



PROCES DISTRIBUCE ZNAČKOVÝCH PRODUKTŮ DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI ZAHRANIČNÍ NADNÁRODNÍ FIRMY A JEHO KOORDINACE

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petra Cepáková**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Cepáková**
Osobní číslo: **E13000167**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Proces distribuce značkových produktů dceřiné společnosti zahraniční nadnárodní firmy a jeho koordinace**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Internacionalizace a vznik nadnárodních firem, jejich organizace a řízení
2. Mezinárodní distribuční politika nadnárodních firem
3. Charakteristika vybrané dceřiné společnosti
4. Proces distribuce vybrané dceřiné společnosti
5. Vyhodnocení procesu a jeho koordinace, návrh opatření k zefektivnění procesu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

BLAŽEK, L. a A. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. Nadnárodní společnosti v České Republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-478-0.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

DVOŘÁČEK, J., et al. Společné a nadnárodní podniky. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.

DUNNING, J. H. and S. M. LUNDAN. Multinational enterprises and the global economy. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. ISBN 978-184-8441-323.

ROSS, D. F. Distribution: planning and control: managing in the era of supply chain management. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2004. ISBN 14-020-7686-X.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Jiří Liška


Novus česko s.r.o. obchodní ředitel

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce je věnována procesu distribuce čisticích rohoží EMCO společnosti NOVUS Česko, s.r.o., která je členem nadnárodní holdingové skupiny Erwin Müller Group. V práci jsou uvedeny teoretické poznatky zaměřené na charakteristiku nadnárodních společností ve spojitosti s poukázáním na internacionalizační tendence v podnikání, a dále teoretická východiska zabývající se distribučním procesem, distribuční politikou a její tvorbou na úrovni strategického rozhodnutí. Diplomová práce charakterizuje stávající distribuční proces čisticích rohoží EMCO na český trh a na základě provedených analýz navrhuje formulaci distribuční strategie a doporučuje koordinační kroky pro zefektivnění procesu. Dále poukazuje na výhody a nevýhody plynoucí z členství v nadnárodní společnosti na případu distribuce čisticích rohoží EMCO.

Klíčová slova

Distribuce, internacionalizace, nadnárodní společnost, proces, SWOT analýza.

Annotation

The process of distribution of branded products of subsidiary of foreign multinational company and its coordination

The diploma thesis deals with the distribution process of EMCO cleaning mats produced by the company NOVUS Česko, s.r.o., which is a member of the multinational holding Erwin Müller Group. The theoretical part of the diploma thesis presents not only the characteristics of multinational companies in the context of international trends in business, but also the distribution process and distribution policy and their formation at the strategic decision making level. The diploma thesis describes the current distribution process of EMCO cleaning mats and, based on the analysis which has been carried out, suggests a formulation of distribution strategy and specific activities to make the process more efficient. The work also shows the advantages and disadvantages of being a member of a multinational company in the context of EMCO cleaning mats distribution.

Key Words

Distribution, internationalization, multinational company, process, SWOT analysis.

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za jeho pomoc a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Liškovi za poskytnuté informace a jeho čas věnovaný konzultacím o dané problematice. Zároveň děkuji mé rodině za poskytnutou podporu během celého studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod.....	14
1 Internacionalizace a vznik nadnárodních společností, jejich organizace a řízení	16
1.1 Internacionalizace podnikových činností.....	16
1.2 Obecné charakteristiky nadnárodních společností.....	17
1.3 Míra internacionalizace nadnárodních společností.....	18
1.4 Vstup společností na zahraniční trh.....	20
1.5 Organizace a řízení nadnárodních společností.....	22
1.5.1 Centralizační a decentralizační tendence.....	22
1.5.2 Uspořádání nadnárodních společností.....	23
1.5.3 Rozlišení pojmů koncern a holding.....	23
2 Proces distribuce a distribuční politika.....	25
2.1 Distribuce jako nástroj marketingového mixu.....	26
2.2 Proces distribuce.....	26
2.2.1 Fyzická a akviziční distribuce.....	27
2.2.2 Vztah procesu distribuce k hodnotovému a dodavatelskému řetězci.....	27
2.3 Distribuční politika.....	29
2.3.1 Definice distribuční politiky a specifika mezinárodní distribuční politiky.....	30
2.3.2 Povaha a funkce distribučních cest.....	30
2.3.3 Typy distribučních mezičlánků.....	32
2.3.4 Počet úrovní distribučních cest.....	33
2.3.5 Přístup prodejních sil k jednotlivým typům trhů.....	34
2.3.6 Tvorba informační základny o prodeji a hodnocení práce obchodního zástupce...	35
2.4 Stanovení distribuční strategie.....	36
2.4.1 Stanovení cílů distribuce.....	37
2.4.2 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí.....	37
2.4.3 Výběr distribuční strategie.....	38
2.4.4 Vytvoření distribuční taktiky.....	40
2.5 Vybrané metody analýzy současné situace podniku.....	40
2.5.1 PEST analýza.....	40
2.5.2 ABC analýza (Paretto analýza).....	41

2.5.3	Analýza vývoje počtu zákazníků.....	41
2.5.4	Analýza efektivnosti distribučních cest.....	42
2.5.5	SWOT analýza.....	42
3	Představení společnosti NOVUS Česko, s.r.o.	44
3.1	NOVUS Česko, s.r.o. – člen holdingu Erwin Müller Group	44
3.2	Produkty společnosti NOVUS Česko, s.r.o.	46
3.3	Čisticí rohože EMCO.....	47
3.3.1	Vlastnosti produktu	47
3.3.2	Specifikace zákazníků produktu.....	48
4	Distribuční proces produktů čisticích rohoží EMCO	50
4.1	Charakteristika dodavatelského řetězce čisticích rohoží.....	50
4.2	Pracovníci oddělení pro distribuci a prodej čisticích rohoží.....	51
4.3	Využívané distribuční cesty pro distribuci čisticích rohoží.....	52
4.4	Posloupnost činností oddělení v členění dle zákazníků.....	53
4.4.1	Posloupnost činností pro novostavby	53
4.4.2	Posloupnost činností pro existující objekty – obchodní řetězce.....	55
4.4.3	Posloupnost činností pro existující objekty – nákupní centra	56
5	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí divize EMCO.....	58
5.1	Analýza vybraných makroekonomických trendů	58
5.2	Analýza zákazníků	60
5.2.1	Analýza zákazníků dle objektu.....	61
5.2.2	Analýza zákazníků dle subjektu	65
5.3	Analýza distribučních cest a jejich mezičlánků.....	67
5.3.1	Analýza efektivnosti distribučních cest.....	68
5.3.2	Podíl jednotlivých distributorů na obrátu z prodeje čisticích rohoží EMCO	69
5.3.3	Hodnota projektů získaných oddělením pro distribuci a prodej.....	71
5.4	ABC analýza pro rok 2014	71
5.5	Analýza konkurence.....	72
5.6	Analýza vnitřního prostředí.....	74
6	Návrh distribuční strategie a doporučení taktických kroků	76
6.1	Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí.....	76
6.2	Určení cílů distribuce čisticích rohoží	78
6.3	Výběr strategie pro distribuci čisticích rohoží.....	79
6.4	Doporučení taktických kroků pro zefektivnění procesu distribuce čisticích rohoží.....	80
6.4.1	Vytvoření databáze nákupních center.....	80

6.4.2	Uskutečňování hodnocení obchodního zástupce dle stanovených ukazatelů	81
6.4.3	Koordinace postupu činností v rámci oddělení distribuce a prodeje	82
	Závěr	84
	Seznam použité literatury	86
	Seznam příloh	93

Seznam obrázků

Obr. 1: Internacionalizace podnikových činností	21
Obr. 2: Distribuční cesta na B2C trzích.....	33
Obr. 3: Distribuční cesta na B2B trzích.....	34
Obr. 4: SWOT analýza	42
Obr. 5: Vztahy mezi konkrétními členy Erwin Müller Group	45
Obr. 6: Organizační struktura společnosti NOVUS Česko, s.r.o.	46
Obr. 7: Zákazníci čisticích rohoží dle objektu a dle subjektu	48
Obr. 8: Vztahy mezi účastníky realizace novostavby.....	49
Obr. 9: Dodavatelský řetězec čisticích rohoží EMCO	51
Obr. 10: Posloupnost činností oddělení pro distribuci a prodej pro novostavby.....	54
Obr. 11: Posloupnost činností oddělení pro distribuci a prodej pro obchodní řetězce.....	55
Obr. 12: Posloupnost činností oddělení pro distribuci a prodej pro nákupního centra	56
Obr. 13: Počet prodejů vybraných obchodních řetězců dle jednotlivých krajů.....	62
Obr. 14: Počet obchodních center pro jednotlivé kraje	64
Obr. 15: Podíly stavebních firem na obratu z prodeje čisticích rohoží EMCO.....	66
Obr. 16: Vývoj podílu distributorů na obratu z prodeje čisticích rohoží EMCO	70
Obr. 17: Odhadované tržní podíly konkurenčních společností v ČR.....	74

Seznam tabulek

Tab. 1: Model mezinárodních strategií dle konfiguračního hlediska	23
Tab. 2: Kategorizace zákazníků podle realizovaných tržeb	41
Tab. 3: Počet distributorů dle jednotlivých krajů	53
Tab. 4: Prodejní plocha největších obchodních řetězců v ČR.....	63
Tab. 5: Deset největších nákupních center dle GLA v ČR pro rok 2014.....	64
Tab. 6: Opakující se zákazníci čisticích rohoží EMCO v kategorii stavebních firem.....	66
Tab. 7: Vývoj prodeje prostřednictvím různých distribučních kanálů	68
Tab. 8: Počet získaných zakázek v jednotlivých hodnotových pásmech	71
Tab. 9: ABC analýza zákazníků čisticích rohoží EMCO pro rok 2014	72
Tab. 10: SWOT analýza distribuce čisticích rohoží EMCO pro český trh.....	78

Seznam zkratek

4P	<i>Product, price, place, promotion</i> (výrobek, cena, distribuce, komunikace)
B2B	<i>Business to Business</i> (obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi)
B2C	<i>Business to Customers</i> (obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (proces řízení vztahů se zákazníky)
ČSN EN	Evropská norma převzatá do národního systému norem ČR
ČSÚ	Český statistický úřad
GLA	<i>Gesamtmietfläche</i> (hrubá pronajímatelná plocha)
GmbH & Co. KG	<i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft</i> (společnost s ručením omezeným a komanditní společnost)
HDP	Hrubý domácí produkt
NOVUS	NOVUS Česko, s.r.o.
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OSN	<i>United Nations Conference</i> (Organizace spojených národů)
QSP	<i>Quality, service, price</i> (kvalita, servis, služby)
SAP	<i>Systems, Applications and Products</i> (název podnikového informačního systému)
TUL	Technická Univerzita v Libereci
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Konference OSN pro obchod a rozvoj)

Úvod

Důležitost distribuce výrobků je často v současnosti opomíjena, ačkoliv představuje jednu z klíčových možností, jak odlišit produkty firmy od konkurence. Přestože firma může vyrábět produkty uspokojující požadavky zákazníků, pokud není zajištěna jejich dostupnost vhodným způsobem, firma nebude na trhu z pohledu dlouhodobého horizontu úspěšná. Tato skutečnost je patrná zejména v oblasti mezinárodní distribuce, kde distribuční články hrají stěžejní úlohu při umisťování a realizaci výrobků ve firmě neznámém tržním prostředí.

Rozhodnutí o volbě distribuce má pro firmu strategický význam. Společnost se proto musí zaměřit na hledání takového rozsahu a způsobu distribuce, který bude pro firmu přínosem. Zároveň je důležité vybudování distribučních cest a procesů a systematizace jednotlivých kroků na operativní úrovni, které povedou k dodání hodnoty jednotlivým cílovým segmentům trhu.

Diplomová práce je věnována distribuční činnosti vybrané české dceřiné společnosti zahraniční nadnárodní firmy zabývající se výrobou a prodejem kancelářských potřeb a klimatických zařízení. Tato dceřiná společnost dále rozšířila svou činnost o výrobu a prodej čisticích rohoží pro český trh na základě rozhodnutí mateřské společnosti. Z tohoto důvodu je práce zaměřena na distribuci čisticích rohoží a naznačuje význam plynoucí pro tuto oblast z členství v nadnárodní korporaci. Práce sleduje výběr způsobu distribuce jako volbu na strategické úrovni rozhodování a uzpůsobení distribučních aktivit jednotlivým klíčovým skupinám zákazníků. Pozornost však není z důvodu zajišťování této oblasti mateřskou společností soustředěna na logistickou část distribuce podniku.

Cílem této diplomové práce je navržení distribuční strategie a doporučení taktických kroků k zefektivnění distribučního procesu vybraného produktu pro český trh na podkladě provedených analýz. V dosavadní praxi společnosti nebyl doposud systémově vyhodnocován vliv prostředí firmy na volbu distribučního modelu a následných postupů realizace distribuce. Práce proto využívá metodu pozorování chodu společnosti a dále metody situační analýzy, které budou primárně zaměřené na oblast distribuce.

První dvě kapitoly diplomové práce jsou věnovány literární rešerši. Nejprve je pojednáno o obecných charakteristikách nadnárodních společností se zaměřením na internacionalizační procesy a organizaci společností, a následně se práce zabývá distribučním procesem, distribuční politikou a nalezením její konkrétní podoby v distribuční strategii se specifikací možného postupu jejího stanovení.

V dostupné literatuře lze nalézt velké množství teoretických východisek, která se zabývají oblastí distribuce. Z počátku byla v těchto publikacích distribuce považována hlavně za nástroj předání hodnoty. Novější přístupy však vnímají distribuci jako významnou část tvorby samotné hodnoty. Diplomová práce proto upozorňuje i na tyto trendy. Literární rešerše obsahuje také teoretická východiska pro použití analytických metod.

V analytické části je nejprve představena vybraná společnost s důrazem na její členství v nadnárodní skupině. Dále je charakterizován současný stav distribuce čisticích rohoží a faktory, který jej v rámci členství ve skupině ovlivňují. Zvláštní pozornost je zde také kladena na specifikaci zákazníků produktu. Na základě vybraných metod jsou posléze identifikovány a popsány zjištěné nedostatky primárně zaměřené na oblast distribuce čisticích rohoží a jsou naznačeny organizační mezery, které distribuci produktu ovlivňují. V závěrečné kapitole je navržen směr, kterým by se měla společnost ubírat, včetně doporučení možných konkrétních kroků pro zefektivnění distribučního procesu a koordinaci činností oddělení pro distribuci a prodej čisticích rohoží.

1 Internacionalizace a vznik nadnárodních společností, jejich organizace a řízení

S liberalizací světového obchodu je nutně spojena internacionalizační tendence v oblasti podnikání. Snahy společností o expanzi na nové trhy s postupnými přesuny samotné výroby do zemí s levnou pracovní silou zapříčinily vznik nadnárodních koncernů s často velice složitými strukturami. Internacionalizační procesy a procesy koncentrace tak postupně nacházejí cestu do všech oblastí podnikových aktivit.

První kapitola diplomové práce tak pojednává o obecných charakteristikách nadnárodních společností, a to zejména v kontextu internacionalizačních procesů. Vysvětluje pojem „internationalizace“ a jeho souvislost se vznikem nadnárodních společností, které následně definuje. Zvláštní pozornost je také věnována určení míry internacionalizace nadnárodních společností a důvodům expanze firem na zahraniční trhy. V závěru práce je dále naznačen paradox mezi autonomií dceřiných společností a snahou o jejich centrální řízení.

1.1 Internacionalizace podnikových činností

Internationalizace je všudypřítomný pojem, který ve svém nejširším významu znamená proces propojování a prohlubování ekonomických vztahů z pohledu národní ekonomiky. Tendence k odbourávání překážek mezi ekonomikami je nedílnou součástí historického vývoje společnosti, která započala s rozvojem světového obchodu (Jeníček, 2002).

Zejména pro samotné podniky hraje tento vývoj důležitou roli. Dle Wrighta a Rickse (1994) lze internacionalizaci definovat jako firemní aktivitu překračující národní hranice. Není překvapením, že hlavním cílem firem je maximalizace jejich zisku a jednou z možností, jak tohoto cíle dosáhnout, je neustálá expanze sloužící k získání vyššího podílu na trhu. V poválečné Evropě nejprve docházelo k rozšiřování trhu velkých firem pomocí exportu a výroba byla zpravidla umístěna ve státě, kde firma sídlila. Postupně však docházelo k budování nových montážních závodů a výrobních poboček v zemích s levnější pracovní silou a k integraci organizace produkce výrobků a služeb na nadnárodní úrovni

(Jehlička, 2000). Internacionalizace je proto chápána i v souvislosti s konkrétními podnikatelskými činnostmi, kde hlavním aktérem jsou tzv. nadnárodní společnosti.

1.2 Obecné charakteristiky nadnárodních společností

V odborné literatuře je možné se setkat s různými definicemi pojmu „nadnárodní společnost“. Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 1997 charakterizovala nadnárodní firmy jako společnosti s vlastnictvím soukromým, státním či smíšeným, které jsou zakládány v různých zemích a jsou vzájemně propojeny. Dále jedna či více z nich může vyvíjet vliv na činnost ostatních (UNCTAD, 2005).

V literatuře se vyskytují také i více konkretizující definice. Například Shapiro (2004) chápe nadnárodní společnosti jako tvůrce přidané hodnoty, skládající se z mateřské společnosti a nejméně pěti poboček nacházejících se v hostitelských zemích. Durčáková a Mandel (2010) je popisují jako firmy, které dosahují 30 % svého konsolidovaného obrátu mimo mateřskou zemi.

Jiný pohled na národní společnosti zaujímají Rungman a Verbeke (2004). Ti ve svém pojednání došli k závěru, že většina nadnárodních společností uplatňuje regionální strategii, a má tedy regionální charakter. Za globální společnost pak považují tu firmu, která působí ve všech třech následujících regionech, resp. která má alespoň 20 % tržeb v každém z těchto regionů:

- NAFTA,
- EU,
- ASIE.

Stejně jako se vyskytují odlišnosti v definicích nadnárodní firmy, existují i rozdílná pojetí její „země původu“. Obecně by za zemi původu mohla být považována ta země, kde podnik kdysi vzniknul. Nicméně se lze dočíst, že u některých nadnárodních společností je jako země původu uváděna ta, kde je společnost inkorporována, nebo ta, kde je umístěna centrála. V souvislosti s geografickým umístěním centrály a jejích poboček lze spatřovat určité tendence. Z deseti největších společností na základě žebříčku FT Global 500 pro rok

2014 má devět z nich za zemi původu USA (Dulforce, 2014). USA spolu se západní Evropou a Japonskem jsou považovány za tzv. světové jádro nové mezinárodní dělby práce, kde je nejčastěji umístěno vedení společnosti a výzkum. Do střední Evropy se koncentrují montážní provozy, částečně vývojové a řídicí kapacity. Výroba již patří světové periferii – jižní a jihovýchodní Asii a Jižní Americe (Čerba, 2010).

Problém určení původu se také značně zvětšuje s růstem společností a s vytvářením stále složitějších struktur, kdy například nadnárodní společnost může být součástí jiné nadnárodní společnosti (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013). Složitost struktury je také podpořena množstvím zahraničních poboček a zahraničních přidružených společností, které nadnárodní společnosti vytváří. Uvedená označení se od sebe liší těmito charakteristikami:

- **Zahraníční pobočka** je částí mateřské společnosti s omezenou rozhodovací pravomocí, která obvykle nese jméno mateřské společnosti a její bilance je součástí celkové bilance mateřské společnosti (Durčáková a Mandel, 2010).
- **Zahraníční přidružená společnost** je součástí majetku mateřské společnosti, ale je na rozdíl od zahraniční pobočky považována za oddělenou právnickou osobu. Zahraníční přidružené společnosti lze dále členit na dceřiné společnosti a filiálky. V případě, kdy je podíl mateřské firmy roven 50 % či je větší, jedná se o *dceřinou společnost*. Podíl mezi 10 % a 50 % značí *filiálku* (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013).

Pro účel diplomové práce bude používáno označení „nadnárodní společnost“, „korporace“ či „firma“ jako synonyma, a to dle definice přijaté OECD, a jako „země původu“ budou chápány všechny tři v této podkapitole zachycené možnosti. V práci je dále využíváno pojmenování „dceřiná společnost“ s ohledem na charakteristiky uvedené v této části práce.

1.3 Míra internacionalizace nadnárodních společností

Míra internacionalizace může být vyjádřena mnohými kvantitativními a kvalitativními kritérii. Mezi tato kritéria se řadí například počet zemí, v nichž má firma své zastoupení, počet provozních jednotek v jednotlivých zemích či podíl na trhu získaný v jednotlivých zemích (Pražská et al., 2002).

V tomto kontextu se lze setkat také s **indexem internacionalizace**, který je podílem počtu zahraničních dceřiných podniků k celkovému počtu dceřiných podniků. Jednotlivá kritéria však pravděpodobně nemohou adekvátně zachytit relevantní míru internacionalizace pro každou společnost. Proto se dnes většina studií přiklání k používání složených indexů (Dunning a Lundan, 2009).

Index transnacionality je dalším indexem, který se počítá jako aritmetický průměr ze tří podílů, a to podílu aktiv v zahraničí k celkovým aktivům, podílu prodeje v zahraničí k jejich celkovým prodejem a podílu počtu pracovníků v zahraničí k jejich celkovému počtu (Štrach, 2009). Tento index je používán Konferencí OSN o obchodu a rozvoji od roku 1995.

Pokud by nadnárodní firmy byly hodnoceny dle HDP a celkových tržeb, mnohé z nich by měly vyšší hodnoty těchto ukazatelů než většina států světa (Pichanič, 2004). Společnost se však nestává nadnárodním gigantem okamžitě, jedná se o postupný vývoj. Z počátku je typická existence pouze jednoho podniku, který se postupně rozrůstá a zakládá pobočky, a to jak ve vlastní zemi, tak v zahraničí. Proces internacionalizace je vysvětlován mnohými internacionalizačními modely, které se shodují v tom, že internacionalizace podnikání je chápána jako nejvyšší úroveň životního cyklu společnosti (Mura et al., 2011).

Jedním z těchto modelů je také **internacionalizační model dle Danielse a Radebaugha**, který pro určení míry internacionalizace pracuje s následujícími pěti proměnnými (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013):

1. Motivace společnosti k mezinárodnímu podnikání.
2. Stupeň podobnosti domácí a zahraniční země.
3. Počet zemí, v nichž společnost podniká.
4. Formy vstupu na zahraniční trhy.
5. Způsob realizace zahraničních operací.

V případě *motivace společnosti k mezinárodnímu podnikání* dochází k jejímu rozlišení na motivaci aktivní a pasivní – čím aktivněji se podnik zabývá svojí zahraniční expanzí, tím vyšší stupeň internacionalizace je mu přidělen. V rámci *stupně podobnosti* je zřejmé, že se zprvu firmy bojí méně podobných destinací, ať už z hlediska kulturních a jazykových

zvyklostí, právního prostředí, geografické či historické vzdálenosti. S rostoucí internacionalizací se však tato obava zmenšuje a firmy jsou ochotné na tyto trhy expandovat. *Nízce internacionalizovaná společnost* také zprvu pronikne pouze na jeden zahraniční trh a následně bude jejich množství zvyšovat. Co se týká konkrétní *formy vstupu na zahraniční trhy*, firmy si při nízkém stupni internacionalizace budou vybírat expanzi za pomoci klasických vývozních operací, a naopak nejvíce internacionalizované podniky budou využívat přímých zahraničních investic. Poslední kritériem je *způsob realizace zahraničních operací*. V tomto bodě záleží na tom, zda podnik využívá služeb prostředníka či zprostředkovatele, nebo je schopen trh zajistit z interních zdrojů (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013; Štrach, 2009). Těmto posledním dvěma hlediskům a s nimi souvisejícími pojmy se bude práce nyní podrobněji zabývat.

