

# Distribuční strategie podniku

Michal Sedláček

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal SEDLÁČEK**  
Osobní číslo: **L09866**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Distribuční strategie podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Vyberte, soustředte a použijte odpovídající informační zdroje k tématu bakalářské práce a aplikujte na vybraný podnik
2. Analyzujte distribuční strategii podniku a nalezněte problematická místa
3. Navrhněte opatření vedoucí k odstranění zjištěných problematických míst a zhodnoťte jejich přínos pro podnik

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

[2] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[3] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



L.S.



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012

  
.....  
přímý podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce se zabývá distribuční strategií společnosti Sedco s.r.o. Práce se skládá z praktické a teoretické části. V teoretické části jsou popsány jednotlivé formy distribučních cest a problematika distribuční strategie. Praktická část obsahuje analýzu současného systému distribuční strategie, nalezené problémy a návrh na zlepšení.

Klíčová slova:

Distribuce, distribuční strategie, distribuční kanál, přímá distribuční cesta, nepřímá distribuční cesta, distribuční logistika.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the distribution strategies of Sedco s.r.o. Work consists of practical and theoretical part. In the theoretical part describes the individual forms of distribution paths, and issues a distribution strategy. The practical part includes the analysis of the current system of distribution strategy, found problems and proposal for improvement.

Keywords:

Distribution, distribution strategy, distribution channel, direct distribution path, an indirect distribution route, distribution logistics.

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu Ing. Miroslavovi Musilovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky při vypracování bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Sedco s.r.o. za poskytnutí informací a konzultací.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>DISTRIBUCE</b> .....	<b>11</b>
1.1    POJEM DISTRIBUCE .....	11
1.2    ŘÍZENÍ DISTRIBUCE.....	12
1.3    DISTRIBUČNÍ KANÁLY .....	14
<b>2</b> <b>DISTRIBUČNÍ CESTY A JEJICH USPOŘÁDÁNÍ</b> .....	<b>16</b>
2.1    FUNKCE DISTRIBUČNÍCH CEST .....	16
2.2    VÝBĚR DISTRIBUČNÍCH CEST .....	17
2.3    TYPY DISTRIBUČNÍCH CEST .....	20
2.3.1    Přímá distribuční cesta .....	20
2.3.2    Nepřímá distribuční cesta.....	23
2.4    DISTRIBUČNÍ MEZIČLÁNKY.....	24
2.4.1    Typy distribučních mezičlánků .....	24
2.4.2    Výběr typu mezičlánku .....	25
2.5    DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....	26
2.6    STANOVENÍ DISTRIBUČNÍCH CÍLŮ .....	27
2.7    VERTIKÁLNÍ DISTRIBUČNÍ SYSTÉM .....	27
2.8    HORIZONTÁLNÍ DISTRIBUČNÍ SYSTÉM .....	29
2.9    HYBRIDNÍ DISTRIBUČNÍ SYSTÉM.....	29
2.10   STRATEGIE INTENZIVNÍ DISTRIBUCE .....	30
2.11   STRATEGIE EXKLUZIVNÍ DISTRIBUCE.....	30
2.12   STRATEGIE SELEKTIVNÍ DISTRIBUCE .....	31
2.13   MOTIVAČNÍ DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....	31
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>3</b> <b>PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
3.1    HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	34
3.2    PROFIL SPOLEČNOSTI.....	35
3.3    HLAVNÍ ČINNOSTI.....	36
3.4    DISTRIBUČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI SEDCO S.R.O. ....	37
3.5    CÍLE DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....	38
<b>4</b> <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DISTRIBUČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>43</b>

4.1	ANALÝZA PRODEJE A DISTRIBUCE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ .....	43
4.2	ANALÝZA PRODEJE A DISTRIBUCE POMOCÍ PROSTŘEDNÍKŮ .....	47
4.3	ANALÝZA PRODEJE A DISTRIBUCE PROSTŘEDNICTVÍM INTERNETU .....	49
<b>5</b>	<b>NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ SEDCO S.R.O. ....</b>	<b>51</b>
5.1	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ .....	51
5.2	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ PROSTŘEDNÍKŮ .....	52
5.3	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ INTERNETOVÉHO OBCHODU .....	52
<b>6</b>	<b>PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN SEDCO S.R.O. ....</b>	<b>54</b>
6.1	PŘÍNOSY Z NAVRHOVANÝCH ZMĚN OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ .....	54
6.2	PŘÍNOSY Z NAVRHOVANÝCH ZMĚN PROSTŘEDNÍKŮ .....	54
6.3	PŘÍNOSY Z NAVRHOVANÝCH ZMĚN INTERNETOVÉHO OBCHODU .....	55
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>



## ÚVOD

Předmětem bakalářské práce „Distribuční strategie podniku“ jde o rozbor logistických a marketingových systémů v konkrétním podniku se zaměřením na distribuční logistiku, zejména pak na služby zákazníkům jakožto klíčovou oblast pro zkoumaný podnik.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat na základě teoretických znalostí distribuční strategický systém společnosti Sedco s.r.o. s návrhem účinnější strategie v oblasti distribuce zboží.

V teoretické části jsou popisovány jednotlivé formy distribučních cest a problematika, která se týká distribuční strategie. Praktická část obsahuje analýzu současného systému distribuční strategie, nalezené problémy a návrh na jejich zlepšení a jaké to může mít přínosy pro společnost Sedco s.r.o.

V současnosti není lehké udržet silné postavení společnosti na trhu. Pokud chce společnost v konkurenčním prostředí úspěšně fungovat, měla by sledovat požadavky zákazníků. Vyrobět a prodávat kvalitní zboží s přidanou hodnotou je v dnešní době už samozřejmostí. Díky marketingu a logistice přichází nové možnosti, jak zboží distribuovat. Distribuční rozhodování by mělo být pružné s dobrým přizpůsobováním nové konkurenci a přání zákazníka. Správně zvolená distribuční strategie může přinést velké úspěchy pro společnost a lepší postavení na trhu před konkurencí.

Výběr správného distribučního kanálu zohledňuje potenciál objemu prodeje, pokrytí geografické i zákazníků, renomé, finanční sílu, adekvátnost vzhledem k charakteru našeho produktu a škálu služeb, které zprostředkovatelský článek nabízí. Množství velkoobchodu i maloobchodu ovlivňuje distribuční strategii v dimenzích objemu prodeje, četosti dodávek, volbě přepravy, podoby přepravních tras. U volby distribučních kanálů nebo článků musíme pamatovat také na to, že trhy se vyvíjí – rostou, zmenšují se, mění se poptávka a mění se také systémy distribuce. Mezi potřebné informace pro jednotlivé detaily distribuční strategie patří i znalost přepravních podmínek dopravce a jeho technické vybavení (sklady, překladiště, dopravní prostředky) a legislativní úprava týkající se jak dopravy, tak i dalších otázek – např. smluvního závazku mezi prostředníky, resp. zprostředkovateli a firmou.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DISTRIBUCE

Distribuce je nedílnou součástí marketingového mixu. Obsahuje sérii kroků zahrnujících dodávku produktů (výrobků, služeb, myšlenek aj.) od výrobce (producenta) ke koncovému spotřebiteli.

Úkolem distribuce je snaha co nejvíce přiblížit vyrobené produkty z místa výroby k zákazníkovi. Způsoby jakými je zboží a služby distribuováno je ovlivněno produktem, cenou a zejména samotným zákazníkem, jeho potřebami i pohledem na způsob, jakými by mu mělo být zboží doručeno, kde by mělo být k dispozici tak, aby to pro něj bylo výhodné a pohodlné a byl tak maximalizován užitek, který opatřením produktu získá. Marketingové nástroje mají zásadní účinek na strategická rozhodnutí učiněná v oblasti distribuce. [12]

### 1.1 Pojem distribuce

*„Distribuce se podílí na dokončování produktu, distribuci informací a peněžních toků. To znamená, že distribuci nelze chápat pouze jako fyzický pohyb zboží, ale i jako pohyb dalších nehmotných toků, které jsou její nedílnou součástí.“<sup>1</sup>*

Rozhodnutí učiněná v distribuci jsou důležitá v tom, že významně ovlivňují marketingová rozhodnutí o způsobu tvorby marketingových nástrojů, tj. produkt, jeho cenu a kontrakční podmínky, způsob marketingové komunikace. Patří sem také například i lidé, nabídka balíčků produktů, spolupráce. Všechny tyto faktory ovlivní zisk, jehož výši si firma stanovila jako jeden ze svých cílů.

Vybudování správného distribučního systému není snadná ani levná záležitost a může trvat několik let. Jedná se o důležité rozhodnutí strategického plánu. *„Existuje podstatný rozdíl v tom, zda firma operuje na spotřebitelských nebo průmyslových trzích, případně na obou těchto trzích, zda distribuuje své produkty pouze na lokálním trhu nebo na trhu meziná-*

---

<sup>1</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. V Praze: C.H. Beck, 2010, 225 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

rodním. Na počátku celého rozhodovacího procesu v marketingovém slova smyslu je rozhodnutí o tom, zda firma použije přímou distribuční cestu, tj. přímé dodávky produktů z výrobní firmy k zákazníkovi, či nepřímou cestu, kdy využije služeb mezičlánků, tj. prostředníků a zprostředkovatelů).“<sup>2</sup>

Použité distribuční cesty by měly být podle toho, aby především vyhovovaly zákazníkům a ne pouze možnostem firmy. Náklady na distribuci jsou často spojovány s velkými investicemi a představují pro podnik významnou součást prodejní ceny jakéhokoliv produktu.

[12]

## 1.2 Řízení distribuce

Řízení distribuce se zabývá pohybem a skladováním zboží na všech úrovních distribučního kanálu až po prodej hotového produktu k zákazníkovi.

„Řízení distribuce musí zaměřit rozhodování zejména do těchto oblastí:

- *strategie poskytování služeb zákazníkům*
  - *stanovení požadované úrovně služeb jednotlivé segmenty,*
  - *forma komunikace se zákazníkem, např. způsob objednání, vyřizování reklamací apod.,*
- *struktury distribučního kanálu*
  - *rozhodování o formě budování distribučního kanálu,*
  - *výběr partnerů pro distribuci*
  - *lokalizace distribučních center apod.,*
- *formy manipulace a dopravy logistického produktu v distribučním kanálu*
  - *realizace dopravy ve vlastní režii,*

---

<sup>2</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. V Praze: C.H. Beck, 2010, 225 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

- *vhodnost technologie pro dopravu daného produktu apod.*“<sup>3</sup>

Z pohledu logistického řízení zahrnuje distribuce tyto operace, jako jsou plánování, organizování a řízení přesunu a skladování. Tyto operace umožňují tok produktu od chvíle, kdy byly získány hotové výrobky až do chvíle konečné spotřeby, stejně jako tok informací vytvářený těmito procesy. V řízení distribučních aktivit dochází k důležitým změnám založeným na procesním řízení. Řízení distribuce zahrnuje plánování a řízení činností podílejících se na distribuci hotových výrobků. Řízení distribuce sleduje náklady a tvorbu přidané hodnoty. Podnik nemůže sledovat jen optimalizaci vlastních procesů, ale musí optimalizovat procesy v rámci provozů celého logistického řetězce. V řízení distribuce dochází ke zvýšení pravomocí a odpovědnosti provozního managementu za zdárný průběh pohybu produkce k zákazníkovi. Nastává také zjednodušení distribučních operací v důsledku specializace činností, standardizace, certifikace systému řízení jakosti a využití informačních technologií.

V řízení distribuce dochází ke změnám, které vedou k organizační struktuře distribučních kanálů. V distribučním prostředí vzniká řada distribučních společností (logistická centra, distribuční centra apod.). Tyto organizační články mají vlastní provozy, kde se realizují distribuční procesy. Mnoho z nich se specializuje na jeden určitý sektor, např. společnosti se specializující na dopravu a distribuci spotřebního zboží, na distribuci pneumatik, maloobchodní distribuci atd. Tyto distribuční podniky velmi úzce spolupracují s výrobcem nebo prodejci, kteří jsou jejich důležitými zákazníky. Mnozí z nich využívají integrované dopravy – spojují dopravu po silnicích s lední, nebo železniční dopravou. Pracují za velmi přísných pracovních podmínek a neustále udržují spojení se svými zákazníky. Mnohé z velkých distribučních společností pracují pro dosti malý počet zákazníků. Jejich provoz se točí okolo malého počtu vysoce ceněných zákazníků.

