

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

KATEŘINA VÁŇOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marketingové trendy v distribuci ve vybraném odvětví.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Váňová / PE 28

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 30. 4. 2012 v Praze

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**MARKETINGOVÉ TRENDY V
DISTRIBUCI VE VYBRANÉM
ODVĚTVÍ**

MARKETING TRENDS IN DISTRIBUTION IN SELECTED SECTOR

Autor: Kateřina Vářová

Souhrn

Tato bakalářská práce se vztahuje k distribuci a distribuční politice a marketingovým trendům vybraných distribučních kanálů. Zaměřuje se zejména na identifikaci distribučních kanálů, jejich složení a uspořádání. Dále jsou v práci definovány distribuční strategie. Praktická část je zaměřena na identifikaci a analýzu distribučních cest společnosti Mark Distri, spol. s r. o. V první kapitole jsou definovány základní pojmy, jako je marketing a marketingový mix. Ve druhé kapitole je pozornost věnována distribuci jako součásti marketingového mixu a tvorbě a doručení hodnoty zákazníkovi. Jsou zde popsány typy distribučních cest, jejich členění a organizace. Dále je zde provedena analýza marketingových trendů v oblasti maloobchodního prodeje. Ve třetí kapitole je provedena analýza distribučních cest kosmetických výrobků z pohledu jejich ziskovosti a podílu na obrátu. V závěru jsou navržena opatření pro další vývoj distribučních cest společnosti Mark Distri, spol. s r. o. a rozšíření analýzy jednotlivých odběratelů z pohledu počtu prodávaných výrobků.

Summary

My bachelor thesis deals with distribution, and distribution policy, and also with marketing trends in selected distribution channels. It focuses in particular on identification of distribution channels, their composition and structure. Furthermore, the thesis describes distribution strategies. The practical part focuses on identification and analysis of the distribution channels in Mark Distri, spol. s r. o (Ltd). The first chapter defines basic concepts such as marketing and marketing mix. The second chapter is dedicated to distribution as part of the marketing mix and to the creation and the manner of delivering value to the customer. This part also describes various distribution routes, their classification and organization. Moreover, the chapter analyses marketing trends in retail sales. The third chapter provides an analysis of distribution channels for cosmetic products in terms of their profitability and share in the turnover. The final part of my thesis suggests measures for further development of distribution channels in Mark Distri, spol. s r. o (Ltd) and for extension of the analysis of individual customers in terms of the number of products sold.

Klíčová slova:

Distribuce, distribuční kanály, distribuční strategie, marketingový mix.

Keywords:

Distribution, distribution channels, distribution strategy, marketing mix.

JEL Classification:

M110 - Production Management

M300 - Marketing and Advertising: General

M310 i Marketing

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	4
2.1 Distribuce	4
2.2 Distribuční politika	5
2.3 Distribuční cesty	7
2.3.1 Typy distribučních cest.....	8
2.3.2 Organizační uspořádání distribučních cest	11
2.3.3 Dleňí distribučních kanálů.....	14
2.4 Marketingové trendy distribučních cest v České republice	16
2.5 Distribuční strategie	19
3 Analytická/praktická část.....	22
3.1 Společnost Mark Distri, spol. s r. o.	22
3.2 Znal ka Sebamed	23
3.3 Distribuční kanály kosmetiky Sebamed	25
3.4 Analýza jednotlivých odběratelů kosmetiky Sebamed.....	26
4 Závěr.....	31
Literatura	33
Přílohy	35

Seznam zkratk

AMA	Americká marketingová asociace
B2B	Bussines to bussines
VMS	Vertikální marketingový systém
MO	Maloobchod
VO	Velkoobchod
DM	dm-drogerie markt
TOP 50	Rejstřík obchodních firem TOP 50
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vzájemný vztah 4P a 4C

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj obrátu společností Mark Distributors s. r. o. v KČ

Graf 2 Podíl kosmetiky Sebamed na obrátu společností

Graf 3 Vývoj obrátu značky Sebamed v KČ

Graf 4 Podíl distribučních kanálů kosmetiky Sebamed

Graf 5 Podíl jednotlivých odběratelů na obrátu kosmetiky Sebamed v roce 2011

Graf 6 Vývoj ziskovosti jednotlivých odběratelů

Graf 7 Vývoj obrátu jednotlivých odběratelů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tvorba a doručení hodnoty

Obrázek 2 Jak lze snížit počet transakcí a zvýšit výnosnost při využití prostředníka

Obrázek 3 Typy distribučních cest ličící se počtem účastníků

Obrázek 4 Přímá distribuční cesta

Obrázek 5 Nepřímá distribuční cesta

Obrázek 6 Hlavní formy vertikálního distribučního systému

Obrázek 7 Vývoj tržeb obchodních sítí v roce 2010

Obrázek 8 Území ležící do 20 km od některého z hypermarketů

1 Úvod

Každá společnost, která nabízí svůj výrobek nebo službu na trhu, musí své produkty podporovat vhodnými nástroji marketingu. Její finanční úspěch již nezáleží pouze na vytvoření vlastního produktu, ale také na marketingových schopnostech, jimiž je produkt nabídnut zákazníkovi. V současné době, kdy mají zákazníci přístup k neomezenému zdroji informací pomocí internetu a jiných médií, je nutná orientace marketingového šíření zaměřeného přímo na zákazníka. Dle výzkumu společnosti Genesys stojí firmu odchod zákazníka ke konkurenci v průměru 2822 Kč. Obchodní vztah na základě negativní zkušenosti s péčí o zákazníky ukončilo 56% zákazníků¹. To jen potvrzuje, že je v současné době zákazník základem úspěchu každé společnosti.

Marketing prošel mnoha změnami a odráží vždy situaci ekonomiky dané země. Jeho současná podoba je opět poznamenána finanční a dluhovou krizí, která zasáhla vyspělé ekonomiky a ovlivnila tak vývoj na celém světě. Marketing lze definovat mnoha způsoby například podle Petra Druckera společenskou nebo manažerskou definicí²:

Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytvášíme, nabízíme a svobodně sdílíme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.³

Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímžsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako ušitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by mohl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, jehož je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.³

Americká manažerská organizace nově definovala marketing jako *Aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost³.*

¹ BELÁK, R. *Ofenzivní-marketing*, <http://www.ofenzivni-marketing.cz/zdarma-clanek/22-pece-o-zakaznika-jako-hlavni-pilir-uspechu> (data k 3. 10. 2011).

² KOTLER, P. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada, str. 43.

³ *Managementnews*, <http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/SR574765/ama-nova-definice-marketingu-id-574765#ixzz1YIFTbwN9> (data k 3. 10. 2011).

Strategické řízení a plánování je jednou ze základních činností společnosti, která do jisté míry limituje vlastní marketingový proces. Již volbou poslání a mise organizace je položen základní pilíř marketingové strategie. Tato strategie určuje základní rámec pro operativní marketingové plánování, které ji podrobněji definuje cíle marketingu, volbu marketingových nástrojů, způsob jejich použití a vlastní marketingový rozpočet.

Marketingový mix je souborem nástrojů, kterými se organizace co nejvíce přizpůsobuje potřebám a přáním svého cílového trhu, tak aby dosáhla svých cílů. Základní čtyři složky marketingového mixu, které představují produkt, místo, cena a podpora (známé jako 4P), jsou stále hlavní oblastí, na kterou se společnost v marketingové strategii orientují. V určitém odvětví to může vést k nedostatečnému pokrytí potřeb marketingu a proto je nutné tyto čtyři složky posílit o další. V podstatě není důležité, kolik si firma stanoví, ale je důležité, zda je jejich mix účinný a přináší plánované výsledky.

Marketingové řízení se v současné době orientuje přímo na zákazníka. To vyústilo k adaptaci základních marketingových nástrojů do podoby 4C. Vztah mezi 4P a 4C představuje vnímání jednotlivých složek marketingového mixu zákazníkem. Organizace by v praxi měly kombinovat oba přístupy, jelikož klasický pohled 4P nemusí ukázat všechny možnosti marketingu.

Tabulka 1 Vzájemný vztah 4P a 4C

4P	4C
Produkt (Product)	Potřeby a přání zákazníka (Customer needs and wants)
Cena (Price)	Náklady na straně zákazníka (Cost to the customer)
Místo (Place)	Dostupnost (Convenience)
Komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zdroj: KOTLER, P. (2007), *Moderní marketing*. Praha: Grada, str. 71.

Kombinace marketingového mixu je vždy v rukou dané společnosti.⁴ Mělo by být sestaven tak, aby se firma mohla flexibilně přizpůsobit změnám prostředí, co možná nejlépe uspokojovat přání zákazníků a tak umožnila naplnění marketingových

⁴ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věem, str. 2.

i strategických cílů. Marketingový mix by měl být neustále analyzován a kontrolován, aby mohl management rychle reagovat na změny na cílovém trhu.

Všechny marketingové nástroje a jejich správná kombinace jsou důležitým klíčem k úspěchu daného produktu. Mnoho firem ale opomíjí jeden prvek marketingového mixu, a to distribuci. Bez tohoto marketingového nástroje by se nedostal produkt ke svému zákazníkovi. Neefektivní stanovená cena, sofistikovaný produkt nebo velmi propracovaný komunikační mix nezajistí úspěch daného produktu bez vhodného správně zvolené distribuční politiky. Přestože je distribuce nejméně flexibilní a tvoří podstatnou část nákladů na produkt, ovlivňuje tento marketingový nástroj velmi silně ostatní prvky marketingového mixu.

Cílem bakalářské práce je analyzovat trendy a možnosti distribuční politiky spotřebních výrobků v České republice a vymezit výhody a nevýhody jednotlivých distribučních cest. Předmětem zkoumání budou možnosti distribučních cest pro kosmetické výrobky a marketingové trendy těchto kanálů.

V praktické části bude provedena analýza distribučních cest vybrané společnosti, což představuje analýzu stávajících distribučních cest a návrh účinných změn u vybraných distribučních kanálů.

V teoretické části bude prostudována odborná literatura s cílem vytvořit literární rešerci a budou využity znalosti získané v průběhu studia. Pozornost bude věnována rozboru distribučních cest a strategiím a analýze současných marketingových trendů některých distribučních kanálů. Důraz bude kladen zejména na obchodní řetězce a změny chování maloobchodních odběratelů v důsledku růstu síly těchto obchodních řetězců.

V praktické části bude provedena analýza stávajících distribučních cest společnosti Mark Distri, s. r. o. jak z pohledu síly daného zákazníka, tak z pohledu ziskovosti tohoto distribučního kanálu v souvislosti s distribuční taktikou.

V práci bude uplatněna analýza, syntéza, dotazování za účelem rozboru a metody komparace. K analýze v praktické části budou shromažďována podniková data ze systému společnosti. Formou dotazování budou získávány informace, které nelze získat z daného systému.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Pro správné pochopení distribučních cest je důležité definovat a porozumět základním pojmům a poznatkům s touto problematikou spojených.

2.1 Distribuce

Marketingový nástroj Místo, Distribuce nebo také Place představuje cestu zboží od výrobce k zákazníkovi. Hlavním cílem je doručení zboží zákazníkovi na místo, kde ho bude hledat a ve chvíli, kdy ho bude požadovat. Je také důležité, aby zákazník dostal produkt v požadovaném množství a kvalitě⁵. Společnosti nestálí pouze poznat a uspokojit potřebu zákazníka výrobou nebo nabídkou vybraného produktu, stanovit akceptovatelnou cenu a vhodnou komunikací informovat zákazníka o výhodách vlastnictví tohoto produktu. Důležitým krokem je právě doručení produktu zákazníkovi způsobem, který je pro firmu přínosem a zákazníkům přinese odpovídající hodnotu. *Distribuce se zaměřuje na umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití výrobku jeho vhodným doručením a umístěním na trhu; jde tedy o nalezení nejvhodnější cesty doručení výrobku ke spotřebiteli*⁶. Z různých definic vychází jednoznačně, že distribuce určuje cestu produktu k zákazníkovi. Vhodná volba skladby distribuční cesty je otázkou distribuční politiky společnosti.