1.4 Vstup společností na zahraniční trh

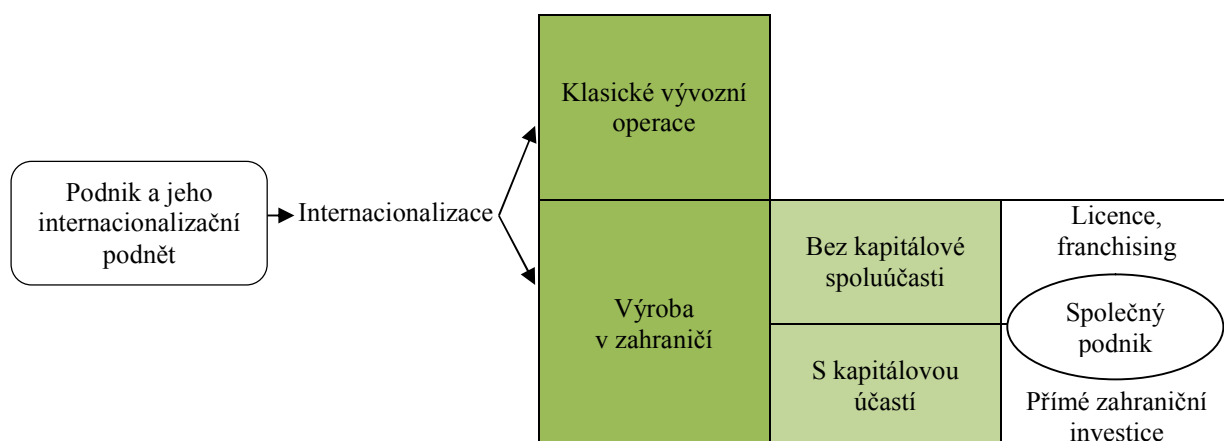
Proces internacionalizace začíná ve chvíli, kdy podnik vstoupí na zahraniční trh. Důvody vstupu mohou být rozděleny do dvou kategorií, a to na defenzivní a ofenzivní příčiny. **Defenzivní příčiny** internacionalizace podniku vycházejí ze snahy firmy udržet si vlastní pozici a řadí se sem zpravidla hrozby konkurenčních tlaků, poptávka zákazníků nebo obchodní bariéry. Jejich opakem jsou **důvody ofenzivní**, které plynou z úspěchu na současném trhu a z následného úsilí o jeho rozšíření za hranice. Mezi ofenzivní důvody patří například získání přístupu na mezinárodní trhy, přístup k omezeným zdrojům a snaha o úspory z rozsahu (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013; Štrach, 2009).

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy jsou **tradiční vývozní operace**. Ty lze realizovat na základě smluvních vztahů s určitými subjekty, mezi něž se řadí především *prostředníci* a *výhradní prodejci*. Další možností je využití metody *přímého exportu*, která je převážně používána při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a případně investičních celků (Machková et al., 2010).

Mezi jedny z nejčastějších **forem vstupu nenáročných na kapitálové investice** patří licence a franchising. V kontextu internacionalizace *licence* představuje možnost rozšíření trhu v podobě svolení o použití nehmotného statku – práva k využití vynálezu, užitného

či průmyslového vzoru a ochranných opatření. *Franchising* má podobné prvky jako licence, je však založen na užším vztahu mezi smluvními partnery (Machková et al., 2010).

Společný podnik představuje dohodu o spolupráci mezi dvěma a více subjekty. V odborné literatuře se řadí jak do kapitálově náročných, tak také kapitálově nenáročných vstupů v závislosti na existenci, či neexistenci kapitálové účasti firem. Typickým **kapitálově náročným vstupem** jsou *přímé zahraniční investice*, které se vyznačují investováním více než 10 % do základního kapitálu subjektu v zahraničí. Přímé investice směřující do nových subjektů jsou označovány anglickými názvy jako brownfield a greenfield investice s vazbou na využití již stávajícího, či vybudování zcela nového objektu. (Blažek Šafrová Dražilová, 2013; Machková et al. 2010; Štrach, 2009). Výše uvedené formy vstupu na zahraniční trhy shrnuje Obr. 1.



Obr. 1: Internacionalizace podnikových činností
Zdroj: DVORÁČEK J., Společné a nadnárodní podniky, s. 7. Vlastní zpracování.

Výhodou přímých zahraničních investic je zejména tvorba pracovních míst. Pozitivní efekt připadá také na produktivitu práce s ohledem na specializaci výroby. Například v ČR nejčastěji dochází ke způsobu výroby, v jehož rámci podnik buď odebírá komponenty a produkuje finální výrobek, nebo komponenty vyrábí a dodává do skupiny. Téměř 90 % podniků, které jsou součástí nadnárodních společností, uvádí, že se specializují pouze na část portfolia mateřské společnosti (Blažek a Šafrová Dražilová 2013).

1.5 Organizace a řízení nadnárodních společností

Management nadnárodních společností má dvě krajní strategické volby. První z nich je přizpůsobit se prostředí hostitelské země a ponechat kompetence v rukou pobočky v hostitelské zemi. Druhou možností je naopak tzv. cross-national isomorphism neboli zavedení praktik fungování podniku země původu do země hostitelské (Ferner, 1997).

Které činnosti mají být pod dohledem mateřské společnosti a které naopak budou ponechány samotným pobočkám, je základní otázkou organizace a řízení nadnárodních společností.

1.5.1 Centralizační a decentralizační tendence

Samostatné podniky se mohou rozhodovat zcela autonomně, pokud je však podnik součástí nadnárodní společnosti, tuto samostatnost více či méně ztrácí a rozhodování případně centrále. Centrála pak může mít produktový, funkční či regionální charakter (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013). V kontextu centralizace a decentralizace nadnárodních společností se tak lze setkat s určitým paradoxem, kdy na straně jedné dochází ke stále větší globalizační tendenci a homogenizaci trhů, které vyžadují jednotné strategie a vedení, a na straně druhé je nutné vytvořit flexibilní dceřiné firmy, které mohou autonomně reagovat na změny spotřebitelských preferencí (Mir et al, 2005). Simons (1995) charakterizuje tento paradox jako navrhování novějších a přísnějších kontrolních systémů v atmosféře, která oslavuje decentralizaci.

Volbou mezi rozptýleností a koncentrací v propojení s mírou koordinace se zabývá **Porterův model mezinárodních strategií podle konfiguračního hlediska** (viz Tab. 1). Jako *čistá globální strategie* je v tomto modelu chápána alternativa s vysokou koncentrací a koordinací, jež je postavena na komunikaci všemi směry. Tato alternativa je vysoce centralizovaná. Důležitým znakem je dále možnost umístění každé činnosti v zahraničí, z čehož plynou vysoké nároky na efektivní řízení logistiky a informačního systému. Strategií s nízkou koordinací a rozptýleností je *strategie zaměřená na jednotlivé země*. Tento přístup je specifický tím, že v každé zemi je umístěn celý hodnotový řetězec a mezi dceřinými společnostmi dochází k nízké koordinaci řízení. Třetí možností je strategie

v podobě *rozsáhlých zahraničních investic s extenzivní koordinací mezi zahraničními jednotkami* s typickými vysokými transakčními náklady a vlastnickým a technologickým propojením. Poslední možnou strategií je zaměření se na *export s decentralizovanými marketingovými činnostmi*, tomuto typu strategie odpovídá internacionalizovaná organizační skladba (Dvořáček, 2006).

Tab. 1: Model mezinárodních strategií dle konfiguračního hlediska

	Rozptýlenost	Koncentrace
Vysoká Míra koordinace	Rozsáhlé zahraniční investice s extenzivní koordinací mezi zahraničními jednotkami	Čistá globální strategie
Nízká	Strategie zaměřená na jednotlivé země	Strategie založená na exportu s decentralizovanými marketingovými činnostmi

Zdroj: DVORÁČEK J., Společné a nadnárodní podniky, s. 167.

1.5.2 Uspořádání nadnárodních společností

Nadnárodní společnosti mohou být uspořádány na základě franchisingu či mohou mít podobu jednoho právního subjektu. Nejčastěji nadnárodní společnosti tvoří velká podnikatelská seskupení, kde jednotlivé podniky si zachovávají svou právní subjektivitu, ale ztrácejí svou ekonomickou samostatnost. Ve vrcholné podobě vytváří podnikatelská seskupení jeden ekonomický celek a na trhu operují podle jednotné strategie – jedná se o tzv. koncern. Koncern obvykle vzniká z daňových důvodů, z důvodu zvýšení vyjednávací síly vůči státu nebo dodavatelům a odběratelům, popřípadě kvůli docílení pružnosti a adaptability vnitřní struktury. Za přednost, ale zároveň problém koncernu lze uvést skutečnost, že jednotlivé podniky do něj zařazené jsou podrobeny jednotnému řízení ze strany centrály (Blažek a Šafrová Drašilová, 2013).

1.5.3 Rozlišení pojmů koncern a holding

V koncernu bývá ovládající společnost označena jako „mateřská společnost“ a společnost ovládaná se nazývá „dceřiná společnost“. Vzhledem ke složitým strukturám koncernů jsou zakládány i tzv. „vnukovské“ či „pravnukovské společnosti“. Struktury se často stávají

mnohaúrovňovými, s více centrály, které jsou propojeny množstvím zpravidla komplikovaných vlastnických vztahů (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013).

V praxi dochází dle Dědiny a Malého (2005) k záměně pojmů „koncern“ a „holding“. Koncern je vůči holdingu nadřazený, neboť tato forma vzniká vždy, když mají do ní včleněné podniky jednotné vedení. O holding se pak jedná v případě, že toto spojení je realizováno pomocí fyzicky existující zastřešující firmy.

Holding může mít podobu finančního či řídicího holdingu. **Finanční holding** se využívá při velké diverzifikaci činnosti a samostatnosti dceřiných společností a mateřská společnost se tak stará pouze o finanční výsledky dceřiných společností. Pokud však existuje mezi dceřinými společnostmi určitá příbuznost, jako je například předmět podnikání či operování na stejném trhu, vzniká **holding řídicí**. Holder zde zajišťuje řízení dceřiných společností a obohacuje samostatné podnikání dcer o synergické efekty plynoucí ze společného řízení celého holdingu – realizuje koordinaci dceřiných společností prostřednictvím organizačních či ekonomických opatření (Pražská et al., 2002):

- Mezi *organizační opatření* patří provádění určitých činností centrálou, například výzkum trhu, propagace, nákup a skladování zboží v centrálním velkoskladu a jeho rozvoz přímo k jednotlivým dceřiným společnostem.
- Do *ekonomické formy koordinace činnosti* se zahrnuje zpravidla vnitřní plánování a sestavování rozpočtů, zadávání závazných ukazatelů v oblasti výkonů, centrální stanovování prodejních cen apod.

Jako nejdůležitější nástroje řízení koordinace dceřiných společností chápou Dědina a Malý (2005, s. 18) tyto prostředky:

- *„finanční svázanost,*
- *personální unii, tj. vedoucí řídicí síly z dceřiných společností vykonávají v tomto typu personální unie funkce v dozorčích orgánech mateřské společnosti a naopak,*
- *podnikové smlouvy,*
- *ostatní nástroje, např. strategické skupiny, plánovací skupiny apod.“*

2 Proces distribuce a distribuční politika

Proces internacionalizace byl u hodnototvorného řetězce zpočátku uplatňován zejména v oblasti výroby. S narůstající otevřeností trhů bylo však nutné začlenit internacionalizační tendence i do ostatních činností jako adekvátní protiváhu (Machková, 2009). Proces distribuce jednotlivých firem nadnárodních koncernů je tak do značné míry ovlivněn podporou distribuční a prodejní základny vytvořených sítí v rámci skupiny a snah o koordinaci a centrální řízení dodavatelského řetězce.

Distribuce představuje z pohledu tradičního marketingu jednu z komponent marketingového mixu, tzv. 4P (výrobek, cena, distribuce a komunikace), jež byla klasifikována profesorem McCarthym (Kotler a Keller, 2013). Distribuci je možné charakterizovat jako posloupnost určitých kroků zajišťujících dodání hodnoty zákazníkovi, například v souladu s definicí Johnové (2008, s. 180) je distribuce *„proces, jehož cílem je doručit zákazníkovi produkt (hodnotu, která mu přináší užitek a uspokojení) v místě a čase, které zákazníkovi vyhovují.“* Lze se ale také setkat s publikacemi, které *„předání hodnoty“* nahrazují *„tvorbou hodnoty“*. *„V novém marketingovém pojetí se firmy soustřeďují na vytvoření takového vztahu se zákazníky, ve kterém distribuce hodnoty bude povýšena na tvorbu hodnoty.“* (Jakubíková, 2013, s. 240)

V této kapitole se diplomová práce zabývá distribucí jako nástrojem marketingového mixu. Dále je pozornost zaměřena na pojem proces a fyzické a nehmotné toky v oblasti distribuce. Důraz je zde kladen především na distribuci ve významu tvorby hodnoty pro zákazníka a její nepostradatelnou funkci v rámci dodavatelského řetězce. Komplexnost veškerých distribučních aktivit, které zajišťují doručení hodnoty zákazníkovi, ať už prostřednictvím distribučních mezičlánků, nebo přímým zajištěním ze strany výrobce, je nazývána distribuční politikou. Tomuto tématu bude věnována druhá podkapitola.

Konkrétní podobu však distribuční politika nabývá až stanovením distribuční strategie podniku – práce specifikuje kroky nutné pro její tvorbu. Protože jedním z nezbytných kroků je také vyhodnocení vlivů prostředí podniku, jsou popsány v závěru kapitoly některé metody analýzy současné situace podniku.

2.1 Distribuce jako nástroj marketingového mixu

Hlavním cílem distribuce je co nejvíce přiblížit výrobek ke konečnému zákazníkovi. Pro dosažení tohoto cíle jsou prováděny úkony, které významným způsobem ovlivňují další nástroje marketingového mixu – produkt, jeho cenu a kontraktační podmínky a volbu způsobu marketingové komunikace (Zamazalová et al., 2010). Jakubíková (2013) uvádí, že přestože je produkt nejdůležitějším nástrojem tradičního marketingového mixu, kde cena působí na zákazníkovo rozhodnutí a marketingová komunikace zviditelňuje daný produkt, právě místo a způsob prodeje mohou být tou jedinou částí marketingového mixu nabízející konkurenční výhodu.

V tomto bodě je vhodné zmínit, že výše uvedené skutečnosti byly v souladu s tradičním marketingovým pojetím využívajícím za komponenty marketingového mixu výrobek, cenu, distribuci a komunikaci. V novější publikaci od Kotlera a Kellera (2013) se lze dočíst o aktualizaci těchto tradičních 4P na nové složky marketingového mixu, které, podle těchto autorů, lépe vystihují marketingovou realitu dneška. Aktualizovaný marketingový mix se dle Kotlera a Kellera (2013) skládá z následujících prvků:

- lidé,
- procesy,
- programy,
- výkon.

2.2 Proces distribuce

Proces lze popsat mnohými způsoby. Dle obecné definice Svozilové (2011, s. 14) je proces „sledem činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést nějakou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu.“ Při zohlednění procesu jako moderního nástroje marketingového mixu představuje proces kreativitu, disciplínu a strukturu vstupující do činností podniku (Kotler a Keller, 2013).

Samotný proces distribuce je pak zprostředkováním dostupnosti výrobku nebo služby pro účely spotřeby, jehož účastníci jsou distribuční kanály, které vytváří posloupnost kroků, kterými výrobek nebo služba prochází po své výrobě (Kotler a Keller, 2013). Proces distribuce obsahuje mnoho různých činností od získávání informací přes vytváření vztahů, prodejem výrobku a zajištěním zpětné vazby konče (Jakubíková, 2013).

2.2.1 Fyzická a akviziční distribuce

Boučková (2003) zdůrazňuje, že nelze distribuci pojímat pouze jako fyzický tok zboží, ale je třeba zahrnout i všechny nehmotné toky, které k procesu distribuce patří. Distribuci je proto možné chápat jako širší pojem, který je tvořen fyzickým distribučním procesem a akvizičním distribučním procesem.

Fyzický distribuční proces představuje vyřizování objednávek, řízení zásob, manipulaci se zbožím a jeho skladování, dopravu a kontrolu. Tato část je velmi náročná z hlediska nákladů, a to zejména při dodávkách výrobků na vzdálenější trhy. S globalizací rostou také nároky na hustotu a kapacitu distribuční sítě, rychlost a frekvenci dopravy, efektivní řízení zásob a rozsah garancí výrobce a distributora (Machková a Sato, 2002).

Fyzický pohyb zboží je nezbytně doprovázen nehmotnými procesy, které spočívají především v pohybu informací, v platbách a v propagačních a stimulačních aktivitách (Boučková, 2003), v některých publikacích je tato část distribuce označena jako **akviziční distribuce**.

2.2.2 Vztah procesu distribuce k hodnotovému a dodavatelskému řetězci

Hodnotu pro zákazníka lze specifikovat jako součet hmatatelných i nehmotných výhod a s nimi spojených nákladů. Tento soubor výhod je někdy také označován jako tzv. triáda hodnoty pro zákazníka (QSP – quality, service, price), v rámci které vnímání hodnoty narůstá s kvalitou a úrovní služeb, avšak klesá s výší ceny (Kotler a Keller, 2013).

Výběr vhodného způsobu distribuce má pak významný vliv na tvorbu **hodnotového řetězce**, který zahrnuje všechny aktivity, jimiž firma vytváří produkty a služby. Tyto

produkty a služby dále produkují hodnotu pro spotřebitele a přinášejí firmě zisky (Jakubíková, 2013). Úspěšná je dle Solomona, Marshalla a Stuartové (2006) pouze taková společnost, která dokáže provést jednu, případně více činností v rámci hodnotového řetězce lépe než její konkurenti.

V současné společnosti je proto nezbytné neustále vyladřovat proces dodání hodnoty. Hodnotový řetězec představuje dle konceptu Portera v rámci společnosti různé fáze, které tvoří přidanou hodnotu, a to od nákupu materiálu po distribuci. Model se skládá z devíti strategických činností, které lze dále rozdělit na *činnosti primární* (dovnitř směřující logistika, operace, logistika směřující ven, marketing a prodej a s nimi spojené služby) a *podpůrné* (infrastruktura firmy, řízení lidských zdrojů, technologický vývoj a nákup) (Kotler a Keller, 2013).

Kotler a Keller (2007) dále podotýkají, že úspěšnost firmy nezávisí pouze na separátní činnosti každého oddělení, ale zejména na koordinaci klíčových podnikatelských procesů, mezi něž patří:

- *Proces vciřování se do situace na trhu* – činnosti týkající se shromařřování informací a jejich šíření ve firmě.
- *Proces vedoucí k nové nabídce* – činnosti týkající se výzkumu a vývoje a zavádění nových nabídek.
- *Proces získávání zákazníků* – činnosti, které mají souvislost s budováním a posílením vztahů se zákazníkem.
- *Proces řízení vztahů se zákazníky (CRM)*.
- *Proces dokončení realizačního procesu* – přijímání a potvrzování objednávek a jejich včasné zabezpečení.

Dodavatelský řetězec značí řízení fyzických a nehmotných toků mezi firmami od materiálových vstupů po konečné dodání zákazníkovi. Nejedná se tak o procesy pouze v rámci jedné firmy, ale především i mimo ni. Distribuce je v tomto případě pouze užším pojmem, představujícím poslední fázi řetězce (Jakubíková, 2013).

Dodavatelský řetězec tak představuje tzv. síť tvořenou jednotlivými články dodavatelského řetězce, podílející se na tvorbě hodnoty. Mezi články dodavatelského řetězce patří (Tomek a Vávrová, 2009):

- dodavatelé,
- logistické služby na straně vstupu,
- vlastní výroba,
- spolupracující výrobci,
- zprostředkovatelé odbytu,
- koneční uživatelé.

Stejně jako u hodnotového řetězce, tak také u řetězce dodavatelského musí jednotlivé jeho subjekty vzájemně systematizovat svoji činnost, včetně předávání informací a tvorby zpětných vazeb (Solomon, Marshall a Stuartová, 2006).

2.3 Distribuční politika

Výrobci často neprodávají své zboží přímo koncovým uživatelům. Mezi těmito subjekty se lze setkat s prostředníky a zprostředkovateli, kteří plní nejrůznější funkce. Výrobce se rozhoduje, zda bude využívat princip tlaku, založený na jeho prodejní síle, či princip tahu, založený na komunikaci a přesvědčení zákazníků (Kotler, 2001). Volba distribučních cest jednotlivých mezičlánků a celkového přístupu k zákazníkovi znamená důležité strategické rozhodnutí firmy, které je zpravidla velmi nákladné a riskantní a jehož výsledky se projeví až v delším časovém horizontu (Jakubíková, 2013).

Diplomová práce se v rámci této části zabývá vlastní organizací distribučních cest a způsobem prodeje jako součástí distribuční politiky, na základě dále specifikovaných přístupů v souladu s vhodností jejich užití pro konkrétní druhy trhů.

2.3.1 Definice distribuční politiky a specifika mezinárodní distribuční politiky

Distribuční politika je rozsáhlým komplexem opatření, která na sebe navazují a vzájemně se prolínají a která souvisejí s dodáním produktu konečnému zákazníkovi (Boučková, 2003). Tomek a Vávrová (2009) dále člení distribuční politiku na **odbytovou a prodejní politiku**, kde odbytová politika je spojována s distribučními cestami a prodejní politika s vlastním přístupem při prodeji.

V mezinárodní distribuci je rozhodování komplikované, protože dochází k pohybu zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli v zahraničí a firma musí zvážit nejen distribuční cesty mezi zeměmi, ale také způsoby distribuce uvnitř cílové země. Funkcí mezinárodní distribuční politiky je tedy přiblížení nabídky zahraniční poptávce a zajištění plynulého pohybu zboží s uvědoměním si vlivu rozdílných kultur a zákaznických zvyklostí (Machková, 2009).

Mezi další faktory ovlivňující mezinárodní distribuci patří například velikost podniku a jeho finanční síla, charakter zahraničního trhu (vzdálenost, geografický rozsah trhu, hustota poptávky), zahraniční a tuzemská konkurence a její intenzita. (Boučková, 2003). Kotler (2007) podotýká, že mezinárodní společnost musí zaujmout komplexní přístup k distribuci produktů, v rámci něhož je proces distribuce tvořen třemi hlavními mezičlánky:

- *Ústřední prodejce* – odpovídá za kontrolu distribučních cest.
- *Distribuční cesty mezi zeměmi* – jejich úkolem je dodání zboží na hranice cizích států.
- *Distribuční cesty uvnitř zemí* – dopravení zboží od hranic cizích států koncovému uživateli.