---

<sup>3</sup> ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C. H. Beck, 2007, 84 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

Celý distribuční proces vyžaduje vyrovnavání mezi náklady a úrovní služeb. I když služby zákazníkům získaly rozhodující podstatu, nelze je poskytovat za každou cenu. Nejlepším způsobem, jak zajistit, že budeme mít dostatek zboží v prodejně, je mít plný sklad zásob, ale náklady na skladování se nám zvýší. Vždy je tedy potřeba myslet na to, že hlavním cílem je maximalizovat zisk a rostoucí úroveň služeb zákazníkům. Umění distribuce spočívá v tom, jakým způsobem správně udržovat poměr mezi poskytováním služeb zákazníkům a náklady. [11]

### 1.3 Distribuční kanály

Řízení distribuce konečných výrobků je realizováno v distribučním kanálu. Distribuční kanál lze charakterizovat jako řetěz nezávislých organizací, které se podílejí na procesu pohybu produktu nebo služby pro využití nebo pro spotřebu.

Pokud je produkt distribuován od výrobce k zákazníkovi přímo, budou distribuční požadavky jiné než v případě, že výrobek přechází přes velkoobchod do maloobchodní prodejny a až potom k zákazníkovi, nebo jinou distribuční cestou. [11]

*„Členové distribučního kanálu zajišťují řadu klíčových funkcí a účastní se následujících marketingových a logistických aktivit:*

- 1. Informační aktivity – sbírání a rozšiřování informací marketingového výzkumu o potencionálních a současných zákaznících, konkurentech a dalších účastnících marketingového prostředí.*
- 2. Aktivity propagace – rozvoj a rozšiřování přesvědčovací komunikace, která má přilákat zákazníky.*
- 3. Aktivity vyjednání – shodnutí se na vzájemné přijatelné ceně*
- 4. Aktivity realizace zakázek – komunikování zakázek od zákazníků k výrobcům.*
- 5. Aktivity financování – získávání a přidělování finančních prostředků na zásoby.*
- 6. Aktivity skladování – příjem a skladování zboží a tím přijímání fyzického vlastnictví.*
- 7. Přijímání rizika – riskování spojené s fungováním kanálu.*

8. *Platební aktivity – kupující při placení prodávajícím využívá banky atd.*
9. *Finalizace produktu – kompletace zboží, tvorba spotřebitelského balení apod.*<sup>4</sup>

Všechny uvedené funkce je nutné realizovat. Otázkou je, kdo je bude vykonávat. Každá z nich se pojí s náklady. Pokud tyto náklady nenese jeden člen distribučního kanálu, pone-se je člen jiný. Hlavním cílem je minimalizovat náklady a zároveň zajistit dobré služby zákazníkům pomocí výběru nejefektivnějšího distribučního kanálu. Jestliže může některou z těchto funkcí zajistit levnější prostředník než výrobce, může být nakonec cena zboží niž-ší. [11]

---

<sup>4</sup> ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C. H. Beck, 2007, 85 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

## 2 DISTRIBUČNÍ CESTY A JEJICH USPOŘÁDÁNÍ

Většina výrobců používá různých prostředků k tomu, aby uplatnila své zboží na trhu. Snaží se proto vytvořit distribuční cestu, tj. množinu nezávislých organizací, které se podílejí na procesu, který zajišťuje, aby byl výrobek nebo služba dostupná pro zákazníka – konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu.

Distribuční cesta je tedy komplex všech podniků a jednotlivých osob, které se stanou vlastníky nebo jsou nápomocny při převodu vlastnictví produktů a služeb v případech, kdy se produkt přenáší od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k průmyslovému zpracování.

Distribuční cesty jsou zdrojem efektivity, protože redukuje počet transakcí nutných pro zajištění toku zboží směrem od výrobce k zákazníkovi tím, že rozdělují náklady hromadného zboží (nakupují ve velkém a prodávají po jednom nebo několika kusech; snižují počet transakcí vytvořením sortimentu; vykonávají množství pomocných funkcí). [3]

Distribuční cesta vytváří spojení mezi výrobcem a spotřebitelem. Distribuční cesty nám umožňují, aby byl produkt na správném místě, ve správném čase, ve správném množství a ve správné kvalitě. Jedná o souhrn mezičlánků, jejichž prostřednictvím přecházejí produkty od výrobců zboží nebo producentů služeb k zákazníkům. Ne vždy ale musí výrobní podnik, nebo producent služeb mezičlánků využívat. [12]

### 2.1 Funkce distribučních cest

Každá distribuční cesta vykonává určitý způsob přemístění prostředků a pokrytí potřeb cílového zákazníka. Cesty napomáhají k tomu, aby byl výrobek dosažitelným ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě, a to za přispění řady funkcí (např. skladování dopravy, manipulace se zbožím atd.). I když spotřebitel nevidí distribuci výrobku, hodnotí jeho dostupnost, kterou distribuční cesta přináší. Distribuční cesta vhodná pro některé výrobky může být méně vhodná pro výrobky jiného charakteru, z toho vyplývá rozdílnost používaných distribučních cest. Zvolení distribuční cesta by mělo představovat jedinečnou kombinaci spojení výrobce se spotřebitelem a způsobu prodeje pro konečného zákazníka. [2]



Distribuční cesty zajišťují mnoho operací, které umožňují spotřebitelům dosáhnout na zboží a služby. Hlavními úkoly distribučních cest je zajištění přístupu k požadovanému produktu způsobem a na místě, které požaduje zákazník, nalézání nových zákazníků, budování vztahů se zákazníky, sladění nabídky s jejich potřebami, vytváření sortimentu, spolupráce při marketingovém výzkumu a poskytování informací, marketingová komunikace, cenová vyjednávání, funkce spojené s logistikou nebo fyzickou přepravou, jakož i další pomocné funkce, které pomáhají transakci naplnit (fyzická distribuce – přeprava a skladování, financování, nesení rizika). Všechny těmito procesy se vytváří přidaná hodnota, protože zmenšují významné časové, materiálové a vlastnické rozpory, jež výrobky a služby oddělují od jejich klíčových úkolů. Většinu funkcí zajišťuje výrobce, dovozce nebo distribuční mezičlánek, ale některé funkce si může zajistit sám zákazník. [4]

Nesmíme pokládat otázku, zda jsou tyto funkce potřebné a zda musejí být plněny, ale kdo a jak příslušné aktivity provede. V jakém rozsahu je provádí výrobce, na tom závisí stoupaní nákladů, a to musejí referovat i ceny. Pokud část těchto funkcí zajišťuje prostředník, pak náklady a ceny výrobce mohou být nižší, ale prostředník si musí účtovat více za náklady své práce. Dělení práce mezi různé členy distribuční cesty by měla být provedena podle toho, kdo ji může provést nejefektivněji, aby poskytoval dostatečný sortiment zboží, který odpovídá požadavkům zákazníka. Volba je tedy otázkou efektivní realizace. [5]

## 2.2 Výběr distribučních cest

Je mnoho způsobů jak realizovat cestu zboží od výrobce ke spotřebiteli. Rozhodování o výběru typu distribuční cesty je důležitým strategickým rozhodnutím pro podnik. Výběr distribuční cesty je spojen s hledáním odpovědí na mnoho otázek. Při výběru posuzujeme strategická rozhodnutí výhod a nevýhod jednotlivých typů distribuce. Je to rozhodnutí, kterými se řídí ostatní složky logistického systému zabezpečující spojenost zákazníka s marketingovým procesem.

Při výběru vhodné distribuční cesty je nutné:

- zhodnotit trh, pochopit a analyzovat preference zákazníků, jejich geografické rozmístění, socioekonomickou situaci atd.,
- zhodnotit možnosti a požadavky mezičlánků – jejich přednosti a nedostatky.

[8]

Výběr distribuční cesty je důležitým marketingovým rozhodnutím. Je spojen nejen s úvahami o nákladech, ale v poslední době také s úvahami o odpovídajícím uspokojení zákazníků. Výběr správné cesty vychází z podnikových i marketingových cílů a ze strategií, ale nutně ze zdrojů, které má firma k dispozici, z kompetencí a schopností, kterými firma disponuje, jakož i účinnosti jednotlivých cest a možných rizik, která jsou s nimi spojena.

*„Výběr obchodní metody nebo distribuční cesty ovlivňuje celá řada činitelů.*

*Jsou to například:*

- **samotný výrobní podnik** (podnik poskytující služby) – jeho umístění, výrobní (produkční) kapacity, používané technologie, finanční, materiálové a personální možnosti a schopnosti,
- **druh a povaha prodávaného produktu** – složitost, rozměry, hmotnost, hodnota technická úroveň, stupeň standardizace, image, cena, životnost, stádium životního cyklu, důležitost servisu atd. Cesty se různí u průmyslového zboží, spotřebního zboží, potravin (ovoce – podléhá zkáze), služeb místní povahy, řemesel, živností, dodávek velkých investičních celků, kompletů výrobních systémů, technologií, staveních či geologických prací, projektových, inženýrských prací atd.,
- **povaha trhu nebo jeho části (segmentu)** – typu trhu, velikost segmenty trhu, výběrová kritéria kupujících (kvalita, četnost, cena kvalita aj.). Povahou trhu je míněna také rozloha trhu, jeho organizovanost, počet uživatelů, možnosti financování (leasing, půjčky, úvěry) obchodní zvyklosti, dopravní a skladovací možnosti, soustředění nabídky a poptávky, trh použitého zboží apod. V případě služeb jde o požadovaný druh (např. doprava: železniční, říční, letecká, automobilová potrubní, vertikální kombinovaná) i jejich dosah (místní celostátní mezinárodní) apod.,

- *objem dodávek, velikost potřeby a poptávky* – (může být dále spojována s poskytováním cenových rabatů a dalšími ekonomickými nástroji),
- *faktory prostředí* – makro prostředí: politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické, ekologické; mikroprostředí: dodavatelé, spolupracující firmy, veřejnost aj.,
- *charakteristika distributorů (obchodníků)* - jejich velikost, hustota, dostupnost, specializace nebo univerzálnost, technické vybavení, personální zajištění, praktiky ve vztahu ke službám, cenová a konfrontační politika, marketingová komunikace, solidnost, spolehlivost, uplatňované praktiky ve vztahu k výrobcům, dodržování etických principů atd.,
- *konkurence* – distribuční cesty konkurentů, volba strategie vůči konkurenci: konfrontace, přímý střet, soutěžení s konkurencí, vyhýbání se konfrontacím i střetům, napodobování konkurence, odlišení se od konkurence použitím jiných distribučních cest,
- *volba distribuční strategie, a to tlaku nebo tahu. I když jsou obě strategie z hlediska moderního marketingu zastaralé, přesto se stále používají.*<sup>5</sup>

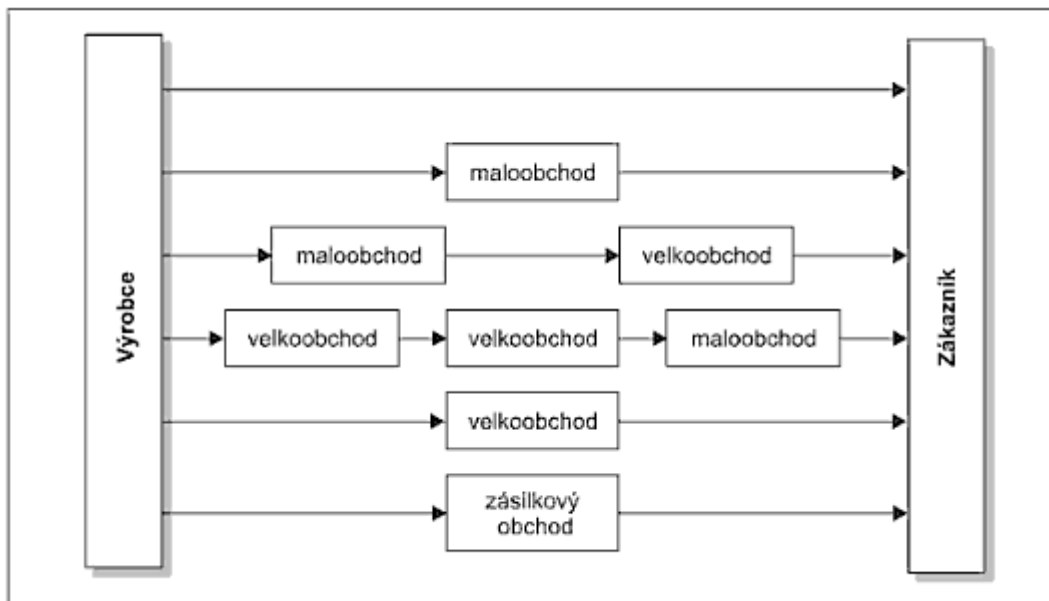
---

<sup>5</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. V Praze: C.H. Beck, 2010, 234 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## 2.3 Typy distribučních cest

Na cestě zboží od výrobce ke spotřebiteli může být použito přímé distribuční cesty, nepřímé distribuční cesty, případně kombinace obou cest. Tyto cesty jsou znázorněny na obrázku 1.[12]

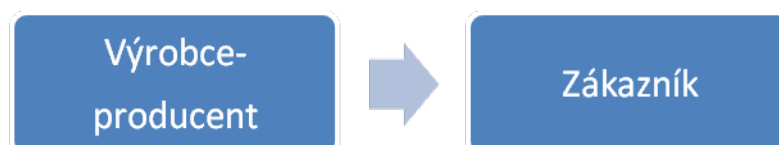
Obrázek 1. Distribuční cesty na spotřebitelských trzích se člení na cesty přímé a nepřímé [4]