Celý marketingový mix je nutné přizpůsobovat měnícímu se prostředí, ale právě distribuce je jediný prvek marketingového mixu, který nedokáže reagovat vždy tak rychle, jak je třeba. Složitě vyjednávání s dodavateli, prostředníky, velkoobchody nebo obchodníky může být zdlouhavé, a nelze vždy rychle reagovat dle potřeb nové situace. Proto je velmi důležité podrobné plánování distribučních cest a jejich neustálý audit. Přestože distribuce tvoší přibližně 50 % nákladů produktu, je jí věnována na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu velmi malá pozornost. Přitom právě vhodně zvolená distribuční politika je důležitým krokem marketingového úspěchu.

Tvorba a doručení hodnoty

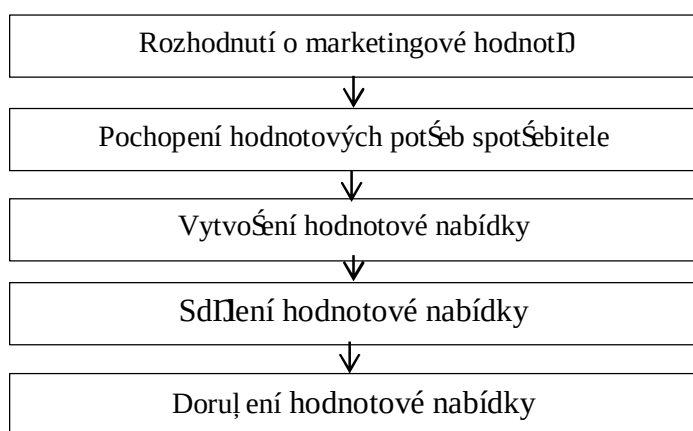
Dodání produktu konečnému zákazníkovi je spojeno s mnoha různými činnostmi. Je žádoucí, aby management rozhodl, zda chce všechny činnosti, které spadají do oblasti

⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada, str. 188.

⁶ BLAGKOVÁ, P. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, str. 122.

distribuce, provádí sám nebo využije specializované firmy a zajistí si tak kvalitnější obsluhu cílového trhu. Samotný produkt je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu, jelikož bez něho by neexistovaly ostatní prvky. Cena bezprostředně ovlivňuje rozhodnutí zákazníka, marketingová komunikace mu předává důležité informace. Právě místo prodeje si zákazník zapamatuje jako místo, které naplnilo nebo nenaplnilo jeho očekávání. Obrázek 1 ukazuje, že celý řetězec tvorby a doručení hodnoty zákazníkovi je vlnou a zároveň umlňím. Posledním krokem hodnotového řetězce je právě doručení hodnotové nabídky, resp. doručení produktu.

Obrázek 1 Tvorba a doručení hodnoty



Zdroj: SOLOMON, M. R., MARSCHAL, G. W., STUART, E. W. (2006). *Marketing olima svnových manađerů*. Praha: Grada, str. 457.

Proto se místo prodeje podílí na tvorbě hodnoty a volba distribuční cesty je strategickým rozhodnutím společnosti, které v konečném důsledku ovlivní její úspěšnost.

2.2 Distribuční politika

Distribuční politika je celý komplex kroků, které na sebe navazují a doplňují se. V podstatě se jedná o organizaci distribučních cest a volbu distribuční strategie. Distribuční politika *zahrnuje všechny operace (výměnné toky i exchange flows) nezbytné pro přesměrování zboží od výrobce na místo vybrané spotřebitelem nebo uživatelem nebo na místo, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit*⁷.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada, str. 190.

Cílem distribuční politiky je zajistit pohyb zboží tak, aby bylo ekonomicky výhodné, došlo k proniknutí na zvolené cílové trhy v souladu s tržním prostředím, byl získán plánovaný tržní podíl, došlo k určení vhodné distribuce podle typu produktu a k uspokojení pšání a potšeb zákazníkŤ.

Distribuční kanály nezahrnují pouze fyzické pšemístŤní zboží od výrobce k zákazníkovi, ale zahrnují také další doprovodné služby, které naplřují rřžné výmŤlné toky v oblasti distribuce. Tyto toky jsou rozdŤleny do pŤli oblastí.

Fyzický tok zboží: Jedná se o fyzický tok produktŤ, který zahrnuje jejich pšpravu a skladování.

Tok vlastnictví: V rřžných fázích distribuční cesty mřže docházet ke zmŤnŤ vlastnictví, ale pševážná řást distribuční cesty produkty nevlastní, pouze zajiřšuje jejich doruř ení. PrávŤtok vlastnictví má znař né právní a obchodnŤekonomické dřsledky.

Tok penŤ: V rámci distribuční cesty dochází k pšpravŤ produktŤ nebo k transferu vlastnictví, které zapřřřřují právŤ pohyb penŤ mezi jednotlivými ťlŤstníky cesty. Dřležitou souřástí tokŤ penŤ jsou banky. ZpořdŤní plateb nebo doprava produktŤ přsnář riziko zvýření nákladŤ, jakými jsou úroky, náklady na skladování, pokuty atd.

Tok informací: Mezi jednotlivými řlánky distribuční cesty dochází k výmŤnŤ velkého pořtu informací. Tento tok informací probřhá obŤma smŤry, např od koneř ného zákazníka mřže přřít informace o vadnosti produktu, která se dostane ař k výrobci. Pšpravce mřže informovat maloobchodníka, kdy mu bude zboží dodáno. Výrobce je informován o prodejnosti svých produktŤ z obchodních výsledkŤ velkoobchodníkŤ nebo maloobchodníkŤ. Banky vyřaduř mnoho informací (např výsledky hospodař ení, míru zadluř ení atd.) př poskytování ťvŤř.

Tok marketingové komunikace: Jedná se o kompletní marketingovou podporu, kterou výrobce komunikuje k velkoobchodníkŤm a maloobchodníkŤm, ale také ke koneř nému zákazníkovi. Tento tok komunikace zahrnuje i reklamní agentury, které vytvář ejí konkrétní marketingovou komunikaci smŤem k zákazníkovi.

Kařdá spoleř nost volbou skladby distribuční cesty a zpřsobem zpřřstupnŤní zboží svému zákazníkovi, tedy taktiky, rozhoduje o konceptu své distribuční politiky. Distribuční politiku by si mŤla kařdá spoleř nost stanovit po urř ení svého cílového trhu.

Každý cílový trh má svá specifika a zvolená distribuční politika, před určením cílového trhu, nemusí vždy odpovídat požadavkům tohoto zákazníka a možnostem vybraného trhu. Distribuční politika musí být neustále podrobována auditu a v případě nových trendů jako je nový distribuční kanál nebo změny chování ve vybraném zákaznickém segmentu, je třeba provést odpovídající změny i ve vlastní distribuční politice. Přestože zvýšení počtu distribučních kanálů a tím i zvýšení tržeb je strategií většiny firem, není vhodné okamžitě vstupovat do každého nového distribučního kanálu. Čím více distribučních kanálů nabízí danou značku, tím méně pozornosti se jí v nich dostane.⁸

2.3 Distribuční cesty

Distribuční cesta zahrnuje všechny články, které se podílejí na pohybu zboží od výrobce až k zákazníkovi.⁹ Výrobce může použít přímou cestu k zákazníkovi nebo mezičlánky, tedy využít nepřímou cestu. Hlavním důvodem pro rozhodnutí o použití prostředníků jsou výhody, které tyto mezičlánky představují. Díky svým zkušenostem, specializaci a rozsahu činnosti v dané oblasti mohou lépe a levněji obsloužit cílový trh než sama organizace. Mohou jí také poskytnout daleko víc služeb, než by si mohla firma zajistit sama. Pouze několik výrobců využívá přímé cesty a prodává své produkty přímo konečným zákazníkům. Většina naopak využívá služeb prostředníků a tím vytváří distribuční systém.

Marketingové cesty (distribuční systémy) jsou: vzájemně propojené organizace, které se účastní procesu výroby výrobku nebo služby pro spotřebu nebo použití konečným spotřebitelem nebo firmou.¹⁰ Volba distribučního systému, resp. skladby distribučních cest, ovlivní firmu ve všech ostatních marketingových rozhodnutích. Rolí distribuční cesty je přesun produktu od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Marketingový kanál tak překonává časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují zboží a služby od těch, kteří je potřebují a chtějí.¹¹

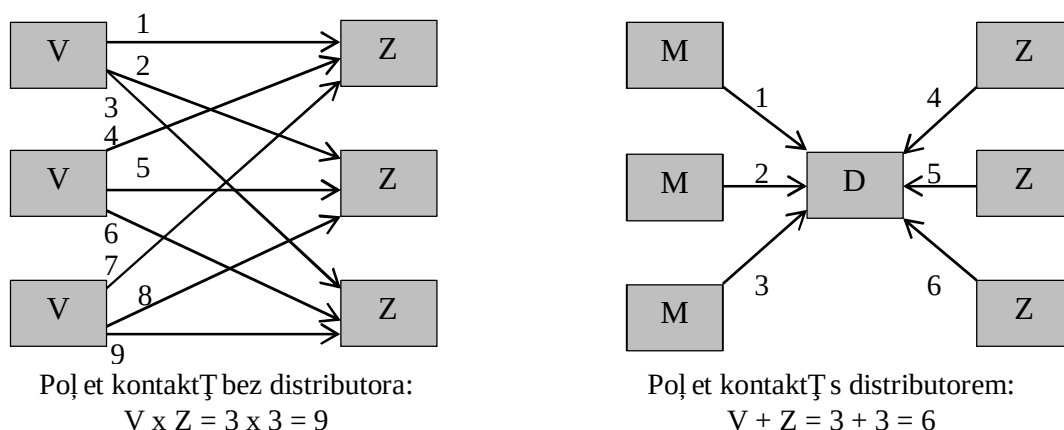
⁸ KUMAR, N. (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, str. 110.

⁹ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věem, str. 3.

¹⁰ KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada, str. 958.

¹¹ KOTLER, P. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada, str. 511.

Obrázek 2 Jak lze snížit počet transakcí a zvýžit výnosnost při využití prostředníka



V = Výrobce

Z = Zákazník

D = Distributor

Zdroj: KOTLER, P. (2007). Moderní marketing. Praha: Grada, str. 959.

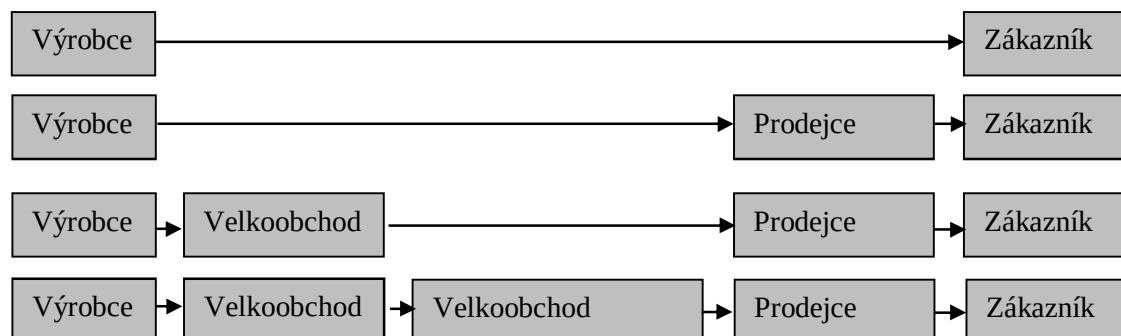
Obrázek 2 ukazuje úsporu vazeb při využívání prostředníka. Ten zprostředkovává kontakt mezi zákazníkem a výrobcem. Tím se výrobcí snižují náklady i časová náročnost.

