýnské ulici Bond Street. Po smrti pana Morrise převzala obchod jeho manželka Margaret a její bratr Leopold. V roce 1881 se společnost stala veřejně obchodovatelnou a Leopold Morris spolu s Josephem Grunebaumem založili společnost Philip Morris & Company and Grunebaum, Ltd. Toto partnerství bylo zrušeno v roce 1885. Společnost se pak stala známou pod názvem Philip Morris & Co., Ltd.

Společnost přestala být rodinným podnikem v roce 1894, kdy ji převzali William Curtis Thomson a jeho rodina. Pod Thomsonovým vedením se společnost stala dvorním dodavatelem tabákových výrobků krále Edwarda VII. a v roce 1902 byla Gustavem Eckmeyerem zapsána do obchodního rejstříku v New Yorku. Vlastnictví společnosti bylo rozděleno mezi britskou mateřskou společností a americkými partnery v poměru 50:50. Eckmeyer byl výhradním zástupcem společnosti Philip Morris v USA od roku 1872; zabýval se dovozem a prodejem cigaret vyrobených v Anglii.

Obrázek č.3: Logo společnosti z roku 1919



Rok 1919 byl pro společnost rozhodujícím rokem. V tomto roce bylo představeno logo společnosti Philip Morris s korunkou. Společnost Philip Morris Company získala v USA nová firma vlastněná americkými akcionáři a společnost byla zapsána do obchodního rejstříku ve Virginii pod názvem Philip Morris & Co., Ltd., Inc. Před koncem dalšího desetiletí zahájila společnost výrobu cigaret v továrně v Richmondu ve státě Virginia. V roce 1924 byla představena značka Marlboro, která se později stala nejslavnější značkou společnosti.

Do poloviny padesátých let dvacátého století se společnost etablovala jako součást americké kultury. Brzy poté zahájila činnost společnost Philip Morris International, která začala vyrábět a prodávat své produkty po celém světě.

Po upevnění pozice v USA se společnost Philip Morris Incorporated rozhodla uvést své produkty na trhy celého světa. V roce 1954 byla založena společnost Philip Morris (Australia) Ltd. a rok poté společnost Philip Morris Overseas - mezinárodní divize, z níž se v roce 1961 stala společnost Philip Morris International.

Byly tak připraveny podmínky pro další expanzi mezinárodních aktivit prostřednictvím licenčních dohod a rychle rostoucího počtu poboček vlastněných společností po celém světě. V roce 1963 se naší první pobočkou vyrábějící cigarety v Evropě stala firma Swiss Fabriques de Tabac Réuniones. Další brzy následovaly.

V roce 1972 představoval objem prodeje společnosti Philip Morris International 113 miliard kusů a výroba a prodej již pokrývaly velký počet celosvětových trhů. Společnost vyvinula cigaretu namíchanou z americké tabákové směsy pro distribuci na územích tehdejšího Sovětského Svazu a v roce se jí 1977 otevřela cesta na trhy za železnou oponou.

Až v devadesátých letech dvacátého století se přísně chráněné východoevropské trhy otevřely svobodnému podnikání a společnost Philip Morris získala kontrolní podíly v několika továrnách v Litvě, Rusku a Polsku a vybudovala nové továrny například v ruském Petrohradu, či v kazašské Alma-atě.

Od svého založení společnost Philip Morris International usilovně pracuje na tom, aby si zajistila přítomnost v zemích a teritoriích po celém světě, včetně Střední a Jižní Ameriky a Japonska. Od roku 1981 do roku 2004 se objem výroby zvýšil z 249 miliard cigaret na 761 miliard. Úměrně se zvyšoval provozní zisk společnosti.

Historie firmy v ČR – Philips Morris ČR a.s.

V listopadu 1812 byla v opuštěném a chátrajícím cisterciáckém klášteře zahájena výroba dýmkového a šňupacího tabáku. První doutníky zde byly vyrobeny roku 1844, ruční balení cigaret začalo o třicet osm let později. Strojní výroba byla spuštěna v roce 1896. Jen pro srovnání: v prvních letech bylo v Kutné Hoře ročně vyráběno pět milionů cigaret, zatímco po instalaci strojů se výroba zmnohonásobila, např. v roce 1902 na 220 milionů cigaret a v roce 1912 dokonce na 311 milionů cigaret ročně. V roce 1963 byla zahájena výroba cigaret s filtrem. V roce 1987 po několika letech jednání začala v kutnohorské továrně první licenční výroba cigaret – jednalo se o značku Marlboro.

Rok 1992 byl nepochybně mezníkem v historii tabákového průmyslu bývalého Československa, protože československá federální vláda oznámila svůj záměr privatizovat podniky tabákového průmyslu. Zájem všech hlavních mezinárodních tabákových společností byl mimořádný nejen proto, že československý tabákový průmysl byl v dobrém stavu, ale také proto, že bylo možné spoléhat na místní značky, tradice a odborníky. Společnost Philips Morris tehdy získala většinový podíl v českém tabákovém monopolu Tabák a.s.

Ústředí Philips Morris ČR a.s. bylo zřízeno v Praze v roce 1992. V srpnu roku 2002 se přestěhovalo na Karlovo náměstí, kde sídlí dodnes. 1. listopadu 2000 změnila společnost Tabák a.s. název na Philips Morris ČR a.s.

Současnost firmy

Philips Morris ČR a.s. patří do skupiny Philips Morris International Inc., jedné ze společností Altria Group, Inc.

Altria Group , Inc.

Altria Group, Inc. Je mateřskou společností firem Kraft Foods, Philips Morris International, Philips Morris USA a Philips Morris Cupital Corporation. Skupina Altria je také se šestatřicetiprocentním podílem největším akcionářem druhého největšího pivovaru na světě SABMiller plc. Skupina společností Altria zaměstnává ve svých podnicích v oblasti potravinářského a tabákového průmyslu 166 000 lidí po celém světě. Společnosti skupiny Altria vyrábějí balené spotřební zboží nejúspěšnějších a nejznámějších světových značek. Za všechny bych uvedla alespoň Marlboro, Kraft, Jacobs a Milka. Každá z těchto značek, ale i tucty dalších, vytváří roční čistý příjem přes 100 milionů dolarů. Tržby u mnohých z nich dosahují ročně 1 miliardy USD a více. V roce 2004 dosáhly celkové tržby společnosti Altria Group, Inc. bezmála 90 miliard dolarů.

Philip Morris International

Společnost sídlící ve švýcarském Lausanne je jednou z největších tabákových společností mimo území Spojených států. V současné době její podíl na mezinárodním trhu s cigaretami činí 14%. Zaměstnává přibližně 50 000 lidí po celém světě a vlastní, spoluvlastní či provozuje více než padesát továren. Její pobočky vyrábějí a distribuují kvalitní cigarety ve více než 160 zemích celého světa. Philips Morris International je také vlastníkem ochranné známky nejznámější a nejprodávanější značky cigaret na světě Marlboro. Dalšími mezinárodními značkami společnosti jsou L&M, Philip Morris, Chesterfield, Benson & Hedges, Merit, Parlament a Virginia Slims.

V letech 1970 až 2004 dosáhla zcela mimořádného růstu. Objem prodaných cigaret se zvýšil z 87 miliard na 761 miliard kusů. Tento nárůst prodeje byl doprovázen stejně

výrazným zvýšením tržeb: ze 425 milionů dolarů na více než 39 miliard dolarů za stejné časové období. V roce 2004 dosáhl provozní zisk 6,6 miliardy dolarů, což oproti roku 1970 představuje více než stonásobné navýšení.

Philip Morris International ví, že k jejímu úspěchu nestačí pouze růst zisků. Ví, že společnost má obavu z jejích výrobků. Věří, že musí svoji činnost hodnotit také podle toho, jak dokáže na tyto obavy reagovat. Proto mezi priority společnosti patří prevence kouření mladistvých, vývoj méně škodlivých výrobků a odpovědný marketing.

Philip Morris ČR a.s.

Philip Morris ČR a.s. (PM), je v současnosti největším výrobcem a zaměstnavatelem v českém tabákovém průmyslu. Společnost zaměstnává asi 1400 lidí po celé zemi, především v pražském ústředí a v továrnách v Kutné Hoře, Hodoníně a Strážnici.