### 2.3.1 Přímá distribuční cesta

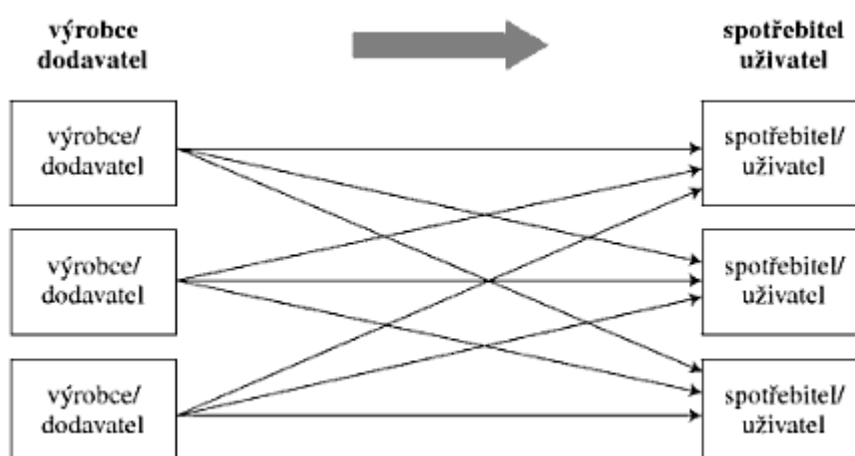
Přímá distribuční cesta, tedy cesta, kterou nakupující dostává výrobek nebo službu přímo od výrobce, má tu výhodu, že výrobce je v přímém kontaktu se zákazníkem. Přímá distribuční cesta je graficky znázorněna na obrázku 2. [4]

Obrázek 2. Přímá distribuční cesta [2]



Má tak možnost získat nezkrácené informace, okamžitou zpětnou vazbu, a bezprostředně reagovat na požadavky zákazníka. Dá se říci, že má plnou kontrolu nad svým zbožím i službami, které poskytuje. Obvykle pro něj tato distribuční cesta znamená nižší náklady vzhledem k absenci prostředníků. Na druhé straně přímé dodávky zákazníkům v případě zboží širokého použité představují pro výrobce menší ekonomičnost. Výrobce nese všechna rizika spojená s obchodováním, tj. rizika obchodní i rizika spojená se ztrátami a poškozením zboží. Další nevýhodou přímé distribuce pro výrobce je nejen to, že kromě vlastní výroby je nucen zvládat obchodní operace, ale v mnoha případech mu narůstá počet subjektů dodavatelsko-odběratelských vztahů, tedy množství kontaktů. Proces přímé distribuční cesty je znázorněna na obrázku 3. [4]

Obrázek 3. Dodavatelsko-odběratelské vztahy přímé distribuční cesty. [4]



Přímá distribuční cesta se ve velké míře používá na průmyslových trzích; vyžaduje odborné znalosti a vyšší zdroje.

Přímý prodej je jednou z nejstarších a nejosobnějších forem prodeje. Směný obchod byl jeho první formou.

V současné době za jeho nejnovější formu můžeme považovat prodej prostřednictvím internetu, mobilu, telefonu, televize, katalogů apod., i když i zde často do procesu prodeje vstupuje nějaký mezičlánek.

Pokrok v technicko-technologickém prostředí usnadňuje výrobním firmám nejen přímé obchodování, ale také přímý dialog se zákazníky. Internet nabídl všem firmám bez rozdílu

možnost vstupu se svými produkty na nové i na velmi vzdálené trhy. Internet nabízí zákazníkům nepřeborné množství webových odkazů, které jim pomohou najít vybrat cokoli, nač si jen pomyslí, a to za líbené nejnižší ceny a kdekoliv ve světě. Internet významně přispívá k vytváření hyperkonkurenčního prostředí. Internet není jen nástrojem přímé distribuční cesty, ale je i nedílnou součástí nepřímých distribučních cest. [4]

Internet se stal fenoménem, který stále více využívá obě strany trhu, tj. strana nakupující i strana prodávající. Internet vytváří nové prodejní cesty, obohacuje marketing o nová pravidla a přináší nové formy komunikace. Zákazník je díky Internetu mnohem více informován. Není pro něj žádným problémem získat přehled o nabídkách jednotlivých firem, porovnat parametry i ceny zboží. Zákazník je dnes tím subjektem trhu, v jehož rukách soustředí moc. Internet také významně pomáhá výrobcům tím, že jeho prostřednictvím mohou nabízet zboží, které maloobchodníci odmítají dále prodávat.

Obchodovat přímo se zákazníky mohou jak výrobci, tak distribuční mezičlánky. Internet umožňuje podnikům, aby obchodovaly v různých geografických oblastech, mnohem více komunikovaly se zákazníky a dokonce „vtahovaly“ zákazníky do tvorby produktů, jakož i tvorby některých dalších prvků marketingového mixu.

Internet vytvořil pro marketing zcela nové možnosti, ke kterým patří:

- celosvětový přístup a globální rozměr,
- provoz 24 hodin denně,
- mimořádná rychlost a flexibilita,
- zdroj nákupu a prodeje zboží a služeb,
- prezentace firem a zdroj informací.

Internet je nejužitečnější pro výrobky a služby, u nichž kupující vyžaduje větší pohodlí při objednávání, potřebuje zjistit více detailů o určitém výrobku či službě, chce získat nižší cenu. [9]

### 2.3.2 Nepřímá distribuční cesta

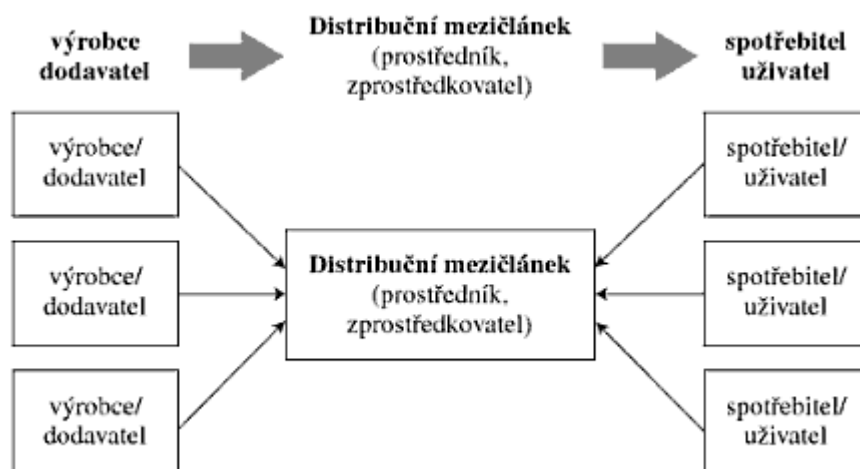
Na obrázku 4. je znázorněna nepřímá distribuční cesta.

Obrázek 4. Nepřímá distribuční cesta. [2]



Pro nepřímou distribuční cestu je typické, že mezi výrobcem a zákazníkem existuje ještě jeden nebo více prostředníků. Nepřímá distribuce je tedy spojení mezi výrobcem a zákazníkem za použití mezičlánku (velkoobchod, maloobchod, nebo nezávislý prodejní agent.). Tento proces je znázorněn na obrázku 5. Mezi výhody nepřímé distribuční cesty můžeme zařadit např. větší výběr výrobků, větší síť obchodů a také větší a lepší dostupnost. Nevýhody nepřímé distribuční cesty jsou např. nevědomost výrobce, zda se jeho výrobky prodávají, neexistence zde žádný kontaktu mezi zákazníkem a trhem, vyšší náklady spojené s distribucí zboží a není zde zaručená přímá propagace zboží. [7]

Obrázek 5. Dodavatelsko-odběratelské vztahy nepřímé distribuční cesty. [12]



## 2.4 Distribuční mezičlánky

Distribuční mezičlánky jsou síť organizací a jednotlivců, která se zabývá postupným přemísťováním zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo uživateli. Jejich volba pramení především ze schopností:

- provádět některé marketingové a logistické operace lépe, než je schopen výrobce (skutečně zpřístupnit zboží pro každého).
- odstranit rozdílnosti ve výrobním a spotřebitelském sortimentu.
- vytvořit žádaný spotřebitelský sortiment.
- koordinovat rozdílný časový rytmus mezi dobou výroby a spotřeby i prostorovou odloučenost výrobců a zákazníků. [2]

Mezičlánky na marketingové distribuční cestě zabezpečují různé funkce, nutné pro plynulý tok zboží od výrobce nebo od producenta služeb ke spotřebiteli, například informace o zákaznících, konkurentech, prostředí; marketingovou komunikaci; sjednání kontrakčních podmínek, způsoby financování apod. Skladba distribučních mezičlánků užívaná určitou firmou bývá dynamická, podléhá změnám v souvislosti s vývojem prostředí. Obvykle se mění tak, jak se mění trh, prostředí, nároky zákazníků, jak se vyvíjí firma a jak produkt prochází jednotlivými fázemi životního cyklu atd. [4]

### 2.4.1 Typy distribučních mezičlánků

**Prostředníci** – se zabývají obchodní činností. Od výrobních firem nakupujících velké množství zboží a vytvářejí obchodní sortiment, takže zákazníci mohou nakupovat mnoho různých položek najednou u jednoho obchodníka. Činnosti prostředníka zahrnují nákup, prodej, marketing, marketingovou komunikaci, poskytování obchodních úvěrů, zajištění pohledávek, skladování zboží, podkupní služby, poskytování záruk konečným odběratelům a další. Poskytují mnohem více služeb než zprostředkovatelé. Prostředníci obchodují na vlastní účet. Dočasně se stávají vlastníky zboží. Plně nesou všechna rizika spojená se zbožím, s jeho případným poškozením, ztrátami, zničením či neprodejností. Klasickými prostředníky jsou velkoobchod a maloobchod. [12]



**Zprostředkovatelé** – aktivně se podílejí na procesu směny přemísťovaného zboží tím, že vyhledávají pozitivní kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem. Zboží, které je předmětem zájmu, se nestává jejich vlastnictvím. Zprostředkovatel může mít vztahy s jedním nebo více výrobci (případě spotřebiteli). Vztahy mohou být i jednorázové anebo časově omezené.

**Podpůrné distribuční mezičlánky** – podílejí se na přemísťování zboží tím, že vlastní směnu pouze usnadňují. Nestávají se vlastníky přemísťovaného zboží ani konkrétními zprostředkovateli kontaktů mezi výrobcem a spotřebitelem – nejsou faktickou součástí distribuční cesty (např. dopravní organizace, banky, propagační agentury). [2]

#### 2.4.2 Výběr typu mezičlánku

Cílem je vybrat takové mezičlánky, které uspokojí konečného kupujícího určitého produktu. Pokud kupující nebude spokojen, přestane kupovat od mezičlánků a ten nebude objednávat další zboží od výrobce. Pro přesun produktu (zboží) od výrobce k finálnímu uživateli může výrobní firma zvolit více způsobů. O tom nás přesvědčuje současná praxe. Místa v obchodech jsou omezená, také prodejní plochy nelze donekonečna zvětšovat. Mnoho výrobních firem své produkty do regálu maloobchodu vůbec nedostane.

Také kupující si vybírá prodejce: konečný zákazník si volí konkrétní maloobchod, který nejlépe vyhovuje jeho potřebám; maloobchod si zase vybírá velkoobchody nebo i samotné výrobce. Od kterých bude objednávat a odebírat produkty vytvářet tak sortiment nabídky pro své zákazníky; velkoobchod si vybírá výrobce nebo dovozce, aby uspokojil poptávku svých odběratelů. Tímto přístupem – zákaznické orientace – musí výrobce uspokojit konečného (spotřebitele) i bezprostředního zákazníka. [9]

## 2.5 Distribuční strategie

Tvorba a výběr distribuční strategie se zaměřuje na umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití výrobku jeho vhodným doporučením a umístěním na trhu. Jedná se tedy o nalezení nejlepší cesty, která doručí výrobek k zákazníkovi. Protože ne všechny firmy dodávají své výrobky přímou cestou, může být mezi výrobcem a spotřebitelem řada distribučních článků, které cestu prodlužují, komplikují a zdražují. Strategie se zaměřuje na výběr nejefektivnější cesty a neoptimálnější počet distributorů.