2.3.1 Typy distribučních cest

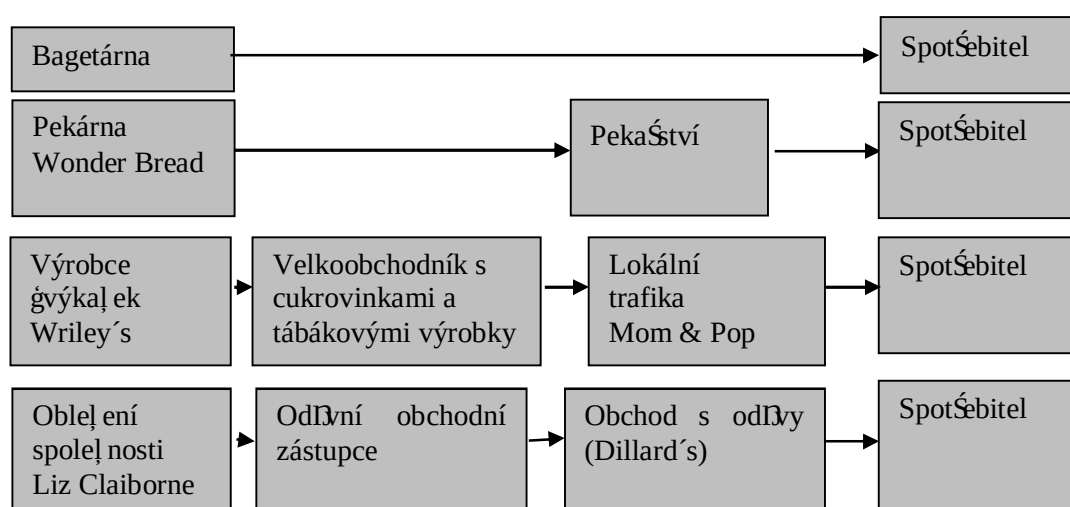
Organizace může volit z několika variant distribuční cesty. Rozdílné varianty jsou pro trhy spotřební a mezipodnikové. Všechny typy distribučních cest, kdy jsou jednotlivé mezilánky na sobě nezávislé a usilují o dosažení maximálního zisku, se nazývají konvenčním distribučním systémem. Obrázek 3 ukazuje základní typy distribučních cest. V praxi ale mnoho organizací využívá i více typů cest najednou. Společnost může dodávat své produkty prodejci a současně využívat svůj e-shop, tedy prodávat své výrobky přímo zákazníkovi.

Obrázek 3 Typy distribučních cest ličící se počtem účastníků

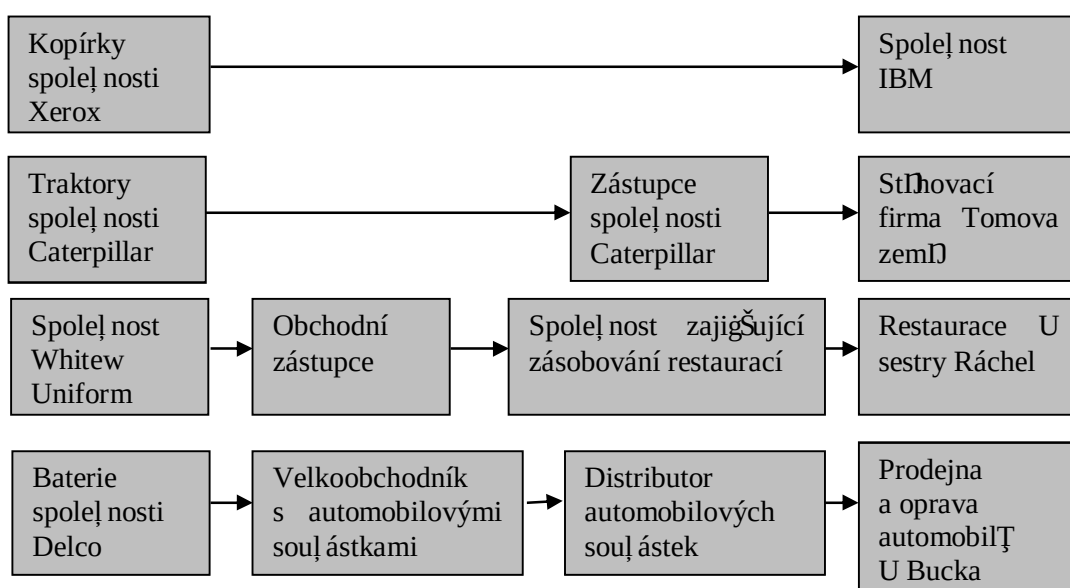
A. Hlavní typy distribučních kanálů



B. Typické spotřebitelské distribuční kanály



C. Typické mezipodnikové distribuční kanály

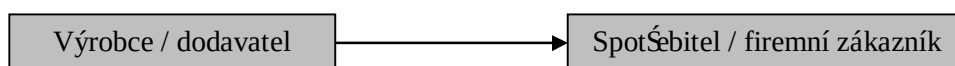


Zdroj: SOLOMON, M. R. (2006). *Marketing of business services*. Praha: Grada, str. 457.

Distribuční cesty se dále dělí na přímou a nepřímou cestu. Toto základní dělení se týká trhu B2B¹² i trhu spotřebitelského.

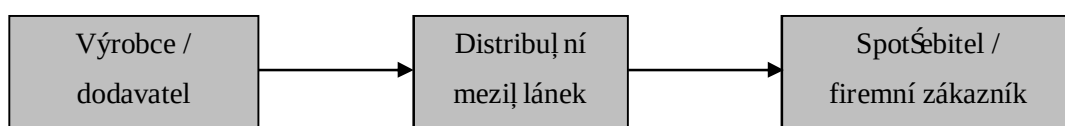
Přímá distribuční cesta je nazývána jako bezúrovňová. Jedná se o spojení výrobce přímo s jeho zákazníkem nebo spotřebitelem.¹³ Na spotřebitelském trhu jde o prodej produktů konečnému zákazníkovi. Výrobce může mít svůj maloobchod i velkoobchod a může si zajišťovat všechny služby sám. V dnešní době usnadňuje tento přímý způsob cesty produktů k zákazníkovi rozšíření internetového prodeje. Na trzích B2B je tato přímá cesta využívána daleko méně než na trhu spotřebním. Výhoda výběru tohoto typu cesty spočívá v přímém kontaktu s konečným zákazníkem a kontrole nad dodáním produktu zákazníkovi v požadované kvalitě i ceně. Nevýhodou na spotřebitelských trzích je naopak velký počet těchto spotřebitelů, tedy zvýšení nárožnosti péče o tyto zákazníky.

Obrázek 4 Přímá distribuční cesta



Nepřímá distribuční cesta je dána vstupem alespoň jednoho mezilánku mezi výrobcem a zákazníkem.¹⁴ V případě nepřímé distribuční cesty s více mezilánky se sice může zvyšovat efektivnost cesty díky specializaci těchto článků, ale také dochází k určité ztrátě kontroly nad pohybem zboží. Cesta se zbytečně prodlužuje a komplikuje. Volbou počtu mezilánků je dána délka distribučních cest.

Obrázek 5 Nepřímá distribuční cesta



Nepřímá distribuční cesta může být i víceúrovňová, záleží tedy na počtu mezilánků (prostředníků), které vstupují do distribučního systému. Přiznačení určitého počtu mezilánků se nepřímé cesty dělí na jednoúrovňové, dvouúrovňové nebo tříúrovňové.

¹² Business to business označuje trh mezi podniky.

¹³ VÁČOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 4.

¹⁴ VÁČOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 10.

Jednouúrovňová cesta je založena na jednom velkoobchodu, maloobchodu nebo zásilkovém obchodu mezi výrobcem a zákazníkem. U mezipodnikového trhu je tento typ cesty charakteristický pro výrobky, které jsou technicky náročné nebo velkoobjemové.

Dvouúrovňová cesta je nejběžnějším způsobem přesunu spotřebního zboží k zákazníkovi a tvoří se zařazením velkoobchodu i maloobchodu. Velmi časté použití této distribuční cesty je v případě spolupráce s obchodními řetězci (např. Tesco, Ahold, Rossmann atd.). Důvodem je velmi nákladný vstup do jednotlivého řetězce a také následné obchodní podmínky spolupráce. Přímé využití dalšího prostředníka by zbytečně snižovalo marži výrobci nebo zvyšovalo konečnou cenu zákazníkovi.

Tříúrovňová cesta se zařazením dvou velkoobchodů se využívá pro zahraniční dodávky produktů nebo pro přesun zboží ze specializovaného velkoobchodu do široko sortimentního velkoobchodu. Pro zahraničního výrobce je velmi drahé obsadit vlastními silami nový trh, a proto využívá distributory nebo výhradního distributora pro zavedení produktu na zvolený trh. Tato cesta je charakteristická také pro prodej produktů konečnému zákazníkovi prostřednictvím lékáren. Zde je obvyklé využívat specializovaných velkoobchodů, které dodávají do lékáren léky. Ty jsou schopny lékárně dodat zboží i dvakrát denně a v malém množství od jedné položky, což je pro výrobce nebo dodavatele nerentabilní.

Mezi víceúrovňové cesty se řadí rovněž tzv. multi-level marketing, který se nazývá také NetWork marketing.¹⁵

2.3.2 Organizační uspořádání distribučních cest

Distribuční systém je často tvořen spojením jednotlivých firem, které jsou na sobě navzájem závislé a dosahují společného stanoveného cíle.¹⁶ V konvenčním systému distribuce jsou subjekty ekonomicky nezávislé, ale z důvodu konfliktů, které zde vznikají, se objevují systémy strategických kooperačních vztahů. Konflikty vznikají z nejasných rolí jednotlivých článků cesty a probíhají jak v horizontální tak ve vertikální rovině proto kooperační systémy vznikají na vertikální i horizontální úrovni.

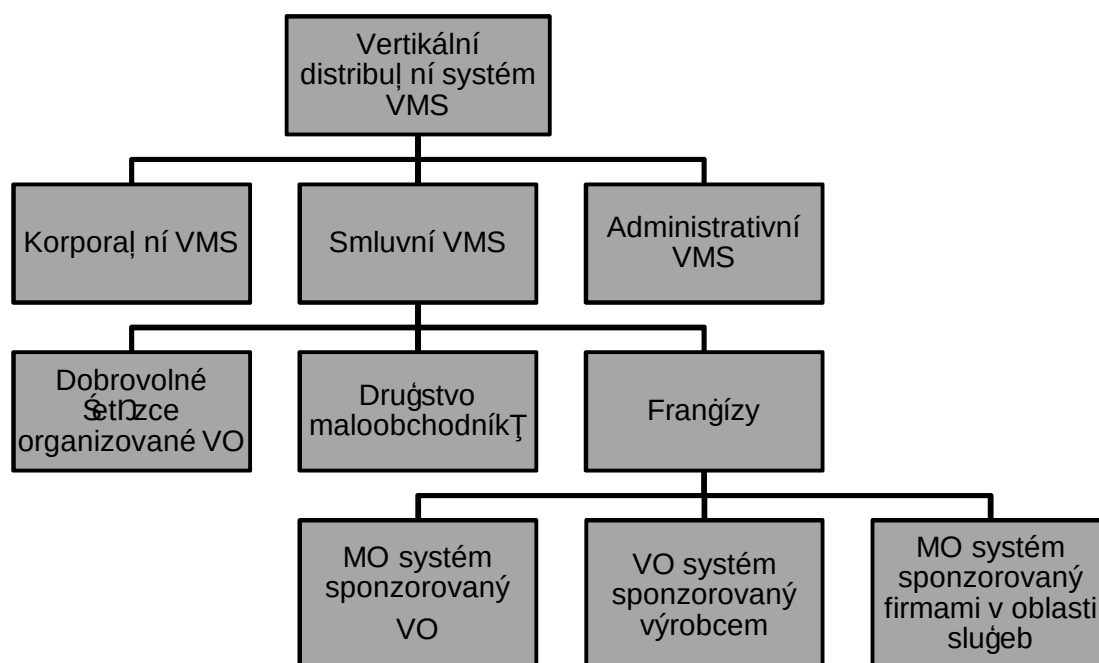
¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada, str. 199.

¹⁶ VÁČOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 5.

Speciální formou vztahů je tzv. hybridní distribuční systém. Určením role jednotlivých článků distribuce je položen základní kámen úspěchu celého distribučního systému.

Vertikální distribuční systém (VMS) sjednocuje jednotlivé účastníky distribuční cesty do určité vazby, kdy jeden má dominantní postavení a centrálně řídí ostatní články cesty.¹⁷ Jednotlivé subjekty tohoto systému získávají výhodu z úspory při nákupu zboží, jakož i ze zvýšení jistoty jeho prodeje. Dominantní postavení může mít výrobce, velkoobchod i maloobchod. Jsou využívány tři typy VMS, a to korporální, smluvní a administrativní.

Obrázek 6 Hlavní formy vertikálního distribučního systému



MO i maloobchod

VO i velkoobchod

Zdroj: KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada, str. 965.