Od privatizace v roce 1992 provedla společnost mnoho změn, zejména zlepšila kvalitu, změnila balení a rozšířila své portfolio o nové výrobky a značky. Společnost dělá vše pro udržení nejvyšší kvality svých výrobků a dbá na to, aby se ke spotřebitelům dostaly co nejdříve a s co nejmenšími náklady.

Firma dosud investovala do svých podniků v České republice 420 milionů dolarů, převážně do modernizace továren a rozvoje organizace a zaměstnanců. Philip Morris ČR a.s. vyrábí v Česku mezinárodní značky Marlboro, L&M, Red & White a Chesterfield a domácí značky Petra, Sparta, Bakara a Start.

Finanční analýza firmy

Objem domácího odbytu v roce 2004 poklesl v porovnání s předchozím rokem o 3,6%, což odráží ztrátu tržního podílu ve prospěch levnějších konkurenčních značek po vstupu České republiky do Evropské unie k 1.květnu 2004 a zrušení 55% dovozního cla

na cigarety. Zvýšení cen cigaret v roce 2004, které bylo zapříčiněno nárustem spotřební daně a přesáhlo úroveň inflace, také přispělo k přechodu konzumentů k levným značkám.

Podle výzkumu agentury ACNielsen poklesl podíl značek společnosti na trhu o 4,7% na 73,5% v porovnání s rokem 2003. V posledním čtvrtletí roku 2004 společnost Philip Morris Č.R. a.s. uvedla na trh levné značky *Clea* a *Next*. Ty zvýšily její konkurenceschopnost mezi levnými značkami, ale zároveň způsobily pokles tržeb. Vývozy na ostatní trhy se zvýšily o 26,8%.

Finanční výsledky (v mil. Kč)

	2004	2003	2002
Tržby	13 139	14 768	15264
Zisk před zdaněním	5 229	6 287	5 970
Zisk po zdanění	3 740	4 376	4 126
Zisk na akcii (v Kč)	1 362	1 549	1 503
Celkový odbyt (v miliardách jednotek)	22,3	22,1	23,6

Tabulka č.1: Finanční výsledky. Zdroj: výroční zpráva společnosti 2004

Tržby poklesly o 11% na 13,1 miliardy korun, i přes nárůst celkového odbytu o 0,7% z 22 197 na 22343 milionů kusů, z důvodu vyššího podílu levných značek a vývozu.

Zisk před zdaněním se snížil o 16,8% na 5,2 miliardy korun, a to v důsledku poklesu tržeb. Tento trend byl jen částečně kompenzován nižšími odposy a nižší cenou dovážených materiálů zapříčiněnou pokračujícím posilováním české koruny vůči americkému dolaru a euru.

Zisk po zdanění poklesl o 14,5% na 3,7 miliardy korun. Tento poklesnul způsoben výše uvedenými důvody a částečně kompenzován snížením sazby daně z příjmů právnických osob z 31% na 28%.

Společenská odpovědnost

Firma nehodnotí svoji činnost pouze podle finančních výsledků. Rovněž sleduje, jak je schopna plnit požadavky, které veřejnost má na klíčovou nadnárodní společnost - a navíc tabákovou společnost.

Jednou z klíčových strategií společnosti Philip Morris ČR a.s. je prosazovat regulaci a reagovat na očekávání veřejnosti. Společnost si je vědoma toho, že oblast kouření a jeho zdravotních následků vyvolává celou řadu oprávněných a závažných otázek. Jako zodpovědná společnost spolupracuje s vládami a současně přichází s vlastními iniciativami na vytvoření a zavedení komplexní regulace s cílem snížit zdravotní dopady kouření. Komplexní regulace by zároveň pomohla vytvořit pro tabákový průmysl stabilní prostředí s rovnou konkurencí, které by umožnilo zodpovědným výrobcům úspěšně rozvíjet své podnikání.

V roce 2001 si společnost nechala zpracovat komplexní průzkum veřejného mínění zaměřený na to, jak lidé vnímají tabákové firmy; chtěla také zjistit, jak dokáže reagovat na to, co od ní veřejnost očekává.

Nikoho zřejmě nepřekvapí, že u tabákových společností byla špatně hodnocena důvěryhodnost a sociální odpovědnost. Toto je pro firmu alarmující, protože v těchto oblastech nechce být hodnocena špatně. A ví, že toto hodnocení dokáže zlepšit. Podle výsledků průzkumu od ní lidé očekávají, že budou aktivní v řadě oblastí. Mezi hlavní oblasti patří:

- otevřená diskuse o dopadech našich výrobků na zdraví
- vývoj méně škodlivých produktů
- vývoj méně škodlivých produktů

Firma sestavila akční plán, ve kterém jsou tyto oblasti na předním místě, a nyní tento program naplňuje: její plány přinášejí hmatatelné výsledky v každodenní činnosti po celém světě. Ví, že má před sebou ještě spoustu práce. Snaží se ale postupně odstranit rozpory mezi tím, co od ní společnost očekává, a její vlastní činností.

Firma dobrovolně přistoupila na přísné zásady marketingu, které vymezují její marketingové postupy. Tyto zásady mají zajistit, aby byl marketing jejích cigaret zaměřen úzce na dospělé kuřáky a aby byla prosazována opatření na omezení vlivu firemního marketingu na mládež.

K zavedení těchto zásad nás vedly dva hlavní důvody: chce být vnímána jako odpovědný výrobce a zároveň prosazovat rozhodný postoj k prevenci kouření mladistvých. Vzhledem k nadnárodnímu charakteru společnosti a postoji ke společenské odpovědnosti společnost cítí, že je její povinností vytvořit transparentní a přísné zásady marketingu. Zde jsou uvedena některá klíčová ustanovení:

- Varování o škodlivosti kouření je nedělitelnou součástí balení a reklam na všechny výrobky, bez ohledu na to, zda je toto varování zakotveno v zákonech jednotlivých zemí.
- PM nepoužívá reklamní metody, které by oslovovaly děti nebo mládež.
- PM neinzerujeme na předních či zadních stranách publikací, dokonce ani tam, kde to dovoluje zákon, protože taková reklama by mohla být viděna širokou veřejností.

4.2 Zpracování tabáku a výroba cigaret

Tabák se vždy stával terčem silné kritiky. Například první vládní protikuřáckou kampaň zahájil již v roce 1603 anglický král Jakub I. svým slavným pojednáním Kritika tabáku. Brzy poté zvýšil dovozní clo na tabák o dva tisíce procent. Jeho poddaní se daňové povinnosti vyhýbali pašováním a podomáckým pěstováním. Jakub I. poté změnil taktiku a v roce 1615 učinil z dovozu tabáku královský monopol. Nejsilnější odpůrce kouření se tak stal jedním z těch, kteří na něm vydělávají.

I přes popisované rozpory se konzumace tabáku během několika století rozšířila po celém světě.

Tabák pochází z Ameriky, kde jej domorodci používali k ceremoniálním a lékařským účelům. Jeho dovoz do Evropy po Kolumbových cestách znamenal novou epochu v jeho historii. Od 15. století spotřeba tabáku trvale stoupala. V 18. století se tabák stal předmětem mezinárodního obchodu a součástí většiny kultur. V 19. století začaly cigarety vytlačovat kouření dýmek, žvýkání a šňupání tabáku

Moderní tabákový průmysl se však zrodil až v roce 1880 s vynálezem výkonného stroje na výrobu cigaret, který dokázal vyrobit 200 cigaret za minutu. Hromadná výroba byla předzvěstí poklesu cen cigaret a umožnila masovou spotřebu.

Společnost Philip Morris International nevlastní žádné tabákové farmy. Nakupuje tabák od společností obchodujících s tabákovými listy po celém světě, včetně Brazílie, Řecka, Itálie, Malawi, Polska, Thajska, Turecka a USA. Úzce spolupracuje s pěstiteli tabáku, vládními úřady a univerzitami při vyvíjení a sdílení optimálních metod pěstování tabáku. Jejím cílem je zajistit, aby měla po celém světě dostatek kvalitního tabáku pro své produkty a aby pěstitelské komunity, na kterých společnost závisí, prosperovaly na udržitelné úrovni.

