

Analýza distribučních cest firmy Tescoma s.r.o.

Marcel Pavelka

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

Analýza distribučních cest firmy Tescoma

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Michal Pilík

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k danému tématu
- 2) Proved'te analýzu distribučních cest firmy Tescoma, s.r.o.
- 3) Na základě provedených analýz vytvořte závěr a doporučení pro danou firmu

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

KOTLER, P. Marketing management. 9. prepracované vydanie. Praha, Grada Publishing s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-600-5.

HELÍSEK, M. Makroekonomie – základní kurs. Praha, MELANDRIUM, 2000. ISBN 80-86175-25-1.

GIBBS, P. Obchod v evropském společenství. Praha, Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-33-1.

SMITH, P. Moderní marketing. Praha, Computer press, 2000. ISBN 80-7226-252-1

SVĚTLÍK, J. Marketing – cesta k trhu. Zlín, Grafia Zlín, 2000. ISBN 80-900015-8-0

ŠUMBEROVÁ, P. , KOZÁK, V. Základy marketingu. Zlín, UTB FaME Zlín, 2000. ISBN 80-214-1657-2

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V mé bakalářské práci se věnuji distribučním cestám, jak z hlediska teoretických poznatků, tak i jejich praktickému pojetí v analýze společnosti Tescoma s.r.o.

Prodejní kanály spadají do oboru marketingu, který začal nabírat na důrazu a v současné době tvoří jednu z páteřních částí úspěchu prodeje firmy. Nestačí už jen vyrábět kvalitní produkty a prodávat je za nízké ceny. Marketing stále více promlouvá do úspěchů prodeje a tím pádem do budoucnosti firmy. Distribuční cesty jsou jeho nepostradatelnou součástí.

Abstrakt ve světovém jazyce

This bachelor thesis deals with distributional ways from both point of view their theoretical knowledge and from point of view practical utilisation at Tescoma l.t.d.

Channels of distribution fall into marketing branch, which increase their importance in these days. Business ways currently belong to success strategy of Tescoma l.t.d. Only the quality goods production is useless without success selling strategy and therefore marketing becomes more and more important of each firm. Distribution is necessary part of business strategy.

Za poskytnutí cenných rad, připomínek, odborné vedení a za konstruktivní kritiku při zpracování mé bakalářské práce děkuji mému vedoucímu ing. Michalu Pilíkovi.

Za ochotu odpovídat na mé otázky, směřovat prakticky a ke zdárnému dokončení děkuji mému hlavnímu konzultantu a odbornému garantu panu Jiřímu Chmelovi.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX.....	9
2 DISTRIBUCE	12
3 DISTRIBUČNÍ CESTY	14
3.1 POČET ÚROVNÍ MARKETINGOVÉ DISTRIBUČNÍ CESTY	14
3.2 FUNKCE A POHYB V MARKETINGOVÝCH DISTRIBUČNÍCH CESTÁCH.....	16
3.3 ROZHODNUTÍ O TVORBĚ DISTRIBUČNÍ CESTY	17
3.3.1 Analýza zákaznických potřeb	17
3.3.2 Určení cílů a omezení distribuční cesty	18
3.3.3 Identifikaci hlavních distribučních alternativ	20
3.3.4 Podmínky a odpovědnosti členů distribuční cesty	21
3.4 HODNOCENÍ HLAVNÍCH ALTERNATIV DISTRIBUČNÍCH CEST.....	21
3.5 ŘÍZENÍ DISTRIBUČNÍCH CEST	22
3.5.1 Výběr členů distribuční cesty.....	22
3.5.2 Motivace členů distribuční cesty.....	22
3.5.3 Podpora prodeje v distribuční síti	24
3.5.4 Hodnocení členů distribuční cesty	24
3.5.5 Modifikace uspořádání distribučních cest.....	25
3.6 ORGANIZACE PRODEJNÍCH CEST	25
3.6.1 Tradiční distribuční systém.....	25
3.6.2 Vertikální marketingové systémy	26
3.6.3 Horizontální marketingový systém	26
3.7 KONFLIKTY V DISTRIBUČNÍCH CESTÁCH	27
3.8 PRODEJCI – JEJICH POSLÁNÍ A ÚKOLY	28
3.8.1 Potřebnost stanovení cílů	28
3.8.2 Personální řízení prodejců.....	30
4 ANALÝZA SWOT	31
4.1.1 S+W.....	31
4.1.2 O+T	31