Korporální VMS zahrnuje všechny články distribuční cesty, které jsou ve vlastnictví jedné společnosti.¹⁸ Ta si zajišťuje všechny procesy samostatně. Koordinace jednotlivých složek je náročná jak na samotné řízení, tak na financování. Jedná se převážně o výrobce s vlastními prodejny.

¹⁷ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 5.

¹⁸ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 6.

Smluvní VMS je založen na spolupráci na základě smluv (právních ujednání), které definují práva a povinnosti každého členu distribučního kanálu a podobu vzájemné spolupráce. Účastníci toho distribučního kanálu mají společný vliv, než by měli samostatně¹⁹

Dobrovolné Sítě organizované velkoobchodem umožňují maloobchodníkům nakupovat za výhodnějších podmínek a tak konkurovat obchodním Sítím.²⁰ Výhodami této spolupráce jsou nejen cenové úspory maloobchodníků, ale také zvýšení tržeb velkoobchodu díky zvýšenému odběru, resp. zvýšenému prodeji koncovému zákazníkovi.

Društva maloobchodníků se spojují při realizaci společného vlastnictví velkoobchodu nebo výroby. Društva společně nakupují či vyrábějí, navrhují společnou marketingovou komunikaci. Zisk z velkoobchodu nebo výroby si pak rozdělují dle výše odběru.

Franchízy smluvně spojují spojení mezi poskytovatelem licence na vlastnictví a provoz (franchízor) a nezávislým podnikatelem (franchizant). Franchízor na základě franchízové smlouvy poskytuje licenci, postupy řízení, know-how, vybavení, pořádací investice, marketingovou komunikaci a jiné služby spojené s provozem franchízy. Jeho odměnou za poskytnutí těchto služeb je úhrada licenčních poplatků, podíl na zisku, příp. nájem za poskytnuté služby nebo majetek. Formy franchízy se dělí do tří skupin na maloobchod sponzorovaný výrobcem (typické pro výrobce automobilů), velkoobchod sponzorovaný výrobcem (typické pro producenty nealkoholických nápojů) a maloobchodní systém sponzorovaný firmami v oblasti služeb (typické pro rychlé občerstvení nebo benzínové pumpy).

Administrativní VSM koordinuje fáze výroby i distribuce díky velikosti a moci jednoho z účastníků.²¹ Největší členové působí a ovlivňovat výrobce nebo distributory. Světoznámé značky mohou klást podmínky maloobchodníkovi při prodeji svých výrobků. Naopak silní maloobchodníci (např. při výrobě privátních značek obchodních Sítí) mohou klást podmínky výrobcům.

¹⁹ SOLOMON, M. R., MARSCHAL, G. W., STUART, E. W. (2006). *Marketing of internal services managers*. Praha: Grada, str. 457.

²⁰ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 6.

²¹ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 7.

Horizontální distribuční systém je založen na spojení dvou nebo více firem na stejné úrovni. Toto spojení může být dočasné i trvalé. Horizontální systém mohou využívat jak firmy, které si nekonkurují, tak konkurenční společnosti. Spojením kapítalu, výrobních nebo marketingových kapacit mohou dosáhnout lepších výsledků. Je možné je rozdělit do dvou skupin, kterými jsou nákupní centra nebo distribuční centra.²²

Hybridní horizontální systém představuje mnohostrannou distribuci. *„Jedna firma napřesklad vytvoř jednu nebo více marketingových cest k jednomu nebo několika zákaznickým segmentům. K dodání zboží zákazníkům firma používá řadu přímých i nepřímých postupů“*²³.

2.3.3 Dlezení distribučních kanálů

Pro každou firmu je velmi důležité po stanovení cíle distribuce identifikovat možné alternativy. Základními distribučními mezilánky jsou prostředníci, zprostředkovatelé a facilitátoři (podpůrné distribuční mezilánky).

Prostředníci produkty nakupují, určitou dobu je vlastní a poté je prodávají. Nesou riziko spojené s vlastnictvím zboží. Motivací firmy stát se prostředníkem je tvorba zisku z obchodní činnosti. Obchodní prostředníci se dělí na maloobchodníky a velkoobchodníky.²⁴

Maloobchodníci nakupují produkty přímo od výrobce nebo od velkoobchodu a prodávají je přímo zákazníkovi. Jejich příjmy pocházejí zejména z maloobchodního prodeje. Mezi maloobchody patří prodejny, drogerie, hyper a super markety, obchodní domy, diskonty, lékárny aj. Jejich dělení je ovlivněno rozsahem nabízených služeb, nabízenou produktovou řadou nebo organizačním přístupem.

Rozsah nabízených služeb dělí MO na:

- a) samoobslužné MO,
- b) MO s omezenými službami,
- c) MO s kompletními službami.

²² VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 7.

²³ KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada, str. 971.

²⁴ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 3.

Dle nabízené produktové řady se MO dělí na:

- a) specializovaný obchod,
- b) obchod se smíšeným zbožím,
- c) supermarket,
- d) hypermarket,
- e) diskontní obchod.

Dle organizační struktury se MO dělí na:

- a) obchodní řetězec,
- b) franšíza,
- c) obchodní konglomerát.

Velkoobchody zboží nakupují od výrobce ve velkém objemu a prodávají je dále maloobchodníkům, podnikatelům nebo dalším výrobcům. Do této skupiny patří i zahraniční obchod, tedy importéři a exportéři. Velkoobchodníci se dělí do pěti základních typů.²⁵

- a) VO kupci,
- b) VO s komplexní nabídkou služeb,
- c) VO s omezenou službou,
- d) makléři
- e) agent.

Zprostředkovatelé zajišťují služby spojené s vyhledáním trhů a zákazníků (tedy vyhledávají poptávku) pro své obchodní partnery. Jsou jimi komisionáři obchodní zástupce výrobců a aukční společnost. Zajišťují dojednání výhodných obchodních podmínek pro obě strany, představení produktů a předání podstatných informací a zvyšují pravděpodobnost realizace obchodu. Samotné zboží nevlastní, tedy nenesou riziko s ním spojené. Za tyto služby jsou odměňováni provizí, která je stanovena na základě realizovaného obchodu, případně i úhradou vynaložených nákladů.

²⁵ KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada, str. 976.

Komisionář sjednává obchod na základě smluvního pověření.²⁶ Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje sjednat na základě pověření komitenta určitý obchodní vztah. Jedná vlastním jménem, ale na účet komitenta.

Obchodní zástupce je samostatný subjekt, který jedná jménem podniku na základě smlouvy.²⁷ Nabízí zboží, přijímá objednávky, dojednává podmínky, ale není pověřen uzavírat kupní smlouvy. Může zastupovat více výrobců, kteří si navzájem nekonkurují.

Aukční společnosti nabízejí produkty formou aukcí, kde si vřídinou zákazník může zboží prohlédnout. V dnešní době se rozvíjí forma elektronických tržic, kde probíhají anglické nebo holandské aukce.²⁸

Facilitoři (distribční podpřné mezilánky) představují zefektivněné distribční cesty. Poskytují služby spojené s přesunem zboží, ale produkty nevlastní a tyto služby jsou převážně formou outsourcingu.

2.4 Marketingové trendy distribčních cest v České republice

Distributoři jsou pro každou firmu, která využívá nepřímé distribční kanály, životně důležití a podcenění jejich výboru může vést ke značným finančním ztrátám. Právě distribční mezilánky mohou pomoci společnosti k naplnění jejich cílů a oslovení vybraného koncového zákazníka. Je nutné se o své distribční partnery starat a vřidovat jim dostatečnou pozornost. Právě oni mohou v době současných turbulencí pomoci firmě např snížit náklady nebo být stabilní oporou a pomoci překonat problémy. Je tedy nutné je dostatečně integrovat, aby vzájemné porozumění mohlo pomoci k úspěchu všech partnerů. Je známo, že prostředníci, kteří nabízejí produkty zákazníkovi, tlačí vždy v době celkového poklesu maloobchodních tržeb na snížení nákupních cen. Ale právě integrování distributorů mohou v době vyjednávání další spolupráce místo snížení ceny souhlasit např se změnou portfolia, které bude odpovídat dané potřebě zavedením inovací nebo zlepšení platebních podmínek apod.²⁹ Právě vztahový marketing je jedním z důležitých trendů v oblasti distribuce a pomáhá k úspěchu všech zúčastněných stran. Tento vztahový marketing je důležitou součástí úspěchu firem

²⁶ VÁŔOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Vgem, str. 3.

²⁷ VÁŔOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Vgem, str. 3.

²⁸ Anglická aukce je typická zvyšováním vyvolávací ceny, holandská aukce naopak jejím snižováním.

²⁹ KOTLER, P. (2009). *Chaotika*. Praha. Computer Press, str. 79.

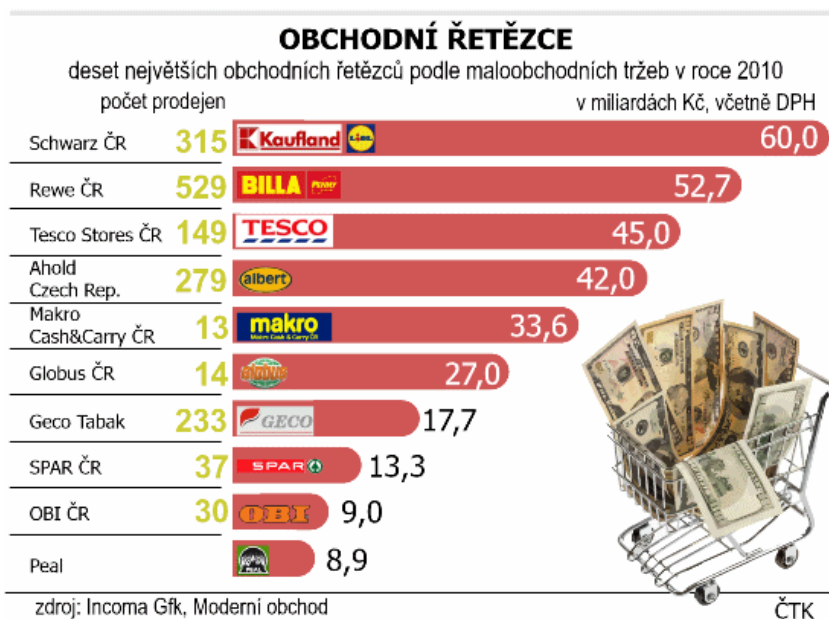
například velmi odlišnými. Například společnost dm-drogerie markt, s. r. o. (DM) umožnila svým dodavatelům vstup do svého systému a tak zpřístupnila data, které používá pro svá vyjednávání s dodavateli. Důvodem je lepší informovanost dodavatelů o prodejnosti výrobku a stavu zásob (jak na pobočkách, tak na centrálním skladě). Dále umožňuje získat přehled o vývoji celé kategorie daného produktu a prodeji konkurenčních výrobků. To vede k efektivnějšímu zvolení nových produktů nebo zamíření podpory na správný výrobek z celého portfolio dané společnosti. Další maloobchodní společnosti, jako je Tesco Stores I.R, Schlecker, Ahold, atd. prozatím nabízí pouze prodejní data daného výrobce, tedy není možné určit, jak si produkt stojí vůči konkurenci. To znevýhodňuje malé dodavatele, kteří nemají prostředky pro nákup dat trhu, které poskytuje například společnost AC Nielsen Czech republic, s. r. o.

Maloobchodní trh České republiky prošel od roku 1989 řadou změn a také problémy. V 90. letech 20. století vznikla řada nových nákupních center, která nabízejí zákazníkům koncentrovaný nákup v pozdějších letech spojený s volnočasovým vyžitím. Vstup mezinárodních společností (obchodních řetězců) donutil české maloobchodníky vytvářet aliance, které by byly schopny konkurovat těmto velkým řetězcům. Proto začaly vznikat smluvní řetězce (društva maloobchodníků) jako například Teta drogerie. Ta sdružila nezávislé drogerie, které společnou nabídkou akčních výrobků mohly konkurovat velkým drogistickým řetězcům jako například DM, Schlecker nebo Rossmann. Již v roce 1999 vznikla velkoobchodní společnost P.K. Solvent, které vstoupila na maloobchodní trh v roce 2000 pod značkou drogerií Teta Family.³⁰ Do jejich letákových akcí se zapojují stovky dalších nezávislých drogerií, které tak mají výhodu levného nákupu akčního zboží právě z tohoto velkoobchodu. Dalším příkladem obrany maloobchodníků na vstup řetězce je vznik řetězce COOP nebo Hruška. V seznamu TOP 50 v roce 2010 uvedeného v příloze je patrné, že obchodní řetězce mají velký podíl na obratu maloobchodního trhu a jsou důležitým distribučním kanálem. Ukazuje to i fakt, že po krizi, kdy tržby obchodních řetězců klesaly, v roce 2010 stagnovaly nebo mírně rostly.³¹ Tento seznam také ukazuje, že i aliance malých obchodníků dokáží konkurovat těmto obchodním řetězcům a na trhu mají své místo. Například drogerie Teta Family společnosti P. K. Solvent zaujímají ve své kategorii druhé místo.