Pěstování kvalitního tabáku začíná pečlivou přípravou půdy a sazenic. Semena tabáku jsou malá (na 1 gram jich připadá 10 000 až 30 000), rychle však během 5 až 10

dnů vyklíčí. Při správné přípravě půdy k výsevu během dvou měsíců vyrostou do výše 15 až 20 cm. Poté se přesazují na pole.

Po 3 až 4 měsících na poli jsou rostliny zralé pro sklizeň. Dvě ze tří nejdůležitějších odrůd tabáku - Virginia a Oriental - se sklízí postupně, od časné zrajících listů u země postupně směrem vzhůru tak, jak dozrávají jednotlivé vrstvy na stvolu. Další důležitá odrůda tabáku - Burley - se zpravidla sklízí jednorázově. Rostlina se uřízne a po usušení se odtrhnou listy od stvolu.

Proces sušení je důležitý pro finální kvalitu listů a profesionální dovednosti pěstitele jsou pro zdůraznění různých charakteristických chutí tabáku rozhodující.

Tabák odrůdy Virginia se suší metodou nazývanou "flue curing". Tabák se pověsí do specializovaných sušáren, kde vodu z listů odpaří vyhřívaný vzduch. Tento postup trvá až jeden týden. Během této doby je třeba neustále sledovat a postupně zvyšovat teplotu. Příliš vysoké i příliš nízké teploty ve kterékoli fázi postupu mají na kvalitu negativní vliv.

Tabák odrůdy Burley se suší na vzduchu v dobře větraných sušárnách, což je proces trvající až dva měsíce. Tabák odrůdy Oriental se suší na slunci. Listy se pověsí ven tak, aby byly vystaveny slunečnímu záření

Po usušení pěstitel listy tabáku třídí podle jejich polohy na stvolu a vlastností, zabalí je do žoků a dodá na aukci nebo do přejímacího střediska, kde naši nákupčí specializovaní na kvalitu a posuzování tabákových listů pečlivě vyhodnotí jejich kvalitu podle barvy, textury a aromatu.

Po sklizni a konzervaci jsou tabákové listy dopraveny do míst výroby po celém světě. Tabák zraje po dobu až tří roků v kontrolovaném prostředí tak, aby získal aroma.

Pak je tabák připraven ke zpracování a výrobě cigaret. Přpravu a zvlhčení lístků, které jsou v této fázi křehké, je třeba provádět pečlivě a s citem pro umění přípravy směsí.

Základní složkou všech druhů cigaret vyráběných firmou Philip Morris je tabák. K tabáku může být přidáno několik dalších přísad, mezi něž patří látky pomáhající při zpracování, zvlhčovačla (které udržují vlhkost a ohebnost tabáku) a konzervační a aromatické látky specifické pro jednotlivé značky. Po rozřezání je tabák uložen v obrovských skladovacích silech a poté použit v procesu výroby cigaret.

Výroba cigaret je rychlý a vysoce automatizovaný postup. Stroje produkují 8 000 až 12 000 cigaret za minutu. Role cigaretového papíru jsou až 6 000 metrů dlouhé a při rozvíjení se na ně sype tabák. Po naplnění tabákem se papír uzavře, takže vznikne jediná dlouhá cigareta - cigaretový provazec.

Tento cigaretový provazec je strojově rozřezán na kratší úseky, do nichž jsou vloženy filtry a nakonec jsou tyto kratší díly rozřezány na jednotlivé cigarety. Kvalita každé jednotlivé cigarety je kontrolována ve třech různých fázích postupu. Cigarety jsou pak tříděny na skupiny o velikosti jednotlivých balení, zabaleny do fólie tak, aby si zachovaly aroma, zabaleny a vloženy do přepravních krabic.

Ačkoli je výroba cigaret rychlý a vysoce automatizovaný postup, nikdy se nezbaví lidské složky. Nezbytný je dohled nad výrobním postupem: nikdy nebude možné přenechat prohlídku listů, přípravu směsí a kontrolu konečného produktu výhradně strojům.

4.3 Výrobní zásady

Philip Morris spolupracuje s vládami na celém světě na tom, aby jejich výrobní metody byly dobře nastavené, udržitelné a společensky odpovědné a zavazuje se snižovat dopady svých podnikatelských aktivit na životní prostředí. Téměř po celé desetiletí se skupina jejich společností řídila devíti zásadami ochrany životního prostředí, mezi které patří:

- snižování množství odpadu a vlivu používaných obalů na životní prostředí
- vyvíjení nových metod podporujících dlouhodobá řešení otázek spojených se životním prostředím
- programy podpory zaměstnanců při ochraně životního prostředí v zaměstnání, doma a ve společnosti
- úzká spolupráce s místními a národními úřady, průmyslem a zájmovými skupinami veřejnosti při vytváření zásad správné ochrany životního prostředí.

Tyto zásady jsou základními principy současných programů jako je snižování hmotnosti balení cigaret v Austrálii, zvýšení opakovaného využití a recyklace odpadových produktů, jako je tabákový prach, v Evropě a zahájení partnerského programu v oblasti zemědělství a lesnictví v Malawi.

4.4 Distribuce cigaret v České Republice

Firma Philip Morris International vyrábí a distribuuje v současné době tyto značky cigaret:

Apollo Soyuz	L&M	Optima	SG
Bond Street	Lark	Parliament	Start
Caro	Longbeach	Peter Jackson	Vatra
Chesterfield	Marlboro	Petra	Virginia Slims
Diana	Merit	Philip Morris	
F 6	Multifilter	Polyot	
Fajrant	Muratti	Red & White	

Značky vyráběné firmou Philip Morris ČR a distribuované na českém trhu se od výše uvedeného výčtu liší, což je dáno vývojem našeho trhu a tradicemi ve výrobě určitých značek. PM ČR nyní vyrábí 48 variant cigaret v 11 značkách.

Přehled značek vyráběných firmou Philip Morris ČR a.s. Zdroj: brožura firmy.

1. Marlboro

Marlboro je nejprodávanější značkou cigaret na světě. V roce 1924 byly uvedeny na americký trh jako dámské cigarety. Nabízeny byly filtry dvou barev – slonovinový a červený – vyvinutý speciálně proto, aby zakryl stopy po rtěnce. V roce společnost Philip Morris provedla odvážný marketingový tah a změnila charakter značky. Nová cigareta Marlboro, s výraznější chutí, byla určena spíše mužům. Byla kromě toho vybavena „korkovým“ filtrem a revolučním balením – krabičkou s odklápěcím vrškem. Rovněž bylo představeno nové grafické provedení obalu s typickou červenobílou stříškou. V roce 1975 se Marlboro stala nejprodávanější značkou cigaret na světě. Její úspěch lze připsat dvěma významným aspektům: vynikající kvalitě a univerzální marketingové komunikaci. PM vyrábí šest verzí Marlboro cigaret v délce king size a 100's.

2. L&M

L&M uvedla na americký trh firma Ligget&Mayers v roce 1953. Společnost Philip Morris koupila značku v roce 1978 a začlenila ji do svého celosvětového portfolia. Dnes je L&M třetí nejprodávanější značkou cigaret na světě a duhou nejprodávanější v PMI. V současnosti je prodávána v sedmdesáti zemích světa. Na českém trhu je od roku 1993.

3. Chesterfield

Chesterfield je značkou s Dlouhou tradicí a bohatým odkazem. Byla uvedena natrh v roce 1912 firmou Ligget&Mayers, a dávala kuřákům pocit výjimečnosti. V té době bylo poselstvím značky potěšení a uspokojení. Název značky byl původně inspirován slutečně žijící osobou, lordem Chesterfieldem, čtvrtým hrabětem se Stanhope, který byl znám pro své uveřejněné dopisy, které psal synovi a v nichž mu radil ve věcech etikety a pozemských radostí. Proslul také svým typickým elegantním pláštěm se sametovým límcem a tvarem pohovky s ladně zakřiveným opěradlem, které taktéž proslavilo jeho jméno. Dnes je Chesterfield 16. nejprodávanější mezinárodní značkou na světě a 4. nejprodávanější v portfoliu PMI. Chesterfield je prodávána na 39 trzích a na devatenácti z nich vyráběna v licenci. Cigarety Chesterfield jsou na českém trhu v prodeji od května 2001.

4. Philip Morris Supreme

Philip Morris Supreme jsou jedinými cigaretami v portfoliu firmy, nabízené spotřebitelům v elegantní krabičce se zakulacenými rohy. Značka byla uvedena na český trh v září 1996.