II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
5 VOLBA FIRMY PRO ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	34
5.1 POPIS FIRMY TESCOA S.R.O.....	35
5.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY TESCOA	36
5.3 SWOT ANALÝZA FIRMY TESCOA	37
5.4 STANOVENÍ PORTFOLIA FIRMY TESCOA	40
5.5 ANALÝZA VLASTNÍCH DISTRIBUČNÍCH CEST FIRMY TESCOA	41
5.5.1 SWOT analýza vlastních distribučních cest.....	42
5.5.2 Popis systému distribučních cest.....	43
5.5.3 Dealerský systém	44
5.5.4 Centrální závozy.....	44
5.5.5 Přímé závozy	44
5.5.6 Dávné rozhodnutí o distribučních cestách	45
5.5.7 Předávání informací a školení účastníku distribučních cest	46
5.6 PRODEJCE – DEALER.....	48
5.6.1 Funkce, povinnosti, možnosti	48
5.6.2 Zodpovědnost.....	48
5.6.3 Provize.....	49
5.6.4 Vybavení	50
5.6.5 Rozdělení oblastí.....	50
5.6.6 Systém objednávek, odběr zboží a komunikace se skladem.....	50
5.6.7 Motivace účastníků distribučních cest - dealerů	51
5.6.8 Kontrola.....	52
5.7 FULL-SERVICE	53
5.8 FACING.....	53
5.8.1 Facing výrobní řady FUNNY MUMMY	54
5.8.2 Proč zvolit jednotný vzhled.....	56
5.9 VLIV VELETRHU NA PODPOŘE PRODEJE V DISTRIBUČNÍCH CESTÁCH.....	56
5.10 DOPORUČENÁ STRATEGIE.....	58
5.10.1 Shrnutí doporučení:.....	61
ZÁVĚR.....	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Jedno z nejdůležitějších rozhodování podnikového managementu je o konkrétní podobě cest – toho komu a kde se výrobky budou prodávat, jakým způsobem lze zajistit aby byl produkt nabízen na správném místě a ve správný čas a dosáhnout tím co nejefektivněji cílového trhu. Rozhodování by mělo být dynamické a odrážet změny ve vývoji spotřebitelských potřeb, požadavků a zvyklostí. Je rovněž dlouhodobé a předem určující pro další vývoj podniku, lze je jen s obtížemi měnit a jinak formovat. Na druhou stranu dobře zvolená distribuční síť, může znamenat velký úspěch na trhu a výhodu před konkurencí.

Při rozhodování o prodejních kanálech se naskýtá mnoho alternativ. Každá z nich pak vykazuje jiné náklady a úroveň prodeje. V dnešním pojetí je cílem každého podniku nabízet své výrobky co největšímu spektru potencionálních spotřebitelů. Už i specializované firmy, jejichž zboží býval dříve k dostání ve výhradních prodejnách, se snaží proniknout do nově vzniklých obchodních center. Nastupuje tak doba masové distribuce produktů nejen denní spotřeby, ale i rozmanitých druhů zařazených v uniformním vzhledu prodejen.

Chytří obchodní ředitelé však nezapomínají na stále velkou sílu maloobchodů a specializovaných prodejen. Kombinaci těchto dvou odlišných stylů prodeje se podařilo společnosti Tescoma skloubit a i přes sílící tlaky obchodních řetězců si stále drží a vylepšuje image značky. Je to především daným firemním facingem, který je nutností pro vystavování produktu na prodejně a starostí o vzhled a kvalitu prodejního místa.

Cílem mé práce je tedy zmapování, vyhodnocení a posouzení praktických poznatků z firmy Tescoma s.r.o., jejich porovnání s dostupnou teorií. V nutných případech doporučení některých změn a návrhu dalšího vývoje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX

Marketing je společenský řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. Marketing má důležitou úlohu v řízení firmy. Poskytuje základní údaje pro důležitá rozhodnutí. V dnešní době se většina firem stává marketingově řízenými, protože pro ně přináší lepší řízení na základě informací z průzkumu trhu a potřeb zákazníka a tím jsou schopny je co nejlépe uspokojit.

Existuje celá řada definic marketingu. Jejich společným jmenovatelem je zákazník a uspokojování jeho potřeb.