2.3.2 Povaha a funkce distribučních cest

Souhrn prostředků a zprostředkovatelů, s jejichž pomocí se produkt dostává od výrobce k zákazníkům, se nazývá distribuční cesta. Mezi funkce distribučních cest, resp. mezi úkony jednotlivých mezičlánků, patří nákup a prodej, spolupráce při marketingovém výzkumu, realizace komunikačních nástrojů, fyzické dodání, kontakt se zákazníky

a cenová vyjednávání (Zamazalová et al., 2010). Ross (2004) tyto funkce zjednodušuje na kategorizaci do tří oblastí: *akvizice produktu*, *fyzické dodání produktu* a *transakce spojené s produktem*. Samotnou distribuční cestu je z tohoto konceptu možné charakterizovat jako množinu nezávislých subjektů, které se účastní procesu zajištění dostupnosti výrobku zákazníkovi a které usilují o přeměnu potenciálních kupujících v ziskové zákazníky. Využívání služeb prostředníků sice znamená vzdání se kontroly nad tím, komu jsou výrobky prodávány, na druhou stranu ale mohou zajistit větší intenzitu prodeje (Kotler a Keller, 2013).

Existuje množství typů distribučních cest, ty však mohou být obecně klasifikovány na přímé a nepřímé. V případě přímých distribučních cest existuje přímý kontakt mezi výrobcem a spotřebitelem. Jestliže pak firma využívá služeb mezičlánků, jedná se o cestu nepřímou. Je uváděno (Keller, 2007), že **přímá distribuční cesta** je vhodná v případě, že:

- Potřeba informací o produktech je značná.
- Produktové customizace jsou značné.
- Významná je jistota kvality produktu.
- Významná je velikost nákupu.
- Významná je logistika.

Užití **nepřímé cesty** (Keller, 2007) je naopak vhodné pokud:

- Je klíčový široký sortiment.
- Je významná dostupnost.
- Je významný poprodejný servis.

Výhodou přímé distribuční cesty je zejména obdržení nezkreslených informací a možnost okamžité zpětné vazby, na druhou stranu výrobce musí nést veškerá rizika spojená s obchodováním. U nepřímých cest je situace opačná. Pro nepřímou distribuční cestu je typická ztráta kontroly nad zbožím, na výrobce však nejsou kladeny požadavky na odborné znalosti a zdroje. Zpravidla dochází k využívání kombinace těchto dvou cest, jedná se tak o **smíšený systém distribučních cest**. Může jít o tzv. duální a až mnohonásobnou distribuční cestu. Výrobce prodává stejnou značku nebo stejný produkt prostřednictvím dvou či více konkurujících si distribučních cest, které vedou ke stejnému segmentu trhu

(Zamazalová et al., 2010). Obecně je pak možné specifikovat cíl při výběru struktury distribuce jako snahu o maximalizaci pokrytí distribučními cestami, s co možná nejmenšími vynaloženými náklady a konflikty mezi mezičlánky (Keller, 2007).

2.3.3 Typy distribučních mezičlánků

Distribuční mezičlánky lze rozdělit do tří hlavních kategorií – na **obchodní prostředníky**, tj. subjekty obchodující vlastním jménem, na vlastní účet a riziko, na **obchodní zprostředkovatele**, kteří zboží nevlastní a kteří pouze prodej daného sortimentu zprostředkovávají – vyhledávají trhy pro nákup a prodej pro svého obchodního partnera a dojednávají podmínky kontraktu, tj. jednají cizím jménem na cizí účet a rizika. Poslední kategorií jsou **podpůrné distribuční mezičlánky** – firmy poskytující skladovací, přepravní, finanční a poradenské služby (Jakubíková, 2013).

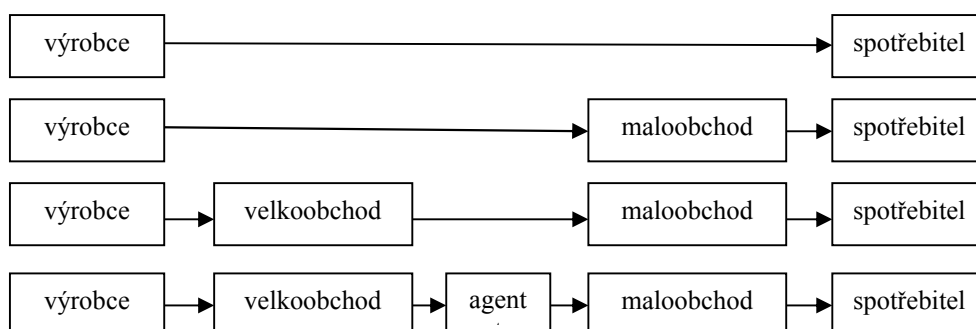
K nejvýznamnějším **prostředníkům** se řadí zejména maloobchodní a velkoobchodní řetězce. *Velkoobchody* nakupují zboží a prodávají subjektům, které zajišťují jeho další prodej, například maloobchodům, drobným výrobcům apod. *Maloobchody* nakupují zboží a následně ho prodávají již konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní užití. Jedná se například o specializované prodejny, obchodní domy a supermarkety (Jakubíková, 2013).

Do kategorie **zprostředkovatelů** lze zařadit obchodního zástupce a komisionáře. *Obchodní zástupce* zajišťuje příležitosti, na jejichž základě dochází k uzavření smlouvy – vyhledává vhodné odběratele, osobně je navštěvuje, předává jim nabídky zboží a také sjednává a uzavírá obchody jménem zastoupeného. Pro distribuční mezičlánky typu *komisionáře* jsou charakteristické určité znaky – uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta neboli výrobce, kterému je ponechána kontrola nad cenami. Ve zjednodušení dochází k tomu, že komisionář získává odměnu a komitent na oplátku využívá goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest (Machková et al, 2010).

2.3.4 Počet úrovní distribučních cest

Každý z mezičlánků, který provádí určité funkce v procesu distribuce, představuje danou úroveň distribuční cesty, kde počtem mezičlánků je indikována délka této cesty (Kotler, 2001). Samotné distribuční cesty se člení na distribuční cesty pro spotřební trhy (B2C trhy) a pro průmyslové trhy (B2B trhy), jak znázorňuje Obr. 2 a Obr. 3.

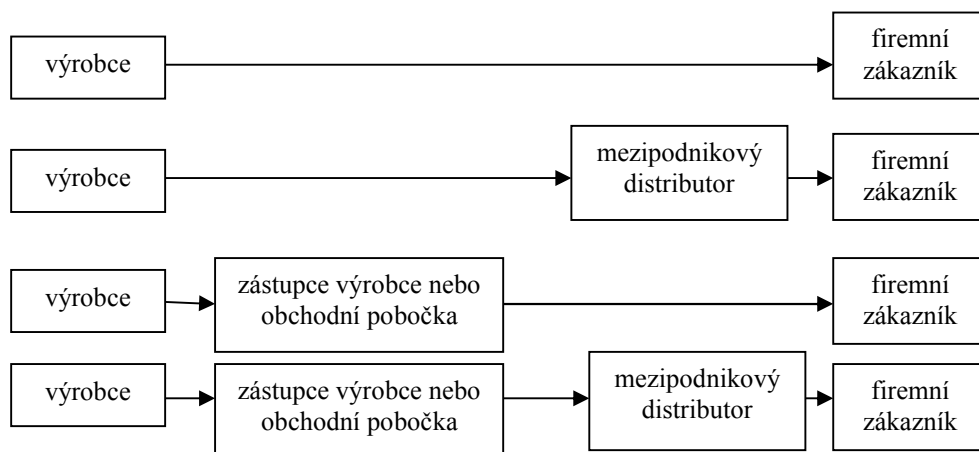
Jednoúrovňová cesta u **B2C trhů** se začleněním maloobchodu se často používá u rychle se kazícího zboží či bílého zboží. Naopak velkoobchod jako jediný mezičlánek je typický například u prodeje paliv či stavebnin. Častější je však pro spotřebitelské trhy využití cesty dvouúrovňové – využití služeb velkoobchodu a dále maloobchodu. Také je možné se setkat s tříúrovňovou a někdy také s víceúrovňovou strukturou, například ve spojitosti s mezinárodním obchodem (Jakubíková, 2013).



Obr. 2: Distribuční cesta na B2C trzích

Zdroj: ZAMAZALOVÁ, M. et al., Marketing: 2. přepracované a doplněné vydání, s. 233.

Distribuční cesty na **B2B trzích** jsou také členěny na přímé a nepřímé, kde přímé cesty jsou na těchto trzích častější – firmy zpravidla nakupují složité a drahé produkty, které vyžadují speciální servis (Jakubíková, 2013). Na B2B trzích je využíván především prodej prostřednictvím vlastních prodejců, dále prodej prostřednictvím katalogu a také elektronických obchodů (Karlíček, 2013). Mezičlánkem u nepřímých cest je velmi často tzv. mezipodnikový distributor, nakupující od výrobce a obsluhující převážně malé odběratele. Jiným mezičlánkem mohou být místní zástupci výrobce, kteří nabízejí zboží za provizi, ať už přímo průmyslovým zákazníkům, nebo průmyslovým distributorům (Jakubíková, 2013).



Obr. 3: Distribuční cesta na B2B trzích

Zdroj: ZAMAZALOVÁ, M. et al., Marketing: 2. přepracované a doplněné vydání, s. 233.

Dle Kotlera a Kellera (2013) má každý mezičlánek, ať už se jedná o vlastního prodejce, obchodní zástupce, distributory, telemarketing či internet, své silné a slabé stránky. Internet není nákladný, ale také není určen pro prodej složitých produktů. Distributoři zvyšují firmě objem prodeje, na druhou stranu společnost ztrácí přímý kontakt se zákazníkem. Většina průmyslových společností se proto často spoléhá na profesionální prodejní síly, jejichž nevýhodou jsou však vyšší náklady.

2.3.5 Přístup prodejních sil k jednotlivým typům trhů

Jak průmyslové, tak spotřební trhy mají svá určitá specifika, která je nutné při práci profesionálních prodejních sil, resp. vlastních prodejců či obchodních zástupců, zohlednit. B2B trhy se od spotřebních trhů liší především menším počtem větších zákazníků, těsným vztahem dodavatele a zákazníka, odvozenou poptávkou a vícenásobnou prodejní návštěvou (Kotler a Keller, 2013).

Obchodní organizace nakupují obrovská množství surovin, dílů a jiných drahých zařízení, proto je k podchycení hodnoty na těchto trzích nezbytné porozumění potřebám, zásadám a postupům daných firem (Kotler a Keller, 2013). Samotný výběr dodavatele je velice složitý proces a zpravidla probíhá ve dvou rovinách (Lyková, 2002).

V první fázi je vyzváno několik potenciálních dodavatelů, aby předložili svou nabídku, na jejím základě se hodnotí technická specifikace, termíny dodávek a úroveň poskytovaných

služeb. Důležitou úlohu při hodnocení zaujímá reputace dodavatele a komplexnost poskytovaných řešení. V prvním kroku tak dochází k vytipování několika dodavatelů schopných technicky řešit daný problém. V první části se často účastní výběru větší množství posuzovatelů s odlišnými pravomocemi. Obchodní zástupce proto musí usilovat o nalezení způsobu, jak všechny zúčastněné přesvědčit (Lyková, 2002).

Ve druhé fázi probíhá další výběr mezi již uznanými dodavateli, kde dochází k posuzování cen, platebních podmínek a vytvořených osobních vztahů. Obchodní zástupce se proto musí orientovat v tom, jaká kritéria jsou pro určité účastníky jednání důležitá a kdo je formální rozhodovací autoritou. V současnosti je nutné také čelit tzv. strategii více dodavatelů, která umožňuje zákazníkovi snižovat svou závislost na dodavatelích a zároveň ponechává dodavatele ve vzájemné konkurenci, jež je z hlediska tlaku na ceny pro zákazníka výhodná (Lyková, 2002).

V případě B2C trhů je nezbytné dokonale porozumět tomu, jak spotřebitelé přemýšlí, co cítí a jak jednají. To umožní obchodnímu zástupci nabídnout každému cílovému zákazníkovi jasnou hodnotu. Účelné se proto jeví zaměření se na tři soubory aspektů, které ovlivňující chování spotřebitele: kulturní faktory, společenské a osobní faktory (Kotler a Keller, 2013).

Přestože je význam přímého kontaktu nepochybný, společnosti jsou v současnosti stále citlivější na náklady v podobě platů, provizí a cestovného pro tyto zprostředkovatele. Firmy se proto více soustředí na zvyšování produktivity svých obchodních zástupců, a to prostřednictvím lepšího výběru, školení, dozoru a odměňování (Kotler a Keller, 2013).

2.3.6 Tvorba informační základny o prodeji a hodnocení práce obchodního zástupce

Každá organizace musí neustále ověřovat a korigovat vlastní obchodní programy, strategie a cíle, které jí zajistí schopnost adaptace na proměnlivé podmínky vnějšího prostředí. Rychlou reakci na změny pak zajišťuje marketingový informační systém – ten bývá cíleně budován či může probíhat i neformálně. Nejdůležitější informace do tohoto systému přichází právě z prodeje (Lyková, 2002).

Sběr informací od obchodních zástupců či vlastních prodejců se zpravidla provádí především formou zápisů z jednání dle předem vyhotoveného scénáře. Kromě identifikačních údajů o zákazníkovi by měl obsahovat také údaje o konkurenci, reakci zákazníka na dodávané výrobky, spokojenosti s termíny apod. Důležité je si uvědomit, že obchodní zástupci tráví většinu svého času mimo firmu, a proto je nezbytné vytvoření určitého systému kontroly a zároveň motivace těchto zprostředkovatelů – pokud jsou obchodní zástupci ponecháni jen své iniciativě, mají tendenci svou činnost zanedbávat. Pro hodnocení zástupců jsou využívány zprávy o výsledcích prodeje, dále se hodnotí schopnost prodejce plánovat si vlastní práci v teritoriu (Lyková, 2002). Jako hodnotící ukazatele je možné využívat (Jobber a Lancaster, 2001):

- dosaženou tržbu,
- počet návštěv a náklady na návštěvu,
- průměrný počet zákazníků,
- počet nových zákazníků,
- průměrný prodej na jednoho zákazníka apod.

2.4 Stanovení distribuční strategie

Stanovení distribuční strategie znamená výběr distribuční cesty, distribuční intenzity a směru hlavního náporu distribuční strategie a kooperačních vztahů. V oblasti volby distribuční strategie se lze setkat s klasickou konfliktní situací mezi tlakem na snižování nákladů z pozice vlastníků a manažerů a snahou o maximální dostupnost produktu zákazníkům (Jakubíková, 2013). Solomon, Marshall a Stuartová (2006) celý postup tvorby distribuční strategie popisují v následujících krocích:

1. Stanovení cílů distribuce.
2. Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí.
3. Výběr distribuční strategie.
4. Vytvoření distribuční taktiky.

2.4.1 Stanovení cílů distribuce

Dle Solomona, Marshalla a Stuartové (2006, s. 474) je hlavním cílem distribuce „*zajistit, aby firemní produkty byly dostupné v takové době, na takovém místě a v takovém množství, které zákazník požaduje, a to za nejnižších nákladů.*“ Při stanovení cílů distribuce je pak důležité, aby byly v souladu s marketingovou strategií firmy.

Mezi otázky, které je nutné si klást, patří, jak může distribuce přispět ke zvýšení podílu na trhu či ke zvýšení objemu prodeje. Konkrétní distribuční cíle pak závisí na vlastnostech produktu a trhu (Solomon, Marshall a Stuartová, 2006).

2.4.2 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí

Aby mohly být stanoveny alternativy distribuce, je nezbytné mít dostatek informací týkajících se prostředí, které jsou vyhodnocovány na základě analýzy makroprostředí, zákazníků, konkurence, prostředníků a zprostředkovatelů a vnitřního prostředí firmy (Jakubíková, 2013). Tyto analýzy probíhají v kontextu celkového marketingového plánu. Společnost se musí zaměřit na témata, jako je schopnost zvládat distribuční funkce, zajištění dostupnosti zprostředkovatelů, jaká je distribuce konkurence. Může být využíván stejný zprostředkovatel, kterého využívá i konkurence, nebo je možné nalézt nový přístup k zákazníkovi (Solomon, Marshall a Stuartová, 2006).

Analýza makroprostředí představuje specifický rozbor obecných systémových trendů (Jobber a Lancaster, 2001). Mezi hlavní vývojové trendy makroprostředí, které zásadně ovlivňují distribuci podniku, patří především proces internacionalizace a koncentrace, spojený s úsilím firem o získání tržní dominance na cílových trzích a se vznikem globálních obchodních řetězců (Jakubíková, 2013).

Analýza zákazníků je klíčovou analýzou, která, stejně jako analýza distribučních článků a konkurence, spadá do oblasti mikroprostředí. Pro firmy je klíčové porozumění, kdo jsou její zákazníci a jaké jsou jejich požadavky (Blažková, 2007). Mezi faktory, které jsou při realizaci analýzy zákazníků zjišťovány, patří například růst prodeje, geografická koncentrace, kupní motivy a informace o nákupním rozhodování (Jakubíková, 2013).

Analýza konkurence – Kotler (2001) také zdůrazňuje, že je nejen důležité přizpůsobit se požadavkům zákazníků, ale zejména je stěžejní získání výhody tím, že nabídka firmy je umístěna v povědomí zákazníků v porovnání s konkurencí. V dimenzi distribuce je možné se díky identifikaci konkurence a jejích distribučních strategií poučit z konkurenčních úspěchů, ale i z jejich chyb (Solomon, Marshall a Stuartová 2006). Zároveň pokud by například největší konkurenti využívali jako hlavní způsob osobní prodej, těžko by mohla daná organizace tento způsob nevyužívat či využívat jen v menším měřítku, aniž by ztratila svou pozici na trhu (Lyková, 2002).

Při provádění **analýzy distribučních článků** dochází k průzkumu praktik a požadavků obchodních mezičlánků, zda jsou v současnosti využívané správné distribuční cesty a mezičlánky, jaká je jejich efektivita a zda je zboží dodáváno do všech cílových segmentů (Blažková, 2007).

Analýza vnitřního prostředí představuje analýzu zdrojů firmy – finančních, lidských, hmotných a nehmotných (Zamazalová et al., 2010).

2.4.3 Výběr distribuční strategie

Volba distribuční strategie obnáší dle Solomona, Marshalla a Stuartové (2006) následující tři úkony:

- výběr distribuční cesty,
- rozhodování o vztazích jednotlivých prvků cesty,
- volbu intenzity distribuce.

V rámci **výběru distribuční cesty** dochází k rozhodnutí, zda využít přímých či nepřímých cest nebo jejich kombinace, a zda je provedena volba konkrétních typů mezičlánků (Jakubíková, 2013). Dále je určováno, jaké budou nároky na jednotlivé účastníky distribuční cesty a jaká bude míra jejich zodpovědnosti. Otázkou je také možná inovace cest v oboru – firma si může zvolit běžně využívané cesty, nebo si zvolí určité nekonvenční postupy, u kterých se lze setkat s menším rozsahem konkurence (Kotler, 2001).

Vztahy mezi jednotlivými distribučními mezičládky lze rozlišit na tyto tři níže uvedené systémy (Solomon, Marshall a Stuartová, 2006):

- *Konvenční marketingový systém* – víceúrovňový distribuční kanál, jehož členové jsou na sobě nezávislí, tzn. vztahy jsou omezeny pouze na nákup a prodej.
- *Horizontální marketingový systém* – výrobci kooperují na stejné úrovni distribuční cesty.
- *Vertikální marketingový systém* – jeden člen má dominantní postavení plynoucí z vlastnictví ostatních článků, má s ostatními uzavřené smlouvy nebo dominantní postavení vyplývá z ekonomické moci.

Dalším krokem je výběr **intenzity distribuce**, neboli jak intenzivní bude vztah se zákazníky – je možné uplatnit tři způsoby pokrytí trhu (Jakubíková, 2013; Machková a Sato, 2002):

- *Intenzivní distribuce* – značí takový způsob dodání na trh, kde je využíváno co největšího počtu prodejních míst v určité oblasti, jedná se o tzv. masovou distribuci. Tento druh distribuce je vhodný pro standardní zboží, které slouží k uspokojení základních a opakujících se potřeb zákazníků. Zboží je tak snadno přístupné a je možné realizovat vysoký objem prodeje, na druhou stranu jsou vyžadovány vyšší náklady a je nutné čelit riziku zevšednění výrobku.
- *Selektivní distribuce* – představuje prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst. Zde si výrobce pečlivě vybírá prodejce, kteří musí splňovat jeho požadavky, například tykající se prodejního obratu, kvality poskytovaných služeb a image. Výrobce si zde vytváří hlubší vztahy s vybranými mezičládky a má i větší možnost ovlivnit způsob prodeje a výši cen. Na druhou stranu tato strategie vyžaduje vyšší náklady na komunikaci. Selektivní distribuce je pak vhodná pro zboží, které není častokrát nakupováno a slouží k dlouhodobé spotřebě.
- *Výhradní distribuce* – znamená, že zboží je prodáváno prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejních míst a distributor tak získává exkluzivitu obchodovat s výrobky ve vymezené oblasti. Pro výhradní distribuci je dále specifické, že prodejci zpravidla není umožněno prodávat výrobky konkurence.

2.4.4 Vytvoření distribuční taktiky

V rámci tohoto kroku dochází k volbě jednotlivých členů distribuční cesty, jejich řízení a k výběru způsobu hodnocení (Jakubíková, 2013).

2.5 Vybrané metody analýzy současné situace podniku

Konkrétních metod, které napomáhají podniku odpovědět na otázku, kde se nyní nachází, je celá řada. Mohou být uplatňovány v situační analýze nebo prostřednictvím marketingového auditu. Mezi tyto metody lze zařadit například PEST analýzu, ABC analýzu, analýzu vývoje počtu zákazníků, analýzu efektivnosti distribučních cest, SWOT analýzu a řadu dalších. SWOT analýza je jednou z nejznámějších analýz prostředí využívaných k sumarizaci zjištěných skutečností.

2.5.1 PEST analýza

Tato metoda analyzuje okolnosti a vlivy, které firma nemůže (nebo jen velmi obtížně) ovlivnit. PEST analýza je tzv. nástrojem systematizujícím analýzu makroprostředí, který zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory (Jakubíková, 2013). Důležité je připomenout, že tato metoda má identifikovat pouze klíčové trendy a vlivy, které mohou ovlivnit danou organizaci. Dle Mallya (2007) by analýza měla iniciovat tyto otázky:

- Jaké jsou základní impulsy změny?
- Jaký vliv budou mít v budoucnu?
- Jaký lze očekávat efekt na organizaci?
- Jaký bude mít vliv na konkurenční pozici?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku?

2.5.2 ABC analýza (Paretto analýza)

Paretto pravidlo říká, že 80 % výsledků je způsobeno pouhými 20 % příčin, resp. je nutné věnovat pozornost 20 %, která jsou významná, a nemarnit úsilí na nepodstatné záležitosti (Blažková, 2011). Pokud je toto pravidlo aplikováno na zákazníky, lze ho definovat tím způsobem, že 80 % zisku společnosti pochází od 20 % zákazníků. Těmto 20 % klientů by měla být věnována zvláštní péče, protože pouhá ztráta jednoho z nich by mohla mít významný dopad na zisk společnosti (Jobber a Lancaster, 2001). V rámci této analýzy dochází k uspořádání zákazníků společnosti do kategorií A, B a C podle realizovaných tržeb (viz Tab. 2), u kterých je přehodnocováno, zda dosavadní strategie firmy odpovídá důležitosti jednotlivých kategorií (Lyková, 2002).