Distribuční strategie je tedy cesta vedoucí k dosažení cíle. Pokud se jedná se o strategii, musíme si stanovit cíl. Kompletní postup tvorby distribučních strategií, respektive distribučního plánování, je znázorněn na obrázku 6. [1]

Obrázek 6. Distribuční plánování [10]

<b>1. Stanovení cílu distribuce</b>
<b>2. Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí</b>
<b>3. Výběr distribuční strategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• počet úrovní distribuční cesty</li><li>• volba mezi konvenčním, vertikálním nebo horizontálním</li><li>• systémem</li><li>• volba mezi intenzivní, exkluzivní nebo selektivní distribucí</li></ul>
<b>3. Vytvoření distribuční taktiky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• volba účastníků distribuční cesty</li><li>• vytvoření logistických strategií</li><li>• zpracování objednávek</li><li>• skladování</li><li>• manipulace s materiály</li></ul>

Při výběru správné metody jsme ovlivněni především dvěma faktory – výrobní kapacitou a finančními možnostmi. Na těchto činitelích závisí, kterou metodu distribuce pro náš prodej zvolíme, avšak bez ohledu na metodu existují tři stupně distribuce - tři základní distribuční strategie. [13]

## 2.6 Stanovení distribučních cílů

Distribuční cíle musí být v souladu s marketingovou strategií firmy.

Cíle distribuce:

- minimalizace distribučních nákladů;
- určení vhodné distribuce pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředním;
- určení vhodné distribuce podle typu výrobku;
- v neposlední řadě určení vhodné distribuce podle přání zákazníka. [1]

## 2.7 Vertikální distribuční systém

Vertikální distribuční systém je složen z výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě, kteří fungují jako jednotný systém. Jeden člen vlastní ostatní, má s nimi kontakty a ostatní články musejí spolupracovat. V tomto systému dominuje výrobce, velkoobchod, nebo maloobchod. Známe tři typy vertikálního systému: firemní, smluvní a administrativní. Tyto typy vertikálního systému jsou graficky znázorněny na obrázku 7.[5]

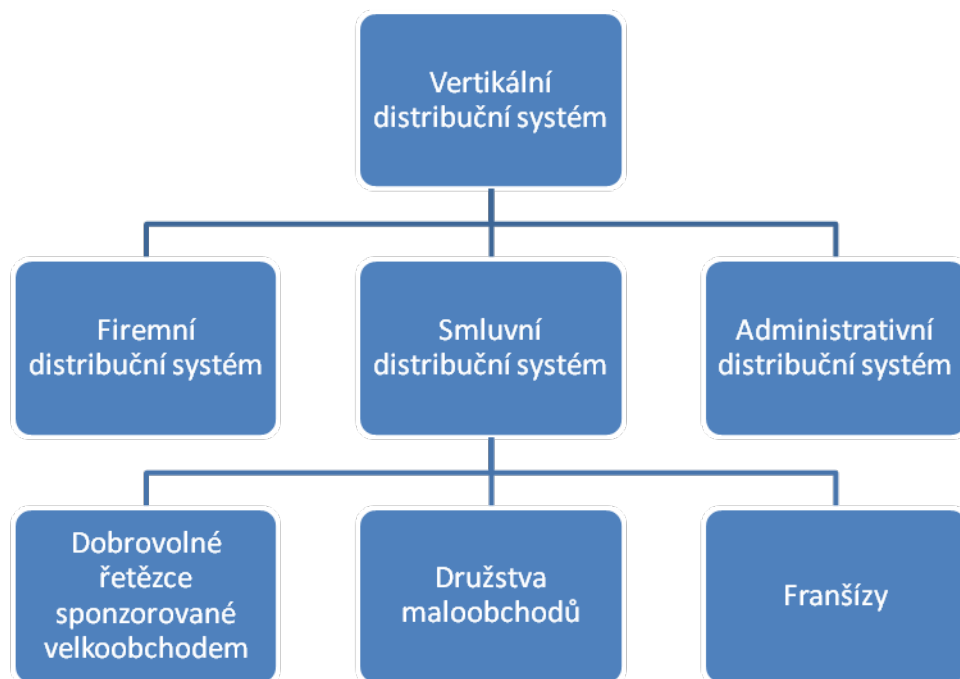
Vertikální distribuční systém má tři formy a to:

Firemní systém

Smluvní systém

Administrativní systém

Obrázek 7. Hlavní formy vertikálního distribučního systému. [10]



### Firemní vertikální distribuční systém

*„Firemní vertikální distribuční systém – výroba a distribuce v rámci jednoho vlastníka (např. prodej výrobců skla, porcelánu, textilu, alkoholu aj. ve vlastních prodejnách, prodej piva restauracím, které pivovar vlastní).“<sup>6</sup>*

### Smluvní vertikální distribuční systém

Smluvní vertikální distribuční systém je složen z nezávislých výrobních a obchodních firem, které se spojily prostřednictvím smluv, za účelem většího prodeje a hospodárnosti.

Existují tři typy těchto smluvních systémů:

---

<sup>6</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. V Praze: C.H. Beck, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

- **Dobrovolné sdružení sponzorované velkoobchodem.** Velkoobchodní firma si sama organizuje řetězec maloobchodu, kterým pomáhá v konkurenčním boji proti jiným řetězcům.
- **Družstva maloobchodů.** Maloobchodní firmy zakládají nové, společně vlastněné podniky, které obstarávají velkoobchod i výrobu současně.
- **Franšízy.** Jedná se smluvní spojení mezi výrobcem, velkoobchodem nebo producentem služby a nezávislým podnikatelem, který si koupí licenci, aby mohl vlastnit jenu nebo více jednotek

## 2.8 Horizontální distribuční systém

Horizontální distribuční systémy jsou zakládány na smlouvě o spolupráci na distribuci produktu mezi firmami. Cílem je společně využívat nové marketingové příležitosti. Důvodem pro toto spojení může být i nedostatek zdrojů a různých marketingových faktorů. Vytvořením systému dochází spojování kapitálu, výrobních kapacit aj. Firmy se mohou spojovat s konkurencí i s nekonkurenční firmou. Mohou spolupracovat permanentně, nebo jen dočasně. Klasickým případem kde se tento systém využívá, jsou obchodní domy, nákupní střediska aj. [5]

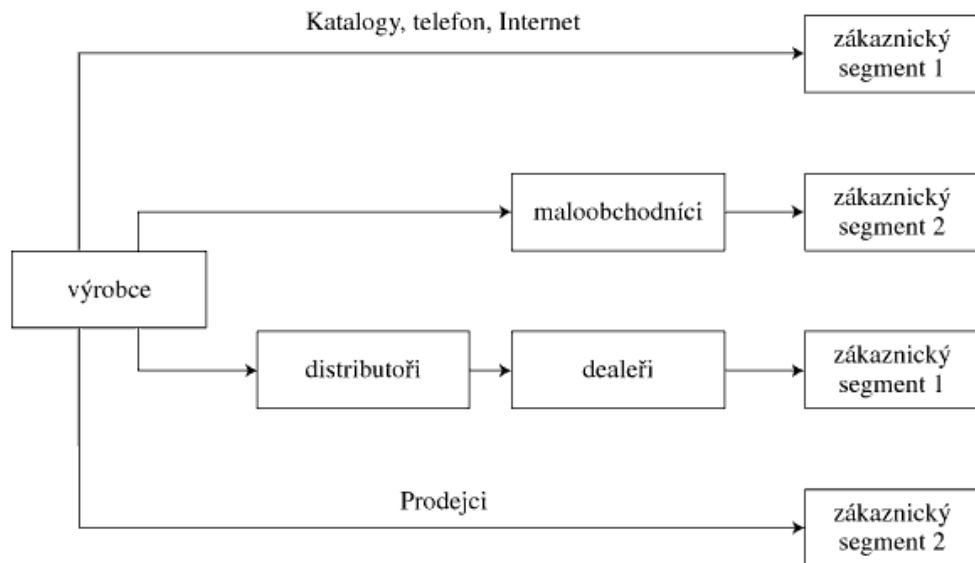
## 2.9 Hybridní distribuční systém

Hybridní distribuční systémy bývají mnohostranné. Jedna firma vytváří dvě nebo více marketingových cest k jednomu, nebo více segmentům. Hybridní distribuční systémy umožňují výhody firmám, které působí na velkých trzích. Distribuční cesty nezůstávají stejné, objevují se nové typy a vznikají celé nové distribuční systémy. Hybridní systém vzniká, když jedna firma zřídí dvě, nebo více distribučních cest k dosažení více segmentů. [12]

Na obrázku 8 je znázorněn hybridní distribuční systém, ve kterém výrobce zákazníkům ze spotřebitelského segmentu 1 prodává přímo s využitím telemarketingu, katalogů a internetu a zákazníkům se spotřebitelského segmentu 2 prostřednictvím maloobchodu prodává;

firemnímu segmentu 1 prodává nepřímo prostřednictvím dealerů a distributorů a firemnímu segmentu 2 prostřednictvím vlastních prodejců. [5]

Obrázek 8. Hybridní distribuční systém. [5]



## 2.10 Strategie intenzivní distribuce

Tato strategie umožňuje prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. Je určena pro zboží s nízkou cenou a nízkou marží. Intenzivní distribuce nám pomáhá zvýšit prodej, impulzivní prodeje a zvyšuje povědomí v myslích zákazníků. Nevýhodou této strategie je kontrola velkého množství distributorů, kteří zároveň prodávají i jiné značky. U intenzivní distribuce je běžné standardní zboží s rychlým obrátem, noviny, textil, potraviny. [6]

## 2.11 Strategie exkluzivní distribuce

Tato strategie je zaměřená na malý počet míst, kde se zboží prodává. Výrobce se snaží dobře vybrat mezičlánek, který vybaví výhradními právy prodeje pro určitou oblast. Tato strategie se používá u zboží s vysokou cenou, vysokou marží a malým objemem.

Tato strategie umožňuje lépe kontrolovat prodej a služby, napomáhá při výšeni image výrobku a umožňuje rozvinout loajalitu distributora i navázat s ním lepší vztah. Prodejci zabránuje v prodávání konkurenčních značek. Nevýhodou této strategie je spoléhaní na jednoho distributora. Exkluzivní distribuce jsou například léky, které jsou k dostání pouze v lékárně. [5]

## 2.12 Strategie selektivní distribuce

Je to prodávání zboží na určitém počtu míst: ne u všech obchodníků, ale ani ne u výhradních distributorů.

Selektivní strategie umožňuje lépe pokrývat než exkluzivní distribuce a lépe kontrolovat náklady než distribuce intenzivní. Zaměřuje se na soubor článků, které jsou schopny nabízet celou výrobní linii a poskytovat servis, který se požaduje. Vybrání vhodných distributorů může být složité pro tento typ distribuce a také nemusí pokrývat celý trh.

Selektivní distribuce se prodává na vybraných místech (např. dražší kosmetika) jako jsou obchodní domy a specializované prodejny.[1]

## 2.13 Motivační distribuční strategie

Existují dvě strategie motivace z hlediska výrobce a producenta při prodávání a jsou to strategie tahu a strategie tlaku.

**Strategie tlaku** - se snaží takzvaně tlačit produkt pomocí marketingových faktorů od výrobce k zákazníkovi.

**Strategie tahu** - je zaměřená přímo na zákazníka. Hlavním cílem je zájem spotřebitele, podnítit ho k tomu, aby produkt vlastnil. Tato strategie se používá u spotřebního zboží.

**Motivační strategie se zaměřením na prostředníky** - je taková strategie kde výrobce nabízí prostředníkům finanční pomoc a výhodný nákup, zaškolení, úvěr, nebo reklamní kampaň a další aktivity marketingové komunikace.

**Strategie přizpůsobení** - zde si cesty vybírá výrobce. Tyto cesty jsou v daném oboru a teritoriu osvědčené nebo obvyklé. Tento způsob posiluje moc obchodu a nechová se tržně.

**Konfliktní strategie** - u této strategie výrobce vědomě přehlíží postupy a poptávkovou moc obchodu. Díky tomu se dostává do konfliktu s obchodem. Důležité je jakou silou disponuje vůči obchodu. Pokud je silnější, měl by dobře reagovat na marketingové aktivity obchodu. Pokud je jeho pozice slabší než pozice obchodu, měl by ustoupit a s obchodem spolupracovat.

**Strategie kooperace** – je vhodná k tomu, aby byla možná realizace rozdílné představy cílů výrobce a obchodu s jednotícím využitím systémů pro oba partnery. Pokud je kooperační strategie iniciována výrobcem, označuje se jako vertikální marketing, jako aktivní ovlivňování bezprostředního odběratele se snahou o širokou koordinaci marketingových aktivit.

**Strategie uhýbání** – hlavním cílem této strategie je snížení závislosti na určitém obchodním podniku a zvýšení příspěvku na úhradu marketingových nákladů díky realizaci vyšší prodejní ceny. [4]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V následující části bakalářské práce bude popisována společnost Sedco s.r.o.

#### 3.1 Historie společnosti

Společnost Sedco s.r.o. byla založena roku 1991 Ing. Milošem Sedláčkem, který se rozhodl využít svých dlouholetých znalostí a zkušeností v oblasti sportovního zboží. Využil nově vzniklé příležitosti svobodného podnikání k začátku svých aktivit spojených s distribucí a prodejem sportovního zboží. Původní sídlo společnosti bylo zřízeno na Žižkově náměstí v centru města Prostějov, kde měl i skladové prostory pro zboží. V té době měla společnost menší počet zaměstnanců, který se pohyboval kolem deseti.