5. Petra

Cigarety Petra mají na domácím trhu tradičně vynikající pozici. Značka Petra byla poprvé představena v roce 1985, přičemž pojmenována byla po vnučce ředitele tehdejšího monopolního státního podniku Tabák. Rodina Petra nabízí spotřebitelům pět chuťových variant a celkem osm typů cigaret v krabičkovém balení ve dvou velikostech: king size a 100's

6. Sparta

Sparta je typ cigarety Američan Blend (americká směs) a na trh byla uvedena v roce 1964. Jako první na trhu byla k dostání v krabičce z tvrdého papíru a s odklápěcí vrchní částí. Pozici prémiové značky na českém trhu si udržuje díky vysoké kvalitě a plné chuti. Je prodávána v krabičce z tvrdého papíru o velikostech king size a 100's celkem v pěti variantách.

7. Red & White

Red & White je mezinárodní značkou, určenou pro levný segment trhu. Značka byla uvedena na český trh v prosinci 2001 a je dodávána ve třech chuťových variantách.

8. Start

Nejstarší verze cigaret Start bez filtru byla uvedena na trh roku 1964 v měkké krabičce. Poté, co Philip Morris koupila státem vlastněnou společnost Tabák, začala vyrábět cigarety Start i v dalších variantách. Postupně se rodina start stala početnější a nyní má sedm druhů. Start jsou jedinými cigaretami, které jsou prodávány jak v normální velikosti, tak ve velikosti king size.

9. Bond street

Tato značka byla znovuuvedena na trh v minulém roce jako důsledek zvýšené poptávky po levných cigaretách. Již dříve se vyráběla v měkké krabičce a v normální velikosti. Po několika letech se na trhu znovu objevila, tentokrát v tvrdé krabičce a velikosti king size. Prodává se ve dvou variantách. A patří mezi nejlevnější značky portfolia firmy.

10. Clea

Cigarety Clea, podobně jako značka předcházející, se již kdysi vyráběla a v roce 2004 došlo k jejímu obnovení. K dostání je ve velikosti king size, ve dvou variantách za poměrně nízkou cenu.

11. Next

Značka Next je na trhu úplnou novinkou, poprvé se začala vyrábět v roce 2004. Vyrábí se ve velikostech king size a 100's a stejně jako tři předchozí značky láká kuřáky především svou nízkou cenou.

Veškeré informace níže uvedené ve zbytku této kapitoly mi při osobní schůzce sdělil pan Václav Ondok, který pracuje v prodejním skladu v Českých Budějovicích na pozici regional depot supervisor.

Vedení společnosti Philip Morris ČR a.s. sídlí od roku 2002 v Praze na Karlově náměstí, kde se nyní nachází oddělení marketingu, financí, prodeje a distribuce, dále oddělení lidských zdrojů, vnějších vztahů, informačních systémů, ústředí výroby a oddělení řízení dodavatelského řetězce. Tato oddělení se pochopitelně dělí na řadu pododdělení. Firma zaměstnává přibližně 1400 zaměstnanců.

PM ČR a.s. dříve vyráběla cigarety ve třech závodech na území naší republiky. V nejstarším závodě, který se nacházel v Hodoníně, dále v Kutné Hoře a v nejmladším, ve Strážnici. V těchto třech závodech bylo vyrobeno celkem asi 22 miliard cigaret ročně, čímž se česká produkce firmy stala nezávislou na dovozu ze zahraničí a byla tedy zcela soběstačná. S postupným klesáním tržního podílu však docházelo k rostoucí potřebě snížení nákladů ve firmě a proto byla v minulém roce výroba konsolidována do závodu v Kutné hoře, hodonínský závod byl zcela zrušen a ze závodu ve Strážnici se stal sklad. Výroba na území republiky tímto však přestala být soběstačná a proto se nyní dováží asi šestina cigaret z Polska. Dovoz cigaret z ostatních členských zemích je teprve ve svém počátku, ale do budoucna firma plánuje propracování této problematiky, další konsolidace a snížení počtu závodů po celé Evropě.

Distribuce po republice probíhá prostřednictvím prodejních skladů. Těch je v současné době 11. Sklady se nacházejí v těchto městech: Praha, Brno, Plzeň, České Budějovice, Liberec, Ostrava, Most, Kutná Hora, Olomouc, Jihlava, Hradec Králové. Jednotlivé sklady nemají právní subjektivitu – všechny působí jménem PM ČR a.s. Na druhé straně fungují jako naprosto samostatné jednotky ve smyslu zásobování určité oblasti. Prodejní sklady obchodují pouze s vlastním sortimentem, žádné další zboží neprodávají. Cílem budování prodejních skladů bylo kromě rozšiřování prodeje také dosažení dokonalé úrovně služeb pro zákazníky: zrychlení dodávek a regionální podpora prodeje.

Prodejní sklady spojuje podobná architektura, ale různí se svou velikostí i množstvím personálu, protože v každé oblasti je jiný obchodní potenciál a kupní síla. V jednotlivém skladu je zaměstnáno přibližně 20 osob. V následujícím odstavci se budu zabývat skladem českobudějovickým, který má 22 zaměstnanců a i další konkrétní uvedené počty pracovníků jsou specifické pouze pro něj. Firma uplatňuje tzv. smíšený model distribuce, pro který je charakteristické to, že zboží se k maloobchodníkovi dostává jak prostřednictvím velkoobchodu, tak prostřednictvím obchodních zástupců. Jednotlivé prodejní sklady zabezpečují distribuci v určité oblasti. Tato oblast by měla odpovídat kružnici, která má střed ve skladu a poloměr zhruba 50 kilometrů. Prostřednictvím těchto skladů je v České republice prováděna veškerá distribuce firmy. Do prodejních skladů se zboží zaváží z kutnohorského závodu podle daného harmonogramu, který je pro jednotlivé sklady individuální. Tabákové výrobky tedy nejsou dodávány na základě objednávek, ale pravidelně dle plánu několikrát týdně. Tyto plány byly vypracovány na základě zkušeností s odbytem v jednotlivých skladech a jsou měněny podle aktuálních požadavků. Propagační prostředky se dodávají několikrát měsíčně z centrálního pražského skladu.

Prodejní sklad má dvě hlavní oddělení: **Sales** a **Distribuce**. V oddělení **sales** je vedoucím pracovníkem Sales Manager Supervisor, kterému je přímým nadřízeným regionální vedoucí, sídlící v Plzni. Těchto regionálních vedoucích je v republice - stejně jako příslušných regionů - pět a zodpovídají se vedoucímu oddělení prodeje, který sídlí ve vedení firmy v Praze. Sales Manager Supervisorovi podléhají 4 Merchandiseri a 8 obchodních zástupců. Pracovní náplní merchandiserů je kontrola a uspořádání výrobků v prodejním místě, dále rozvoz veškerých propagačních materiálů a jejich instalace do prodejen. Jezdí po předem stanovené trase do cca. dvaceti prodejen denně. Úkolem obchodních zástupců je rozvoz výrobků maloobchodníkům. Obchodní zástupce navštíví asi 35 zákazníků denně, přičemž závoz do jednotlivých prodejen probíhá 1x – 2x týdně. Obchodní zástupci mají naplánovanou stálou trasu, na které zásobují stálé zákazníky. Tento rozpis lze samozřejmě operativně upravit. Jednotliví odběratelé mají přiděleno odběratelské číslo, takzvané POS, které se používá k jejich identifikaci. Velikost dodávky se také řídí plánem, ale poté je v místě odběru upřesněna a zákazník tak nakoupí od obchodního zástupce přesně tolik zboží, kolik právě potřebuje. Činnost oddělení sales tedy spočívá v práci v terénu.