Tab. 2: Kategorizace zákazníků podle realizovaných tržeb

Zákazník	Tržby za rok	Podíl z celkového prodeje v %	Kategorie
A			A
B			A
C			A
D			A
Mezisoučet		80%	
E			B
F			B
G			B
H			B
Mezisoučet		95%	
Ostatní			C
Celkem		100%	

Zdroj: LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej, s. 63.

2.5.3 Analýza vývoje počtu zákazníků

Účelem této analýzy je sledování toho, jaký vývoj mají počty zákazníků v jednotlivých segmentech a jak se mění struktura zákazníků dle dosahovaných tržeb. V této analýze dochází k vytvoření přehledu zákazníků podle segmentů v časovém srovnání a ke zjištění jejich počtu v jednotlivých obdobích (Lyková, 2002).

2.5.4 Analýza efektivnosti distribučních cest

Cílem této analýzy je zjistit efektivnost prodeje prostřednictvím různých typů distribučních cest, a tím dát přehled firmě, které z nich jsou nejvýkonnější. Postupem pro provedení této analýzy je přiřazení hodnot prodeje dle jednotlivých distribučních cest a jejich časové srovnání (Lyková, 2002).

2.5.5 SWOT analýza

SWOT analýza je chápána jako užitečný nástroj pro shrnutí jednotlivých dílčích analýz. Jinými slovy ji lze popsat jako vizuální pomůcku pro znázornění informací o silných a slabých stránkách firmy, které vyplývají z analýzy vnitřního prostředí, tak o možných příležitostech a hrozbách, vycházejících z analýzy makro a mikro prostředí (Kozel et al, 2011). Výsledky provedené analýzy jsou pak podkladem pro identifikaci konkurenční výhody podniku (Zamazalová, 2010). SWOT analýza může například nabývat podoby zachycené Obr. 4.

Silné stránky (strengths) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Slabé stránky (weaknesses) Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
Příležitost (opportunities) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Hrozby (threats) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Obr. 4: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing – 2., rozšířené vydání, s. 129.

Příležitost lze charakterizovat jako potřebu a zároveň zájem kupujícího, pro kterou má společnost dobré předpoklady ji se ziskem uspokojit. Příležitost může být nalezena ve dvou zdrojích. První možností je nabídka něčeho, čeho se na trhu nedostává. Druhou možností je nabídka stávajícího výrobku, ale novým či lepším způsobem. **Hrozbu** je možné vyjádřit jako nepříznivý trend nebo vývoj, který může vést k poklesu tržeb či zisku (Kotler a Keller, 2013).

Jednou skutečností je nalezení příležitosti, druhou věcí je schopnost jejího využití. Proto je důležitá identifikace **silných** a **slabých stránek**. Společnost nemusí ihned usilovat o nápravu všech svých slabých stránek a ani těžit ze svých stránek silných. Otázka, kterou

je vhodné si položit, je, zda by se společnost měla omezit jen na příležitosti, pro které disponuje přednostmi, či uvažovat o těch, pro něž by musela své silné stránky teprve získat (Kotler a Keller, 2013).

Po teoretickém vymezení pojmů a specifikaci analytických metod využívá práce v následujících kapitolách uvedená teoretická východiska pro prezentaci poznatků na případu distribuce specifického produktu společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Práce dále uplatňuje metody situační analýzy jako podklad pro optimalizaci současného stavu distribuce produktu.

3 Představení společnosti NOVUS Česko, s.r.o.

V literární rešerši této diplomové práce (viz kap. 1) bylo poukázáno na internacionalizační tendence, které se postupně začaly prosazovat ve všech činnostech hodnototvorného řetězce. Proces internacionalizace podnikových činností byl vysvětlen jako přesun firemních aktivit do (z různých aspektů) výhodných oblastí, které zapříčiňují vznik nadnárodních společností se složitými strukturami. Zpočátku byly internacionalizační tendence typické pro oblast výroby, postupně však byla vytvořena protiváha i na straně distribuce a prodeje.

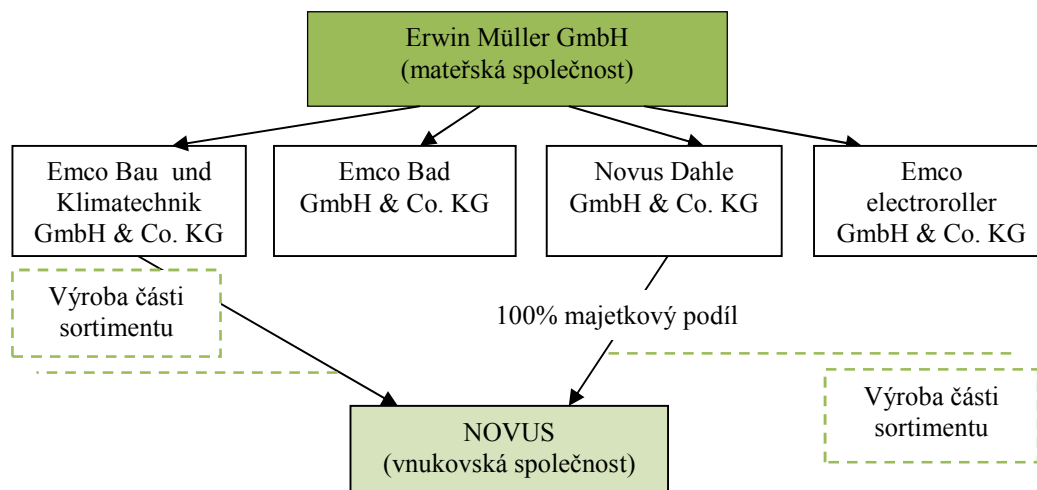
Třetí kapitola navazuje na tyto skutečnosti a představuje společnost NOVUS Česko, s.r.o. (dále jen NOVUS), se sídlem ve městě Raspenava v Libereckém kraji, která byla založena jako výrobní závod německé nadnárodní firmy. Oblast působnosti české firmy se postupně rozšiřovala a v současné době již společnost realizuje také vlastní akviziční činnost pro český trh. Obsahem této kapitoly je charakteristika holdingové skupiny Erwin Müller Group a představení společnosti NOVUS jako strategického člena skupiny. Dále je popsán vyráběný a prodejní sortiment společnosti se zaměřením na nový hlavní prodejní produkt, čisticí rohože.

3.1 NOVUS Česko, s.r.o. – člen holdingu Erwin Müller Group

Společnost NOVUS je členem holdingové německé skupiny Erwin Müller Group, působící na českém trhu od roku 1994. Nejprve byla v ČR založena pouze organizační složka mateřské společnosti, která zaštiťovala výrobu některých částí výrobního sortimentu skupiny. Počátkem roku 2001 došlo ke změně právní subjektivity na společnost s ručením omezeným a společnost zahájila také vlastní prodejní činnost (NOVUS, 2013).

V souladu s poznatky uvedenými v podkapitole 1.5 lze holdingovou skupinu Erwin Müller Group označit za holding řídicí. Holdingovou společností skupiny je firma Erwin Müller GmbH, se sídlem v Německu, jejíž úlohou je řídicí, kontrolní a koordinační činnost členů skupiny. Klíčovou funkci hrají dceřiné společnosti této firmy – jedná se o čtyři společnosti, jež se soustřeďují na odlišné oblasti, mezi něž patří stavebnictví, koupelnové doplňky,

upevňovací zařízení, kancelářské potřeby a elektrické mobility (Emco-Group, c2015). Jednou z dceřiných společností je také firma NOVUS Dahle GmbH & Co. KG, která vlastní 100% podíl na základním kapitálu společnosti NOVUS (NOVUS, 2013). Společnost NOVUS lze proto označit za vnukovskou společnost nadnárodní společnosti. Vzájemné vztahy mezi mateřskou společností Erwin Müller GmbH, dceřinými společnostmi a vnukovskou společností NOVUS jsou naznačeny Obr. 5.



Obr. 5: Vztahy mezi konkrétními členy Erwin Müller Group
Zdroj: Vlastní zpracování.

Za zemi původu nadnárodní společnosti lze považovat Německo. V Německu se také nachází sídlo čtyř „dcer“ holdingové společnosti – jsou zde umístěné jejich výrobní závody a administrativní centrála. Kromě vnukovské společnosti v ČR, byly založeny i další „vnučky“, například v Číně a Turecku (Emco-group, c2015).

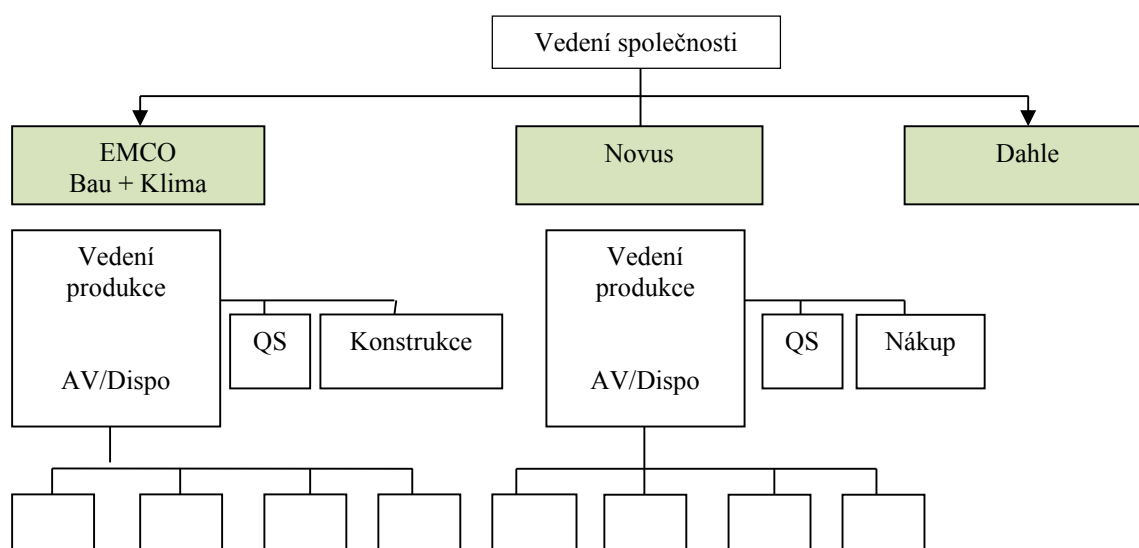
Výrobky holdingové skupiny se vyznačují nadprůměrnou kvalitou. Sama holdingová společnost uvádí, že z hlediska kvality patří mezi jednoznačné vůdce na německém trhu (EMCO, c2015). Jak již z rozmístění členů holdingu plyne, skupina se soustředí na západní trh a část výroby umísťuje do států s levnou pracovní silou. Podíl exportu dceřiných společností činí více než 50 % a roční obrat celé holdingové skupiny dosáhl 145 milionů eur v roce 2013 (Emco-group, c2015). Vývoj obratu holdingu za vybrané roky je zobrazen v Příloze A.

3.2 Produkty společnosti NOVUS Česko, s.r.o.

Důvodem pro založení pobočky v České republice byl přesun části výroby z Německa. Níže jsou uvedeny produkty, které společnost NOVUS uvádí ve svém výrobním portfoliu (NOVUS, c2014):

- kancelářské potřeby a příslušenství do kanceláří pod značkou NOVUS,
- výroba čisticích rohoží a prvků pro klimatizace pod značkou EMCO,
- část sortimentu dceřiné společnosti DAHLE.

Ačkoliv byl původním záměrem pouhý přesun výroby, společnost se v současnosti nesoustředí pouze na výrobu, ale také na prodej pro český trh – konkrétně zajišťuje distribuci výrobků značky NOVUS a čisticích rohoží značky EMCO. Obě tyto značky mají vlastní oddělení prodeje a distribuce. Zjednodušenou organizační strukturu společnosti znázorňuje Obr. 6.



Obr. 6: Organizační struktura společnosti NOVUS Česko, s.r.o.

Zdroj: NOVUS Česko, s.r.o.: Výroční zpráva za rok 2013. Raspenava: NOVUS Česko s.r.o., 2013. Vlastní zpracování.

Lze předpokládat, že distribuce zákazníkům na českém trhu není pro holdingovou skupinu klíčovým faktorem, a i když je prodejní činnost nezanedbatelným způsobem korigována mateřskou společností, platí zde částečné uplatňování decentralizační tendence.

Kancelářské potřeby značky NOVUS jsou k dostání na českém trhu již od roku 2001. Jejich distribuce je vzhledem k charakteru zboží realizována nepřímou distribuční cestou dvouúrovňové struktury za pomoci velkoobchodů a maloobchodů. V rozdílné situaci se nachází produkty značky EMCO. Jejich expanze na náš trh započala před pouhými pěti lety a samotný proces distribuce této značky se proto stále ještě utváří. Práce se z tohoto důvodu bude dále zaměřovat na produkty značky EMCO a konkrétně na její obrátově nejvýznamnější produkt, čisticí rohože.

3.3 Čisticí rohože EMCO

Produktové portfolio značky EMCO je tvořeno čtyřmi druhy výrobků – čisticími rohožemi, reklamními rohožemi, kobercovými rohožemi a bazénovými rošty. Největší výnos, v průměru téměř 70 % prodeje, plyne společnosti z čisticích rohoží, další druhy výrobků jsou okrajovým prodejním sortimentem.

Samotné čisticí rohože se dále dělí do tří čisticích zón. V první zóně dochází k odstranění hrubých nečistot – tyto rohože jsou určeny pro vstup do budovy ve venkovním prostoru. Ve druhé zóně jsou odstraněny jemné nečistoty ve vnitřním prostoru a třetí zóna slouží pro udržení čistoty uvnitř budovy, v podobě rohože či koberce pro celou plochu místnosti (EMCO, c2015).

3.3.1 Vlastnosti produktu

Rohože, zejména v první a druhé čisticí zóně, mají omezenou životnost – zpravidla po čtyřech letech je nutná jejich výměna. Dalším charakteristickým znakem produktu je náročnost na přípravu. V přípravné fázi musí být zpracována podrobná technická dokumentace a teprve poté je možné realizovat samotnou výrobu, montáž a servis dle potřeby.

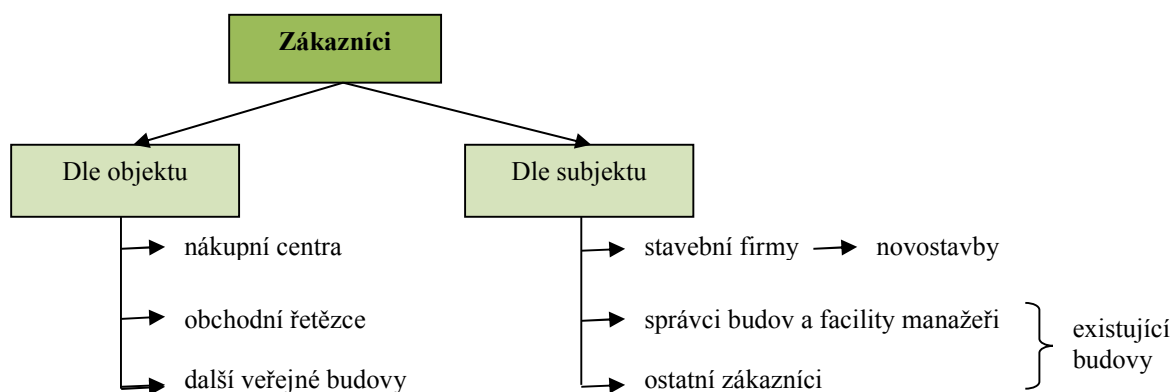
Na výrobky z této oblasti se vztahují nároky, mezi něž kromě samozřejmého odstranění nečistot a zajištění bezpečného vstupu do budov, patří především zvyšující se důraz na jejich životnost. To vyplývá z určení využití čisticích rohoží. V podstatě se jedná o každou

budovu, kterou prochází velké množství osob, a zároveň jsou zde kladeny požadavky na čistotu. Pro tento produkt je typická také sezónnost. Čisticí rohože jsou poptávány v největším objemu na podzim jako reakce na nastávající zimní období, na rozdíl od jarního období, kdy dochází k prodejnímu poklesu.

Kromě požadavků na kvalitu produktu je podstatná také kvalita nabízených servisních služeb – z charakteru produktu plyne, že prodej není chvilkovou záležitostí, a proto jsou kladeny zvýšené požadavky na technické znalosti jednotlivých prodejců. Prodejce se musí konkrétním zákazníkům dostatečně věnovat a poskytnout jim pomoc a technickou součinnost při realizaci stavebních projektů.

3.3.2 Specifikace zákazníků produktu

Péče o zákazníky čisticích rohoží v České republice je v kompetenci společnosti NOVUS Česko. Pro lepší přehlednost jsou v této práci zákazníci rozděleni na zákazníky dle objektu a dle subjektu, jak zachycuje Obr. 7.

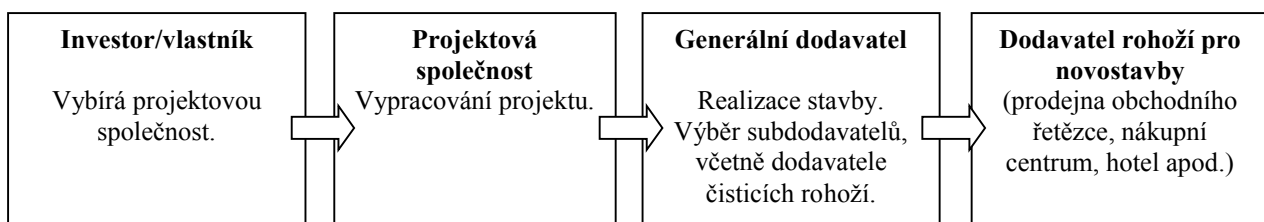


Obr. 7: Zákazníci čisticích rohoží dle objektu a dle subjektu
Zdroj: Vlastní zpracování.

Jako zákazníky výrobků značky EMCO *dle objektu* lze označit budovy typu nákupních center, potravinářské a jiné obchodní řetězce a další veřejné budovy (nemocnice, hotely, administrativní budovy). Zákazníky *dle subjektu* jsou zejména stavební firmy zajišťující jako generální dodavatelé vše související s realizací stavby. Dále do této kategorie spadají také správci budov a facility manažeři a ostatní zákazníci (např. úklidové firmy). Nutné je zde také rozlišovat mezi novostavbami a již existujícími budovami. V případě, že se jedná

o dodávku rohoží pro novostavby, je zákazníkem firmy generální dodavatel, resp. stavební firma, která stavbu realizuje. Pokud se jedná o již postavenou budovu různého typu, zákazníkem jsou zpravidla její správci a facility manažeři.

Pro účel této práce je vhodné dále blíže specifikovat vztahy mezi účastníky realizace novostavby. Na počátku celého procesu figuruje investor novostavby, který si volí projektovou společnost. Projektové společnosti, resp. generální projektanti, vypracovávají projektovou dokumentaci, která obsahuje také návrhy možných subdodavatelů (včetně návrhů dodavatelů čisticích rohoží). Dalším krokem je výběr generálních dodavatelů, kteří mají na starosti samotnou výstavbu novostavby, a tedy i výběr dodavatelů subdodávek. Generální dodavatelé se pak při výběru subdodavatelů mohou řídit návrhy projektantů. Schéma tohoto procesu výběru shrnuje Obr. 8.



Obr. 8: Vztahy mezi účastníky realizace novostavby
Zdroj: Vlastní zpracování.

4 Distribuční proces produktů čisticích rohoží EMCO

Aby bylo možné provést vyhodnocení distribučního procesu čisticích rohoží EMCO, je nutné charakterizovat jeho současný stav a faktory, které jej ovlivňují, v pozadí celého dodavatelského řetězce. Distribuční proces byl v souladu s kapitolou 2.2.2 charakterizován jako poslední fáze dodání hodnoty. Tato poslední část dodavatelského řetězce je jednak závislá na tocích před touto fází a zároveň sama je nedílnou součástí samotné tvorby hodnoty, ve vazbě na přístup k jednotlivým zákazníkům.

Čtvrtá kapitola diplomové práce se proto soustředí na popis současného stavu distribuce čisticích rohoží značky EMCO. Distribuční proces čisticích rohoží je nejprve uveden do kontextu celého dodavatelského řetězce, a následně je pozornost koncentrována pouze na samotné oddělení distribuce a prodeje čisticích rohoží. V kapitole jsou stručně popsány úkony jednotlivých pracovníků oddělení distribuce a prodeje a jsou představeny momentálně využívané distribuční cesty s jejich mezičlánky. V závěrečné části jsou zobrazeny posloupnosti činností oddělení pro distribuci a prodej v odpovídajícím přístupu k jednotlivým skupinám zákazníků.

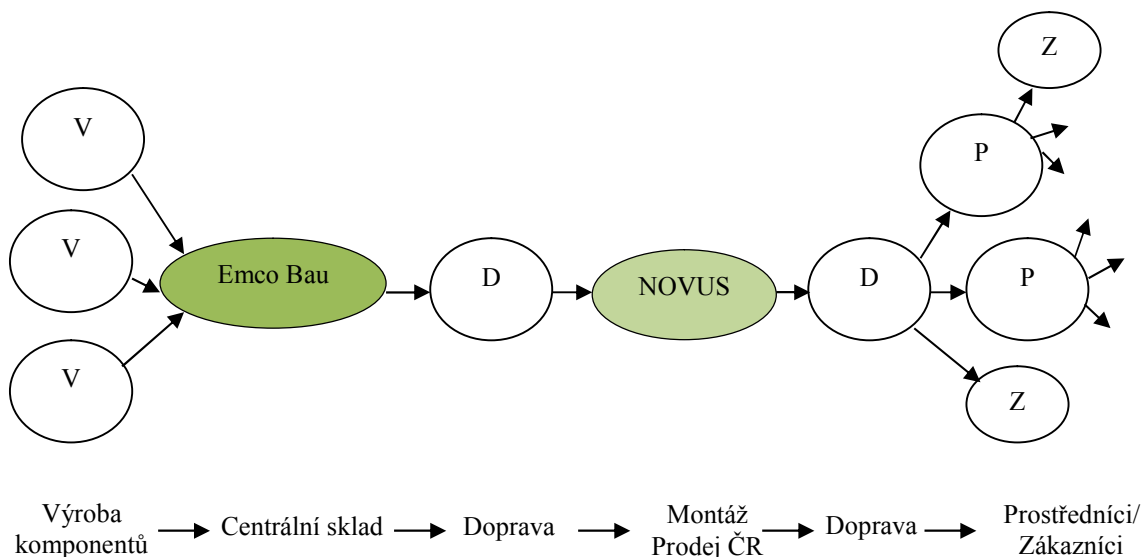
4.1 Charakteristika dodavatelského řetězce čisticích rohoží

Pro pochopení distribučního procesu čisticích rohoží značky EMCO je nezbytné jeho zobrazení v kontextu celého dodavatelského řetězce v rámci holdingu. V prvním kroku společnost získává zakázky na výrobu rohoží od mateřské společnosti (pro zahraniční zákazníky) a část zakázek realizuje pomocí vlastní akviziční činnosti (zákazníci v ČR). Na základě objemu zakázek probíhá objednávka komponentů. Naprostá většina těchto komponentů je objednávána u samotné dceřiné společnosti z centrálního skladu, případně je realizována objednávka přímo u dílčích dodavatelů. Dopravu vstupních zdrojů pak zajišťuje mateřská společnost.