Ze začátku se firemní aktivity soustředily hlavně na dovoz a prodej drobného sortimentu sportovních potřeb. Společnost zásobovala velkoobchodní a maloobchodní podniky sportovním zbožím. Netrvalo ale dlouho a firma se diversifikovala dalším směrem. V roce 1998 byla zřízena pobočka v Liberci, aby podnik mohl rozšířit distribuci a prodej do nového regionu a získat nové odběratele. Rok poté byly koupeny nové skladové prostory v centru města Prostějov z důvodu většího počtu distribuovaného sportovního zboží. Úspěch v podobě značné poptávky po sportovním zbožím, který se na českém trhu následně potvrdil kvalitní distribucí produktů a otevřel cestu k rozšíření sortimentu zboží.

Díky potřebě pro větší kapacitu se v roce 2000 přestěhovalo sídlo firmy do průmyslové zóny s vlastním skladovacím areálem v Prostějově. Tímto krokem se firma jednoznačně zviditelnila mezi všemi prodejci a odběrateli sportovního zboží v České Republice a hlavně na Moravě. Od roku 2000 se změnila právní forma podnikání na společnost s ručením omezeným pod názvem Sedco s.r.o. Tato nová společnost měla za úkol pokračovat v dosavadním prodeji a distribuci sportovního zboží s cílem o získání nových odběratelů a zvýšení prodeje zboží. Od roku 2000 tato firma zvýšila distribuci do maloobchodů a velkoobchodů po celé Moravě.

Dalším významným krokem byla v roce 2005 započatá spolupráce s velkoobchodem ALLSPORT z důvodů vyšší konkurenceschopnosti společnosti a výhodnějších vstupů. ALLSPORT je nyní hlavním zástupcem a zároveň distributorem pro firmu Sedco na Slovensku. V roce 2007 měla společnost Sedco široký dodavatelský řetězec na celé Moravě a některých částech území naší republiky s obratem přesahující několik desítek mil Kč/rok a s podílem cca 5% našeho obchodního trhu se sportovním zbožím.

### 3.2 Profil společnosti

Sedco s.r.o. patří mezi přední velkoobchody sportovních potřeb na českém trhu. Skladové plochy o rozloze téměř 6000m<sup>2</sup> umožňují držet široký sortiment zboží - téměř 4000 položek v dostatečném množství pro plynulé zásobování velkoobchodů i maloobchodů se sportovním vybavením.

Umístění areálu je v atraktivní lokalitě, přímo sousedící s dálničním tahem Brno - Ostrava; zajišťuje tak dobrou dostupnost pro zákazníky při vlastním odběru zboží.

Distribuce je hlavně zajišťována prostřednictvím obchodních zástupců pravidelným rozvozem zboží, obchodními zástupci ve městech Jihlava, Ústí nad Labem a Náchod. Dodávky na Slovensko zajišťuje výhradní zástupce ALLSPORT Povážská Bystrica.

Na rozdíl od různých drobných prodejců je tato společnost schopna garantovat původ zboží a kvalitu. Veškerou část zboží má Sedco v ČR na skladě, což znamená, že je schopno drobné objednávky vykrýt v krátkém termínu. Zboží na sklad průběžně doplňuje kontejnerovou a kamionovou přepravou. Velkoobchodům a větším odběratelům poskytuje lepší ceny a možnost dopravy přímo na místo určení.

### 3.3 Hlavní činnosti

Hlavní činnosti společnosti Sedco je nákup, prodej a distribuce sportovního zboží do velkoobchodů a maloobchodů se sportovním vybavením. Společnost Sedco s.r.o. působí na trhu již přes 20 let a distribuuje sportovní zboží po celé České republice a na Slovensko. Prodej zboží společnosti Sedco s.r.o. je poskytován přímou a nepřímou distribuční cestou. Přímá distribuční cesta je prováděna prostřednictvím internetu. U nepřímé distribuční cesty je prodej zřizován prostřednictvím dealerů společnosti Sedco s.r.o. a pomocí prostředníků. Společnost Sedco s.r.o. musí řešit strategická rozhodnutí, kdy, kam a komu se bude zboží prodávat a jakou nejlepší distribuční cestu k tomu vybrat. Na tom jak se bude zboží prodávat, závisí prosperita firmy. Hlavním cíle celé strategie musí být maximální uspokojení zákazníka s co možná nejnižšími náklady na distribuci. Sedco s.r.o. využívá ke své distribuci několik distribučních kanálů a každý má jinou strukturu prodeje a výši svých nákladů. Kvůli vysoké konkurenci nemůže Sedco s.r.o. spoléhat pouze na to, za jakou cenu nabídne zboží, ale musí vytvořit takovou distribuční cestu, aby byla konečná cena i služby pro zákazníka nejlepší.

Od svého založení poskytuje služby v oblasti velkoobchodní činnosti sortimentu sportovních potřeb a sportovního vybavení. Zastupuje celou řadu známých tuzemských výrobců sportovního zboží - GALA, BOTAS, BOHEMIA, SPORTEN, KV Řezáč, GUMOTEX, FOLK, SPORT 2000, OPUS, DRUCHEMA, SKOL, SONA, PLASTKON, ASPEN, PRO KENNEX a zajišťuje také přímé dovozy od mnohých zahraničních výrobců známých značek - DHS, MONDO, EFFE, WISH, BIEFFE, CHIODI, SHIELD, MIKASA, FACTORY, CIRCLE, INTEX, GIRO, CAMPINGAZ, COLEMAN a další.

V současné době importuje své vlastní výrobky pod značkami Sedco s.r.o. (fitness a sportovní potřeby), na které vlastní ochranné známky a které distribuuje v České a Slovenské republice. Sportovní výrobky nesoucí značku Sedco s.r.o. jsou vyráběny v zahraničí a jsou distribuovány lodní a kamionovou dopravou do České republiky. Sportovní potřeby se skladují ve skladech, kdy asi polovina skladových prostor je regálována pro zvýšení kapacity naší skladů. V současné době jsou na skladě sportovní potřeby v prodejní hodnotě několik desítek miliónu korun, tak aby je mohli okamžitě expedovat zákazníkům.

### **3.4 Distribuční strategie společnosti Sedco s.r.o.**

Distribuční strategie Sedco s.r.o. se snaží o nalezení nejefektivnější cesty doručení výrobku ke spotřebiteli. Tato distribuční strategie zahrnuje výběr a řízení distribuční cesty, prodej a dopravu k zákazníkovi.

Z hlediska distribuční strategie společnost Sedco s.r.o. využívá hybridní distribuční systém.

Tento distribuční systém je postaven na využívání několik distribučních cest. Prodej zboží bude prováděn přímou i nepřímou formou. Přímá forma prodeje je prováděna prostřednictvím internetu. Druhou formou prodeje je distribuce zboží prováděno nepřímou distribucí pomocí prostředníků a obchodních zástupců (dealerů společnosti Sedco s.r.o.).

Distribuce zboží k zákazníkovi využívá u všech nepřímou distribuční cestu. U přímého prodeje prostřednictvím internetu je distribuce zboží k zákazníkovi prováděna mezičlánky.

#### **Obchodní zástupci Sedco s.r.o.**

Vlastní distribuci sportovního zboží si firma Sedco zajišťuje již od roku 1994. V té době měla firma pouze jedno přepravní vozidlo.

První distribuční síť byla jen v regionu Prostějova. Od roku 1996 započala první distribuce do sousedních regionů a od roku 1998 byla distribuce zboží po celé Moravě. Společnost Sedco s.r.o. v roce 2000 nakoupila 3 nová vozidla s cílem prorazit více na spotřebitelský trh. Ročně se touto distribuční cestou vyexpeduje 50% zboží z celkového prodeje.

Sedco s.r.o. řídí v současné době čtyři nepřímé distribuční cesty, na kterých jsou vymezená města kam je rozváženo zboží, každý pracovní den v týdnu. Tyto distribuční cesty si firma Sedco s.r.o. provádí sama pomocí obchodních zástupců.

#### **Prostředníci Sedco s.r.o.**

Od roku 2000 přišla zásadní změna v distribuční strategii pro podnik Sedco s.r.o. Stanovili si za cíl více proniknout na spotřebitelský trh s pomocí prostředníků. Důvodem byla nová konkurence velkoobchodů. Společnost Sedco s.r.o. si sice dokázala udržet stávající zákazníky díky své vlastní distribuci, ale chtěla více prorazit na spotřebitelský trh. Investovat do nových přepravních aut a sháněním dalších obchodních zástupců, by bylo velmi nákladné a nepřineslo by to pro podnik výrazné zlepšení. Proto se Sedco s.r.o. rozhodlo využít prostředníků pro svůj prodej sportovního zboží. S využitím prostředníků k prodeji zboží

vzrostl odbyt na spotřebitelské trhy. V současné době je prodej zboží díky distribuci prostředníků 30 % za rok z celkového prodeje. Prostředníky Sedco s.r.o. jsou velkoobchody, maloobchody a specializované prodejny se sportovním zbožím. Prodej a distribuce pomocí prostředníků je realizován nepřímou distribuční cestou.

### **Internetový obchod Sedco s.r.o.**

E-shop Sedco s.r.o. slouží k nabídce a vyhledání zboží s možností si zboží prohlédnout přes internet a objednat. Internetový obchod společnosti Sedco s.r.o. je rychlou a spolehlivou formou přímého prodeje a v současnosti ho využívá stále více zákazníků. V současnosti je prodej zboží prostřednictvím E-shopu Sedco s.r.o. na 20% za rok. Prodej zboží přes internet je hlavně pro zákazníky, kteří neodebírají pravidelně a nakupují konkrétní zboží většinou po jednu kusu. Společnost Sedco s.r.o. na internetovém obchodě sráží ceny, vytváří akční nabídky a snaží se o získání zákazníka tím, že mu poskytne lepší služby a ceny než u konkurence. Jednou z mála nevýhod je konkurence na internetu. Proto se Sedco s.r.o. snaží o výraznější slevy než konkurence, aby si udržela zákazníky, popřípadě získala nové. Výhodou pro zákazníky je nakupovat z pohodlí, kde mají hodně času na rozmyšlení, které zboží zakoupit. E-shop Sedco s.r.o. také nabízí širší informace o zboží, včetně grafického znázornění.

## **3.5 Cíle distribuční strategie**

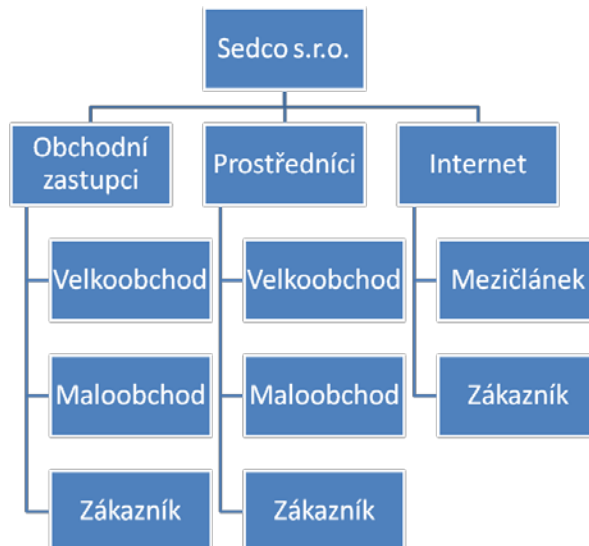
Cíle distribuční strategie Sedco s.r.o. musí být v souladu s logistickou i marketingovou strategií firmy. Stanovené cíle Sedco s.r.o. byly navrženy na základě toho, aby zboží bylo dostupné zákazníkovi (ve správný čas, místě a množství), a to za nejnižších nákladů.

Stanovené cíle distribuce:

- zvýšení tržeb,
- udržení stávajících zákazníků,
- získání nových zákazníků,
- snížení distribučních nákladů,
- zvýšení úrovně služeb zákazníkům,
- motivace účastníků na distribuční cestě,
- výběr vhodné distribuce.

Pro splnění těchto cílů se podnik Sedco s.r.o. zaměřuje na modifikování distribuční cest, které jsou znázorněny na následujícím obrázku 9.

Obrázek 9. Distribuční cesty Sedco s.r.o. [vlastní]



### Vedení společnost

SEDCO s.r.o. řídí a je hlavní zodpovědnou osobou Ing. Miloš Sedláček.

### Distribuční úsek

Má na starost příjem zboží do skladu, jeho umístění a zodpovídá za jeho manipulaci od příjmu až do prodeje. Stará se o uskladnění a vyskladnění zboží a také o druh a způsob jeho přepravy. Sleduje stav zásob ve skladu, aby byla zajištěna optimální zásoba zboží.