³⁰ P. K. Solvent s.r.o., http://www.pksolvent.cz/CZ/historie_a_strategie.html (data k 3. 10. 2011).

³¹ Finanční noviny, http://www.financninoviny.cz/zpravy/trzby-deseti-nejvetsich-obchodnich-retezcu-loni-mirne-vzrostly/629627&id_seznam=4908 (data k 3. 10. 2011).

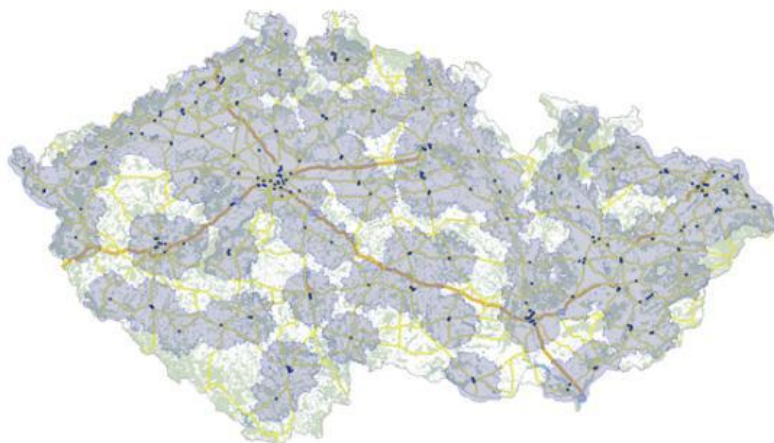
Obrázek 7 Vývoj tržeb obchodních řetězců v roce 2010



Zdroj: *Finanční noviny*, http://www.financninoviny.cz/zpravy/trzby-deseti-nejvetsich-obchodnich-retezcu-loni-mirne-vzrostly/629627&id_seznam=4908 (data k 3. 10. 2011).

Důležitost distribuční cesty prostřednictvím hypermarketů, supermarketů, diskontů atd. ukazuje také obrázek 8. Dle výzkumu společnosti Incoma GfK žije v dosahu 20 km od některého obchodního řetězce 88 % české populace.³²

Obrázek 8 Území ležící do 20 km od některého z hypermarketů



Zdroj: *Incoma GfK*, <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1153&lng=CZ&ctr=203> (data k 3. 10. 2011).

³² *Incoma GfK*, <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1153&lng=CZ&ctr=203> (data k 3. 10. 2011).

Trend vzniku *Šetlzců* se neprojevuje pouze na spotřebním trhu, ale také na trhu lékáren. I zde dochází ke vzniku lékárenských *Šetlzců*, jako je Dr. Max nebo Pharmaland. Ty začínají používat stejnou strategii jako obchodní *Šetlzc*e (např. category management, centrální nákupy atd.). Na obranu proti těmto *Šetlzcům* vznikají drugstva nezávislých lékáren, které se snaží jednotným postupem př. nabídce akcí nebo př. jednání o společném nákupu ze specializovaného velkoobchodu zvýšit svou konkurenceschopnost.

Dalším marketingovým trendem obchodních *Šetlzců* je ovlivňování dodavatelského marketingového mixu. Jestliže chce společnost využívat daný distribuční kanál, musí přistoupit na požadavky daného maloobchodníka. V minulosti se tyto požadavky vztahovaly pouze na různé obchodní dohody a na účast v letákových akcích daného obchodního *Šetlzc*e. V současné době dochází k rozšiřování požadavků ze strany *Šetlzců*, např. na inzerci v privátním časopisu. Tím *Šetlzc*e ovlivňuje náklady na tiskovou reklamu a ovlivňuje profil marketingové komunikace dodavatele. V některých případech se požaduje určitá velikost nebo druh obalu produktů (přizpůsobení velikosti regálu, umístění produktu na háky atd.), tedy dochází k ovlivnění dalšího prvku marketingového mixu, a to produktu.

2.5 Distribuční strategie

Volbou polí tu mezi linkami v distribuční cestě je dána také volba distribuční strategie.³³ Volbu strategie ovlivňuje mnoho faktorů jako např. samotný výrobní podnik, druh a povaha produktu, povaha trhu nebo cílového segmentu, velikost potřeby a poptávky, faktory makro a mikro prostředí, konkurence. Pro vyhodnocení distribučních alternativ se zohledňují následující kritéria:³⁴

ekonomická, tj. efektivnost, ziskovost, objem prodeje apod.,

kontroly, tj. zvýšené množství mezi linkami snižuje kontrolu nad distribucí a zákazníkem,

přizpůsobivosti měnícím se podmínkám prostředí.

³³ VÁŇOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 7.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008) *Strategický marketing*. Praha: Grada, str. 209.

Distribuční strategie může existovat ve třech základních typech, a to intenzivní, výhradní a výběrová.

Intenzivní (usilovná) distribuční strategie představuje využití co nejvíceho počtu prostředníků a míst prodeje konečnému zákazníkovi.³⁵ Jde o zajištění požadovaného zboží na místě právě když ho zákazník vyžaduje. Tato strategie bývá většinou velmi nákladná a je výhodná především pro produkty denní potřeby s vysokou frekvencí nákupu. Tuto strategii také využívají nadnárodní společnosti, které silou své znalosti mohou zajistit financování této strategie.

Výhradní (exkluzivní) distribuční strategie představuje omezené množství vybraných distributorů, kteří budou exkluzivně nabízet daný produkt.³⁶ Udělením práva na výhradní distribuci daného produktu získá výrobce kontrolu nad jeho cenou, marketingovou podporou a jinými službami. Jedná se většinou o exkluzivní výrobek, který právě díky výhradní distribuci získává lepší image, a proto je možné stanovit i vyšší cenu, resp. marži.

Výběrová (selektivní) distribuční strategie spočívá ve výběru několika distributorů, kteří jsou ochotni prodávat daný produkt.³⁷ Tuto možnost nezíská každý, kdo o distribuci projeví zájem. Výrobce díky menšímu počtu mezilánků může rozvíjet a prohlubovat vztahy se svými partnery.

Strategie motivace v distribuční cestě pro stimulaci objemu prodeje je ovlivněna rozhodnutím, kdo je strategií stimulován. Je žádoucí strategie používat souvisle, aby byl jejich účinek zvýšen.

Strategie push, neboli strategie tlaku: tlačí produkt od výrobce ke konečnému zákazníkovi;

Strategie pull, neboli strategie tahu: pomocí marketingových stimulů je u zákazníka vzbuzen zájem o daný produkt a ten jej pak vyžaduje u maloobchodníků.

³⁵ VÁČOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 7.

³⁶ VÁČOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 7.

³⁷ VÁČOVÁ, K. (2011). *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Věgem, str. 7.

Př určení rolí a rozdělení moci v distribučním systému je možné rozlišit čtyři motivální strategie zaměřené na prostředníky:³⁸

- **strategie pšpřsobení i strpní moci:** výrobce si volí obvyklé a osvědčené cesty v daném oboru i místě
- **strategie konfliktní i boj o moc:** výrobce se dostává do konfliktu s obchodem, ignoruje jeho postupy a moc,
- **strategie kooperace i získání moci:** umožňuje realizovat rozdílné představy výrobce a obchodu s jednotícím využitím systému pro oba partnery,
- **strategie úhybná i obejít moci:** cílem je snížit závislost na určitých obchodnících a zvýšit příspěvek na úhradu marketingových nákladů díky realizaci vyšší prodejní ceny.

Každý produkt od uvedení na trh prochází životním cyklem. Tento cyklus má pět fází a v každé fázi je nutné zvolit vhodnou distribuční strategii tak, aby byla zajištěna nejen dlouhá životnost produktu, ale také jeho ziskovost.

Ve fázi uvedení výrobku na trh se pševágní volí selektivní metoda prodeje. Dřvodem jsou velké náklady na získávání nových zákazníků. V této fázi firma teprve buduje distribuční cesty a z dřvodu omezených prostředků je vhodné zvolit právě výbřnovou strategii.

Ve fázi rřstu je ěádoucí zintenzivnit distribuční úsilí a vstupovat do dalších tržních segmentů.

Ve fázi zralosti produktu je nutné rozěšovat metody podpory prodeje, jelikož distribuce je již stabilizována. Je nutné zvážit zpřsob inovace distribuční cesty. Je vhodné používat strategie push i pull.

Ve fázi poklesu produktu je vhodné odstranit neefektivní distribuční cesty, snížovat množství distribučních cest a maximalizovat zisk.

³⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). Strategický marketing. Praha: Grada, str. 210.

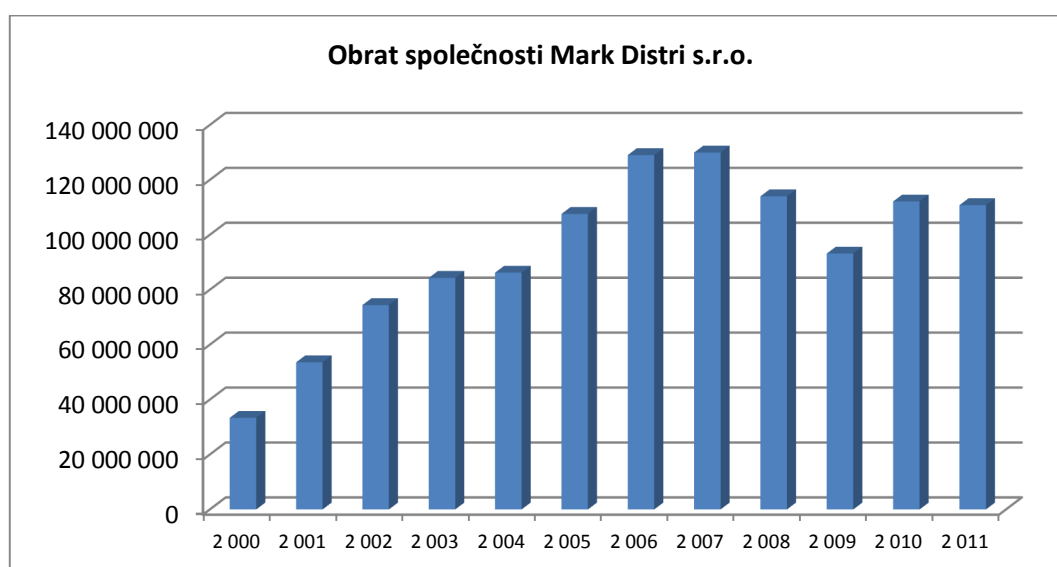
3 Analytická/praktická část

Podstatnou součástí každé práce je aplikace teorie do praxe. Proto je následující část práce věnována obchodní společnosti Mark Distri, s. r. o., její distribuční strategii a analýze distribučních cest výrobků Sebamed.

3.1 Společnost Mark Distri, spol. s r. o.

Společnost Mark Distri, s. r. o. byla založena v roce 1994 společenskou smlouvou mezi třemi vlastníky. V současné době je jejím vlastníkem společnost Rokon, s. r. o. Společnost Mark Distri, s. r. o. je výhradně česká společnost bez zahraničního kapitálu. Zabývá se distribucí výrobků na českém trhu. Je schopna pokrýt trh obchodních řetězců, nezávislých drogerií, dílských prodejen a lékáren. Tento rozsah působnosti je její výhodou právě pro získání možnosti výhradního zastoupení. Dále nabízí výrobcům přípravu a realizaci marketingového plánu na českém trhu. Společnost se zabývá převážně distribucí kosmetických výrobků a výrobků péče o dítě zahraničních výrobců. Tyto značky zastupuje jako výhradní distributor pro český trh na základě smlouvy o výhradním zastoupení. Vybrané značky zastupuje na základě obchodní smlouvy pouze pro určitý distribuční kanál. Například značku Tampax (dle rozhodnutí výrobce) zastupuje společnost Mark Distri, s. r. o. v obchodních řetězcích a nezávislých drogeriích. Naopak výrobky značky Autan a Off zastupuje pouze v lékárnách.