Následným krokem je příprava komponentů a jejich kompletace ve výrobních prostorách společnosti NOVUS, jež se pohybuje v průměru mezi dvěma až pěti dny. Z důvodu okamžité reakce výroby na konkrétní objednávky nedochází ke skladování a finální

produkt je bez prodlení předán speditérské společnosti vybrané také mateřskou firmou. Dodací lhůty se pro ČR pohybují pouze mezi dvěma až třemi dny. Produkt je v poslední fázi řetězce dodán buď přímo zákazníkovi, včetně zajištění servisní činnosti, nebo je dodán prostřednictvím distributora v ČR, který opatřuje potřebnou technickou součinnost.

Oddělení pro distribuci a prodej realizuje vlastní akviziční činnost a má na starosti pouze zákazníky na českém trhu, k databázi zákazníků z ostatních zemí nemá umožněn přístup. Platební podmínky a ceny jsou také nastaveny mateřskou společností a komunikace mezi firmami probíhá prostřednictvím informačního systému SAP. Jak je patrné, mateřská společnost se nezanedbatelným způsobem podílí na primárních činnostech v rámci značky EMCO. Logistika je například zcela v její kompetenci. Zjednodušené schéma dodavatelského řetězce čisticích rohoží EMCO zobrazuje Obr. 9.



Obr. 9: Dodavatelský řetězec čisticích rohoží EMCO
Zdroj: Vlastní zpracování.

4.2 Pracovníci oddělení pro distribuci a prodej čisticích rohoží

V této podkapitole je specifikována činnost oddělení pro distribuci a prodej, zaštiťující akviziční aktivity spojené s realizací čisticích rohoží na český trh. V tomto oddělení, jež má na starosti prodej produktů značky EMCO, působí tři zaměstnanci na plný úvazek a jeden zaměstnanec na částečný úvazek. Kompetence jednotlivých pracovníků jsou popsány níže.

Vedoucí oddělení řídí obchodní tým a rozhoduje o distribuční a prodejní strategii. Zároveň je také jediným pracovníkem v terénu – objíždí stávající zákazníky a vyhledává nové obchodní příležitosti. Má na starosti přípravu na schůzky, prezentace, obvolávání stávající a potenciální klientely a další administrativní činnost, na kterou mu připadají dva dny v týdnu. Zbývající tři pracovní dny využívá pro samotné obchodní cesty.

Referentka obchodu je zodpovědná za procesování zakázek v informačním systému SAP, který je využíván pro propojení prodejního oddělení a výroby. Dále je jejím úkolem vyřizování zakázek rutinního, resp. méně komplikovaného charakteru.

Referent marketingu vytváří grafiku katalogů a firemních časopisů, výstav a kampaní a propaguje firmu na internetu. Dále odpovídá na objednávky přicházející do emailové schránky.

Technickou podporu obstarává zaměstnanec na částečný úvazek, jehož činností jsou servisní zásahy, poradenství klientů, zaměřování a pokládka rohoží. Dle potřeby má k dispozici zaměstnance z výroby.

4.3 Využívané distribuční cesty pro distribuci čisticích rohoží

Společnost využívá pro distribuci čisticích rohoží smíšený systém distribučních cest (viz kap. 2.3.2). Aktivní oslovování správců budov a nákupních center, ale také kontaktování generálních dodavatelů probíhá cestou přímou, kde zakázky jsou zaštiťovány pouze jedním vlastním prodejcem společnosti. Dále má společnost v současnosti smluvní vztah s devíti distributory, resp. se jedná o distribuční mezičlánky typu obchodního prostředníka, kteří obchodují vlastním jménem a na vlastní účet. Těmto prostředníkům jsou zajištěny výhodnější ceny a slevy při nákupu.

Tyto mezičlánky mají charakter velkoobchodů či montážních firem, které jsou zastoupeny v různých krajích ČR (viz Tab. 3). Většina těchto distributorů nabízí také konkurenční výrobky a nedochází zde příliš k aktivnímu oslovování klientely. Jiné typy mezičlánků, například obchodní zástupci, zatím nejsou využívány.

Tab. 3: Počet distributorů dle jednotlivých krajů

Kraj	Počet
Hlavní město Praha	2
Středočeský	1
Plzeňský	1
Moravskoslezský	1
Liberecký	2
Jihomoravský	1
Jihočeský	1

Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

4.4 Posloupnost činností oddělení v členění dle zákazníků

Pro jednotlivé skupiny zákazníků společnosti čisticích rohoží EMCO, které byly specifikovány (viz kap. 3.3.2), musí oddělení pro distribuci a prodej vyvíjet konkrétní a postupné kroky pro jejich získání. Následující podkapitola se zabývá posloupností úkonů realizovaných pro získání zakázek na dodávky čisticích rohoží pro novostavby a již existující objekty – obchodní řetězce a nákupní centra.

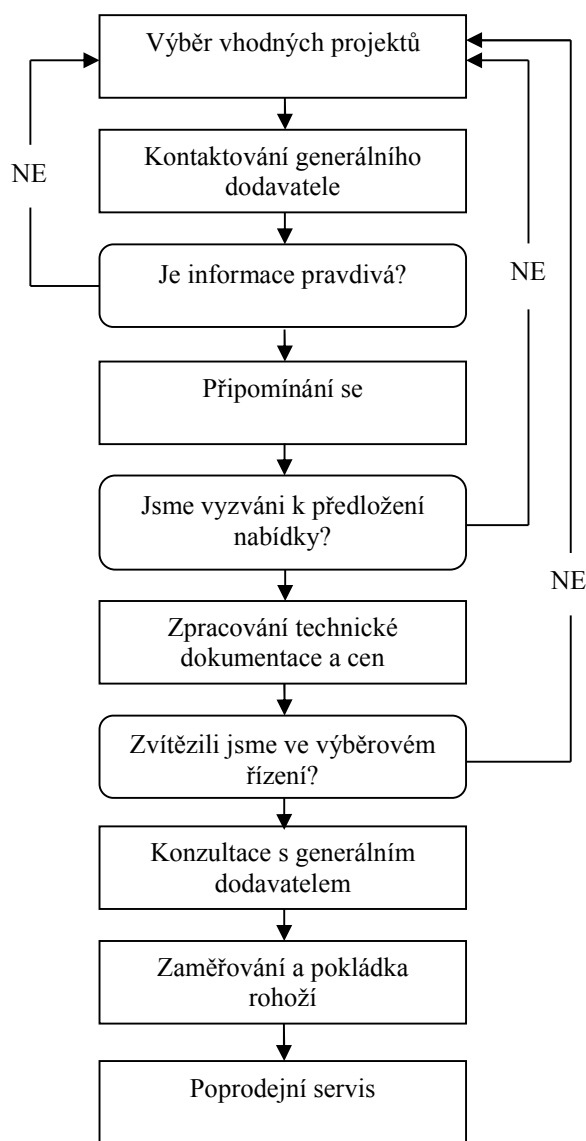
4.4.1 Posloupnost činností pro novostavby

V případě novostaveb dochází nejprve ke kontaktování stavebních firem, které se staly generálním dodavatelem novostavby. Aby oddělení získalo potřebné informace týkající se projektů, které mají být realizovány v budoucnu, nechává si týdně zasílat data od marketingové agentury. Agentura pro společnost provádí průzkum katastru nemovitostí a shromažďuje údaje i z dalších zdrojů. Vedoucí obchodního oddělení pak vybírá vhodné projekty, přičemž hlavním kritériem je velikost plánované novostavby.

Další fází je kontaktování generálního dodavatele – musí se dohledat osoba odpovědná za přípravu stavby a musí být zjištěno či rámcově odhadnuto možné časové rozpětí pro její realizaci. V momentě výstavby (zpravidla tři až čtyři měsíce před kolaudací stavby) je potřeba se této, z hlediska pravomocí důležité osobě, připomenout, a pokud je společnost vyzvána k předložení nabídky, následuje výběrové řízení. Zvítězí-li společnost, nastává konzultace s generálním dodavatelem stavby a časově poměrně náročné smluvní zajištění

projektu mezi smluvními stranami. Vše je zakončeno samotnou pokládkou čisticích rohoží a případným poprodejním servisem.

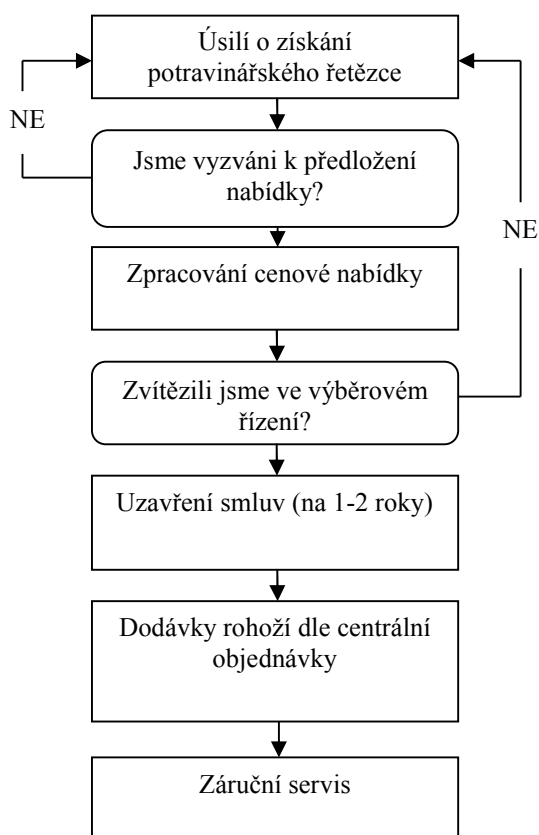
Činnostem orientovaným na kontaktování generálních dodavatelů však není věnována systematická pozornost, neboť jsou závislé na časových dispozicích vedoucího oddělení. Generální dodavatel může také společnost kontaktovat z vlastní iniciativy. V důsledku skutečnosti, že čisticí rohože značky EMCO nejsou zapsané v povědomí všech stavebních firem, není ale tato situace pravidlem. Posloupnost uvedených činností oddělení pro distribuci a prodej je zachycena Obr. 10.



Obr. 10: Posloupnost činností oddělení pro distribuci a prodej pro novostavby
Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.2 Posloupnost činností pro existující objekty – obchodní řetězce

Jiná sekvence kroků nastává v případě obchodních řetězců. Pokud se společnost stane dodavatelem čistících rohoží pro obchodní řetězec, dochází zpravidla k uzavírání výhradních smluv až na dva roky. Během této periody je společnosti umožněno zajišťovat výměnu rohoží pro všechny prodejny řetězce dle potřeby. Facility manažeři obchodních řetězců provádějí za účelem výběru dodavatele rohoží pravidelně výběrová řízení. Prodejce společnosti NOVUS proto usiluje o zjištění a následné kontaktování osob, které odpovídají za zařazení potenciálních dodavatelů do výběrového řízení, jak naznačuje Obr. 11.

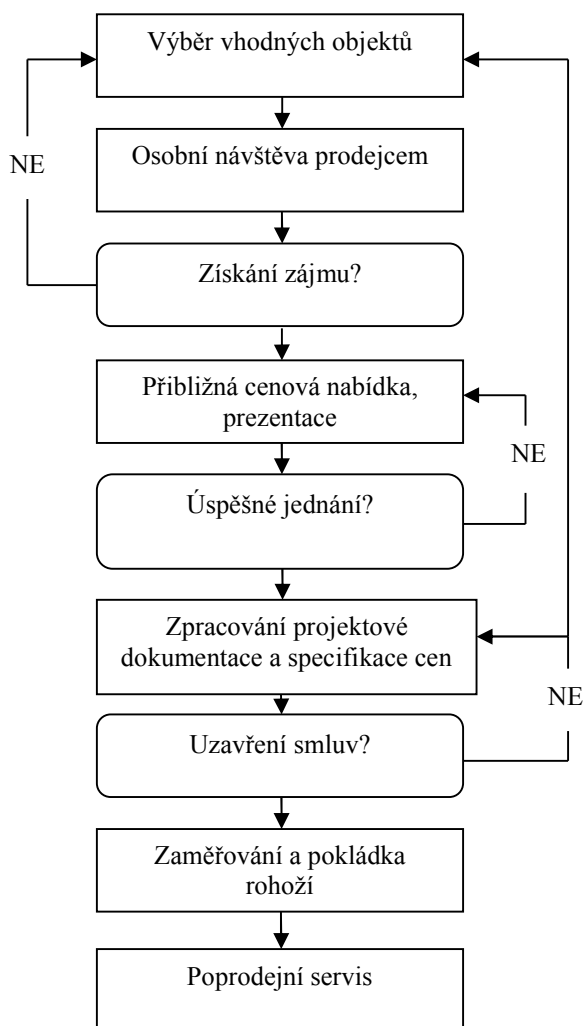


Obr. 11: Posloupnost činností oddělení pro distribuci a prodej pro obchodní řetězce
Zdroj: Vlastní zpracování.

Společnost může realizovat dodávky rohoží obchodním řetězcům také pro jednotlivé prodejny, aniž by byla jejich výhradním dodavatelem. K těmto zakázkám však dochází spíše výjimečně a nelze je označit za cílené ze strany oddělení jako ve výše uvedené situaci.

4.4.3 Posloupnost činnosti pro existující objekty – nákupní centra

Obr. 12 zobrazuje posloupnost činností oddělení v případě nákupních center, která již byla postavena. Při výstavbě již existujících objektů byly rohože ve většině případů zajištěny konkurencí (působnost společnosti NOVUS v tomto oboru je pouhých pět let) a společnost se tak vlastně snaží získat novou klientelu. Prodejcem jsou vytipována nákupní centra a je realizována osobní návštěva na základě domluvené schůzky. V případě, že prodejce vzbudí zájem, je vypracována předběžná nabídka a její prezentace. Dále jsou zpravidla v rámci vedení nákupního centra realizována vnitřní jednání. Pokud je vysloven souhlas s předloženou nabídkou, následuje zpracování podrobné cenové nabídky, uzavření smluv, montáž a poprodejní servis.



Obr. 12: Posloupnost činností oddělení pro distribuci a prodej pro nákupního centra
Zdroj: Vlastní zpracování.

Vytipování velkých projektů prozatím probíhá na základě internetového šetření, které však není prováděno v příliš detailní podobě či je realizováno v důsledku náhodného oslovení nákupních center v rámci obchodních cest.

Ve všech třech uvedených případech posloupnosti činností oddělení pro distribuci a prodej se jeví jako klíčové nalezení správné kontaktní osoby a dalších osob, které mají pravomoc o dané problematice rozhodovat. Nutná je zejména znalost jejich kritérií při výběru dodavatele a také správné načasování jejich oslovení. Je patrné, že v těchto případech je účelné neustálé systematické sledování těchto subjektů.

5 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí divize EMCO

Pro identifikaci nedostatků stávajícího distribučního procesu je nutné specifikovat a analyzovat faktory, které na něj ať už přímo, či nepřímo působí. V této části diplomové práce je proto provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, která je nezbytným dílčím krokem pro zvolení směru, kterým by se měla společnost pro optimalizaci současného stavu distribuce čisticích rohoží ubírat (viz kap. 2.4).

Obsahem této kapitoly je analýza vybraných makroekonomických trendů a analýza faktorů mikroprostředí – analýza zákazníků, analýza využívaných distribučních cest a jejich mezičlánků a v neposlední řadě je provedena identifikace konkurence. Závěrečná podkapitola je věnována analýze vnitřního prostředí, v rámci které je zvláštní důraz kladen na zdroje plynoucí z členství v holdingové skupině.

5.1 Analýza vybraných makroekonomických trendů

Cílem analýzy makroekonomických faktorů je odhalení obecných trendů vnějšího prostředí společnosti. Práce rozděluje a specifikuje vlivy makroprostředí v souladu s metodou PEST (viz kap. 2.5.1) na politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Účelem práce není postihnout veškeré vlivy makroprostředí, ale pouze se zaměřit na ty, které mohou mít dopad na volbu distribuční strategie podniku.

V případě **politicko-právních faktorů** je hlavním ovlivňujícím aspektem výše minimálních mezd. Jedná se o relevantní ukazatel identifikace nákladové výhody v porovnání s firmami alokovanými v okolních státech, které by mohly představovat konkurenční ohrožení. Pozici ČR z pohledu úspory nákladů plynoucí z levné pracovní síly lze považovat za výhodnou. ČR má nejnižší minimální měsíční mzdu (332 eur) ve střední Evropě a čtvrtou nejnižší v rámci zemí EU. V porovnání s okolními státy dosahuje na Slovensku minimální mzda hodnoty 380 eur, v Polsku 410 eur a v Německu až 1 473 eur. V Rakousku není minimální mzda stanovena (Eurostat, 2015).

Pro rozhodování o koncentraci distribučních mezičlánků společnosti v rámci ČR je vhodné se zabývat otázkou výše průměrných mezd dle jednotlivých jejích krajů. Vliv výše

a diferenciacie hrubé průměrné mzdy dle krajů je možné rozvést v rámci **ekonomických faktorů**. Průměrná hrubá měsíční mzda je nejvyšší v Praze (33 347 Kč), za ní následuje kraj Středočeský (25 546 Kč) a kraj Jihomoravský (24 883 Kč). V Libereckém kraji je průměrná mzda pátou nejvyšší a dosahuje hodnoty 23 730 Kč. Nejnižší průměrnou mzdu naopak získávají zaměstnanci v kraji Zlínském (22 683 Kč) a Karlovarském (22 060 Kč) (ČSÚ, 2014a).

Dalším aspektem, kterým je účelné se zabývat, je pozice české ekonomiky v rámci hospodářského cyklu. V tomto ohledu je možné zaregistrovat zcela patrný pozitivní vývoj. Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí (2015) je rok 2015 rokem expanze ekonomiky ČR. V souladu s predikcí je předpokládáno, že na hospodářském růstu se budou podílet všechny sektory ekonomiky včetně stavebnictví, které v předcházejících letech realizovalo pouze pokles. Samotné statistiky také poukazují na pozitivní vývoj – již na konci roku 2014 došlo k mírnému zvýšení tržeb ve stavebnictví, například pozemní stavitelství vzrostlo o 2 % (ČSÚ, 2014b).

Ze zprávy vypracované analytickou společností CEEC Research (2015) také vyplývá, že rok 2015 bude rokem mírného ožívání stavebního sektoru (předpokládaný růst 4 %), kde základem tohoto růstu budou nejen investice z veřejného, ale i privátního sektoru. Pozvolné zlepšování výkonu se očekává i v roce 2016 (předpokládaný růst 3,6 %). V souvislosti s těmito optimistickými výhledy pro následující roky je až 40 % stavebních firem připraveno na zdražení svých výkonů. Také je očekáván růst v oblasti projektových prací, a to dokonce o 4,8 % jak pro veřejné, tak soukromé zakázky (dle odpovědí 129 klíčových projektových společností). Nejnovější výsledky výzkumů realizovaných s řediteli projektových kanceláří také ukázaly, že osm z deseti společností očekává růst projektových prací. V oblasti pozemního stavitelství je očekáván nárůst o 4,1 % a 57% nárůst ziskových marží. Někteří ředitelé projektových kanceláří dokonce uvedli nárůst zájmu investorů o materiály s vyšší přidanou hodnotou (CEEC Research, 2015).

Podle predikce Ministerstva financí (2015) je pravděpodobná i vyšší spotřeba domácností, která se již projevila v roce 2014 v oblasti maloobchodu. Tržby v tomto sektoru meziročně vzrostly až o 4,2 % (Ministerstvo financí, 2015).

Mohlo by se tak zdát, že pozitivní vývoj na maloobchodním trhu způsobí výstavbu nových obchodních center a růst prodejen potravinářských řetězců. Dle analytika Zdeňka Skály (2014) ze společnosti Incoma GfK, je však tento vývoj nejistý. V rámci zkoumání **socikulturních faktorů** je totiž možné spatřit určité nové trendy spotřebitelského chování.

Analýza nákupního chování současného spotřebitele prokázala, že kupující mají tendenci k roztržitosti svých nákupů u různých prodejců potravin. Jejich nákupy jsou realizovány v menších objemech, ale podstatně větších frekvencích. Z důvodu již tak vysoké konkurence v tomto oboru je výstavba prodejen nepravděpodobná. Naopak lze předpokládat sloučení jednotlivých řetězců. Dokonce je predikováno zmenšování prodejních ploch v důsledku přeorientace zákazníků z velkých hypermarketových obchodů na menší prodejní plochy (Skála, 2014). Zvýšená frekvence nákupů však bude pravděpodobně vytvářet vyšší nápor na životnost rohoží. Těmto aspektům se práce dále bude věnovat v analýze zákazníka.

Technologické faktory jsou další činitelé, které ovlivňují distribuci a prodej čisticích rohoží EMCO. Při uvedení na trh musí být splněny technické normy vázané na protiskluznost – v souladu s normou ČSN 74 4505 – Podlahy (ČSN 74 4505, 2012). Dále je vyžadována protipožární prevence v únikových cestách dle normy ČSN EN 13501-1 (ČSN EN 13501-1, 2010).

5.2 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků v této podkapitole je pro lepší orientaci opět rozdělena na analýzu zákazníků dle objektu a analýzu zákazníků dle subjektu, v souladu se specifikací zákazníků ve 3. kapitole.

Analýza zákazníků dle objektu je zaměřena na *obchodní řetězce* (především potravinářské) a *nákupní centra*. Práce se soustředí na získání informací o rozmístění těchto objektů v jednotlivých krajích a identifikaci objektů, které jsou s ohledem na

prodejní plochu nejperspektivnější pro společnost¹. Za zákazníky dle objektu je možné také považovat budovy typu nemocnic, hotelů, škol apod. Touto prací však nejsou chápány jako objekty strategického významu a proto jim není věnována pozornost.