Koordinuje obchodní zástupce a spolupracuje a mezičláanky na distribuční cestě. Organizování distribučních cest obchodním zástupcům a výběr způsobu přepravy je jednou z hlavních funkcí distribučního úseku. Pod distribuční úsek spadá i vyřizování reklamací. Reklamace jsou přijímány obvykle poštou, nebo je dopraví obchodní zástupci zpět z prodejen, kde bylo zboží prodáno.

Distribuce zboží k zákazníkům je koordinována distribučním úsekem. Distribuční úsek je závislý na nákupním úseku. Nákupní úsek obdrží objednávku, zpracuje a předá ji distribučnímu úseku, aby mohlo být zboží distribuováno z podniku. Distribuční úsek pak určí a

zajistí, jakou formou bude zboží přepraveno k zákazníkovi. Společnost Sedco využívá k distribuci zboží mnoho forem přepravy a distribučních cest. Jako hlavní distribuční cestu používá podnik k rozvozu svého zboží vlastní nákladní vozidla, která zásobují síť soukromých maloobchodů a velkoobchodů po celé Moravě a některých regionů Čech. Celkem má Sedco s.r.o. k dispozici 4 nákladní tranzity. Tyto vozidla rozváží zboží po předem určených trasách k odběratelům, jakou jsou velkoobchody a maloobchody a někdy i ke konečným zákazníkům. Tyto distribuční cesty řídí a určuje distribuční úsek, který spadá přímo pod vedení podniku.

### **Obchodní úsek**

Zajišťuje nákup a prodej zboží. Jeho hlavní činnost je zprostředkování prodeje zákazníkovi prostřednictvím telemarketingu a internetu. Tato část podniku má na starost hledání nových produktů a jeho nákup za co možná nejnižší cenu. Tento úsek musí sledovat spotřebitelskou poptávku a podle ní přizpůsobit nákup zboží. Spolupracuje úzce s distribučním úsekem, aby byla uspokojena poptávka a zároveň nedocházelo k hromadění zásob. Plánuje nákup zboží a jeho prodej tak, aby nedocházelo k nerovnováze mezi zásobami. Vytváří seznam zboží v podobě katalogů nebo internetu. Prostřednictvím obchodních zástupců pak zboží nabízí nebo představují na vzorkovně, kde je zboží přímo vystaveno. Obchodní úsek vede seznamy zákazníků a snaží se s nimi být v kontaktu. Spolupracuje s konkurencí a sleduje jejich požadavky i strategii. Dále se tento úsek zabývá importem a exportem zboží. Zboží se nakupuje a dováží z Číny prostřednictvím lodní a kamionové dopravy. Exportuje se pak dále po celé České Republice a na Slovensko.

### **Ekonomický úsek**

Ekonomický úsek zajišťuje veškerou ekonomickou agendu pro všechny součásti SEDCO včetně evidence majetku. Vede mzdové účetnictví a zajišťuje výplatu mezd zaměstnancům.

Zabezpečuje ekonomický chod podniku včetně finančnictví a účetnictví. Zpracovává roční finanční plán a sleduje jeho plnění. Metodicky řídí účetnictví organizace a evidenci movitého a nemovitého majetku. Koordinuje zpracovávání statistických výkazů. Provádí celkovou analýzu hospodaření, navrhuje opatření k úsporám v oblasti nákladů a opatření v oblasti příjmů organizace. Odpovídá za řádné vedení účetnictví dle příslušných předpisů.



Dále odpovídá za výkon kompletní účetní agendy a za řádné vedení majetku prostřednictvím operativní evidence. Příjem zaměstnanců, výplata jejich mezd a BOZP.

### **Činnost skladů**

Společnost Sedco s.r.o. využívá k uskladnění svého zboží celkem 4 sklady. Každý z těchto skladů splňuje jiné nároky pro skladování zboží. Většina skladovaného zboží je balena v kartonech, krabicích, nebo jiných papírových obalech a podléhá přísným skladovacím normám. Skladované zboží je z 80% vyrobeno z PVC nebo jiných materiálů s vyšší hořlavostí. V každém skladu se uskládňuje zboží podle toho, o jaký druh zboží se jedná (rozměry, hořlavost, cena, výdej) a jaké jsou pro něho přijatelné skladovací podmínky (teplota, vlhkost). Na výběru uskladnění také závisí jeho poptávka. Pokud jde o zboží, které se často expeduje ze skladu, volíme pro něj příhodnější umístění. Některé sklady nemají vhodné skladovací podmínky pro zboží. Aby nedošlo k poškození zboží špatným uskladněním, nebo jeho poškození obalu, vede to k častému přesunu zboží, které zvedá náklady.

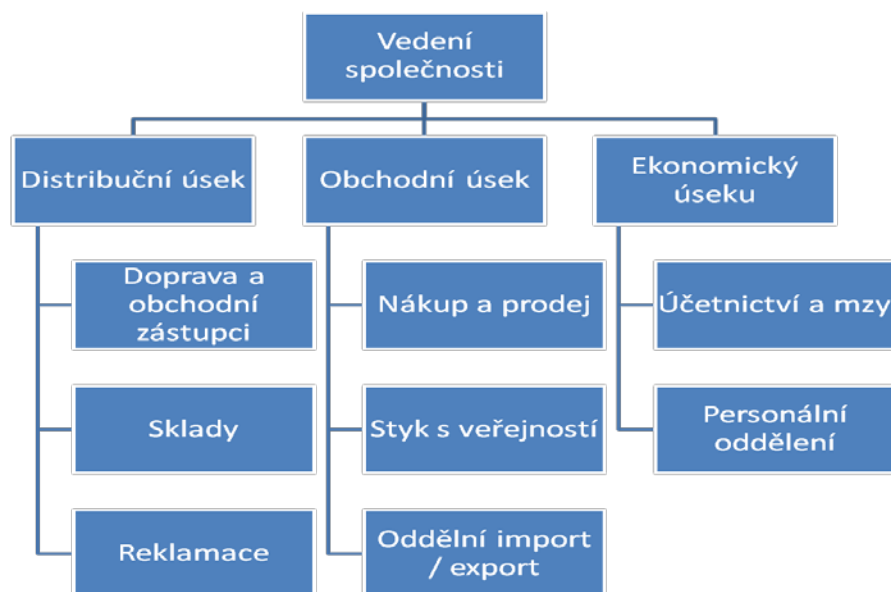
### **Počet a umístění skladů**

1. sklad – jeho umístění je v hlavní budově Sedco s.r.o., která se nachází v přízemí a skladuje se zde zboží, které se nejvíce expeduje z podniku. Tento sklad je vybaven expediční hydraulickou rampou kde se přijímá a expeduje většina zboží. Jeho rozloha je 1500 m<sup>2</sup>,
2. sklad – je umístěn ve spodních prostorách budovy. Zde se skladuje převážně zboží, které se už nedá uskladnit na hlavním skladu a funguje jako záložní sklad. Jeho skladovací plocha činí 1000 m<sup>2</sup>.
3. sklad – o rozloze 1000 m<sup>2</sup> se nachází v 2 patře hlavní budovy, zde se skladuje převážně zboží větší hmotnosti a rozměrů, ale častější expedicí,
4. sklad – o rozloze 1000 m<sup>2</sup> je ve 3 patře budovy, zde se uskládňuje zboží velkých rozměrů a zboží, co nemá častou expedici ze skladu.
5. sklad – je sklad mimo hlavní budovu, ale je v jejím areálu, zde se skladuje převážně zboží, které se neexpeduje často, nebo nemá vysoké nároky na skladování (teplota, vlhkost). Rozloha skladu je 1500 m<sup>2</sup>.

Expedování ze skladů do vozidel probíhá na 3 místech a díky tomu se prodlužuje doba nakládání zboží kvůli přejezdům vozidel. Zboží ve skladech je rozmístěno podle toho jaké kritéria splňuje, nebo podle toho jak často se distribuuje.

Na obrázku 10 je nastínění organizační struktury Sedco s.r.o.

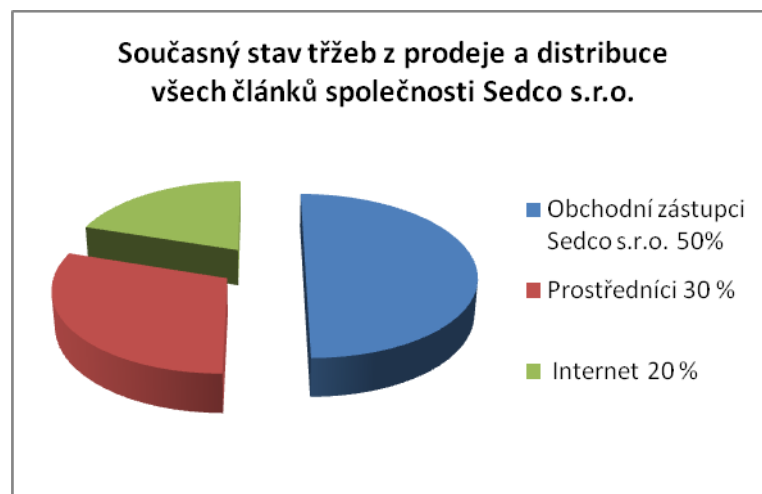
Obrázek 10. Organizační struktura společnosti Sedco s.r.o. [vlastní]



## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Současný prodej a distribuce zboží Sedco s.r.o. je znázorněna na grafu 1, který ukazuje produktivitu jednotlivých článků. Tyto články jsou obchodní zástupci společnosti Sedco s.r.o. prostředníci se kterými spolupracují a internetový obchod.

Graf 1. Současný stav tržeb z prodeje a distribuce všech článků společnosti Sedco s.r.o. [vlastní]

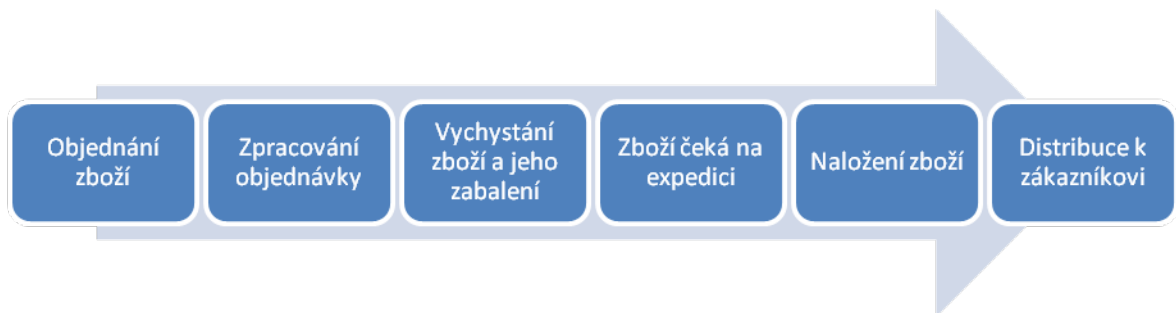


### 4.1 Analýza prodeje a distribuce obchodních zástupců

Pro obchodníky má společnost Sedco s.r.o. vypracovanou strategii podpory prodeje výrobků a zboží, které distribuujeme. Každý obchodník obdrží zdarma barevné katalogy výrobků Sedco, včetně ceníků. Barevné katalogy obsahují technické parametry zboží a doporučené prodejní ceny pro koncové zákazníky.

Zákazníci, se kterými obchodní zástupci Sedco s.r.o. jednají a obchodují, jsou velkoobchody, maloobchody a někdy i konečný zákazník. Zboží si objednávají prostřednictvím emailu, telefonicky, nebo přes obchodního zástupce, se kterým přímo jednají. Obchodní úsek poté zpracuje objednávku a předá ji do skladu, kde zboží vychystají, zabalí a připraví k expedici. Zboží se naloží do přepravního tranzitu společnosti Sedco s.r.o. a je distribuováno k zákazníkům. Tento proces prostřednictvím obchodního zástupce je znázorněn na obrázku 11.