Graf 1 Vývoj obrátu společnosti Mark Distri s. r. o. v Kč



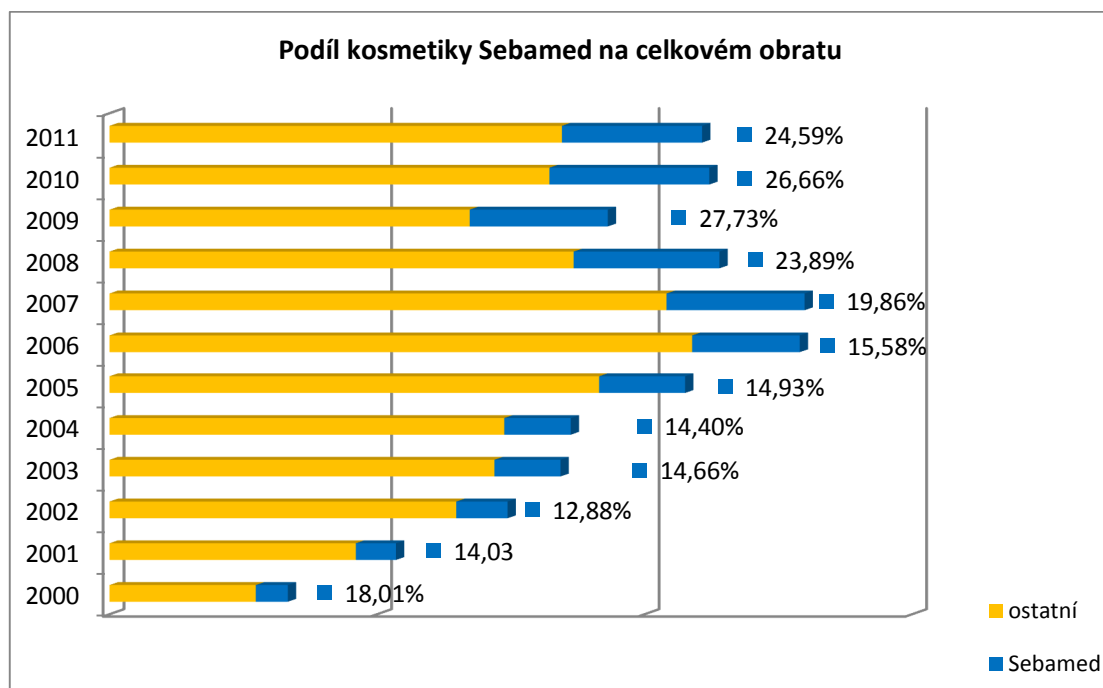
Zdroj: Report obrátů z účetního systému společnosti ze dne 20. 1. 2012, vlastní úpravy.

Dle vývoje obrátu společnosti je vidět, že od roku 2009 je obrát ovlivněn krizí, která zasáhla Českou republiku. Společnost musela na tuto situaci reagovat snížením svých nákladů, což ovlivnilo všechny distribuční cesty. Nejenže byly sníženy personální a marketingové náklady, ale také se snížila ziskovost jednotlivých distribučních kanálů. Obchodní řetězce požadují v době krize zlepšení svých obchodních podmínek a zvýšenou účast při prodejních akcích. Někteří odběratelé požadují určitý typ akce podpory prodeje jako je 1+1 zdarma apod. Dále se v roce 2009 výrazně zhoršil kurz CZK / EUR, tedy došlo ke zvýšení nákupních cen.

3.2 Značka Sebamed

Výrobcem kosmetiky Sebamed je německá společnost Sebapharma GmbH & Co. KG, která uvedla první výrobek na německý trh již v roce 1967. Výrobky zdravotní kosmetiky jsou vhodné i pro velmi citlivou nebo atopickou pokožku. V České republice byla značka uvedena na trh v roce 1994. Kosmetika Sebamed je rozdělena na dvě řady výrobků, a to pro děti a pro dospělé. Podíl dětské řady na obrátu kosmetiky Sebamed v roce 2011 činil 82%. Tento podíl je tak významný, že celá analýza distribučních cest neodděluje tyto řady a zabývá se značkou jako celkem.

Graf 2 Podíl kosmetiky Sebamed na obrátu společnosti

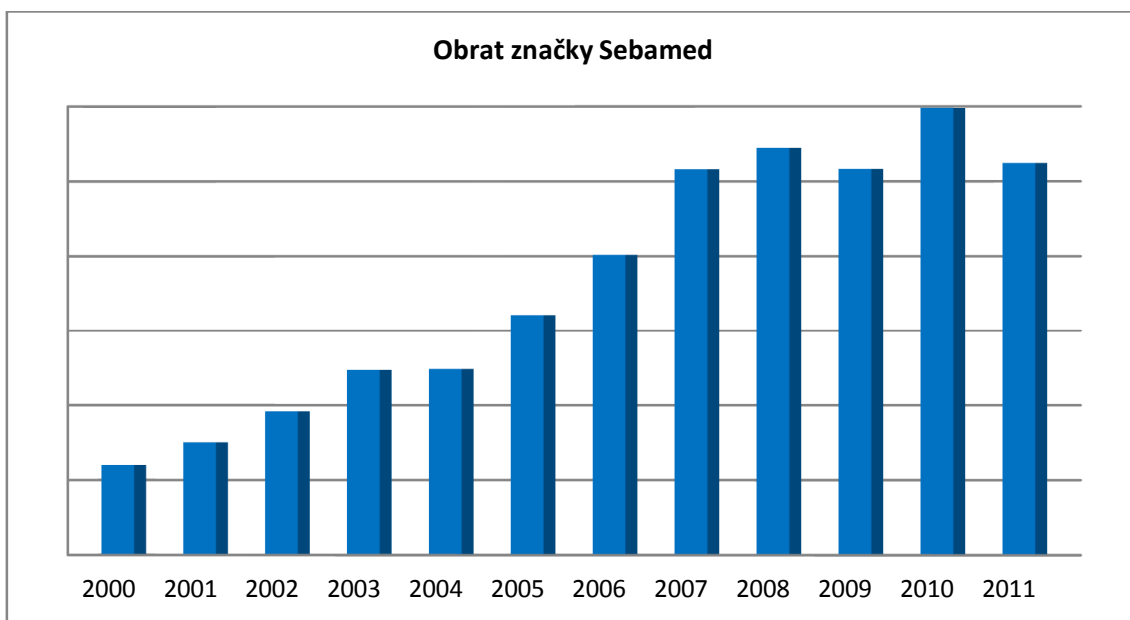


Zdroj: Report obrátů z účetního systému společnosti ze dne 20. 1. 2012, vlastní úpravy.

Na obratu společnosti se kosmetika Sebamed podílí více než 20%, je tedy velmi významnou zastupovanou značkou. Je zajímavé, že v době nízkých obrát po dobu krize, se kosmetika Sebamed podílela na obratu nejvyššími procenty. Zde je vidět, že tato značka je stabilním a důležitým zdrojem obratu. Pro tuto značku byla zvolena selektivní distribuční strategie, jelikož se jedná o výrobky s vyšší konečnou cenou i vyšší kvalitou. V takových případech nebývá vhodné využít všechny dostupné kanály prodeje kosmetických výrobků, a proto jsou vyloučeny například diskontní prodejny.

Kosmetika Sebamed využívá smluvní distribuční systém. Vztahy jsou upravovány obchodními smlouvami s jednotlivými distribučními kanály. Výrobce umožnil společnosti Mark Distri, s. r. o. prodávat výrobky v České republice na základě smlouvy o výhradním zastoupení. Tak byl vložen první mezilánek mezi výrobce a zákazníka. Společnost Mark Distri, s. r. o. dále prodává výrobky dalším maloobchodníkům na základě obchodních smluv. Pouze prodejem do lékáren je nutné zapojit navíc mezilánek specializovaného velkoobchodu. Tedy navýšit distribuční cestu o další úroveň.

Graf 3 Vývoj obrát značky Sebamed v Kč



Zdroj: Report obrát z účetního systému společnosti ze dne 20. 1. 2012, vlastní úpravy.

Obrát kosmetiky Sebamed stoupal relativně stabilně již od roku 2000. Díky speciální kampani ve spolupráci s VZP došlo k výraznějšímu růstu, který byl podpořen také

zvyšováním porodnosti v České republice. Od roku 2009 dochází k výkyvům obrátu znal ky odrážející turbulence celkové ekonomické situace České republiky i světa.

3.3 Distribuční kanály kosmetiky Sebamed

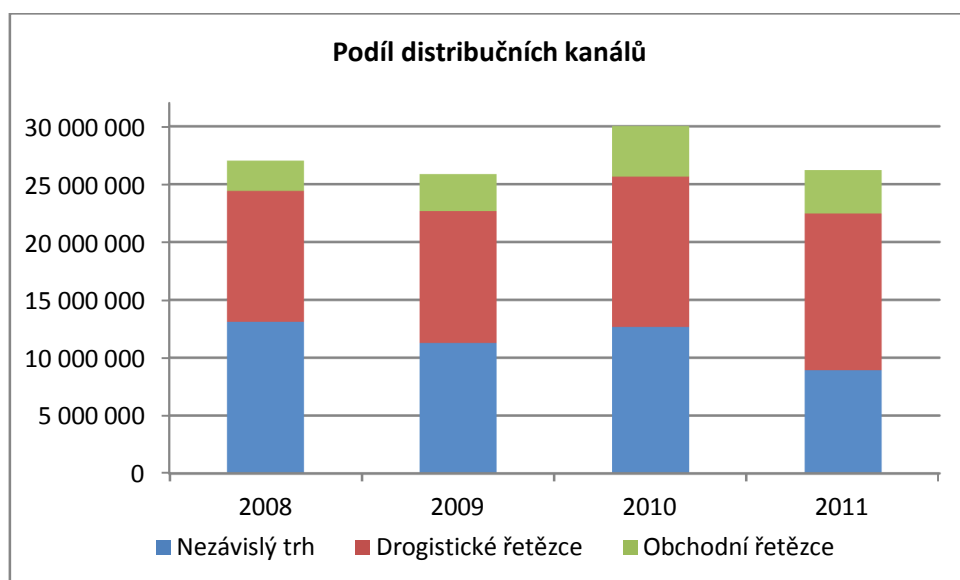
Společnost Mark Distri s.r.o. je schopna pokrýt několik distribučních kanálů. Pro kosmetiku Sebamed byly zvoleny vybrané distribuční kanály prodeje kosmetických výrobků. Jejich seskupení bylo rozděleno dle způsobu spolupráce a obchodního postavení.

Obchodní řetězce zahrnují společnosti jako Albert, Billa, Tesco, Lidl atd. Díky vysokým nákladům na vstup do obchodního řetězce nebo nízkému potenciálu pro daný druh zboží byly k distribuci vybrány pouze některé společnosti.

Drogistickými řetězci jsou společnosti Rossmann, dm-drogerie markt, P. K. Solvent a Schlecker. V této kategorii P. K. Solvent výrobky Sebamed neprodává.

Nezávislý trh představuje ostatní prodejní místa jako nezávislé drogerie, dílenské prodejny, e - shopy, lékárny atd.

Graf 4 Podíl distribučních kanálů kosmetiky Sebamed



Zdroj: Report obrátů z účetního systému společnosti ze dne 20. 1. 2012, vlastní úpravy.

Vývoj podílu distribučních kanálů ukazuje, že v období krize došlo ke snížení podílu v dominantních distribučních kanálech, a to v drogistických řetězcích a na nezávislém

trhu. V roce 2010 došlo k jejich oplovnému nárůstu. Došlo také ke zvýšení podílu obchodních Sítě, které bylo způsobeno růstem tržeb zákazníka Ú a vstupem do nového obchodního Sítě. V roce 2011 došlo k poklesu podílu obchodních Sítě z důvodu vyřazení jednoho distribučního kanálu.