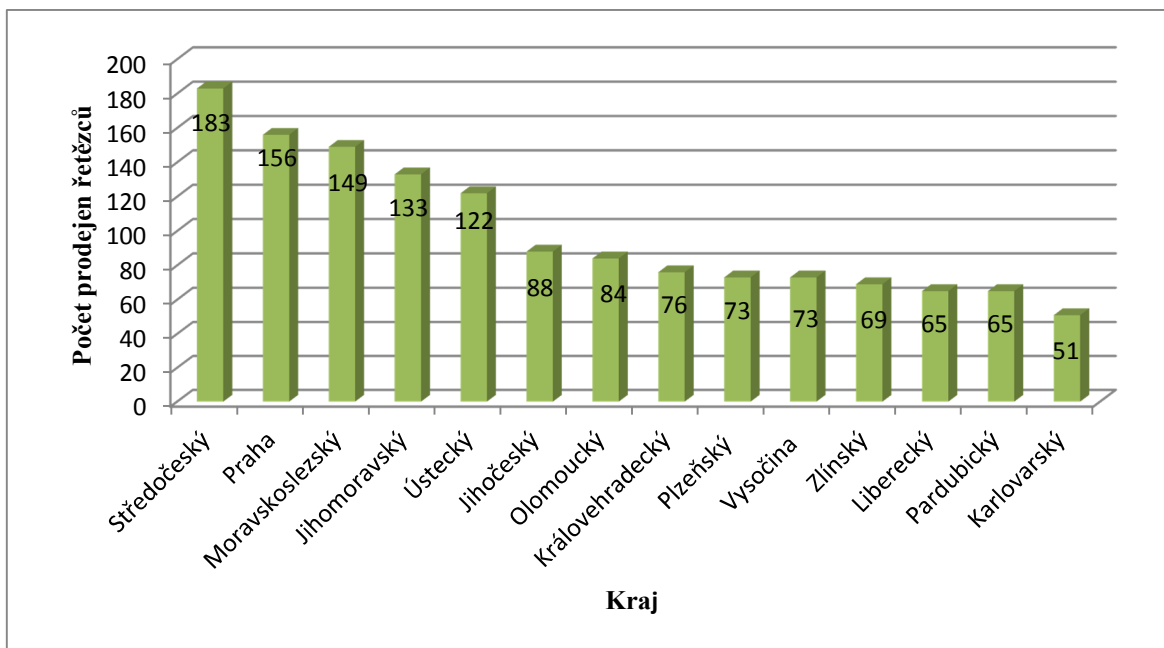
Analýza zákazníků dle subjektu člení zákazníky na tři skupiny, a to na *stavební firmy, facility manažery a správce budov a ostatní zákazníky*. Stavební firmy působící jako generální dodavatelé staveb odpovídají za výběr jednotlivých subdodavatelů, včetně dodavatelů čisticích rohoží. Facility manažeri a správci budov jsou klíčové kontaktní osoby, ke kterým směřuje úsilí pro získání zakázky na pokládku rohoží v nákupních centrech, obchodních řetězcích a jiných větších, již existujících veřejných budovách. Do ostatních zákazníků lze zařadit například úklidové firmy nebo vlastníky soukromých objektů.

5.2.1 Analýza zákazníků dle objektu

Potravinářské řetězce (a jiné obchodní řetězce) jsou z pohledu potřebných velikostí rohoží, jejich množství a nutností časté výměny významným zákazníkem. V současnosti působí na českém trhu 680 prodejen potravinářských supermarketových řetězců, více než 640 prodejen potravinářských diskontů a téměř 300 hypermarketových prodejen² (Incoma GfK, 2013). Trh největších obchodních řetězců lze rozdělit mezi tyto vlastníky: Rewe, Schwarz, Ahold a Tesco Stores, Globus a Makro Cash & Carry. Obr. 13 zachycuje počty prodejen těchto řetězců dle jednotlivých krajů.

¹ Lze předpokládat, že čím větší je prodejní plocha objektu, tím větší bude množství a velikost používaných rohoží.

² Prodejní plocha supermarketů se pohybuje mezi 400 m² a 2 500 m². Diskontní prodejny se velikostí od supermarketů příliš neliší a jsou budovány zejména na levnějších pozemcích na kraji měst. Malé hypermarkety disponují prodejní plochou mezi 2 500 m² a 5 000 m², např. Kaufland. Velké hypermarkety, jako např. Globus či Tesco, přesahují plochu 5 000 m² (Cimlér et al., 2007).



Obr. 13: Počet prodejen vybraných obchodních řetězců dle jednotlivých krajů
Zdroj: Data AkeniCeny.cz. Vlastní zpracování.

Nejvíce prodejen je koncentrováno ve Středočeském kraji (183 prodejen) a dále v Praze (156 prodejen). Významné jsou také kraje Moravskoslezský a Jihomoravský. Naopak nejméně prodejen výše uvedených řetězců je možné nalézt v kraji Libereckém, Pardubickém a Karlovarském.

Největší prodejní plochou z diskontních řetězců disponuje řetězec Lidl, ačkoliv největší počet prodejen má Penny Market. Penny Market a Lidl jsou také jediné diskontní řetězce pokrývající všechny české kraje. V kategorii hypermarketů na českém trhu dominuje Kaufland se 115 prodejny, které jsou také zastoupeny ve všech krajích. Největší prodejní plochu však zabírají prodejny Tesco Stores ČR (Incoma Gfk, 2013).

V roce 2014 Ahold převzal prodejny Spar obchodní společnosti a počátkem roku 2015 došlo k jejich přeměně na prodejny Albert. Dle odhadů tak bude společnost Ahold zaujímat z hlediska prodejní plochy mezi řetězci jedno z předních postavení. Podrobnější údaje o počtu prodejen a odhadované prodejní ploše jednotlivých řetězců shrnuje Tab. 4.

Tab. 4: Prodejní plocha největších obchodních řetězců v ČR

Řetězec/vlastník	Počet prodejen (2014)	Odhadovaná prodejní plocha v m ² (2014)
REWE ČR	544	449 340
Penny Market	348	208 800
Billa	206	240 540
Schwarz ČR	345	616 880
Lidl	230	183 080
Kaufland	115	433 800
Ahold Czech Republic	334	600 730
Albert Supermarket	228	443 400
Albert Hypermarket	56	
Spar Supermarket	13	157 330
Spar Hypermarket	35	
Tesco Stores ČR	183	-
Tesco hypermarket	76	
Tesco supermarket	60	
Tesco Epresss	53	
Tesco obchodní domy	6	
Tesco Extra	9	
Globus ČR	15	195 000
Makro Cash & Carry ČR	13	114 300

Zdroj: Data Justice.cz, denní tisk a webové stránky jednotlivých společností. Vlastní zpracování.

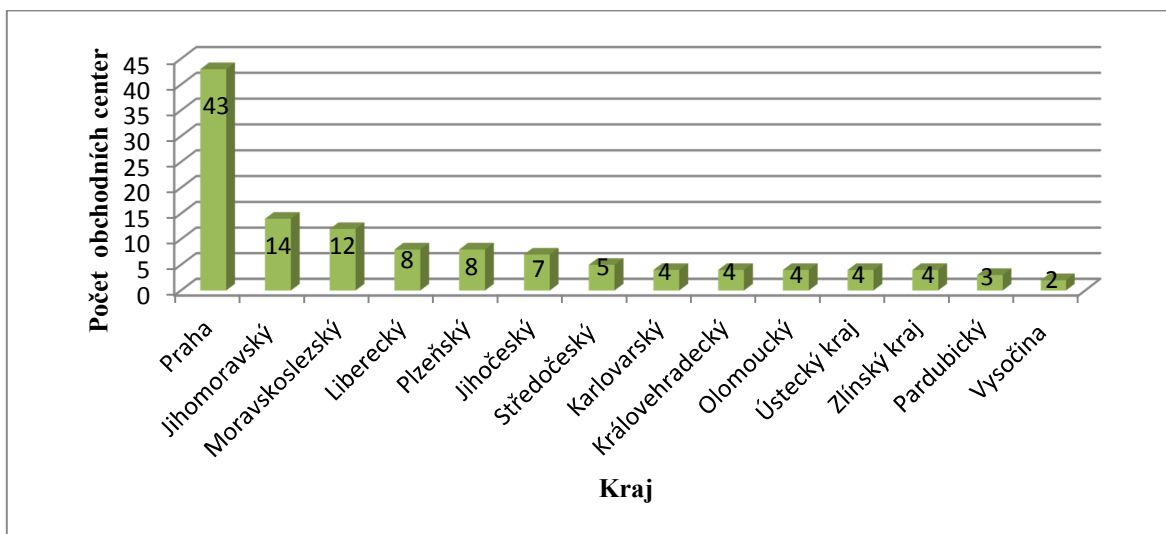
Pozn.: Hodnota prodejní plochy je vypočtena na základě průměrné prodejní plochy prodejen jednotlivých řetězců. Výsledné hodnoty jsou pouze orientační. Hodnota prodejní plochy pro řetězec Tesco Stores ČR není z důvodu různorodosti prodejen uvedena.

V roce 2014 se stala společnost NOVUS výhradním dodavatelem řetězce Penny Market na následující dva roky. Obrat z prodeje rohoží činil 18 % celkového obratu, a to i přesto, že prodej rohoží byl uskutečněn pouze pro necelou třetinu prodejen řetězce (význam Penny Marketu jako zákazníka zobrazuje kategorizace zákazníků ABC pro rok 2014, uvedená v Příloze B).

Množství *nákupních center*³ v ČR stále přibývá, otázkou je však doba trvání tohoto trendu v důsledku již značné přeplněnosti stavebních ploch. V současnosti se s největší koncentrací nákupních center lze setkat v Praze a dále především v kraji Jihomoravském

³ V této práci není rozlišováno mezi pojmy „nákupní centrum“ či „obchodní centrum“, „retail park“, „outlet centrum“ a dalšími pojmy reprezentujícími velkoplošné obchodní komplexy.

a Moravskoslezském. Naopak nejmenší počet nákupních center je v kraji Pardubickém a v kraji Vysočina. Počet nákupních center pro jednotlivé kraje zobrazuje Obr. 14.



Obr. 14: Počet obchodních center pro jednotlivé kraje
Zdroj: Data AkcniCeny.cz. Vlastní zpracování.

Na konci roku 2014 byl v ČR celkový rozsah obchodních komplexů přes 4,5 mil. m² hrubých pronajímatelných ploch (dále jen GLA) (Incoma GfK, 2015a). Z toho největší obchodní komplexy se drtivou většinou nacházejí v Praze, dále v Brně a Ostravě – tuto skutečnost zachycuje také Tab. 5.

Tab. 5: Deset největších nákupních center dle GLA v ČR pro rok 2014

Nákupní centrum	Umístění	GLA m ²
Obchodní centrum Letňany	Praha	125 000
Palladium	Praha	115 000
Olympia Brno	Brno	110 000
Obchodní centrum nový Smíchov	Praha	85 150
Avion Shopping park Ostrava	Ostrava	85 100
Avion Shopping park Brno	Brno	60 137
Centrum Chodov	Praha	55 000
Metropole Zličín	Praha	55 000
Centrum Černý most	Praha	53 320
Avion Shopping park Praha	Praha	52 400
Galerie Harfa	Praha	49 000

Zdroj: GREPLOVÁ, Z. Nákupní centra v České republice – regionálně-ekonomická analýza, s. 56. Vlastní zpracování.

Roční nárůst nákupních center v ČR je pak značně kolísavý. Největší intenzita nárůstu byla v posledních letech zaznamenána v roce 2008, kdy došlo k výstavbě až osmi objektů. Od tohoto roku byla však zaregistrována spíše tendence k poklesu. Intenzita nárůstu výstavby nákupních center má dle predikcí dosáhnout maximálně dvou až tří nákupních center ročně (Incoma GfK, 2015b).

Za rok 2014 byla společnost NOVUS výhradním dodavatelem rohoží pro jeden obchodní řetězec a dále realizovala pokládku rohoží pro dvě nákupní centra – ta se však významně podílela na celkovém ročním obratu společnosti, a to s téměř 31 %. Přestože je význam této skupiny zákazníků značný, během pětileté periody bylo spolupracováno pouze s jedenácti nákupními centry. Spolupráci s těmito skupinami zákazníků ovšem znesnadňuje jejich vyjednávací síla a silné konkurenční prostředí. Pokud nejsou zákazníkovi poskytnuty výhodné podmínky, je pro něj velice snadné přejít k jinému dodavateli. Jako důvod lze uvést především značnou podobnost nabízených produktů a s nimi spojených služeb.

5.2.2 Analýza zákazníků dle subjektu

V této podkapitole jsou zákazníci rozděleni na stavební firmy, facility manažery a správce budov a ostatní zákazníci.

Skupinou zákazníků, která se nejvíce podílí na obratu realizovaném díky činnosti oddělení pro distribuci a prodej rohoží EMCO, jsou *stavební firmy*. Nejvyšší obrat z prodeje čisticích rohoží za roky 2010 až 2014 byl získán od stavebních firem Metrostav, a.s. a Syner, s.r.o. – tyto firmy, spolu se společností Gemo Olomouc, spol. s r.o., se také jako zákazníci opakovaly nejčastěji (viz Tab. 6).

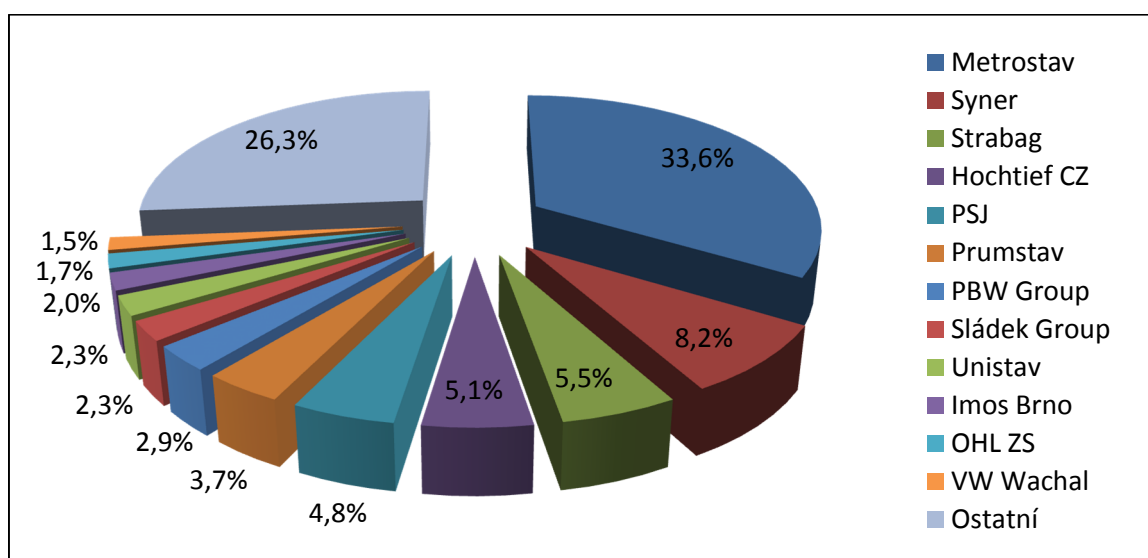
V případě velkých společností, jako je například právě Metrostav, a.s., nelze však opakovanost spolupráce chápat jako vyloženou zákaznickou loajalitu. Společnost je tvořena jedenácti divizemi, které si pravděpodobně informace o vlastních subdodavatelích nepředávají. Určitou vypovídací schopnost má opakování dodávek u stavebních firem s menším počtem zaměstnanců. Přestože u těchto menších firem nelze očekávat, že by se staly generálním dodavatelem význačných staveb, svou opakovaností však mohou přispět ke zvýšení tržeb společnosti.

Tab. 6: Opakující se zákazníci čisticích rohoží EMCO v kategorii stavebních firem

Stavební firma	Přibližný počet zaměstnanců	Opakovanost zákazníků				
		2010	2011	2012	2013	2014
Metrosta, a.s.	3005	X	X	X		X
Strabag, a.s.	2465				X	X
Hochtief CZ, a. s.	1065				X	X
Imos Brno, a.s.	655	X	X			
Gemo Olomouc, spol. s r.o.	500	X			X	X
PSJ, a.s.	390			X		X
Unistav Brno, a.s.	325		X	X		
Syner, s.r.o.	300		X		X	X
Mota-Engil central Europe ČR, a.s.	200		X		X	
Navlácil stavební firma, s.r.o.	200				X	X
Sládek Group, a.s.	180		X	X		
Tima, spol. s r.o.	140			X		X
Bau-Stav, a.s.	120			X		X
BS Vsetín, s.r.o.	100				X	X
Herstav, spol. s r.o.	50			X	X	

Zdroj: Data Justice.cz, webové stránky společností a interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

Obr. 15 zachycuje podíl jednotlivých společností na celkovém obratu získaném za všechny stavební firmy, se kterými firma NOVUS v období 2010 až 2014 spolupracovala. Z grafu je patrné, že dominantní postavení v tomto ohledu zaujímá firma Metrostav, a.s. s 33,6 %. Na obratu z prodeje čisticích rohoží EMCO se také významně podílely společnosti Syner, s.r.o. (8,2 %), Strabach, a.s. (5,5 %) a Hochtief CZ, a.s. (5,1 %).



Obr. 15: Podíly stavebních firem na obratu z prodeje čisticích rohoží EMCO

Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

Pro účast na hodnotově významných projektech, které jsou zastřešované zpravidla velkými stavebními společnostmi, jako je například společnost Metrostav a.s., je nezbytné zúčastnění se výběrového řízení. Jak bylo již v práci zmíněno v kap. 4.4.1, celá posloupnost činností pro získání statusu subdodavatele novostavby je značně komplikovaná. Na druhou stranu je z podílu společnosti Metrostav, a.s. na prodeji čisticích rohoží patrné, že není možné tyto snahy opomíjet.

Další možností je zaměření se na skutečnost, že velké stavební firmy spolupracují s projektovými společnostmi. Projektanti při vypisování výběrového řízení na generálního dodavatele již v projektové dokumentaci uvádějí možné dodavatele subdodávek. Pokud by se firma dostala do povědomí projektových společností, mohla by se vyhnout často neefektivně vynaloženému úsilí v oblasti oslovování stavebních firem.

V případě zákazníků typu *správci budov a facility manažerů* se nedá o dlouhodobé loajalitu příliš uvažovat. Tato skupina zákazníků ani tak neusiluje o pevnější spolupráci, jako spíše o získání dodavatele s nejnižší možnou cenou. Společnost NOVUS zatím nebyla prostřednictvím přímé cesty orientována na tuto skupinu. Jako výjimku lze však uvést rok 2014, kdy došlo ke spolupráci s facility managementem pro obchodní řetězec Penny Market.

Jiní zákazníci než stavební firmy, správci budov a facility manažeři spadají do kategorie *ostatních zákazníků*. Tito zákazníci nejsou společností aktivně oslovováni.

5.3 Analýza distribučních cest a jejich mezičlánků

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.3, společnost NOVUS využívá smíšený systém distribučních cest. Čisticí rohože EMCO jsou dostupné stejným skupinám zákazníků buď přímo, prostřednictvím vlastního prodejce, či nepřímo, prostřednictvím distributorů společnosti. Ačkoliv pak množství distributorů za dobu působnosti společnosti narůstalo, počet prodejců a pracovníků oddělení distribuce a prodeje zůstal nezměněn.

Analýza distribučních cest a jejich mezičlánků je tak zaměřena na zjištění efektivnosti těchto distribučních cest a odkrytí závislosti na jednotlivých distributorech. V rámci této

podkapitoly je zjišťován podíl jednotlivých mezičlánků na obratu společnosti, a zda jsou geograficky pokryty perspektivní oblasti odbytu.

5.3.1 Analýza efektivnosti distribučních cest

Tab. 7 zobrazuje porovnání efektivity přímé a nepřímé distribuční cesty za období 2010 až 2014. Dále je v tabulce zachycen vývoj podílů jednotlivých skupin zákazníků získaných vlastní činností společnosti v členění dle subjektu.⁴

Tab. 7: Vývoj prodeje prostřednictvím různých distribučních kanálů

Forma distribuce		Podíl obratu v %					Průměrný roční podíl na obratu v %
		2010	2011	2012	2013	2014	
Interní oddělení	Stavební firmy	33,69	15,79	16,90	11,78	33,15	22,26
	Správci budov, facility manažeři	0,49	1,86	4,50	2,29	32,10	8,24
	Ostatní	24,73	27,70	12,90	12,51	9,26	17,48
	Celkem	58,91	45,35	34,60	26,60	75,04	48,10
Distributoři		40,79	54,65	65,40	73,40	24,96	51,90

Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že nepřímá distribuční cesta se podílela na obratu společnosti v průměru více než 51 %. V roce 2010 byl podíl distributorů na obratu pouhých 40,79 %, v následujících třech letech však docházelo k jeho navyšování. Nejvíce se distributoři podíleli na obratu v roce 2013, a to až 73,4 %. V roce 2014 naopak došlo ke skokovému snížení na pouhých 24,96 %. Pokles lze vysvětlit snížením absolutní hodnoty prodeje ze strany distributorů, a naopak uzavřením spolupráce se společností Penny Market prostřednictvím přímé distribuční cesty.

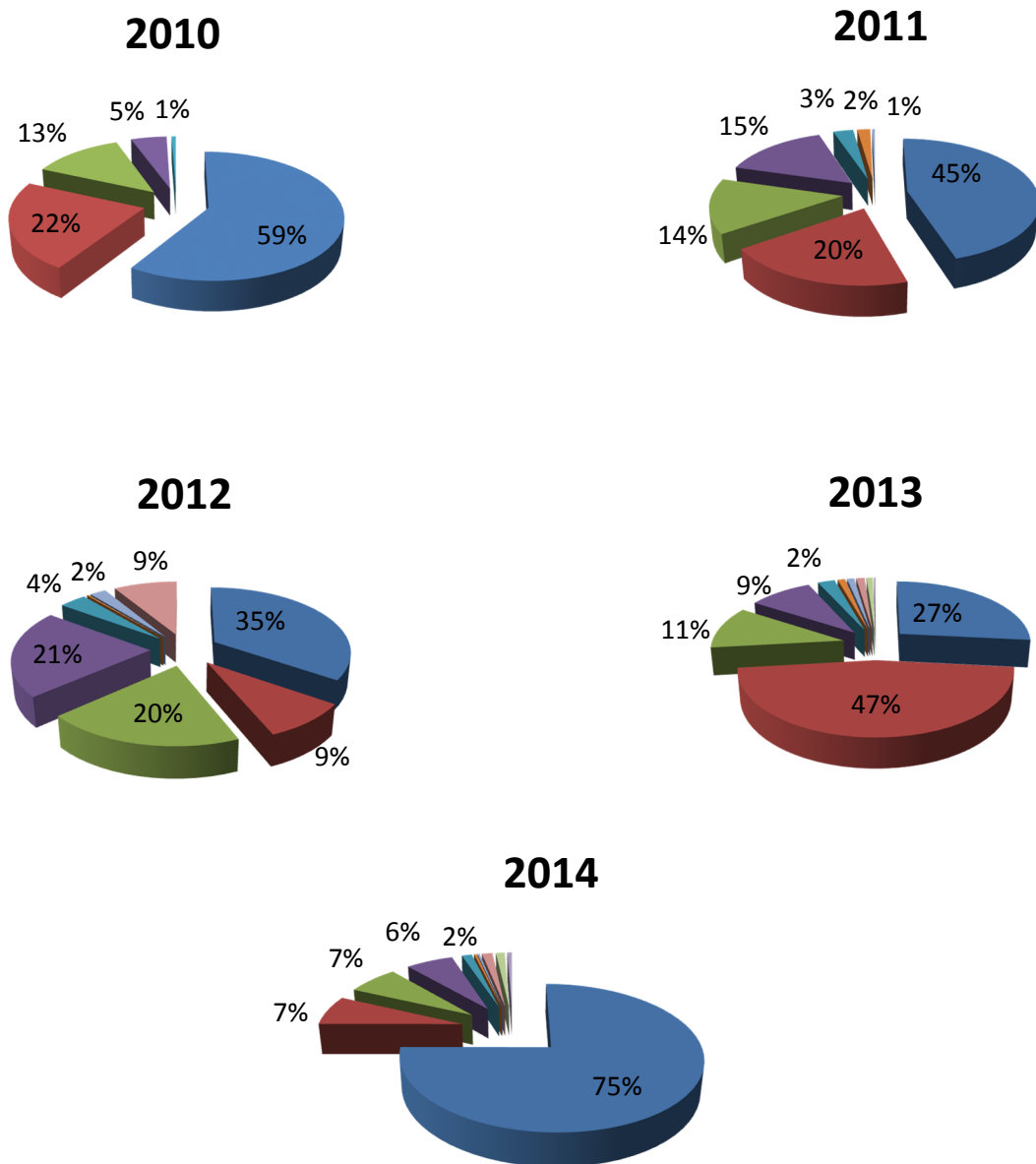
Nejvíce se na obratu společnosti podílela skupina zákazníků stavební firmy. Střední hodnota ročního obratu v absolutní výši na jednoho zákazníka v této skupině však

⁴ Na základě poskytnutých údajů společností NOVUS Česko, s.r.o., jsou v této podkapitole zachyceny podíly skupin zákazníků dle subjektu na celkovém obratu. Specifikace podílů dle skupin zákazníků je provedena pouze pro přímou distribuční cestu, pro kterou byly dostupné údaje.

nedosahuje vysokých částek. V roce 2014 skupinu stavebních firem tvořilo třicet pět zákazníků s průměrným obratem 83 692 Kč, z toho zakázky pro pouhých sedm stavebních firem převyšovaly tuto střední hodnotu. Kategorie správců budov a facility manažerů se na obratu společnosti podílela za pět let nejméně. V roce 2014 je však zřejmý prudký nárůst podílu v této kategorii, který byl způsoben spoluprací s facility managementem řetězce Penny Market. Ostatní zákazníci jsou nejpočetnější skupinou, v průměru však s nejnižšími tržbami na jednoho zákazníka.