Obrázek 11. Proces cesty zboží k zákazníkovi prostřednictvím obchodního zástupce Sedco s.r.o. [vlastní]



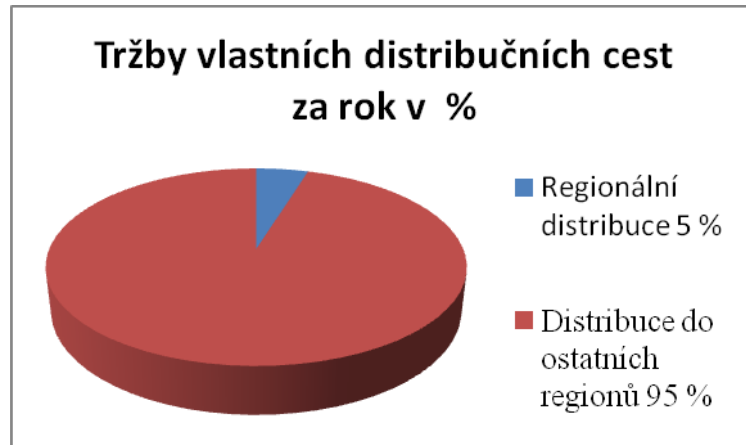
Obchodní zástupci společnosti Sedco s.r.o. mají za úkol distribuovat zboží do předem určených velkoobchodů, maloobchodů. Jejich úkolem je distribuce a prodej zboží, ale také hledání nových zákazníků, kteří by zboží odebírali. Při dodání zboží zpětně odebírají reklamace a odváží je na Sedco, kde se vyřizují. Obchodní zástupce jsou plně seznámeni se zbožím, které Sedco s.r.o. prodává a fungují jako prostředníci jeho prodeje. Vymezená města pro distribuci zboží jsou na čtyřech distribučních cestách:

**Regionální distribuce** zásobuje Prostějov a okolí, kde dodává do sítě drobných obchodů a prodejen se sportovním zbožím. Sedco s.r.o. dodává do prostějovského regionu jednou v týdně zboží a zároveň od nich zpětně odebírá případné reklamace. Do prostějovského regionu se distribuuje asi 5% z distribuce poskytované prostřednictvím obchodních zástupců.

**Distribuce do ostatních regionů** vedou do regionu po celé Moravě a některých regionů Čech. Jsou rozváženy třemi obchodními zástupci firmy Sedco. Celkem má tato distribuce tři trasy.

Na grafu 2 jsou znázorněny tržby z prodeje zboží regionální distribucí a distribucí do ostatních regionů.

Graf 2. Tržby z prodeje zboží mezi regionální a distribucí do ostatních regionů v %. [vlastní]



Z následujícího grafu je zřejmé, že převážná část distribuce zboží se vyváží do regionů mimo Prostějov. Je třeba se zaměřit na udržení stávajících zákazníků a právě jim věnovat větší pozornost. Je nezbytné, aby obchodní zástupci Sedco s.r.o. nadále udrželi své odběratele a případně hledali nové zákazníky.

Dodání zboží ke každému zákazníkovi prostřednictvím obchodních zástupců není možné každý den. Jsou omezeni počtem dopravních aut a osob. Proto je nutné především udržovat si své zákazníky lepšími službami, aby nezačali nakupovat zboží u konkurence.

Tabulka 1 znázorňuje distribuci zboží prostřednictvím obchodních zástupců.

Tabulka 1. Distribuční trasy Sedco s.r.o. na spotřebitelských trzích provozované obchodními zástupci. [vlastní]

	První trasa	Druhá trasa	Třetí trasa
Pondělí	Dvůr Králové, Hradec Králové, Pardubice	Brno, Vyškov, Ivanovice, Kuřim	Třinec, Český Těšín, Havířov, Nový Jičín
Úterý	Lanškroun, Vysoké myto, Náchod	Kyjov, Břeclav, Hustopeče, Hodonín, Mikulov	Ostrava, Karviná,
Středa	Moravská Třebová, Skuteč, Česká Třebová, Svitavy, Litomyšl	Brno, Znojmo, Moravský Krumlov	Frýdek Místek, Kopřivnice, Hranice
Čtvrtek	Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Bystřice pod Pernštejnem, Polička, Hlinsko	Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště, Strážnice	Olomouc, Štamberk, Šumperk, Uničov, Zábřeh
Pátek	Tišnov, Blansko, Opatovice, Letovice,	Brno, Rousínov, Rosice, Ivančice	Vsetín, Přerov, Rožnov pod Radhoštěm, Valašské Meziříčí

Zboží je dodáváno v pravidelných intervalech jednou nebo dvakrát v týdnu podle požadavků zákazníka. Samozřejmostí je elektronická komunikace. Všechny objednávky zboží, jejich reklamace a poskytnutí informací pracuje na elektronické komunikaci. Snahou je vyjít každému zákazníkovi maximálně vstříc a akceptovat jeho zvyklosti při objednávání zboží a zásobování jeho obchodu.

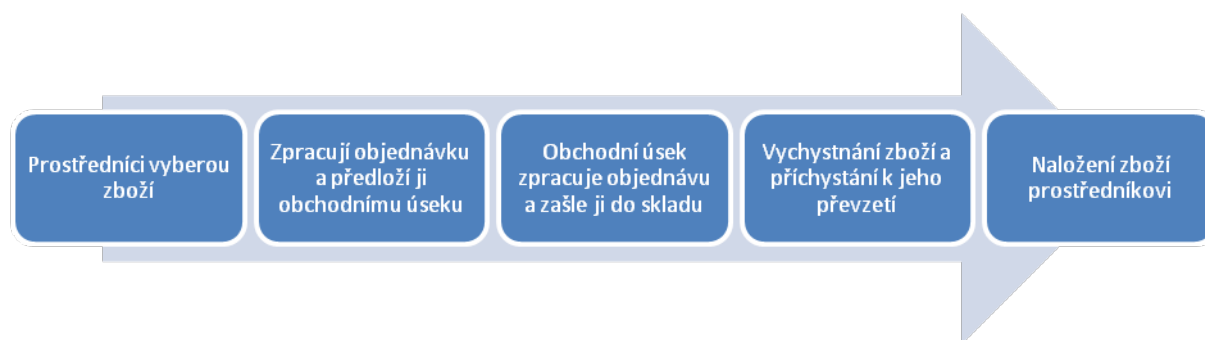
Nalezené problémy:

- Dodání zboží ke každému zákazníkovi prostřednictvím obchodních zástupců není možné každý den.
- Jsou omezeni počtem dopravních aut a osob.
- Neúplné zapojení obchodních zástupců do procesu nabízení a prodávání zboží.

## 4.2 Analýza prodeje a distribuce pomocí prostředníků

Prostředníci Sedco s.r.o. jsou velkoobchody a maloobchody se sportovním zbožím. Zboží si objednávají prostřednictvím emailu, telefonicky, nebo osobní návštěvou. Zboží si mohou osobně prohlédnout na vzorkovně Sedco s.r.o. Po výběru zboží zpracují objednávku a přední obchodnímu úseku. Ten objednávku zpracuje a na základě množství nakupovaného zboží poskytuje slevy. Objednávka je poté předána do skladu, kde zboží vychystají, zabalí a připraví k expedici. Připravené zboží je uskladněno v expediční zóně, kde čeká na převzetí distribučního vozidla prostředníka. Proces distribuce zboží k prostředníkům je znázorněn na obrázku 12.

Obrázek 12. Proces distribuce zboží k prostředníkům. [vlastní]



Společnost Sedco s.r.o. nabízí a poskytuje prodej přes prostředníky. Prostředníci si sami vyberou zboží, o které mají zájem a nakoupí ho od společnosti Sedco s.r.o. a dále si zajišťují svůj vlastní prodej a distribuci. Zboží si prostředníci odebírají sami v pravidelných intervalech jednou nebo dvakrát v týdnu podle stavu svých zásob. Všechny objednávky zboží, jejich reklamace a poskytnutí informací pracuje na elektronické komunikaci. Snahou je vyjít každému prostředníkovi maximálně vstříc a akceptovat jeho zvyklosti při objednávání zboží a zásobování jeho obchodu.

Pro Sedco s.r.o. je spolupráce s těmito prostředníky přínosná. Aby byla ale i nadále udržena spolupráce, musí Sedco s.r.o. hledat a nakupovat nové sportovní zboží a nabízet ho za velkoobchodní ceny těmto odběratelům.

Hlavní prostředníci společnosti Sedco s.r.o. jsou:

- Just Sport (Praha)
- Prosport (Brno)
- ALLSPORT (Slovensko)
- AKROP (Ostrava)
- LECTRA (Liberec)
- Masters (Plzeň)
- Alikas sport (České Budějovice)

Na následujícím grafu 3 je znázorněn současný stav z prodeje pomocí prostředníků.

Graf 3. Současný stav tržeb z prodeje pomocí distribuce prostředníků v %.  
[vlastní]



Z grafu, který nám znázorňuje tržby jednotlivých prostředníků je jednoznačně vidět, že největší odběratel je právě Just Sport a Prosport. Tito prostředníci odebírají a prodávají celkem 50 % zboží ze všech prostředníků. Proto jsou jim poskytovány větší slevy na odebírané zboží, protože mají větší odběr než ostatní prostředníci. Slevy jsou určeny podle



množství odebíraného zboží. Just Sportu je poskytnuta sleva při každém nákupu 22% na všechno zboží. Prosportu, který je druhý největší prostředník je poskytována ke každému nákupu sleva 18%. ALLSPORT a AKRTOP jsou současně třetí největší prostředníci a na zboží mají slevu 15 % při každém nákupu. Prostředníkům, kteří odebírají zboží je poskytována sleva 10 % na základě toho, že odebírají a prodávají pravidelně zboží.

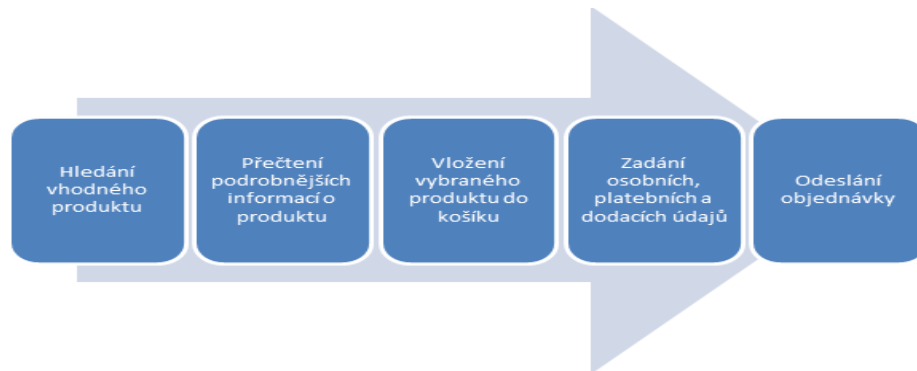
Velkou hrozbou, která by mohla narušit spolupráci prostředníků a Sedco s.r.o. je stávající konkurence na trhu. Sedco s.r.o. musí neustále spolupracovat a poskytovat slevy prostředníkům na zboží, aby s nimi i nadále udrželo spolupráci.

### **4.3 Analýza prodeje a distribuce prostřednictvím internetu**

Pro koncové zákazníky je v provozu internetový obchod ([www.sedco.cz](http://www.sedco.cz)), na kterém se aktualizují a připravují každý měsíc akce na výrobky za bezkonkurenční ceny. Za tyto ceny se dá nakoupit pouze na prodejně Sedco, nebo prostřednictvím internetového obchodu. Uživatelům e-shopu Sedco s.r.o. je umožněno procházet katalog zboží, nebo zboží vyhledávat podle parametrů či jen podle shody v názvu nebo popisu. Jednotlivé produkty mají většinou detailní stránku s podrobnějším popisem a výčtem specifik a variant, které si může zákazník prohlédnout.

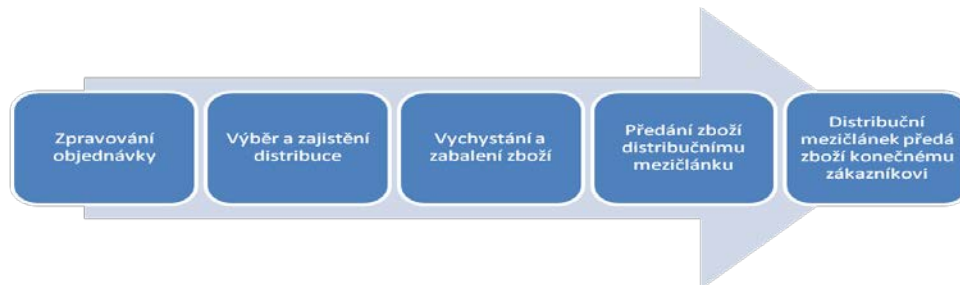
Prodej je zprostředkováván přímo mezi zákazníkem a obchodním oddělením Sedco s.r.o. zákazník si vybere zboží a objedná prostřednictvím internetového obchodu. Obchodní úsek zpracuje objednávku a zprostředkuje distribuci k zákazníkovi. Distribuce k zákazníkovi je provozovaná logistickými firmami, které mají rychlou dodací lhůtu pro dodání zboží. Zákazníkovi je zboží dodáno do dvou pracovních dnů od doby, kdy si zboží objednal. Společnost Sedco s.r.o. využívá pro tuto formu distribuce těchto mezičlánků: Českou poštu, Geis a PPL. Činnosti zákazníka při nákupu přes internetový obchod Sedco s.r.o. jsou znázorněny na obrázku 13.

Obrázek 13. Činnosti zákazníka při nákupu v E-shopu Sedco s.r.o. [vlastní]



Činnosti Sedco s.r.o. při zřizování prodeje a distribuce přes internet k zákazníkovi jsou znázorněny na obrázku 14.