3.4 Analýza jednotlivých odběratelů kosmetiky Sebamed

K analýze jednotlivých odběratelů byly zvoleny následující ukazatele:

- 1) obrat,
- 2) zisk,
- 3) marketingové náklady,
- 4) náklady na obchodní činnost.

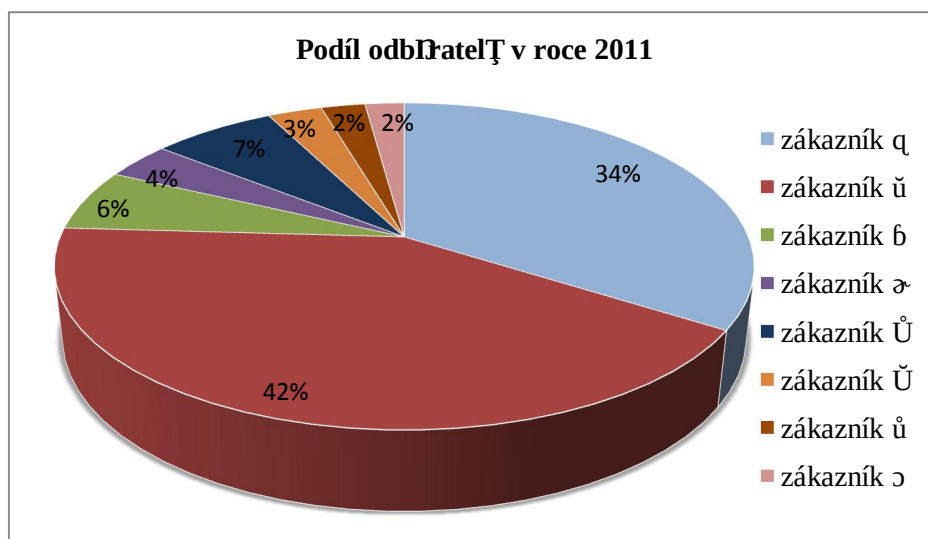
Obrat jednotlivých odběratelů byl určen z účetního programu ABRA společnosti Mark Distri s.r.o.

Zisk byl získán výpočtem pomocí marže, která je stanovena účetním programem ABRA pro dané období.

Marketingové náklady byly stanoveny dle přijatých faktur, které se zaznamenávají do specifických tabulek společnosti Mark Distri, s. r. o. Náklady (například na inzerci, letáky atd.), které nelze přisadit přímo k danému odběrateli, byly rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivé odběratele.

Náklady na obchodní činnost byly stanoveny výpočtem různých bonusů, které jsou dle obchodních smluv s daným Sítě. Jedná se o procentní část obratu. Pro nezávislý trh byl použit také ukazatel nákladů na obchodní zástupce, kteří na této části trhu výrobky prodávají. Tento náklad byl použit proto, že významným způsobem ovlivňuje výnosnost tohoto kanálu. Sem byly zahrnuty mzdové náklady, výdaje za vozidla a další výlohy týkající se výhradně obchodních zástupců. Pro kosmetiku Sebamed byla stanovena částka odpovídající procentnímu podílu obratu značky na nezávislém trhu.

Graf 5 Podíl jednotlivých odběratelů na obratu kosmetiky Sebamed v roce 2011

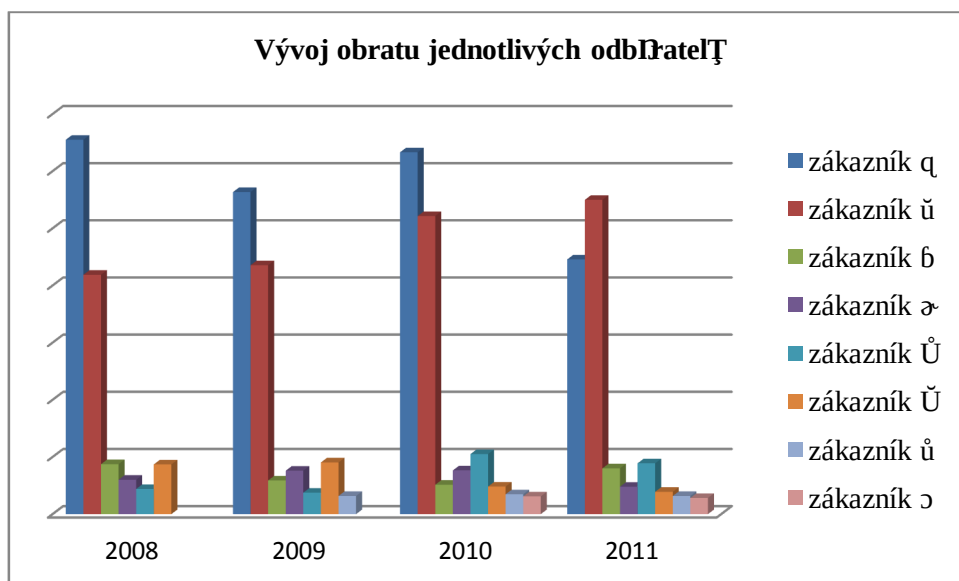


Zdroj: Report obrát z účetního systému společnosti ze dne 20. 1. 2012, vlastní úpravy.

Dle grafu 5 je zřejmé, že klíčovými odběrateli dle obratu je zákazník ů a zákazník q. Dohromady tvoří 77% obratu kosmetiky Sebamed. Nejdůležitější distribuční cesta, zákazník q, je i nejstabilnější, tedy nemůže dojít k jejímu kompletnímu výpadku v jednom období. Naopak druhý nejsilnější kanál, zákazník ů, je pro společnost rizikem a jeho výpadek by ovlivnil značku zásadním způsobem. Jeho podíl ukazuje, že je nutné se o tohoto odběratele náležitě starat. To neznamena, že ostatní odběratelé nejsou důležití. Například zákazník c je novým prodejním místem kosmetiky od roku 2010 a tedy data zatím neukazují jeho reálnou sílu. Tento obchodní šetřec je velmi důležitým distribučním kanálem. Dle přehledu TOP 50 zaujímá v roce 2010 místo v první desítce, ale tím, že obrát tvoří pouze ve 14 prodejnách, je jeho síla daleko větší. Přesto je pro maximální pokrytí trhu a udržení žádaného obratu nutné využívat i těch distribučních cest, které nepřinášejí takovýto obrát.

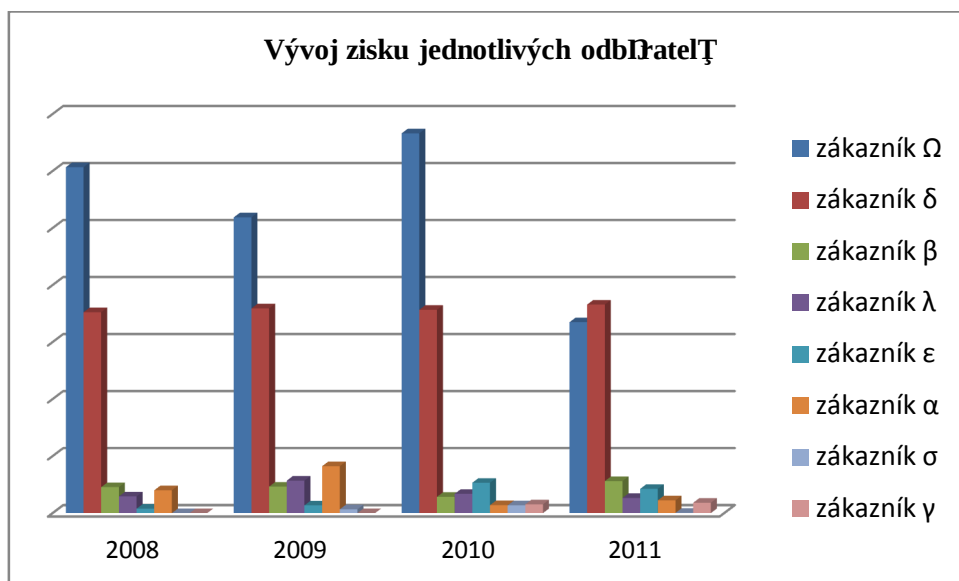
Ziskovost odběratelů je vždy vhodné posuzovat v kontextu reálné situace a ne pouze ze samotných čísel. U nového odběratele je nutné přehlédnout například ke zvýšeným marketingovým nebo obchodním nákladům, které vznikají zaváděním produktů. Tedy i jeho výnosnost je v daném roce ovlivněna zvýšenými obchodními podmínkami, které ale v dalších letech v takové míře zisk neovlivňují. Další vliv na ziskovost daného odběratele má i vývoj kurzu CZK / EUR, který ovlivní výši nákupní ceny.

Graf 6 Vývoj ziskovosti jednotlivých odběratelů



Zdroj: Reporty z účetního systému společnosti ze dne 20. 1. 2012, vlastní úpravy.

Graf 7 Vývoj obrátu jednotlivých odběratelů



Zdroj: Report obrát z účetního systému společnosti ze dne 20. 1. 2012, vlastní úpravy.

Zákazník q je nejsilnějším distribučním kanálem z pohledu obrátu i zisku. To je velmi důležitý ukazatel, který rozhoduje o tom, zda je práce obchodních zástupců efektivní či ne. V této části distribučního trhu jsou vztahy jednotlivých odběratelů s obchodním zástupcem velmi důležité. Proto je vhodné zachovat tento systém. Dále je z grafu 6 patrné, že v době krize došlo i k razantnímu snížení ziskovosti tohoto

distribučního kanálu. Společnost reagovala tím, že snížila mzdové náklady snížením počtu obchodních zástupců, a tím významně zvýšila ziskovost tohoto distribučního kanálu. V roce 2011 došlo k dalšímu poklesu obrátu a celkového zisku v tomto distribučním kanálu, ale stále tvořil významný podíl na celkovém obrátu i zisku. Nezávislý trh je silně ovlivněn vývojem české ekonomiky.

Zákazník ů je druhým nejsilnějším odběratelem z pohledu obrátu i zisku. Jeho ziskovost je stabilní i s ohledem na neustálé zhoršování obchodních podmínek. I z pohledu umístění v žebříku obchodních firem je velmi důležitým kanálem prodeje kosmetických produktů a je nutné si tohoto odběratele hlídat.

Zákazník Ů je z pohledu obrátu v roce 2011 na třetím místě a dle ziskovosti na čtvrtém místě. V roce 2008 a 2009 se jeho ziskovost snížila. Z podrobné analýzy bylo zjištěno, že v této době došlo ke snížení počtu prodejních míst, které měly kosmetiku Sebamed v portfoliu. V roce 2010 došlo k oplovnému rozšíření na více prodejen. To vedlo ke zvýšení obrát i zisku. V roce 2011 došlo k oplovnému snížení zisku díky změně obchodních podmínek. Zde je vhodné zvážit, jak by se ještl mohl rozšířit počet prodejen Tesco nabízejících produkty Sebamed, jelikož výrobky nejsou umístěny ve všech prodejnách.

Zákazník Ů vykazoval v minulých letech výšší zisk i obrát: V roce 2007 byl zisk ovlivněn náklady při zavedení výrobků do portfolia společnosti. V roce 2010 došlo k razantnímu snížení obrátu i zisku, jež vedlo v roce 2011 k pozastavení spolupráce s tímto distribučním kanálem. Zde je nutné analyzovat, zda pokles je způsoben pouze poklesem znalky Sebamed nebo celé kategorie v daném šetření.

Zákazník ž vykazuje mírný růst obrátu, ale výraznější pokles zisku. Tento pokles je způsoben zhoršením obchodních podmínek pro rok 2010. Proto by bylo vhodné pro další vyjednávání připravit argumentaci ke změně těchto podmínek nebo připravit zdáření, které ale musí brát v úvahu změnu konečné pultové ceny.

Zákazník ů zaznamenává stabilní výši obrátu. Zisk byl v roce 2009 ovlivněn zvýšením nákladů při zavedení výrobků do prodejen společnosti. Získání nového odběratele v období krize je velký úspěch společnosti. V roce 2011 došlo ke snížení zisku tohoto distribučního kanálu z důvodu výraznějšího navýšení marketingových nákladů. Ty byly

požadovány ze strany obchodního ředitele. Pro další vývoj je nutné analyzovat, zda tyto požadavky jsou relevantní a přínáší pro obě strany požadovaný výsledek.