„Marketing představuje souhrn činností, které zabezpečují, abyse dostal správný výrobek správnému spotřebiteli ve správný čas na správné místo ve správné kvalitě a za správnou cenu.“

American Marketing Association

„Marketing je sociální proces, ve kterém lidé nebo skupiny lidí získávají, co potřebují a co chtějí, a to prostřednictvím tvorby a výměny výrobků a hodnot.“

P. Kotler

„Marketing je celé podnikání, viděné z hlediska jeho konečného výsledku, teda z hlediska zákazníka.“

P. Drucker

„Marketing je styl řízení, to znamená koncepce, idea a základní chování, které je založené na systematické a plánovité orientaci všech podnikových oblastí na trh.“

H. Leihns

„Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.“

S. Majaro

K základním a nejdůležitějším nástrojům marketingu patří marketingový mix. Marketingový mix je základním pojmem marketingového procesu, který představuje soubor úkolů dílčích opatření, které pomáhají uspokojit požadavky zákazníků. Různé firmy ve stejném oboru podnikání si mohou vybrat různé marketingové mixy. Právě tyto rozdíly mohou jedné firmě poskytnout konkurenční výhodu nad jejími konkurenty. [14]

McCarthy popularizoval rozřídění těchto nástrojů do čtyř faktorů nazývaných čtyři P.

- Product
- Price
- Place
- Promotion

Ve vyspělých ekonomikách vzniká nové tržní prostředí, které charakterizují dobře informovaní a nároční spotřebitelé a celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace, kterému již nestačí pouhé „4P“. Úspěšné jsou firmy, které dokáží zvýšit tempo inovací, přicházejí s novými výrobky, uspokojují poptávku v kratším časovém horizontu a s vyšší spolehlivostí. Tyto firmy se zkrátka dokázaly vypořádat s dalšími 3P, které jsou součástí sužeb. Dnes však již neexistuje zboží bez doprovodných služeb:

- People
- Process
- Physical evidence

Základním nástrojem marketingového mixu je *produkt*, který představuje konkrétní nabídku firmy na trhu, zahrnující jakost, design, vlastnosti, značku a balení.

Důležitým nástrojem marketingového mixu je *cena*, částka kterou musejí zákazníci za produkt zaplatit.

Místo, klíčový nástroj marketingového mixu, představuje různé aktivity, které firma vyvíjí, aby činila produkt snadno dostupným a dosažitelným pro cílové zákazníky.

Čtvrtým nástrojem marketingového mixu je *propagace*. Zahrnuje nejrůznější činnosti, které firma realizuje, aby zákazníci na cílovém trhu seznámila se svými produkty. [9]

Produkt ovlivňují všichni lidé podílející se přímo či nepřímo na spotřebě. Dále pak procesy zahrnující procedury a mechanismy, které jsou vyvíjeny k uspokojování potřeb a v neposlední řadě fyzické vlastnosti, které pomáhají konkretizovat samotné zboží nebo službu. [16]

Vzhledem k tématu mé bakalářské práce se dále zabývám distribucí.

2 DISTRIBUCE

Distribuci lze chápat jako širší problematiku, která se zabývá tím, aby zákazník obdržel výrobek nebo službu tehdy, když si je chce koupit. Hlavním cílem je uspokojit zákazníka optimálním způsobem, který ekonomové charakterizují jako užitečnost místa a užitečnost času. Výběr nejvhodnější distribuční cesty zajišťuje firmě určitou konkurenční výhodu. [14]

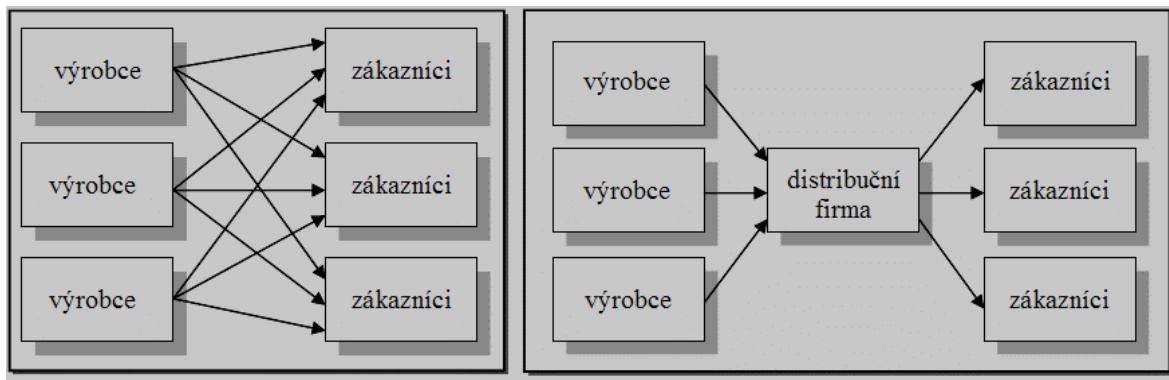
Nyní neprodává většina výrobců své zboží přímo konečným uživatelům. Mezi výrobcem a konečným spotřebitelem působí marketingový řetězec, který se skládá z řady marketingových zprostředkovatelů plnící různé funkce. V rámci přemísťování zboží z místa jeho původu na místo konečného určení se vyskytují následující typy distribučních mezičlánků:

Prostředníci zboží kupují, stávají se po určitou dobu jeho vlastníky a znovu ho prodávají.

Zprostředkovatelé se aktivně podílejí na procesu směny přemísťovaného zboží tím, že vyhledávají pozitivní kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem. Nestávají se však jeho vlastníky.

Podpůrné distribuční mezičlánky vlastní směnu pouze usnadňují. Nestávají se vlastníky zboží ani konkrétními zprostředkovateli kontaktů mezi výrobcem a spotřebitelem. Nejsou fakticky součástí distribuční cesty (např. spediční firmy, PR agentury). [1]

Výhodnost spojení výrobce s kupujícím prostřednictvím uvedených článků vyplývá z níže uvedeného obrázku.



Obr. 1. Vliv distribuce na snížení počtu obchodních transakcí [12]

Budování distribučního systému trvá léta a je velmi obtížné tento systém měnit. Představuje významný závazek vůči velkému množství nezávislých organizací, jejichž hlavní činností je distribuce, kterou zajišťují jako službu určité části trhu. Představuje rovněž určitý závazek vůči postupům a praktikám v oblasti distribuce, jejichž respektování a dodržování vytváří základ dlouhodobých vzájemných vztahů. Vnitřní síly v distribučních cestách působí ve směru jejich dlouhodobého neměnného uspořádání.

3 DISTRIBUČNÍ CESTY

„Marketingové cesty můžeme chápat jako soubor nezávislých organizací účastnících se procesu, který umožňuje užití nebo spotřebu výrobků či služby.“

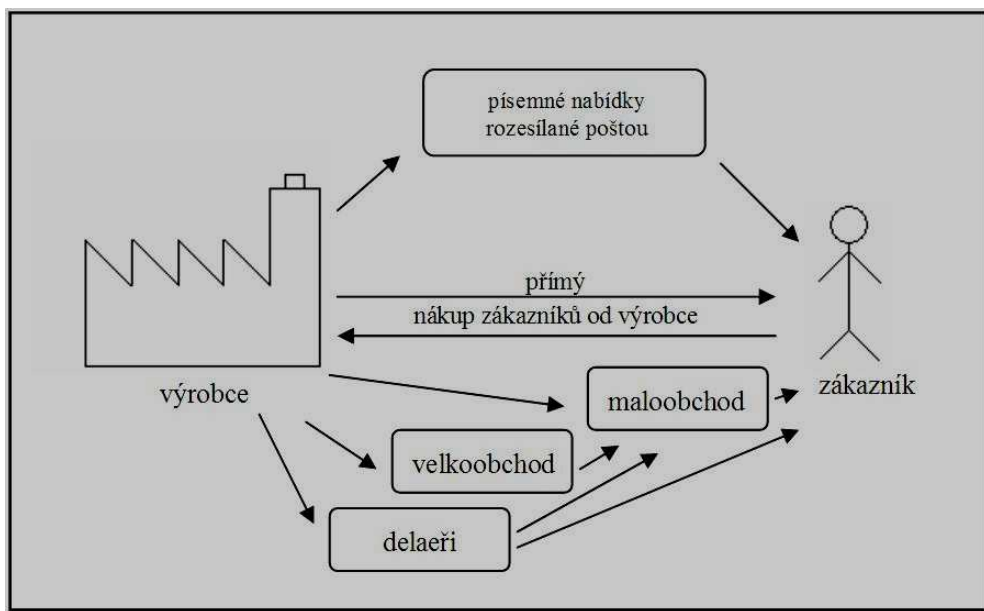
[Sterna a El-Ansarya]

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

- umístění výrobku nebo služby v místě a čase, které určí zákazník
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje
- vytvoření určitých podnikových distribučních příležitostí
- vše s přiměřenými vynaloženými náklady [1]

3.1 Počet úrovní marketingové distribuční cesty

Prodejní cesty, kterými se dostává zboží od výrobce ke kupujícímu, mohou být přímé nebo nepřímé. To znamená, že zahrnují jeden nebo několik mezičlánků.