Druhé oddělení – **distribuce** – naopak působí výhradně v samotném skladu. V jeho čele je Regional Depot Supervisor, tj. regionální vedoucí, který je nadřazen všem distribučním oddělením v daném regionu. Vedoucí regionu, do kterého spadá budějovický sklad, sídlí v Českých Budějovicích a je jím pan Václav Ondok, u kterého jsem prováděla veškeré dotazování týkající se problému distribuce. Jeho nadřízený sídlí ve vedení firmy v Praze v oddělení distribuce. Regionální vedoucí má v každém skladu svého zástupce, kterému jsou podřízeny dvě osoby: Skladník a Depot Administrator. Skladník má na starost příjem, uskladnění a vyskladnění zboží. Depot Administrator se zabývá fakturací, dodacími listy, reklamacemi a korespondencí. Činnost distribučního oddělení tedy spočívá ve správě hotovosti, cigaret a propagačních materiálů, což se dá také pochopit jako péče o svého vnitřního zákazníka – oddělení sales. Dále má na starosti obsluhu prodejtů, které probíhají přímo ve skladu. Velkoobchodní zákazníci si nenechávají zboží dovézt obchodními zástupci, ale nakupují ho sami přímo ve skladu. Zboží ve skladu si ale může koupit každý, kdo má příslušný živnostenský list.

Prodejní sklad spolupracuje se všemi relevantními partnery v oblasti distribuce a prodeje tabákových výrobků: s trafikami (např. Tabák Geco), se supermarketem (Kaufland, Tesco, Ahold) i s řetězcem čerpacích stanic (Shell, OMV, Aral, Agip). Jak bylo již výše řečeno, zásobuje jak maloobchody, tak velkoobchody. Jelikož velkoobchody také zásobují maloobchody, lze na této úrovni distribučního řetězce označit prodejní sklady a velkoobchody za konkurenty v rámci distribuce cigaret jednoho výrobce – v našem případě značek Philip Morris. Skoro 30% maloobchodníků zásobují obchodní zástupci firmy a celých 70% je zásobováno velkosklady. Toto je charakteristické pro smíšený model distribuce. Pan Václav Ondok z firmy PM v tomto systému ale spatřuje nedostatky, protože je podle něj zbytečné, aby byli maloobchodníci zásobováni ze dvou zdrojů a ještě na tomto poli vznikal konkurenční boj.

Na základě rozhovorů s top managementem jsem dospěla k závěru, že firma Philip Morris ČR a.s. používá při distribuci svých výrobků po území České republiky strategii intenzivní distribuce. Tato strategie se vyznačuje tím, že prodej je zajišťován co největším počtem prodejen a restaurací. Cílem je zajistit dostupnost produktů co nejširšímu počtu zákazníků.

Společnost Philip Morris ČR a.s. snaží maximalizovat prodeje svých značek různými způsoby. Jedním z nich je přímá spolupráce s prodejci. Obchodní zástupci vyhledávají již zavedené trafiky a nabízejí jim kompletní zařízení a vybavení jejich prodejny, pokud budou portfolio značek PM prezentovat v regálech, které jsou nejbližší očím zákazníka a nechají si do své prodejny nainstalovat různé propagační předměty firmy PM a zároveň omezí propagační materiály konkurenčních značek ve své prodejně na minimum. Tato forma spolupráce je pro obě strany výhodná. Majitel trafiky může svoji prodejnu vkusně renovovat a firma naopak získá cenný prostor pro prezentaci svých výrobků. Samozřejmě, ne všichni maloobchodníci jsou ochotni vyhovět požadavkům firmy stejnou měrou, takže tato spolupráce probíhá vždy po domluvě na určité úrovni, která je pro každého maloobchodníka specifická.

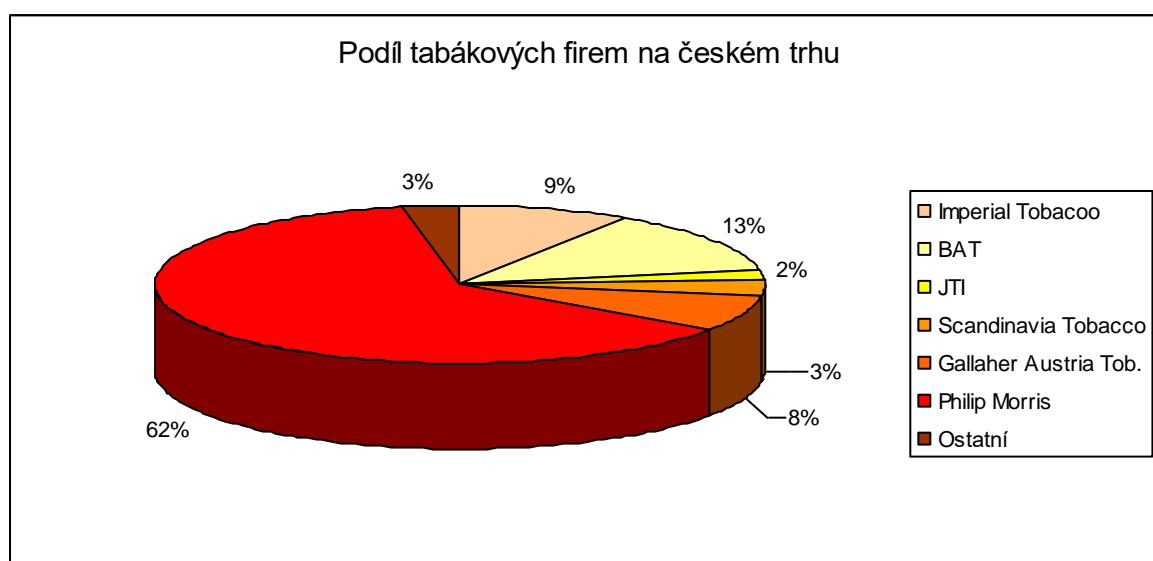
Merchandiseři provádějí v maloobchodech tzv. merchandising, tj. uspořádání produktů a reklamních předmětů tak, aby co nejvíce přispělo k zaujmutí zákazníka a ke zvýšení prodeje. V každé prodejně, která takto spolupracuje s PM, jsou výrobky uspořádány stejně, podle předem stanoveného systému. V horní levé části regálu jsou nejdražší a prémiové značky (např. Marlboro) a směrem doprava a dolů se nacházejí značky ostatní, seřazené sestupně podle ceny. Každý výrobek má také specifickou cenovku určité velikosti a barvy. Různí se také počet krabiček jedné značky, vyskládaný vedle sebe. V některých částech regálu můžeme vidět třeba osm stejných krabiček vedle sebe, v jiné pouze jednu. Uspřádání prodejních regálů má samozřejmě svůj marketingový cíl a účel a jeho finální podoba musí být ve všech prodejnách stejná.

V poslední době je trendem instalace obrazovek v prodejnách, na kterých běží reklamní šoty. Prodejci jsou podle objemu prodeje odměňováni různými dárky od PM. To je, myslím, velmi motivující, protože dárky jsou to opravdu pěkné, např. mikrovlnná trouba, zimní bunda nebo kávovar. Dále PM pořádá pro své zákazníky – maloobchodníky různá víkendová soustředění a výlety, kde probíhá spojení příjemného s užitečným a kromě zábavy se zde trafikanti seznamují s novými produkty a plánovanými promoakcemi, které proběhnou v jejich prodejnách. Philip Morris ČR investuje do propagačních a reklamních prostředků a akcí asi 14% ze svých zisků.

Firma pro své obchodní partnery také několikrát do roka vydává časopis Tandem. Na jeho stránkách se snaží čtenářům poskytovat aktuální a podrobné informace potřebné k hladkému chodu jejich byznysu. Časopis informuje o aktuálních marketingových akcích, spotřebitelských soutěžích, kampaních na podporu určitých značek apod., snaží se přesvědčit o přednostech a kvalitě značek z portfolia Philip Morris ČR. Dále jsou zde rozebírána různá témata týkající se podnikání, ať už z legislativní, daňové či účetní sféry. Cílem časopisu je přispět ke kvalitnější komunikaci s obchodníky a tím i k vzájemně prospěšné komunikaci.