Zákazník 5 je novým prodejním místem od roku 2010, tedy pro jeho analýzu je vhodné vyřkat na další vývoj. Jak již bylo zmíněno, jeho velmi dobré umístění v TOP 50 v přepočtu na počet filiálek předpokládá i dobrý vývoj obrát a zisk.

Zákazník 6 je relativně stabilním odběratelem, který zaznamenává mírný růst obrátu i zisku. Díky nejasné budoucnosti, z důvodu chystané změny vlastnictví nelze, v soulasnosti relevantně odhadnout další vývoj.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat trendy a možnosti distribuční politiky spotřebních výrobků v České republice a vymezit výhody a nevýhody jednotlivých distribučních cest. Z teoretické části je patrné, že distribuce je velmi důležitou součástí každé marketingové strategie. Je také často opomíjenou složkou marketingového mixu. Bez vhodné zvolené distribuční cesty a strategie se výrobek nedostane k cílovému zákazníkovi. Tedy jakkoli vhodně zvolený produkt a jeho cena nebo správně cílená komunikace nezaručí bez dostatečné distribuce úspěch dané marketingové strategie. Distribuce sama ovlivňuje významným způsobem ostatní marketingové nástroje (4P). Distribuce může ovlivnit i samotný produkt a to různou formou. Některé distribuční kanály mohou požadovat speciální balení, velikost produktu, ale i změnu samotného jádra produktu. Výše distribučních nákladů ovlivňuje především cenu produktu. V soulasně době si vyžadují některé distribuční cesty investice do jimi vlastních nebo zvolených časopisů, používání určených propagačních materiálů v prodejnách atd. Proto distribuce může ovlivnit náklady na komunikační mix nebo samotnou podporu prodeje. Vysoké náklady na obchodní spolupráci při využití distribuční cesty obchodních středů ovlivňují také výši volných prostředků na další marketingovou komunikaci. Zde již stojí za úvahu, zda je nutné na tyto požadavky přistoupit. Distribuční politika společnosti je dána distribuční strategií, která zahrnuje volbu distribučních kanálů, stanovení taktiky a volby polí mezi linkami, které se budou podílet na doručení produktu k zákazníkovi. Využitím prostředků může firma efektivněji, lépe a důsledně obsloužit vybraný trh. Využije tak znalosti daného trhu a dovednosti vybraných prostředků. Většina zahraničních výrobců volí prvního prostředníka pro uvedení výrobku na vybraný zahraniční trh, protože je velmi složité kvalitně uvést produkt na zahraniční trh vlastními silami, zejména pro neznalost daného trhu, ale také kvůli vysokým nákladům vstupu úplnou novou firmu na trh. U výrobců strojů, technologií a surovin je využíván menší počet obchodních mezilink, a to napříč z důvodu složitosti daného produktu, nebo jeho specifí. Volba správné distribuční taktiky je součástí marketingové strategie, která vychází z možností a schopností dané firmy a z povahy produktu. Je nutné zvážit i nákladnost jednotlivých taktik, aby nedošlo k finančním problémům v důsledku nedostatečných volných prostředků na investice při zavedení produktu do vybraného polí distribučních kanálů. Distribuční politiku musí každá společnost často analyzovat a přizpůsobovat měnícím se potřebám zákazníků

i situaci na trhu. Musí brát v potaz, že se jedná o nejméně flexibilní marketingový nástroj, který nelze změnit během krátké doby.

V praktické části byla provedena analýza jednotlivých odběratelů společnosti Mark Distri, s. r. o. pro kosmetické výrobky značky Sebamed. Tato analýza je pro společnost v době ohrožení pokračování krize zásadní a může ukázat směr vynakládaných prostředků a úsilí na jednotlivé odběratele. Pro analýzu byla využita data z účetního systému společnosti a podnikové databáze. Je velmi složité stanovit, jaké náklady mají být do analýzy zahrnuty. Pro tuto práci byly zvoleny marketingové náklady vycházející z přijatých faktur a náklady na obchodní činnost jednotlivých odběratelů. Do těchto dat nebyly zahrnuty náklady na provoz kanceláře (mzdové náklady, náklady na energie, náklady spojené s bankovními účty a úvěry nebo faktoringem atd.). Tyto náklady by byly vhodné použít při kompletní analýze výnosnosti jednotlivých zastupovaných značek a v analýze společnosti jako celku. Z ukazatelů je zřejmé, že dva nejsilnější distribuční kanály tvoří i významný zdroj zisku. U zákazníka u je patrné, že jeho význam je značný a proto je nutné se o tohoto odběratele starat s maximálním úsilím. Jeho výpadek by byl pro společnost zásadní. U zákazníka q je vhodné provést podrobnější analýzu, a to vzhledem k rozdílné segmentaci. Obchodní zástupci produkty nabízejí do drogerií, českých prodejen nebo do lékáren. Právě tento trh lékáren je specifický, proto je navrženo rozdělení tohoto distribučního kanálu na dvě části. Ostatní odběratelé se sice na obrátu značek podílejí přibližně stejným procentem, ale zde je společnost doporučeno vřít pozornost zákazníkům o a ů kteří mají větší potenciál. Dalším zajímavým ukazatelem by bylo srovnání počtu EAN kódů dodávaných jednotlivým odběratelům v závislosti na obrátu. Doporučením pro zvýšení distribuce kosmetiky Sebamed je například oslovení společnosti IKEA nebo Kika, kde by v oddělení českého sortimentu mohla být prodávána česká řada výrobků Sebamed. Velmi zásadním zjištěním bylo to, že česká kosmetika není tak citlivá na výkyvy spojené s ekonomickou situací. Z tohoto důvodu bylo vedení společnosti doporučeno analyzovat i další zastupované značky pro další.

Analýza, resp. celá práce, 100 % naplnila stanovený cíl, protože zanalyzovala vybranou značku, ale především našla výhody a nevýhody distribučních cest a přinesla reálné použitelné výstupy, které byly předány managementu společnosti, které budou využity v dalším strategickém řízení.

Literatura

Primární zdroje

Podniková data společnosti Mark Distri s.r.o.

VÁŇOVÁ, K. *Možnosti marketingového nástroje Místo*. Praha: Všem, 2011. 11 s.

Odborné knihy a časopisy

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

KOTLER, P. et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management: 12 vydání*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., CASLIONE, J. A. *Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulent*. Praha: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

SOLOMON, M. R. et al. *Marketing: ovlivnění nových marketingových manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

Internetové zdroje

BEJÁK, Radovan. *Ofenzivní-marketing* [online]. 2011. 2011 [cit. 2011-09-24]. Péče o zákazníka jako hlavní pilíř úspěchu. Dostupné z WWW: <<http://www.ofenzivni-marketing.cz/zdarma-clanek/22-pece-o-zakaznika-jako-hlavni-pilir-uspechu>>.

Managmentnews [online]. 2011. 15. 1. 2008 [cit. 2011-10-3]. AMA: Nová definice marketingu. Dostupné z WWW: <<http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/SR574765/ama-nova-definice-marketingu-id-574765#ixzz1YIFTbwN9>>.

Incoma GfK [online] 2011. 24. 2. 2011 [cit. 2011-10-3]. Ve spádovém území hypermarketů již žije 9 z 10 obyvatel Česka. Dostupné z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1153&lng=CZ&ctr=203>>.

Finanční noviny [online] 2011. 28. 4. 2011. [cit. 2011-10-3]. Tržby deseti největších obchodních řetězců loni mírně vzrostly. Dostupné z WWW: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/trzby-deseti-nejvetsich-obchodnich-retezcu-loni-mirne-vzrostly/629627&id_seznam=4908>.

P. K. Solvent s.r.o. [online] 2011. 2011. [cit. 2011-10-3]. Historie a strategie. Dostupné z WWW: <http://www.pksolvent.cz/CZ/historie_a_strategie.html>.

Přílohy

Příloha 1 TOP 50 českého obchodu v roce 2010

Pořadí	Firma	Tržby (mld.Kč) včetně DDPH	Index 2010/ 2009	řetězce (počet prodejen)
1	Tesco Stores ČR, a.s.	45,0*	105	Tesco hypermarket (71), Tesco OD (6), Tesco supermarket (47), Tesco Express (25)
2	Ahold Czech Republic, a.s.	42,0	98	ALBERT hypermarket (55), ALBERT supermarket (224)
3	Kaufland, v.o.s.	38,0*	103	Kaufland (95)
4	Makro Cash&Carry ČR, s.r.o.	33,6	92	Makro (13)
5	Penny Market, s.r.o.	30,0*	102	Penny Market (324)
6	Globus ČR, k.s.	27,0	103	Globus (14)
7	Billa, s.r.o.	22,7*	104	Billa (196)
8	Lidl, v.o.s.	22,0*	102	Lidl (221)
9	GECO TABÁK, a.s.	17,7	103	Tabák-Tisk (226)
10	Spar Česká obchodní, s.r.o.	12,6	98	Interspar (33), Spar (4)
11	OBI Česká republika s.r.o.	9,3	101	OBI (31)
12	Peal, a.s.	8,9	94	Don Peal (36)
13	Hruška, s.r.o.	8,1	98	Hruška (351)
14	Ikea, a.s.	7,5	86	Ikea (4)
15	HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.	7,1	95	Euronics (38)
16	Fast ČR, a.s.	6,7	103	Planeo (34), Planeo Quick Time (22)
17	Lekkerland Česká republika, s.r.o.	6,1	94	
18	Hornbach - Baumarkt CS, s.r.o.	5,7*	92	Hornbach (6)
19	VONET ČR, spol. s r. o.	5,6	99	
20	Dm - drogerie markt, s.r.o.	5,6	114	Dm - drogerie markt (195)
21	BAUMAX ČR, a.s.	5,5*	89	Baumax (24)
22	Okay, s.r.o.	4,6	110	Okay (90)
23	p.k. Solvent, s.r.o.	4,3	100	Family (205)
24	Datart, s.r.o.	4,2*	85	Datart (32)
25	JAS ČR, a.s.	3,9	103	
26	Mountfield, a.s.	3,8	112	Mountfield (54)
27	Electro World, s.r.o.	3,3*	86	Electroworld (19)
28	Bauhaus, k.s.	3,3*	100	Bauhaus (7)
29	K + B Expert, s.r.o.	3,2	95	K+B Elektro Expert (24)
30	C&A Moda ČR, v.o.s.	3,1*	114	C&A, Clockhouse (39)
31	Baša, a.s.	2,7*	96	Baša (88)
32	Tabák Plus, s.r.o.	2,7	101	
33	Rossmann, s.r.o.	2,6	100	Rossmann (113)
34	Siko Koupelny, a.s.	2,5	94	Siko (40)
35	Sportissimo s.r.o.	2,4	80	Sportissimo (59)
36	Schlecker, a.s.	2,3	100	Schlecker (185)

38	Qanto CZ s.r.o.	2,2	107	
37	ASKO - NÁBYTEK, s.r.o.	2,2*	100	Asko (11)
39	Kika Nábytek, s.r.o.	2,2	86	Kika (6)
40	Zedníček, a.s.	2,1	121	ESO-LAND (60)
41	New Yorker, s.r.o.	2,0	100	New Yorker (44)
42	Jysk, s.r.o.	2,0	100	Jysk (58)
43	SCONTO Nábytek, k.s.	1,9	95	Sconto (6)
44	Jednota SD České Budějovice	1,8	93	COOP TERNO, TREFA (35)
45	Deichmann	1,8	96	Deichmann (83)
46	H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o.	1,7	99	H&M (20)
47	Flosman, a.s.	1,6*	100	Flop (33)
48	Norma, k.s.	1,6*	89	Norma (46)
48	Hervis Sport a móda, s.r.o.	1,6	114	Hervis (24)
50	Konsum, OD v Ústí nad Orlicí	1,5	95	KONZUM MARKET, COOP Diskont (103)
51	Západolázecké konzumní družstvo Sušice	1,3	90	COOP TIP, TUTY, COOP Diskont (123)
52	TEMPO, obchodní družstvo	1,1	95	COOP TUTY, COOP Diskont (99)

* odhad INCOMA GfK

Pozn: pořadí je stanoveno podle hrubých tržeb r. 2010 (včetně DPH); tržby jsou přepočítány z fiskálního na kalendářní rok.

Zdroj: Incoma GfK, <http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx> (data k 2. 10. 2011), vlastní úpravy.