Obr. 2. Možné distribuční cesty marketingu [14]

Přímá marketingová cesta zahrnuje pouze výrobce, který prodává své zboží přímo finálnímu zákazníkovi. Existují čtyři způsoby přímého marketingu:

- podomní prodej
- zásilkový prodej
- prodej na domácích večírcích
- prodej ve vlastních prodejnách

Jednourovňová cesta zahrnuje jednoho zprostředkovatele, kterým nejčastěji bývá maloobchodník.

Dvouúrovňová, tříúrovňová cesta zahrnuje 2, 3 prostředníky, například velkoobchodník, překupník a maloobchodník.

Víceúrovňové marketingové cesty lze nalézt, ale jsou méně obvyklé. Z hlediska výrobce se zvětšuje problém získání informací o konečných uživateli a je těžší vykonávat kontrolní činnost, týkající se jeho zboží při větších počtech úrovní marketingové cesty, protože je v bezprostředním styku pouze s jedním zprostředkovatelem. [9]

Tab. 1. Kriteria rozhodování o tom, zda přímá či nepřímá distribuční cesta [15]

	PŘÍMÁ CESTA	NEPŘÍMÁ CESTA
Přednosti	• velký vliv na tržní kanál • přímá informace o zákazníkovi	• velký objem prodeje • nízká vázanost kapitálu • obchod sestavuje sortiment
<u>Důvody pro volbu alternativ</u>		
<i>vyvolané výrobkem</i>	• výrobek vyžaduje zaškolení • výrobky tvořící součást sortimentní řady • lepší servis	• neproblematické značkové výrobky • výrobky tvořící součást sortimentní řady obchodu
<i>vyvolané poptávkou</i>	• málo velkoodběratelů	• mnoho malých odběratelů
<i>vyvolané výrobcem</i>	• specializovaný výrobce nacházející se v kvazimopolním postavení	• širší známost v porovnání s výrobcem značkového zboží

I když by výrobci mohli prodávat své výrobky konečným uživatelům přímo, pocítují, že při použití prostředníků získávají určité výhody a to:

- Mnoha výrobcům chybějí finanční zdroje na zabezpečení vlastní distribuční sítě podnikových prodejen.
- Zprostředkovatelé mají efektivnější distribuce široce dostupného zboží na cílové trhy.
- Marketingoví zprostředkovatelé mohou pomocí svých kontaktů, zkušeností, specializace a rozsahem své činnosti poskytnout firmě mnohem více než by byla schopna dosáhnout sama.

3.2 Funkce a pohyb v marketingových distribučních cestách

Marketingová cesta zabezpečuje pohyb zboží od výrobců ke spotřebitelům. Překlenuje časové, prostorové a vlastnické propasti, které oddělují zboží a služby od těch, kteří je chtějí používat. Členové marketingových cest zabezpečují mnoho klíčových funkcí a podílejí se na těchto marketingových pohybech:

Informace	Sběr a šíření marketingových výzkumných informací o potencionálních a běžných zákaznících, konkurentech a dalších faktorech a silách v marketingovém prostředí.
Propagace	Vývoj a šíření přesvědčivých informací o nabídkách s cílem přilákat zákazníky.
Jednání	Snaha o dosažení konečné dohody o ceně a dalších podmínkách dodávky, aby mohl být uskutečněn převod vlastnictví.
Objednání	Zpětná komunikace o záměrech členů marketingové cesty nakoupit zboží od výrobců.
Financování	Získávání a rozdělování finančních fondů potřebných pro financování zásob v různých úrovních marketingové cesty.
Přebírání rizik	Převzetí rizik spojených s pohybem zboží a služeb v marketingové cestě.
Fyzické vlastnictví	Vhodné skladování a pohyb fyzických výrobků, počínaje surovinami a konče finálními výrobky.