4.5 Charakteristika trhu

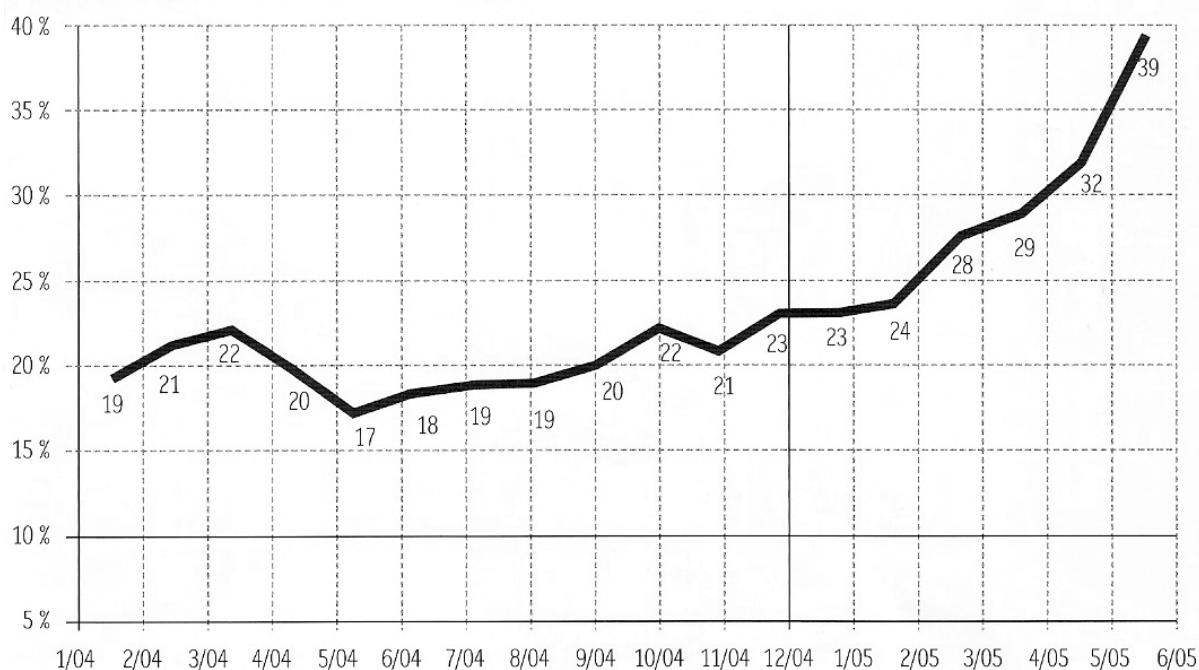
Firma PM ČR a.s. působí v České Republice od roku 1992. Od počátku vstupu na český trh až do roku 2004 měla na domácím trhu veliký podíl, celých 80%. Po vstupu České republiky do Evropské unie začal podíl ubývat. Důvodem bylo otevření trhů ostatních členských států a s tím i odstranění bariér dovozu velkého počtu cigaret levných značek do Čech. PM svůj podíl postupně ztrácel a podle posledního průzkumu nezávislé agentury v únoru 2006 je současný podíl firmy na domácím trhu 62%. Významní konkurenti naší firmy jsou dva, společnost BAT se 13% podílem a společnost Gallaher Austria se 7,5% podílem.



Graf č.1: Podíl tabákových firem na českém trhu. Zdroj: Vnitřní materiály firmy

V poslední době došlo několikrát ke zvýšení spotřební daně, na což většina výrobců tabákového zboží zareagovala zvýšením ceny produktů. V současné době se prodávají cigarety s kolkem „D“, který značí již čtvrté zvýšení spotřební daně. V praxi to znamená, že se cena krabičky cigaret zvýšila až o deset korun. Nejvýznamnějším trendem, který lze na českém trhu s tabákovými výrobky pozorovat, je tedy přesun konzumentů k levnějšímu segmentu cigaret. Toto zřetelně ukazuje následující graf.

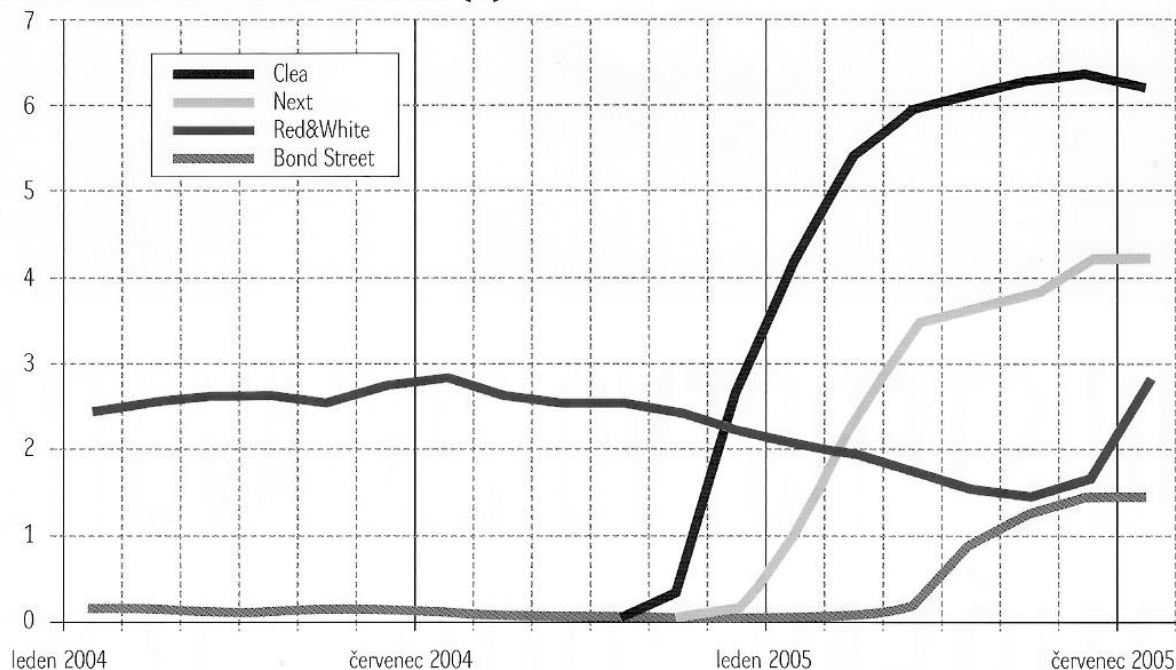
PODÍL KUŘÁKŮ - LEVNÝ SEGMENT



Graf č.2: Podíl kuřáků – levný segment. Zdroj: časopis Tandem, říjen 2005

Pro firmu Philip Morris znamenalo zdražení produktů ztrátu na zisku jednak kvůli odlivu zákazníků ke konkurenci, jednak kvůli zvýšenému prodeji svých levných značek. I když PM rychle zareagoval na změny v poptávce a uvedl na trh několik nových levných variant cigaret, ztrátu se stále nedaří zastavit. Za zmínku stojí produkt společnosti BAT, cigarety Viceroy, které jsou v levném segmentu nejprodávanější značkou. Jak již bylo řečeno, firma BAT je největším konkurentem PM se třinácti procenty na trhu. Cigarety Viceroy kupuje celých 10% trhu kuřáků, takže je jasné, že jsou pro BAT absolutně stěžejním produktem. Jejich uvedení na trh bych označila za perfektní marketingový tah a obrovský komerční úspěch. V době uvedení na trh stály tyto cigarety 31 Kč a byly nejlevnějšími cigaretami na trhu. Svoji oblibu u zákazníků si našly také díky své dobré chuti. Firma PM na tento produkt zareagovala uvedením cigaret Bond Street, také za 31 Kč (v současnosti již za 36 Kč), ty ale zdaleka nemají takový odbyt jako jejich konkurent. Do portfolia levných značek dále patří cigarety Next, Clea a Red&White. Jak si tyto nové značky vedou na trhu lze spatřit v následujícím grafu. Tržní podíl cigaret Viceroy sice není v grafu zobrazen, ale se svými deseti procenty je přesto mezi novými značkami levného segmentu jedničkou.

NOVÉ ZNAČKY – TRŽNÍ PODÍLY (%)



Graf č.3: Tržní podíly nových značek. Zdroj: časopis Tandem, říjen 2005

Změny, které přines vstup republiky do Evropské unie souvisí i s výrobou tabákových produktů. Došlo ke snížení limitů obsahu některých škodlivých látek v cigaretách, dále ke zpřísnění uvedení varovných nápisů s následky kouření na krabičkách cigaret. Na přední straně krabičky musí být varovný nápis v rámečku, který zabírá 30% velikosti krabičky a je ve 3 mm silném černém rámečku na bílém podkladu. Pro přední stranu krabiček existují dvě varianty nápisů, pro zadní stranu je jich dokonce 14 a jejich velikost musí zabírat celých 40% plochy krabičky. V kartonu, kde je 10 krabiček, se nesmí žádný z nápisů na zadní straně opakovat.