Obrázek 14. Činnosti Sedco s.r.o. při zřizování prodeje a distribuce přes internet k zákazníkovi. [vlastní]



#### Nevýhody internetového obchodu:

- nevýhodou E-shopu je skutečnost, že zákazník nemá možnost si zboží „osahat“, a může mít tedy pocit, že v jistém smyslu kupuje „zajíce v pytli“,
- rostoucí konkurence na internetu
- reklamované zboží se zasílá mezičlánky na vlastní náklady zákazníka,
- není zde osobní kontakt se zákazníkem.
- delší doba na vyřízení reklamací, výměny a opravy zboží

## 5 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ SEDCO S.R.O.

Návrhy na zlepšení jednotlivých činností obchodních zástupců, prostředníků a internetového obchodu a alternativy, kterými by se daly některé nedostatky řešit.

### 5.1 Návrhy ke zlepšení činností obchodních zástupců

Měla by se zlepšit činnost obchodních zástupců. Častěji navštěvovat obchodní partnery, konkurenci a prodejny, více se zajímat o to co zákazníci požadují. Seznamovat prodejce a partnery o novinkách, co firma do budoucna chystá, jestli o to bude zájem. Společnost by měla zvážit také přijetí nových pracovníků na pozici obchodních zástupců a více technických a obchodních školení pro jejich prodejce.

Případná změna by mohla být v úpravě distribučních tras. Provést segmentaci měst kde se zboží nejvíce prodává a přizpůsobit distribuci hlavně požadavkům největších odběratelů. Pokud by obchodní zástupci upřednostnili nejprve distribuci k jednotlivým větším odběratelům zboží, nemohli by současně distribuovat v čas k současným menším odběratelům zboží. Tato změna zatím nemusí být provedena, pokud větší odběratelé stále nakupují od obchodních zástupců zboží.

Pro obchodní zástupce je nezbytně nutné udržování svých zákazníků a především těch, co nejvíce odebírají zboží. Měli by s nimi více řešit případné problémy se zbožím, jako jsou reklamace, výměna zboží, nebo dodání a způsob balení. Obchodní zástupci by měli více představovat nové zboží a nabízet zákazníkům vzorky. Pro obchodní zástupce je nutné vymezit hlavní největší odběratele zboží a zaměřit se na poskytnutí lepších služeb než konkurence. Poskytnout jim velkoobchodní slevy, rychlé a včasné dodání zboží. Slevy na zboží by se odvíjely podle odebíraného množství. Jako součást strategie je i včasné a rychlé vyřízení reklamace, buď náhradou zboží, nebo vrácení peněz případně poskytnutí slevy na další zakoupené zboží. Obchodní zástupci by měli také více hledat a oslovovat nové zákazníky a snažit se o jejich získání.

## 5.2 Návrhy ke zlepšení činností prostředníků

Společnost Sedco s.r.o. čelí konkurenčnímu boji, který může narušit jeho spolupráci s prostředníky. Důvodem je neustálý vývoj a růst konkurence na trhu se sportovním zbožím. Proto by se společnost Sedco s.r.o. měla zaměřit a neustále zkvalitňovat spolupráci s prostředníky. Předcházet a minimalizovat případné problémy s dodáním zboží, jeho balením, nebo reklamacemi. Hlídat neustálý obrat zásob zboží na skladě, aby bylo možné neustále zásobování prostředníků, aby nemuseli na zboží čekat. Sedco s.r.o. by pro posílení vztahu mělo samo více kontaktovat prostředníky a poskytovat jim informace o novém zboží. Nabízet jim výprodejní slevy na loňské zboží.

### Navrhované zlepšení činností:

- neustálé upevňování dobrou spoluprací Sedco s.r.o. a jejich prostředníků,
- Sedco s.r.o. by mělo i nadále poskytovat slevy svým prostředníkům,
- snažit se předcházet a minimalizovat případné chyby, které mohou nastat od zpracování objednávek až po předání zboží prostředníkům,
- rychlé vyřizování reklamací a poskytování rychlých informací o zboží by se mělo neustále zlepšovat,
- Sedco s.r.o. by pro posílení vztahu mělo samo více kontaktovat prostředníky a poskytovat jim informace o novém zboží. Nabízet jim výprodejní slevy na loňské zboží.

## 5.3 Návrhy ke zlepšení činností internetového obchodu

Jednou z hlavních nevýhod u prodeje přes internet je pro zákazníka nemožnost vyzkoušení zboží. Nemůže si zboží prohlédnout ani vyzkoušet. Rostoucí konkurence v oblasti prodeje přes internet neustále posiluje a stává se velkou hrozbou, která nutí Sedco s.r.o. o neustále zlepšování internetového obchodu. Osobní kontakt a komunikace se zákazníkem je omezena a lze pouze telemarketingem. Reklamované zboží od zákazníka se posílá zpětně přes mezičlánky a vyžaduje další náklady pro zákazníka. Delší doba na vyřízení reklamací, výměny a opravy zboží.

**Navrhované zlepšení činností:**

- neustálé aktualizování a změny na internetových stránkách, kde je zřízen e-shop Sedco s.r.o. Jedná se především o úpravu designu internetového obchodu,
- dále by společnost Sedco s.r.o. mohla na svém internetovém obchodě více oslovovat zákazníky případnými slevami,
- poskytovat výprodejové akce na starší zboží, nebo poskytovat slevy na dopravu pokud nakoupí zboží ve větší hodnotě,
- při vyřízené reklamaci zboží poskytnout zákazníkovi slevu při dalším nákupu,
- pokud by byla uznaná reklamace zboží, náklady na dopravu by hradilo Sedco s.r.o.

## **6 PŘÍNOSY NÁVRHOVANÝCH ZMĚN SEDCO S.R.O.**

Přínosy jednotlivých činností, které mohou společnosti Sedco s.r.o. přinést zlepšení do budoucna.

### **6.1 Přínosy z navrhovaných změn obchodních zástupců**

Navrhované změny u obchodních zástupců by měli být přínosné jak pro společnost Sedco s.r.o. tak i pro zákazníky. Navštěvování zákazníků, konkurence a obchodních partnerů by mělo přinést řadu informací o trhu, novém zboží u konkurence a co zákazníci požadují. Častější kontakt obchodních zástupců se zákazníkem upevňuje vztahy a dobré povědomí o společnosti Sedco s.r.o. Udržení stávajících zákazníků a získání nových zákazníků. Zvýšení prodeje sportovního zboží. Zlepšení pozice na trhu a dobré povědomí o společnosti.

#### **Přínosy pro společnost zavedením případných změn:**

- udržení a posílení pozice společnosti na trhu,
- růst tržeb z prodaného zboží pomocí obchodních zástupců,
- udržení a růst pozice společnosti Sedco s.r.o. na trhu,
- větší spokojenost zákazníků, při nákupu zboží od obchodních zástupců.
- získání nových a udržení stávajících zákazníků

### **6.2 Přínosy z navrhovaných změn prostředníků**

Přínosy z použití prostřednických firem jsou nižší náklady na vlastní distribuci zboží a eliminace rizik vyplývajících z prostřednického obchodu a dále možnost vývozu na spotřebitelské trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo.

#### **Přínosy pro společnost zavedením případných změn:**

- udržení a posílení spolupráce s prostředníky,
- větší spokojenost prostředníků s úrovní a poskytování služeb společnosti Sedco s.r.o.,
- růst tržeb z prodaného zboží pomocí prostředníků.

### 6.3 Přínosy z navrhovaných změn internetového obchodu

Díky provozování e-shopu překročuje Sedco s.r.o. hranice svého města, regionu a kraje s minimálními náklady oslovuje nové zákazníky, na které byste běžnými způsoby komunikace a propagace dosáhli jen s vynaložením mnohonásobně vyšších výdajů. Vzroste povědomí veřejnosti o existenci Sedco s.r.o. a s tím rostou i poptávky a vznikají uzavřené zakázky. S minimálními náklady funguje 24 hodin denně a poskytuje návštěvníkům - potenciálním zákazníkům ucelené informace o celém zboží. Získání zákazníků, které by se jiným způsobem nezískali. Podrobnější informace o zboží na internetovém obchodě přispívají k důvěryhodnosti o nakupovaném zboží, zákazník ví více informací o tom, co nakupuje. Objednávat zboží jde z domova v pohodlí a klidu. Vybírat zboží může zákazník si ze široké nabídky sportovního zboží a doplňků. Nakup zboží je za nízké ceny přímého dovozce a velkoobchodníka. Rychlost dodávky – většina zboží je skladem – zboží je expedováno do 24 hodin od objednávky. Doprava až do domu kdekoliv v ČR, při nákupu nad 1500 Kč neplatíte poštovné.

#### **Přínosy pro společnost zavedením případných změn:**

- zaujmutí nových nebo stávajících zákazníků neustálými změnami na internetových stránkách ať už jde o design, nebo tvořením výprodejových akcí.
- udržení a růst pozice společnosti Sedco s.r.o. na trhu
- větší spokojenost zákazníků, při dalším nákupu zboží
- posílení prodeje zboží přes internetový obchod
- oslovení širší skupiny zákazníků

## ZÁVĚR

Distribuční strategie je jednou z nejdůležitějších složek efektivity podniku. Vybudovat distribuční systém není krátkodobá záležitost a jeho změny nelze provádět snadno a rychle. Správnou formou distribuce může pro podnik představovat i silnou konkurenční výhodu zejména pokud si uvědomíme, že náklady spojené s distribucí mohou tvořit až polovinu prodejní ceny. Dobře zvolené distribuční strategie může podniku přinést nemalé zisky, naopak špatně zvolené distribuční strategie je pro firmu velikou ztrátou. Je důležité dobře zvážit situaci na trhu a uvážlivě řídit distribuční cesty tak, aby stačily pokrýt veškeré zákazníky, u kterých lze očekávat zájem o firemní zboží a uspokojit tedy potřeby spotřebitelů.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat na základě studií získaných znalostí distribuční strategii podniku, nalézt problémy a navrhnout opatření v oblasti distribuce zboží. Ze svého výzkumu jsem zjistil, že společnost Sedco s.r.o. je velice specifická a funguje jako obchodní podnik zabývající se prodejem a distribucí sportovního zboží. Z mé práce vyplývá, že podnik má dobře propracovanou strategii distribuce svého zboží.

Sedco s.r.o. dosahuje dobrých hospodářských výsledků díky propracované distribuční strategii v oblasti distribuce svého zboží. Přesto jsem navrhl některá opatření, která by mohla dopomoci k distribuční strategii pro tuto společnost.

Navržená opatření by měla přinést pozitivní ekonomický efekt jak společnosti, tak i jeho zákazníkům, v podobě úspor nákladů a ziskání, popřípadě upevnění konkurenční výhody na trhu.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*: Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726904.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [6] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KUNZ, Vilém a Josef KOZLER. *Maturujeme z marketingu a managementu: základy znalostí každého podnikatele*. Ostrava: Mirago, 1998. ISBN 80-859-2252-5.
- [8] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-716-9297-2.
- [9] ROGERS, Len. *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901-4540-X.
- [10] SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 9788025112731.
- [11] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [12] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

%	Procenta.
m <sup>2</sup>	Metr čtverečný.
Aj.	A jiný, a jiní, a jinak.
Atd.	A tak dále.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Ing.	Inženýr
ISBN	Mezinárodní standardní číslo knihy
ČR	Česká republika
Kč	Korun českých
PVC	Polyvinylchlorid
s.	Strana

**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

Obrázek 1. Distribuční cesty na spotřebitelských trzích .....	20
Obrázek 2. Přímá distribuční cesta .....	20
Obrázek 3. Dodavatelsko-odběratelské vztahy přímé distribuční cesty .....	21
Obrázek 4. Nepřímá distribuční cesta .....	23
Obrázek 5. Dodavatelsko-odběratelské vztahy nepřímé distribuční cesty .....	23
Obrázek 6. Distribuční plánování .....	26
Obrázek 7. Hlavní formy vertikálního distribučního systému.....	28
Obrázek 8. Hybridní distribuční systém. ....	30
Obrázek 9. Distribuční cesty Sedco s.r.o. ....	39
Obrázek 10. Organizační struktura společnosti Sedco s.r.o. ....	42
Obrázek 11. Proces cesty zboží k zákazníkovi prostřednictvím obchodního zástupce.....	44
Obrázek 12. Proces distribuce zboží k prostředníkům. ....	47
Obrázek 13. Činnosti zákazníka při nákupu v E-shopu Sedco s.r.o. ....	50
Obrázek 14. Činnosti při zřizování prodeje a distribuce přes internet k zákazníkovi.....	50
Graf 1. Současný stav tržeb z prodeje a distribuce článků společnosti Sedco s.r.o. ....	43
Graf 2. Tržby z prodeje zboží mezi regionální a distribucí do ostatních regionů v %. ....	45
Graf 3. Současný stav tržeb z prodeje pomocí distribuce prostředníků v %. ....	48

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Distribuční trasy Sedco s.r.o. na spotřebitelských trzích .....	46
--	----