5.3.2 Podíl jednotlivých distributorů na obratu z prodeje čisticích rohoží EMCO

Množství distributorů společnosti postupně narůstalo – v roce 2010 disponovala společnost pouhými čtyřmi distributory, a to po jednom pro Plzeňský a Liberecký kraj a dvěma distributory pro Prahu. Původní složení distributorů bylo navrženo samotnou mateřskou společností a postupně docházelo k jeho rozšiřování, s ohledem na zabezpečení servisních služeb zákazníkům v dalších krajích. V roce 2011 začala společnost nově spolupracovat s distributorem z Jihomoravského a Jihočeského kraje, v roce 2012 z Moravskoslezského kraje a v roce 2013 se počet distributorů navýšil o další dvě společnosti ze Středočeského a Libereckého kraje. V současnosti společnost již spolupracuje s devíti prostředníky. Největší podíl na ročních obrazech z prodeje čisticích rohoží je však stále zajišťován prvními čtyřmi distributory, se kterými byla započata spolupráce. Podíly ostatních distributorů jsou méně obratově významné (viz Obr. 16).



- interní oddělení
- Distributor Plzeňský kraj
- 1. distributor Praha
- 2. distributor Praha
- 1. distributor Liberecký kraj
- Distributor Jihomoravský kraj
- Distributor Moravskoslezský kraj
- Distributor Jihočeský kraj
- 2. distributor Liberecký kraj
- Distributor Středočeský kraj

Obr. 16: Vývoj podílu distributorů na obrátu z prodeje čisticích rohoží EMCO
 Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

Největší obrat je realizován prostřednictvím distributora z Plzeňského kraje. Ačkoliv tento kraj nepatří mezi kraje s největším potenciálem z hlediska koncentrace zákazníků, distributor v tomto případě čerpá ze své známosti na trhu a realizuje zakázky v rámci celé ČR. Další dva nejvýznamnější distributoři dle tržeb uspokojují poptávku v Praze. Překvapivý je fakt, že distributoři z perspektivních krajů, jako jsou kraje Moravskoslezský a Jihomoravský, se prozatím nepodílí na prodeji významnými částkami. Nevýhodou spolupráce s převážnou většinou současných distributorů je zejména nemožnost zajištění dlouhodobých smluvních vztahů, které by zaručily společnosti určitou jistotu prodeje v dalších letech.

5.3.3 Hodnota projektů získaných oddělením pro distribuci a prodej

V Tab. 8 je zobrazen vývoj zakázek, které byly uskutečněny prostřednictvím vlastní činnosti interního oddělení. Tyto zakázky jsou rozděleny dle výše za ně realizovaného obratu do tří hodnotových pásem, a to na malé zakázky, střední zakázky a velké zakázky. Z tabulky je patrná relativní absence příspěvku velkých projektů na obratu společnosti během pětileté periody, a naopak výrazně převažující množství projektů v hodnotovém pásmu do 100 tis. Kč. V roce 2014 je však možné spatřit snížení této tendence.

Tab. 8: Počet získaných zakázek v jednotlivých hodnotových pásmech

Charakter zakázky (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Malé zakázky (do 100 tis. Kč)	35	58	19	72	25
Střední zakázky (101 tis. až 500 tis. Kč)	4	9	6	8	10
Velké zakázky (501 tis. Kč a více)	1	1	0	0	2

Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

5.4 ABC analýza pro rok 2014

Rok 2014 byl pro společnost specifický uzavřením smlouvy o výhradním partnerství se společností Penny Market. Z analýzy ABC je patrný význam této spolupráce. Až 18,20% podíl na obratu z prodeje čisticích rohoží byl realizován díky tomuto řetězci.

V kategorizaci ABC jsou zařazeni také distributoři společnosti. Pět z devíti distributorů spadá do kategorie A, tři do kategorie B a jeden dokonce do kategorie C. V kategorii

A se tradičně umístil distributor z Plzeňského kraje, dva distributoři pro Prahu, distributor pro Moravskoslezský a Liberecký kraj. Dále v kategorii A dominuje ze stavebních firem společnost Metrostav, a.s. s 9,55% podílem na obrátu z prodeje.

V souhrnu 19 % zákazníků z celkového počtu tvoří téměř 80 % veškerého obrátu z prodeje čisticích rohoží pro rok 2014. Kategorie B je zastoupena 31 % zákazníků. Nejpočetnější je kategorie C, ve které se až téměř 50 % zákazníků podílelo na obrátu z prodeje čisticích rohoží pouze necelými 5 %. Výsledné hodnoty pro jednotlivé kategorie zákazníků shrnuje Tab. 9. Podíly za konkrétní zákazníky jsou uvedeny v Příloze B.

Tab. 9: ABC analýza zákazníků čisticích rohoží EMCO pro rok 2014

Kategorie zákazníků	Počet zákazníků	Obraty v kategorii	% prodeje kumulované	% celkového počtu zákazníků
A	17	X	79,41 %	18,68 %
B	29	X	95,04 %	31,86 %
C	45	X	100,00 %	49,45 %

Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

Pozn.: Absolutní hodnoty obrátů pro jednotlivé kategorie zákazníků nejsou na přání společnosti uvedeny.

5.5 Analýza konkurence

Čisticí rohože EMCO, s působností na českém trhu od roku 2009, si teprve budují pozici na trhu a získávají reference, které lze považovat za důležité kritérium rozhodování potencionálních zákazníků o dodavateli. Z hlediska oficiálních ceníků jsou rohože EMCO cenově nad průměrem – vyšší cena však odpovídá vyšší nabízené kvalitě, kterou nejsou schopni malí místní výrobci vytvořit. Nicméně právě vyšší cena může v tomto odvětví představovat konkurenční nevýhodu v důsledku zákazníků, jako jsou generální dodavatelé a obchodní řetězce, neboť jsou velmi cenově citliví.

Společnost **GAPA MB, s.r.o.** je bezesporu největším konkurentem společnosti NOVUS na českém trhu. Jedná se o firmu působící v ČR již sedmnáct let, která se specializuje výhradně na výrobu a prodej čisticích rohoží (GAPA, c2013). Dlouhodobá působnost a široké portfolio výrobků představuje její hlavní výhodu.

Jak společnost sama uvádí, její pobočky lze nalézt na Slovensku, v Polsku, Rumunsku a na Ukrajině. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi a výroba je alokována ve Středočeském kraji u Kolína. Dále má společnost pobočku v Brně. Mimo tato místa

odbytu, společnost GAPA disponuje také pěti obchodními zástupci pro český trh – čtyři obchodní zástupci mají na starosti tři a více krajů a jeden obchodní zástupce obsluhuje zákazníky pouze v Praze. Některé z výrobků společnosti lze také zakoupit pomocí internetového obchodu (GAPA, c2013).

Společnost nabízí svým odběratelům čtrnáctidenní výrobní termíny od obdržení objednávky s možností jejich zkrácení. Při výrobním termínu do tří dnů se však připočítává rychlostní příplatek (GAPA, c2013). Na rozdíl od tohoto konkurenta společnost NOVUS má podstatně kratší výrobní termíny, pouhých dva až pět dnů. Společnost GAPA také neoplývá takovou úrovní certifikací jako společnost NOVUS a ani z pozice množství zaměstnanců nelze u ní nalézt výrazné zvýhodnění. Společnost GAPA MB je zapsaná v katalogu firem jako společnost do pouhých pěti zaměstnanců (EDB, c2015).

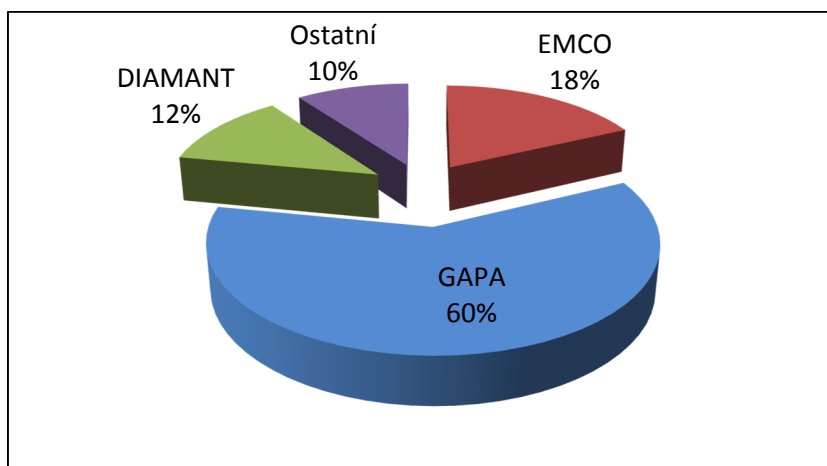
Dalším konkurentem je společnost **Diamant AK**, která na českém trhu působí ze všech firem nejdéle, a to téměř dvacet let. Společnost je lokalizována v (po Praze) druhém nejperspektivnějším kraji, v kraji Jihomoravském. Výhodou společnosti je také širší portfolio výrobků (Diamant, c2013). Společnost Diamant AK disponuje počtem zaměstnanců mezi šesti až dvaceti pěti (EDB, c2015).

Mezi konkurenty čisticích rohoží značky EMCO lze také zařadit polskou společnost **BP Techem SA** se sídlem ve Varšavě, která je výrobcem čisticích rohoží a dalších produktů. Rohože značky Techem nabízí také jeden z distributorů produktů EMCO. Hlavní výhodou čisticích rohoží této společnosti je především nízká cena, a to v průměru až o 55–60 % v porovnání s cenou čisticích rohoží značky EMCO. Nevýhodou této společnosti je dlouhá dodací doba a absence certifikací (Techem, c2013).

Významným konkurentem je také rakouská společnost **SCHEYBAL**, která je v ČR zastoupena výhradním prodejcem, firmou LINEA HOME s.r.o. Společnost oplývá velkým množstvím referencí, převážně však z Rakouska. Její tradice je postavená na čtyřicetileté praxi v oboru, spojené s prodejem výrobků s možným zařazením do vyšší jakostní úrovně – zejména z tohoto pohledu představuje možnou hrozbu pro společnost NOVUS (Scheybal, c2015).

Jako potencionální konkurent se jeví také slovenská společnost **MBM mat**, která představuje ohrožení z důvodu nabídky levnějších rohoží uspokojivé kvality. Jedná se o relativně malou firmu zaměřenou pouze na výrobu a prodej čisticích rohoží se sídlem v Beluše nedaleko českých hranic. Firma působí na slovenském trhu již jedenáct let (MBM mat, c2010).

Dle oddělení pro distribuci a prodej je celkový odhadovaný roční obrat v ČR v daném oboru 50 mil. Kč. S ohledem na tuto hodnotu, je předpokládán tržní podíl společnosti GAPA 60 %, divize EMCO 18 % a společnosti Diamant AK 12 %. Na ostatní konkurenty připadá 10% tržní podíl. Odhadované tržní podíly společností zobrazuje Obr. 17.



Obr. 17: Odhadované tržní podíly konkurenčních společností v ČR
Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.

5.6 Analýza vnitřního prostředí

Výrobky značky EMCO staví svoji přidanou hodnotu na německé kvalitě a šedesátileté tradici na světových trzích. Ačkoliv jsou čisticí rohože značky EMCO v západních zemích rozšířené a vybudovaly si výsadní postavení na trhu, na českém trhu v povědomí zákazníků ještě nejsou upevněny. Tato skutečnost je zejména patrná z malého množství zápisů rohoží EMCO do větších projektů.

Jako **dceřiná společnost silné zahraniční nadnárodní firmy** disponuje společnost NOVUS značnými výhodami v oblasti zdrojů, a to především velkou výrobní kapacitou, nízkými výrobními náklady a stabilním finančním prostředím. To je zázemí, kterými české

konkurenční firmy nemohou disponovat. Například velká výrobní kapacita umožňuje firmě NOVUS realizovat až třikrát kratší výrobní lhůty v porovnání s největším českým konkurentem. Výrobní kapacity jsou pak využité zpravidla vždy, a to díky zakázkám jak z Německa, tak z ČR (zakázky z ČR však prozatím tvoří doplněk výroby).

Jak je však pro velké nadnárodní společnosti typické, ačkoliv pobočka v ČR využívá značné benefity z členství v holdingové skupině, na druhou stranu je zatížena těžkopádností struktury nadnárodní společnosti. Nepříznivě se jeví především nemožnost flexibilní reakce na požadavky zákazníka v oblasti daných vyráběných produktů – výrobní sortiment je stanoven mateřskou společností a zpravidla ho nelze vůbec (či přinejmenším v krátkém časovém horizontu) měnit. Dále je nastaveno pevné cenové rozpětí a platební podmínky. Ty však nejsou zcela přizpůsobeny specifikám českého trhu. Výhodu konkurence v tomto aspektu lze spatřit v absenci povinnosti podrobení se centrálnímu řízení.

Holder si vybral za své strategické umístění město Raspenava v severních Čechách – tato lokalizace závodu a prodejního oddělení umožňuje realizovat společnosti nižší mzdové náklady než například při jeho umístění ve Středočeském kraji. Na druhou stranu musí prodejce vyjíždět z této lokace z důvodu vyhledávání zakázek do zákaznický perspektivnějších krajů.

Pro identifikaci slabých a silných stránek plynoucích z členství v holdingu, je vhodné se dále zaměřit na samotné **oddělení pro distribuci a prodej**. Jak bylo již v této práci popsáno, oddělení je tvořeno pouze třemi zaměstnanci (viz kap. 4.2). Hlavní prodejce je také vedoucím celého oddělení a rozhoduje o směru, kterým se obchod bude vyvíjet. Marketing je zajišťován pracovníkem tohoto oddělení, který zároveň tuto činnost vykonává pro vedlejší divizi. Čas tohoto marketingového referenta je však zejména vyplňován obchodní činností. Z těchto aspektů vyplývá absence samostatného marketingového oddělení v podniku, která ve svém důsledku způsobuje menší znalost stávající situace na trhu. Nedostatkem se také jeví ne ještě zcela zavedené procesy a úkony v rámci tohoto oddělení.

6 Návrh distribuční strategie a doporučení taktických kroků

V páté kapitole byly provedeny dílčí analýzy, které poukázaly především na významnost strategických skupin zákazníků a jejich vyjednávací sílu, relativně intenzivní konkurenci v oboru a současnou tendenci společnosti NOVUS k využívání distribučního modelu založeném na nepřímém kontaktu se zákazníkem. Pozornost byla soustředěna také na výhody vyplývající ze zázemí holdingové společnosti, ale i na nevýhody, které centrální řízení přináší.

V souladu se zjištěnými skutečnostmi získanými z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je v rámci této kapitoly provedena SWOT analýza (viz kap. 2.5.5) distribuce čisticích rohoží. Výstupem šesté kapitoly diplomové práce je návrh strategie pro oblast distribuce čisticích rohoží na období tří až pěti let. Dále jsou prací nastíněny kroky, které jsou shledávány jako nezbytné pro její úspěšnou realizaci.

6.1 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí

Čisticí rohože EMCO mohou stavět svou konkurenční výhodu zejména na krátkých výrobních termínech, s tím souvisejících dodacích lhůtách a na vysoké dokladované kvalitě. Nicméně není možné využít potenciál těchto výhod, pokud nebudou dány ve známost cílovým zákazníkům.

Největší konkurent společnosti NOVUS využívá pět obchodních zástupců, kteří jsou rozděleni dle regionů. Pro Prahu, která je nejdůležitější oblastí z hlediska perspektivy prodeje, využívá samotného zástupce. Z uvedeného je patrné, že pokud má hlavní konkurent o tolik silnější distribuční základnu, není možné na trhu dosáhnout úspěchů pouze s jedním prodejcem, který nemůže být operativně neustále k dispozici.

Oddělení distribuce a prodeje zkouší množství směrů a zaměření – různorodé činnosti jsou přeneseny na několik málo pracovníků, což ve svém důsledku vede k menší efektivitě přímé distribuční cesty. Společnost si sice nevede špatně s ohledem na kvantitu zakázek, ale většina těchto projektů není z pohledu výše realizovaného obrátu příliš zásadní.

Významnou příležitostí se proto jeví orientace na již postavené rozsáhlé objekty a snaha o jejich znovuzískání v dalším období. Ačkoliv nelze předpokládat skokové zvýšení intenzity výstavby velkých stavebních ploch s potenciálem pokládky rozměrnějších rohoží v ČR, s využitím současného optimismu ve stavebním sektoru se nabízí možnost orientace na projektové společnosti. Jejich prostřednictvím by mohlo dojít k vyhnutí se zdlouhavým procesům spojeným se získáním statusu subdodavatele stavby, na které je vynakládána více než polovina časových dispozic pracovníků oddělení distribuce a prodeje. Dalším možným způsobem intenzivního cílování společnosti jsou velké obchodní řetězce, které by zabezpečily obratovou jistotu díky smlouvám o výhradním dodání rohoží na dva roky.

K využití příležitostí je však nutné mít dostatek zdrojů pro jejich naplnění. Zejména obnova rohoží pro nákupní centra bude vyžadovat větší podporu distribuční, ale také informační základny, než jakou v současnosti společnost disponuje. Také u dodávek obchodním řetězcům lze očekávat, že budou vyžadovat frekventovanější servisní podporu. V případě projektových kanceláří je možné v současnosti předpokládat vyšší ocenění kvalitnějších subdodávek pro jejich projekty. Tato skutečnost se pro čisticí rohože EMCO jeví jako výhodná. Na druhou stranu omezená reakce výrobního sortimentu vyplývající z centrálně nastavených systémů by mohla být určitou překážkou.

Zajištění výše uvedených příležitostí by mohlo napomoci společnosti k realizaci velkých projektů a vyvázání se tak z relativní závislosti na současných distributorech, se kterými je dlouhodobá spolupráce nejistá. Zároveň by došlo k postupnému zvyšování podílu společnosti na trhu čisticích rohoží v ČR. Tyto příležitosti a další součásti SWOT analýzy distribuce čisticích rohoží značky EMCO jsou uvedeny do souvislostí v Tab. 10.

Tab. 10: SWOT analýza distribuce čisticích rohoží EMCO pro český trh

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • krátké dodací lhůty • stabilní logistická základna nadnárodní skupiny • nízké náklady • kvalita dodávaných produktů a úroveň servisu 	<ul style="list-style-type: none"> • podnik nováčkem na zavedeném trhu • absence zpětné vazby v rámci nadnárodní skupiny • absence místních zástupců v klíčových oblastech • nedostatečná informační podpora interního oddělení • nejasné postupy vůči klíčovým zákazníkům • nedostatek pracovníků
Vnější	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • optimismus ve stavebním sektoru • obnova rohoží v nákupních centrech každé kvartální období • dodávky do velkých obchodních řetězců • smlouvy o dlouhodobé spolupráci s distributory 	<ul style="list-style-type: none"> • intenzivnější distribuční základna konkurence • relativní závislost na distributorech • vyjednávací síla zákazníků • nízká intenzita výstavby nákupních center

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2 Určení cílů distribuce čisticích rohoží

V souladu se zjištěnými skutečnostmi vyplývajícími z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, a na základě konzultace s vedoucím oddělení pro distribuci a prodej, byly stanoveny cíle oddělení. Za hlavní cíl bylo zvoleno zvýšení obratu čisticích rohoží o 25 % do roku 2018. Jako dílčí cíle byly určeny:

- Zvýšení dostupnosti produktů strategickým zákazníkům v Praze a Středočeském kraji na základě přímého prodeje.
- Zvýšení efektivity přímé distribuční cesty.
- Zvýšení počtu poptávek zasílaných od generálních dodavatelů.
- Zvýšení podílu velkých projektů na tržbách z prodeje čisticích rohoží.

6.3 Výběr strategie pro distribuci čisticích rohoží

Z analýzy provedené v rámci této práce vyplynulo nedostatečné využití potenciálu trhu z hlediska distribuce, která by byla založena na aktivním oslovování zákazníků namísto pasivního vyčkávání nabídek ze strany současných distributorů. Absence přímého kontaktu se zákazníkem dále vyplývá i ze skutečnosti, že nelze odhadnout stabilní podíl těchto prostředníků na obratu z prodeje čisticích rohoží.

Jako nejlepším možným řešením se proto jeví zavedení jednoúrovňové cesty, a to v podobě obchodního zástupce se zaměřením se z počátku alespoň na Prahu a Středočeský kraj. Ačkoliv bylo také uvažováno o vlastním prodeji, vzhledem k výši vyžadovaných nákladů pro uvedené územní oblasti je doporučena tato alternativa.

Úkolem obchodního zástupce by bylo oslovení nákupních center v Praze a ve městech ve Středočeském kraji, kde primárním cílem bude získání velkých nákupních center nad 30 000 m² GLA. Dále by tento zástupce poskytoval technickou pomoc i další klientele v tomto kraji. Po vybudování zákaznické základny v Praze a přilehlých oblastech a po zjištění trendu v prodeji v poměru s vynaloženými náklady může management uvažovat o využití obchodních zástupců pro další kraje, především kraj Moravskoslezský a Jihomoravský. Pro zajištění výsledků získaných díky tomuto novému distribučnímu mezičlánku bude nutné vytvoření databáze nákupních center. Zde se doporučuje vedení zejména dvou údajů – kdy má dojít k výměně rohoží a jaký je jejich současný stav. Nezbytným se jeví také vytvoření kritérií pro hodnocení činnosti obchodního zástupce. Těmto aspektům se bude práce více věnovat v rámci operativních kroků.