Další omezení se týká oblasti propagace – logo značky cigaret smí být uvedeno pouze na předmětech přímo souvisejících s kouřením., tj. na zapalovačích nebo popelnících a vždy musí obsahovat varování o důsledcích kouření. Takže například tričko nebo deštník a nápisem Marlboro je minulostí. Zakázáno je také propagovat cigarety kdekoliv v časopisech, televizi nebo na billboardech. Důsledný zákaz prodeje osobám mladším 18 let je samozřejmostí a proto i automaty na cigarety musí být pod stálým dohledem obchodníka.

Tyto změny značně ztížily propagaci tabákových výrobků, proto musí tabáková společnost stále hledat nové a efektivní cesty, jak účinně propagovat svoje produkty a neporušit při tom zákon.

Promotion cigaret se může odehrávat pouze v uzavřeném prostoru, kde dochází k prodeji cigaret. V žádném případě k ní tedy nesmí docházet na jakémkoliv veřejném místě. Firma PM své promoakce proto provádí pouze v trafikách, na čerpacích stanicích a v restauračních zařízeních. Hostesky a promotéři pracující pro PM musí splňovat řadu přísných požadavků. Povinností je věk nad 21 let, živnostenský list, zkušenosti s podobnou prací, znalost německého a anglického jazyka, vlastní automobil, vhodný vzhled, tělesné proporce, perfektní komunikační dovednosti, znalost některých údajů o firmě stejně jako portfolio nabízených výrobků. Samozřejmostí je úspěšné absolvování školení a praktické zkoušky před každou promoakcí. V době, kdy promotér pracuje pro společnost PM, ani půl roku poté, nesmí spolupracovat s žádnou její konkurenční firmou.

Většina promoakcí probíhá podobně, promotér oslovuje zákazníky určité cílové skupiny a po kladné odpovědi na otázku, zda dotazovaný kouří, nabízí různé výhody spojené s nákupem dané značky cigaret. Zákazníci jsou tak odměňováni různými dárky a v poslední době se také zapojují do mnoha soutěží prostřednictvím sms zpráv. Průběh a podmínky promoakce se vždy liší podle toho, zda je nabízená značka novinkou na trhu a cílem je získat kuřáky konkurenčních značek (tzv. switchselling) nebo zda se jedná o značku již zavedenou a cílem je pouze podpořit již stávající zákazníky ve věrnosti značce. Společnost PM je ve své propagaci velmi důsledná, své věrné zákazníky odměňuje drahými cenami. Její akce jsou vždy perfektně promyšlené a zorganizované a probíhají nepřetržitě po celý rok.

Závěrem je třeba dodat, že firma, jako obrovský celosvětový koncern a jedna z nejvíce ziskových akciových společností musí každý ze svých budoucích kroků důkladně promyslet a zvážit všechny jeho možné pozitivní i negativní následky, protože každá její činnost a změna se dříve nebo později projeví v obchodovatelnosti jejích akcií.

5. Doporučení

Zvyšování spotřebních daní, které postihlo naši republiku počátkem letošního roku, se projevuje zvyšováním maloobchodních cen cigaret. Je zřejmé, že nárůst cen vede k přechodu konzumentů k levnějším produktům a může způsobuje snížení objemů prodeje na trhu s cigaretami. Je proto třeba stále hledat příležitosti ke snížení nákladů při současném zavádění efektivních strategií zaměřených na budování hodnotného portfolia značek a poskytování produktů té nejvyšší kvality. Cílem mého doporučení bude tedy snaha o snížení nákladů, které, pokud by bylo efektivní, může pro firmu znamenat zvýšení čistého zisku.

Hlavní nedostatek spatřuji ve smíšeném modelu způsobu distribuce a navrhuji jeho změnu na model velkoobchodní. To znamená, že o dovoz zboží maloobchodníkům by se staraly výhradně velkoobchody. Tím by mohlo dojít ke snížení počtu obchodních zástupců a merchandiserů, případně ke sloučení těchto dvou postů do jednoho, přičemž pracovník na této pozici by měl na starost určité teritorium a zde spolupracoval s obchodníky a dohlížel na správný způsob distribuce i merchandisingu. Cílem tohoto zaměstnance, nazvěme ho třeba Teritorial Sales Merchandiser, by tedy nebyla jako doposud snaha o prodej co největšího objemu zboží, ale snaha o efektivní spolupráci v rámci teritoria a motivaci velkoobchodníků prodat co nejvíce produktů společnosti. Dodávky zboží z Kutné Hory by se vozily přímo do velkoobchodů, čímž by došlo ke zkrácení distribučního řetězce a k dalšímu snížení nákladů. Snížila by se také míra manipulace s hotovostí a s fakturačními dokumenty ve skladech.

Velkoobchodní systém distribuce by, podle mého názoru, dokázal snížit počet pracovních míst ve skladech až na jednu třetinu stavu současného. Propouštění zaměstnanců není záležitost nikterak příjemná, ale pro firmu PM se zdá být do budoucna nevyhnutelná. Věřím ale, že by se firma jako zodpovědný zaměstnavatel dokázala o své zaměstnance dobře postarat a v případě propuštění jim poskytla nadprůměrnou finanční podporu i pomoc při hledání nového zaměstnání.

6. Závěr

Cílem této bakalářské práce je klasifikace a popis distribučních cest, systému a strategií u hmotných statků a dále charakteristika a zhodnocení způsobu výroby a distribuce ve vybrané tabákové firmě – Philip Morris ČR a.s.

Vybrala jsem si firmu Philip Morris ČR a.s., která působí na českém trhu od roku 1992, kdy získala v privatizaci bývalý tabákový monopol Tabák. Od té doby společnost investovala do svých podniků v České republice více než 420 milionů dolarů a stala se největším výrobcem, zaměstnavatelem a prodejcem v českém tabákovém průmyslu. Její podíl na současném českém trhu činí přibližně 60%. Philip Morris ČR a.s. vyrábí nejprodávanější světovou značku cigaret Marlboro, z dalších značek úspěšných na českém trhu bych jmenovala značky Petra, Sparta a Start.

Vstup České republiky do Evropské unie v květnu 2004 však z důvodu snahy omezení kouření přinesl řadu změn v zákonech, na které musí i takto veleúspěšná firma pružně reagovat, a překážek, se kterými je třeba se efektivně potýkat. Jedná se především o značné omezení reklamy na tabákové výrobky, dále znatelné zvýšení cen zmiňovaných produktů, v důsledku zvyšování spotřební daně. Tyto skutečnosti firma pocítila, jak sníženým objemem tržeb, tak i odlivem zákazníků k levnějším konkurenčním výrobkům. I když pohotově zareagovala uvedením levnějších variant cigaret na trh, tento krok nestačí a firma musí uvažovat hlavně do budoucna o tom, jak snížit své náklady a současně zavádět efektivní strategie zaměřené na budování kvalitního portfolia značek za příznivé ceny.

Firma používá pro distribuci svých produktů model smíšený, tj. prostřednictvím svých obchodních zástupců i prostřednictvím velkoobchodů. V tomto modelu spatřuji nevýhodu z hlediska konkurence na úrovni distribuce maloobchodníkovi a také z hlediska náročnosti na počet lidských zdrojů. Navrhuji přechod na model velkoobchodní, distribuční řetězec zkrátit a dovážet zboží z továrny rovnou do velkoobchodů, které by zajistily veškerou další distribuci. Zaměstnanec firmy by měl poté na starost kontrolovat spolupráci všech zúčastněných obchodních jednotek v daném teritoriu.

7. Abstract

The aim of my bachelor thesis was to classify and evaluate the channels, systems and strategies of the goods distribution and then apply the theoretic information to the chosen tobacco producer, make the company distribution analysis and profile the proper way how to cope with the changing aspects of the environment and suggest the possible improvements leading to the achievement of the strategic effects.

Philip Morris ČR a.s. is the largest manufacturer and distributor of tobacco products in the Czech Republic, providing adult consumers with popular International and local brands such as Marlboro, LM, Petra and Sparta in more than forty packaging variants covering different taste and price segments. Philip Morris ČR a.s. is an affiliate of Philip Morris International Inc., one of the operating companies of Altria Group Inc.

The excise tax increases, which was recently being done by the Czech government is likely to result in consumer shifts towards lower price products and is causing a contraction of the cigarette market. The company is committed to seeking opportunities to reduce its cost base while continuing to execute effective strategies focusing on building brand equity and providing superior product quality.

My suggestion was to change the current system, where the distribution is shared by regional supervisors and wholesalers to the new distribution system, where all the supplyment to the retail stores is provided by wholesalers. This would reduce costs as well as the number of the employers demanded.

In the current uncertain environmental aspects is the consideration of achievement of future results subject to risks and inaccurate assumptions. Should known or unknown risks or uncertainties materialize, or should underlying assumptions prove inaccurate, actual results could vary materially from those anticipated, estimated or projected. Investors should bear this in mind as they consider forward looking statements and whether to invest in or remain invested in Philip Morris ČR a.s. securities.

8. Přehled použité literatury

1. BOUČKOVÁ, J.: Marketing. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003.
2. BUNEŠOVÁ, M.: Přednášky z předmětu Základy marketingu (ZMA). 2002.
3. CHRISTOPHER, M.: Logistika v marketingu, Praha: Management Press, 2000.
4. JOBER, D., LANCASTER, G.: Management prodeje, Praha: Computer Press, 2001.
5. MACHKOVÁ, H. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing, Praha: Grada Publishing, 2002.
6. TOMEK, G., TOMEK, J.: Nákupní marketing, Praha: Grada Publishing, 1996.
7. KOTLER, P.: Marketing management, Praha: Grada Publishing, 2001.

Další zdroje:

8. Firemní materiály a výroční zpráva Philip Morris ČR a.s.
9. firemní časopis Tandem, vydání říjen 2005 a leden 2006
10. www.philipmorrisinternational.com

9. Přílohy

Příloha č.1: Ukázka značek Marlboro, Next a Clea.....	55
Příloha č.2: Propagační leták.....	56
Příloha č.3: Propagační leták.....	57
Příloha č.4: Reklamní brožura.....	58
Příloha č.5: Časopis Tandem.....	59
Příloha č.6: Časopis Tandem.....	60
Příloha č.7: Logo společnosti.....	61

Příloha č.1: Ukázka značek Marlboro, Next a Clea



Příloha č.2: Propagační leták



The advertisement features three packs of Red & White cigarettes against a dark red background. From left to right, the packs are: a white pack with a red logo, a white pack with a red logo and 'INTERNATIONAL' text, and a red pack with a white logo and 'INTERNATIONAL' text. A yellow box in the top left corner displays the price '36 Kč' in red. Below each pack is a black box with white text: 'Kouření vážně škodí Vám i lidem ve Vašem okolí'. The text on the red pack includes 'MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE:'. At the bottom, a large white banner contains the text: 'MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE: KOUŘENÍ ZPŮSOBUJE RAKOVINU.'

36 Kč

INTERNATIONAL
RED & WHITE
MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE:
Kouření vážně škodí Vám i lidem ve Vašem okolí

INTERNATIONAL
RED & WHITE
MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE:
Kouření vážně škodí Vám i lidem ve Vašem okolí

INTERNATIONAL
RED & WHITE
KING SIZE
MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE:
Kouření vážně škodí Vám i lidem ve Vašem okolí

**MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE:
KOUŘENÍ ZPŮSOBUJE RAKOVINU.**

Příloha č.3: Propagační leták



GLOBAL T-SHIRT COLLECTION
QUALITY AMERICAN BLEND
L&M
Ministerstvo zdravotnictví varuje:
Kouření vážně škodí Vám i lidem ve Vašem okolí

GLOBAL T-SHIRT COLLECTION
QUALITY AMERICAN BLEND
L&M
Ministerstvo zdravotnictví varuje:
Kouření vážně škodí Vám i lidem ve Vašem okolí

GLOBAL T-SHIRT COLLECTION

Nahod' svůj styl a hraj o 1 000 trik denně.

**MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE:
KOUŘENÍ ZPŮSOBUJE RAKOVINU.**

Příloha č.4: Reklamní brožura



**GLOBAL
T-SHIRT
COLLECTION**

**Nahod' svůj styl a hraj
o 1 000 trik denně.**

**MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ VARUJE:
KOUŘENÍ ZPŮSOBUJE RAKOVINU.**

září - říjen 2005
časopis pro obchodní partnery Philip Morris ČR a.s.

Tandem

**Sparta to
vskutku rozjela**
na str. 1

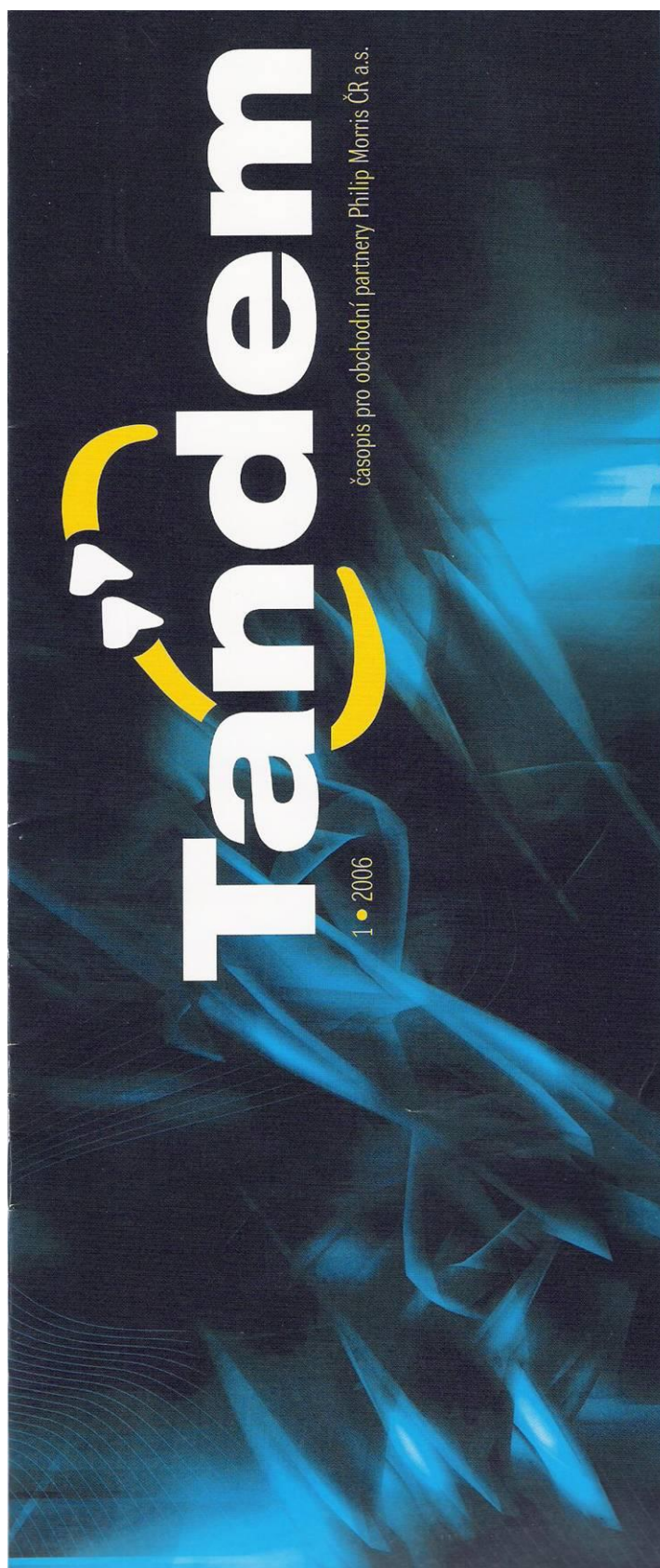
**Pro a proti
registrační pokladny**
na str.

**Film boural
bariéry**
na str. 1

**Petra – ceny
které tu nebyly**
na str. 1

Pro vaše zákazníky
30X
ŠKODA Octavia

Příloha č.6: Časopis Tandem



Mladá značka s tradicí

4-5



L&M

se převléká do triček

6-7



Označování provozoven zákazem prodeje nezletilým v praxi

8-9



Marlboro Adventure Team

10-11



Příloha č.7: Logo společnosti