Dále je také navrženo zachování (případně snížení) současného počtu distributorů s ohledem na doporučení udržení selektivního způsobu distribuce. Ačkoliv byla tendence podílu distributorů na obratu společnosti rostoucí (kromě roku 2014), autorka práce se domnívá, že tento podíl již dosáhl svého maxima. Práce proto sledává za vhodné napřimování distribučních cest. Změna distribučního modelu však bude klást zvýšený nárok na kapacitu oddělení pro distribuci a prodej.

Přímá distribuční cesta je pro B2B trhy klíčová, protože přímé vztahy mezi výrobcem a zákazníkem jsou tu mnohdy zásadní. Tento předpoklad platí i v případě potravinářských řetězců. Vedoucí oddělení, který je zároveň prodejcem společnosti, by měl usilovat o získání smluv pro výhradního dodavatele a o jejich následnou obnovu. Dále je doporučeno navštěvování projektových, popř. stavebních firem, kterým by byly prezentovány přednosti čisticích rohoží EMCO, ať už z hlediska lepší využitelnosti v projektech, nebo z hlediska delší životnosti.

Ačkoliv se předpokládá, že se výsledky této činnosti neprojeví na zvýšení obrátu okamžitě, pro zlepšení pozice firmy na trhu je oslovování těchto skupin zákazníků významné. Zvýšené nároky na zkušenosti prodejců u těchto druhů obchodních návštěv budou vyžadovat, aby je prováděl vedoucí oddělení. Autorka práce vidí také jako nezbytné vybudování informační základny, pro kterou bude muset být přijat další odborný pracovník.

6.4 Doporučení taktických kroků pro zefektivnění procesu distribuce čisticích rohoží

V předchozí podkapitole bylo navrženo napřimování distribučního modelu a zachování selektivního způsobu distribuce. Byl také nastíněn směr, kterým by se mělo samotné oddělení distribuce a prodeje ubírat. V souladu s navrženou strategií jsou v práci dále doporučeny taktické kroky pro zefektivnění distribučního procesu.

6.4.1 Vytvoření databáze nákupních center

Pro sledování výkonu obchodního zástupce a zmapování trhu s nákupními centry je vhodné vytvoření databáze nákupních center. Tato databáze by měla obsahovat tyto informace:

- seznam nákupních center dle GLA;
- adresu nákupních center;
- kontaktní osoby – správce budovy, facility manager, případně jiná odpovědná osoba;

- původního dodavatele rohože;
- typ rohože, rozměr rohože a další technická specifika;
- současný stav rohože;
- odhadovanou dobu obměny;
- datum poslední provedené návštěvy.

Data je nutné každoročně aktualizovat, pro zajištění výměny rohože. V případě získání nákupního centra je nutné jeho zařazení do databáze zákazníků, která by byla vedena na základě jednotlivých let provedení pokládky. Čtvrtý rok od daného roku by začalo opětovné oslovení center.

6.4.2 Uskutečňování hodnocení obchodního zástupce dle stanovených ukazatelů

Pro hodnocení obchodního zástupce je nezbytné stanovit měřítka jeho výkonu. Dále je doporučeno podávání měsíčního hlášení vedoucímu oddělení pro distribuci a prodej, které by obsahovalo seznam nákupních center, která byla navštívena, zjištěné příležitosti, případné problémy a vynaložené náklady. Tyto údaje budou důležité pro určení dlouhodobého trendu v oblasti prodeje a na jejich základě budou stanovena rutinní měřítka v případě potencionálního budoucího zvýšení počtu obchodních zástupců i pro další perspektivní kraje.

Mezi kvantitativní měřítka výkonu je možné zařadit kritéria týkající se uskutečněných výsledků prodeje:

- dosažená tržba;
- počet objednávek;
- počet nově získaných nákupních center;
- počet získaných nákupních center s velikostí nad 30 000 m² GLA;
- prodeje nákupním centřům, se kterými byla v minulosti navázána spolupráce.

Vstupní kritéria by obsahovala:

- počet uskutečněných návštěv nákupních center,
- počet cenových nabídek;
- počet návštěv nákupních center s velikostí nad 30 000 m² GLA;
- počet návštěv u potenciálních nákupních center;
- počet návštěv u stávajících nákupních center.

Jako možné ukazatele lze tak využít:

- tržbu na počet návštěv nákupních center;
- poměr počtu objednávek k počtu cenových nabídek;
- poměr počtu nových nákupních center k počtu návštěv potenciálních nákupních center;
- poměr počtu získaných nákupních center s velikostí nad 30 000 m² GLA k celkovému počtu návštěv těchto objektů;
- počet objednávek na počet návštěv nákupních center;
- poměr tržeb k počtu objednávek, resp. průměrná hodnota objednávky.

Dále je nutné sledovat také poměr výdajů (celkový plat obchodního zástupce včetně provize) k tržbám, které obchodní zástupce přinese.

6.4.3 Koordinace postupu činností v rámci oddělení distribuce a prodeje

V podkapitole 4.4.1 této práce zaměřené na postup oddělení pro distribuci a prodej při získání novostaveb byla vysvětlena jeho složitost. Úkony spojené s výběrem vhodných staveb jsou prováděny nepravidelně v závislosti na časových dispozicích vedoucího oddělení pro distribuci a prodej. Získání informací v této oblasti však firmu ročně stojí nemalé peníze. Z výsledků práce vyplývá, že by za zvážení stálo opuštění tohoto úsilí a zaměření se na odlišný postup. Pokud se firma dostane do povědomí projektových společností, bude častěji vypisována do projektů těchto kanceláří a následně oslovována stavebními firmami z jejich vlastní iniciativy. Ačkoliv se firma výběrovému řízení

nevyhne, její šance na úspěch je mnohem pravděpodobnější s ohledem na snahu stavebních firem vyhovět projektovým společnostem.

Práce se snaží nastítnit, zda není vhodné přemístit výdaje za získávání informací z průzkumů marketingových agentur na vypracování vlastní databáze projektových společností a jejich postupné oslovování s poukázáním na výhody, které čistící rohože EMCO v projektech přinesou. Autorka práce navrhuje postupovat v těchto krocích:

1. Vytvoření databáze projektových společností dle třídění podle určitých aspektů (počet realizovaných projektů, počet zaměstnanců, kraj apod.).
2. Vytipování projektových společností vhodných pro prezentaci.
3. Vytvoření prezentace.
4. Telefonické oslovení projektových společností.
5. Návštěva projektových společností a seznámení s produktem.

Pro vytvoření databází a telefonické oslovení bude nutné najmout dalšího pracovníka, tento pracovník však může být zároveň využit pro vytváření databází a identifikaci kontaktních osob a jejich zaznamenávání. Dále může být tento pracovník využit pro vedení celkové agendy zákazníků ve spolupráci s obchodními zástupci a pro hodnocení dosahovaných výsledků ze strany oddělení prodeje a distribuce a obchodních zástupců.

Závěr

V úvodu diplomové práce byla naznačena důležitost distribuce ve významu tvorby hodnoty pro zákazníka. Bylo nastíněno, že právě tato poslední část dodavatelského řetězce, která zabezpečuje dostupnost produktu zákazníkům, může napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Správně zvolená distribuční cesta, včetně jejích mezičlánků a přístup k jednotlivým skupinám zákazníků, se podílí na přidané hodnotě pro zákazníky, a tím i na zvyšování zisku společnosti. Tyto skutečnosti podtrhují význam rozhodování podniku v této oblasti. Na druhou stranu je nutné zohlednit omezenost autonomního rozhodování v případě členských společností nadnárodních koncernů a možnou nižší flexibilitu dodání právě té hodnoty, kterou zákazníci vyžadují na konkrétním trhu, z důvodu centrálně nastavených systémů.

Cílem této diplomové práce bylo navržení distribuční strategie a doporučení taktických kroků k zefektivnění distribučního procesu vybraného produktu pro český trh na základě provedených analýz. Po aplikaci teoretických poznatků a představení společnosti NOVUS Česko, s.r.o. jakožto člena německé holdingové skupiny, včetně popsání současného distribučního procesu čisticích rohoží pro český trh, bylo možné aplikovat analytické metody pro zjištění nedostatků v této oblasti a vytvoření návrhů a doporučení pro jejich odstranění.

Na základě analýzy současné situace podniku byly identifikovány možné příležitosti a hrozby a zároveň silné a slabé stránky zachycené prostřednictvím SWOT analýzy. Z analýzy vyplynuly možné směry zaměření společnosti v oblasti distribuce čisticích rohoží, které však v současnosti nejsou zcela podpořeny silnými stránkami společnosti. Na podkladě těchto skutečností byla navržena distribuční strategie, která usiluje o zajištění stabilní výše tržeb prostřednictvím specifických přístupů k jednotlivým strategickým skupinám zákazníků, s návrhem zdrojů, které bude potřeba vytvořit pro jejich zabezpečení. V práci byly specifikovány tři skupiny strategických zákazníků (nákupní centra, obchodní řetězce a generální dodavatelé pro novostavby) a určeny způsoby distribuce a samotný přístup k jednotlivým skupinám.

Z výsledků práce vyplývá, že vhodným řešením by bylo využití služeb obchodního zástupce (zpočátku alespoň pro Prahu a Středočeský kraj), který by se orientoval především na již postavená nákupní centra. Tedy na tu skupinu zákazníků, u které nedochází k účasti ve výběrovém řízení a která zároveň představuje příležitost v podobě zajištění výměny rohoží každé kvartální období. Pro aplikaci tohoto kroku bylo dále doporučeno vytvoření databáze nákupních center s odhadovanou dobou obměny rohoží a stanovení ukazatelů pro hodnocení obchodního zástupce. Pro vlastní činnost oddělení pro distribuci a prodej produktů EMCO byla navržena orientace vlastního prodejce na získávání zakázek od obchodních řetězců a oslovování projektových společností, které by v budoucnu mohly vést k častějšímu zápisu společnosti NOVUS Česko, s.r.o. jako subdodavatele do stavebních projektů realizovaných generálními dodavateli.

Lze očekávat, že výsledky těchto doporučení, zejména pak posledního návrhu týkajícího se projektových společností, nebudou v krátkodobém horizontu plně patrné. Pro zajištění větších zakázek a minimalizaci neúspěchu ve výběrových řízeních v budoucnosti se však tyto kroky jeví jako významné.

Práce kromě výše uvedených návrhů a doporučení dále poukázala na výhody a nevýhody plynoucí z členství v nadnárodní společnosti na případu distribuce čisticích rohoží EMCO. Ačkoliv členství umožňuje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. využívat zvýhodnění plynoucí ze stabilního zázemí nadnárodní firmy, absence reakce ze strany mateřské společnosti na podmínky českého trhu vytváří konkurenční výhodu pro autonomně se rozhodující české firmy podnikající ve stejném oboru.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Poznatky uvedené v této práci budou poskytnuty vedení společnosti NOVUS Česko, s.r.o. pro optimalizaci jejich současného stavu distribuce čisticích rohoží EMCO.

Seznam použité literatury

Citace

AkcniCeny.cz, c2000–2015 [online]. Praha: MAFRA a.s., c2000–2015 [vid. 2015-04-13].

Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/>.

BLAŽEK, L. a A. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, 2013. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-807-4004-780.

BOUČKOVÁ, J., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1.

CEEC RESEARCH, 2015. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2015: Investoři-Projektanti-Stavební firmy* [online]. Průhonice: CEEC Research, 2015 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://czechstav.cz/files/kvartalni.analyza.ceskeho.stavebnictvi.q1.2015.pdf>.

CIMLER, P., 2007. *Retail management*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

ČERBA, O., 2010. Globalizace [online]. *Geomatika*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010-03-25 [vid. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://geomatika.kma.zcu.cz/studium/ssg/Materialy/Globalizace.pdf>.

ČSN 74 4505, 2012. *Podlahy – Společná ustanovení* [online]. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://seznamcsn.unmz.cz/Detailnormy.aspx?k=89997>.

ČSN EN 13501-1, 2010. *Požární klasifikace stavebních výrobků a konstrukcí staveb* [online]. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://seznamcsn.unmz.cz/Detailnormy.aspx?k=84828>.

DĚDINA, J. a M. MALÝ, 2005. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-868-5111-7.

Diamant, c2013 [online]. Brno: Diamant AK s.r.o., c2013 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.diamant-rohoze.cz/>.

- DULFORCE, A., 2014. FT 500 2014. In: *Financial Times* [online]. Londýn: 2014-06-27 [vid. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/988051be-fdee-11e3-bd0e-00144feab7de.html#axzz3Jtu7cbdZ>.
- DUNNING, John H. and Sarianna M. LUNDAN., 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. ISBN 978-1-84376-525-7.
- DURČÁKOVÁ, J. a M. MANDEL, 2010. *Mezinárodní finance*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-221-5.
- DVOŘÁČEK, J., 2006. *Společné a nadnárodní podniky*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.
- EDB, c2015 [online]. Brno: Evropská databanka a.s., c2015 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://info.edb.cz/>.
- Emco group, c2015 [online]. Lingen: Erwin Müller GmbH, c2015 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.emco-group.de/de-en/emco-group.html>.
- Entrance mats and floor mats, c2013. *Techem* [online]. Warszawa: BP Techem SA, c2013 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.techem.com.pl/en/products,80,entrance-mats-and-floor-mats,168.chtm>.
- EUROSTAT, c2015. *National minimum wages in the EU* [online]. Lucemburk: Eurostat, 2015-02-26 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-press-releases/-/3-26022015-AP>.
- Expanze nákupních center v ČR, 2015b. In: *Incoma GfK* [online]. Praha: Incoma GfK s.r.o., 2015-01-27 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://incoma.cz/expanze-nakupnich-center-v-cr/>.
- FERNER, A., 1997. Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 1997, vol. 7, iss. 1, p. 19-37. ISSN 0954-5395. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.
- GAPA, c2013 [online]. Mladá Boleslav: GAPA MB s.r.o., c2013 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.gapa.cz/>.

- GREPLOVÁ Z., 2011. *Nákupní centra v České republice – regionálně-ekonomická analýza* [online]. Brno, 2011. 95 s. [vid. 2015-02-20]. Diplomová práce. Vedoucí diplomové práce Josef Kunc. Dostupné z: IS MUNI.cz. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JEHLIČKA, P., 2000. *Stát, prostor, politika: vybrané otázky politické geografie*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova. Fakulta přírodovědecká, 2000. ISBN 80-238-5566-2.
- JENÍČEK, V., 2002. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9787-1.
- JOBBER, D. a G. Lancaster., 2001. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-722-6533-4.
- JOHNOVÁ, R., 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- Justice.cz*, c2012–2014 [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, c2012–2014 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/>.
- KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KELLER, Kevin L., 2007. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOZEL, R. et al., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOTLER, P., 2001. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. a Kevin L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

- LYKOVÁ, J., 2002. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0205-3.
- MACHKOVÁ, H., 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MACHKOVÁ, H. et. al., 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MACHKOVÁ, H. a A. SATO, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MBM mat, c2010 [online]. Beluša: MBM mat, c2010 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.mbm-mat.sk/>.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2015. *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2015* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2015 [vid. 2015-03-20]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>.
- MIR, A. et al., 2005. The problem of structure in multinational corporations: A study of contingencies. *Allied Academies International Conference*. Arden: Jordan Whitney Enterprises, Inc, 2005, vol. 4, iss. 1, p. 19-23. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.
- MURA, L. et al., 2011. An analysis of business internalization models. *Studia Universitatis Babes-Bolyai*. Cluj-Napoca: Babes-Bolyai University, STUDIA UNIVERSITATIS BABES-BOLYAI, 2011, vol. 56, iss. 2, p. 16-28. ISSN 1220-0506. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.
- NOVUS Česko s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2013*, 2013. Raspenava: NOVUS Česko s.r.o., 2013.
- O nás, c2015. *EMCO* [online]. Raspenava: NOVUS Česko, s.r.o., c2015 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.emco-rohozky.cz/index.php/o-nas>.

- PICHANICĚ, M., 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9886-X.
- Počet prodejen potravinářských řetězců stále roste, 2013. In: *Incoma GfK* [online]. Praha: Incoma GfK s.r.o., 2013-06-28 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://incoma.cz/pocet-prodejen-potravinarskych-retezcu-stale-roste/>.
- PRAŽSKÁ, L. et al., 2002. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1059-7.
- Produkty a prodej, c2014. *NOVUS* [online]. Raspenava: NOVUS Česko, s.r.o., c2014 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.novus.cz/web/cs/6-Produkty-a-prodej.html>.
- Průměrná hrubá měsíční mzda ve 4. čtvrtletí 2014, 2014a. In: *ČSÚ*. Praha: ČSÚ, 2014 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hrubam-sicni-mzda-ve-4-ctvrtlet-2014>.
- ROSS, David F., 2004. *Distribution: planning and control : managing in the era of supply chain management*. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2004. ISBN 14-020-7686-X.
- RUGMAN, Alan M. and A. VERBEKE, 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004-01-08, vol. 35, iss. 1, p. 3-18. ISSN: 0047-2506. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.
- SHAPIRO, Alan C., 2004. *Foundations of multinational financial management*. 5th ed. New York: Wiley, 2004. ISBN 04-715-6337-4.
- Scheibal*, c2015 [online]. Wien: Scheybal GmbH, c2015 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.scheybal.com/produkte.php>.
- SIMONS, R., 1995. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995. ISBN 08-758-4559-2.

- SKÁLA, Z., 2014. TOP 10 řetězců 2013: Větší síla pro zákazníky, nové výzvy pro obchod i výrobce. In: *Incoma GfK* [online]. Praha: Incoma GfK s.r.o., 2014-03-26 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>.
- SOLOMON, Michael R., Marshall, Greg W. a Elnora W. Stuart, 2006. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- Stavebnictví – prosinec 2014, 2014b. In: ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, 2014-02-06 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/cso/czso/cri/stavebnictvi-prosinec-2014-1aj95oupic>.
- SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- UNCTAD, 2005. *World investment report 2005: Transnational corporations and the internationalization of R&D* [online]. New York: UN, 2005 [vid. 2015-03-19]. ISBN 92-111-2667-3. Dostupné z: http://unctad.org/en/Docs/wir2005_en.pdf.
- Velkoplošné obchodní komplexy již mají v ČR 4,5 m2, 2015a. In: *Incoma GfK* [online]. Praha: Incoma GfK s.r.o., 2015-01-15 [vid. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://incoma.cz/velkoplosne-obchodni-komplexy-jiz-maji-v-ceske-republice-45-milionu-m2/>.
- Vstupní čistící rohože, c2015. *EMCO* [online]. Raspenava: NOVUS Česko, s.r.o., c2015 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.emco-rohozky.cz/index.php/vstupni-cistice-rohoze>.
- WRIGHT, Richard W. and David A. RICKS, 1994. Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1994, vol. 25, iss. 4, p. 687-701. ISSN 0047-2506. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.

ZAMAZALOVÁ, M. et al., 2010. *Marketing: 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Bibliografie:

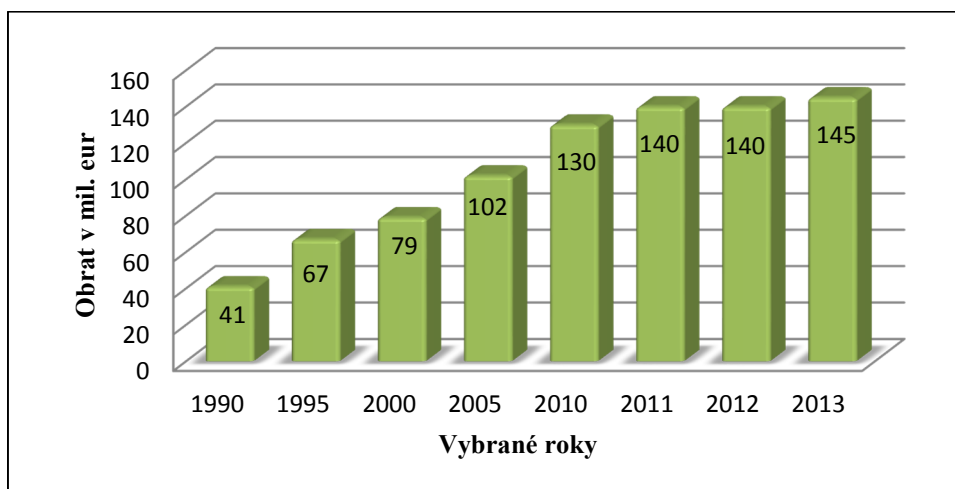
KUNEŠOVÁ, H., 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9455-4.

URBÁNEK, T., 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

Seznam příloh

Příloha A	Roční obrat Erwin Müller Group	94
Příloha B	ABC analýza zákazníků pro rok 2014	95

Příloha A Roční obrat Erwin Müller Group



Obr. A: Roční obrat Erwin Müller Group ve vybraných letech

Zdroj: Figures. *Emco group* [online]. Lingen: Erwin Müller GmbH, c2015 [vid. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.emco-group.de/de-en/group-of-companies/emco-group/figures.html>. Vlastní zpracování.

Příloha B ABC analýza zákazníků pro rok 2014

Tab. B: Struktura zákazníků dle metody ABC pro rok 2014

Zákazník	Tržby za rok	Podíl v %	Kategorie
Penny Market, s.r.o.	X	18,20	A
Metrostav, a.s.	X	9,55	A
Distributor Plzeňský kraj	X	6,90	A
1. distributor Středočeský kraj	X	6,75	A
2. distributor Středočeský kraj	X	6,20	A
Správce, NC	X	4,70	A
Správce, NC	X	3,80	A
Strabag, a.s.	X	3,90	A
Prumstav, a.s.	X	3,41	A
Správce sportovišť	X	3,15	A
Hochtief cz	X	3,06	A
PWB Group, s.r.o.	X	2,68	A
OHL ZS, a.s.	X	1,53	A
Skanska, a.s.	X	1,50	A
Distributor Moravskoslezský kraj	X	1,38	A
Syner, s.r.o.	X	1,36	A
1. distributor Liberecký kraj	X	1,34	A
Mezisoučet	X	79,41	17 zákazníků A
3. distributor Středočeský kraj	X	1,17	B
Stavební firma	X	1,02	B
Jiný zákazník	X	0,89	B
Stavební firma	X	0,80	B
Stavební firma	X	0,76	B
Stavební firma	X	0,76	B
Jiný zákazník	X	0,75	B
Stavební firma	X	0,71	B
Jiný zákazník	X	0,68	B
Stavební firma	X	0,65	B
Soukromá osoba	X	0,64	B
2. distributor Liberecký kraj	X	0,60	B
Stavební firma	X	0,57	B
Stavební firma	X	0,55	B
Jiný zákazník	X	0,45	B
Stavební firma	X	0,35	B
Jiný zákazník	X	0,35	B
Jiný zákazník	X	0,35	B
Distributor Jihočeský kraj	X	0,34	B
Stavební firma	X	0,34	B
Stavební firma	X	0,33	B
Stavební firma	X	0,33	B
Stavební firma	X	0,33	B
Stavební firma	X	0,33	B
Stavební firma	X	0,32	B
Jiný zákazník	X	0,32	B
Jiný zákazník	X	0,32	B
Jiný zákazník	X	0,32	B
Správce budov	X	0,30	B
Mezisoučet	X	95,04	29 zákazníků B
Ostatní	X	4,96	45 zákazníků C
Celkem	X	100,00	91 zákazníků

Zdroj: Interní údaje společnosti NOVUS Česko, s.r.o. Vlastní zpracování.