Platby	Kupující platí své účty prostřednictvím bank a dalších peněžních ústavů prodejcům.
Vlastnictví	Skutečný přesun vlastnictví z jedné organizace nebo osoby na druhou. [9]

Toto množství funkcí lze shrnout do tří základních kategorií:

Obchodní funkce sdružuje aktivity přímo ovlivňující transakce mezi výrobcí, mezičlánky a zákazníky. Patří sem nákup, prodej, formování nabídky a její přizpůsobení potřebám trhu, dohody o cenách, o podmínkách dodávky i prodeje.

Logistická funkce zahrnuje činnosti potřebné k zajištění fyzické distribuce výrobku od výrobce ke spotřebiteli tj. skladování, doprava, balení, třídění a kompletování.

Doplňkové funkce představují podstatné informační aktivity zejména o příslušném marketingovém prostředí a jeho vývojových tendencích. [1]

Uvedené funkce a pohyby jsou uvedeny v pořadí, v jakém se obvykle vyskytují mezi dvěma účastníky distribuční cesty. Čím více těchto funkcí vykonává výrobce tím vyšších nákladů dosahuje. Pokud některou z funkcí předá zprostředkovateli, jeho náklady a cena výrobku se sníží, ale na druhé straně musí zprostředkovatel k této ceně účtovat poplatek, aby pokryl svoje náklady. Výrobce by měl předat ty funkce, které je jeho zprostředkovatel schopen vykonávat efektivněji. [17]

3.3 Rozhodnutí o tvorbě distribuční cesty

Vytváření distribučního systému vyžaduje analýzu zákaznických potřeb, určení cílů, identifikaci hlavních distribučních alternativ a jejich vyhodnocení.

3.3.1 Analýza zákaznických potřeb

Poznání toho, co, kde, proč, kdy a jak zákazníci nakupují, je prvním krokem při vytváření marketingové cesty. Obchodník musí znát, jaká je požadovaná úroveň zásobování cílovými zákazníky. Distribuční cesty produkují pět služeb zásobování:

Velikost zásilky představuje obvykle množství jednotek, které může nakoupit typický zákazník při jednom nákupu pomocí určité marketingové cesty. Zde je zřejmé, že jsou potřeba rozdílné distribuční cesty pro ty, kteří nakupují ve velkém a pro ty, co nakupují

jednotlivé kusy. Čím menší je velikost zásilky, tím je třeba zajišťovat prostřednictvím distribuční cesty dokonalejší zásobování.

Čekací doba je průměrná doba čekání zákazníků na dané distribuční cestě, než obdrží žádané zboží. Běžně zákazníci preferují rychlé distribuční cesty. Rychlejší služby vyžadují také vyšší úroveň zásobování.

Prostorová dostupnost vyjadřuje stupeň snadnosti nákupu požadovaného zboží prostřednictvím marketingové cesty. Bývá zvětšována použitím přímého marketingu.

Rozmanitost výrobků je dána šíří sortimentu, zajišťovaného distribuční cestou. Zákazníci většinou dávají přednost širšímu sortimentu, protože zvyšuje naději, že dostanou to, co potřebují.

Podpora služeb představuje doplňkové služby (úvěry, dodávky, instalace, opravy), zajišťované distribuční cestou. Čím větší je podpora služeb, tím větší množství aktivit distribuční cesta poskytuje.

Projektant marketingové cesty musí znát požadovanou úroveň zásobování u cílových zákazníků. Zabezpečování vyšší úrovně zásobování znamená též vyšší náklady a tedy i vyšší ceny pro zákazníky. Úspěch obchodu s levným zbožím svědčí o tom, že zákazníci jsou ochotni akceptovat nižší úroveň zásobování, pokud se to promítne do nižší ceny zboží nebo služeb. [9]

3.3.2 Určení cílů a omezení distribuční cesty

Cíle distribuční cesty by měly být stanoveny pomocí termínů cílové úrovně zásobování. Podle Bucklina by mělo být cílem marketingové cesty v podmínkách konkurence dosažení minimálních celkových nákladů na distribuci pro požadovanou úroveň zásobování. Efektivní plánování distribuce vyžaduje stanovení nejvýhodnějších distribučních cest pro jednotlivé segmenty. Každý výrobce určuje distribuční cíle s ohledem na omezení z hlediska výrobků, zprostředkovatelů, konkurentů, taktiky firmy, prostředí a požadované úrovně zásobování cílovými zákazníky. [12]

Vlastnosti výrobků

Každý druh výrobku má svůj specifický prodej. Výrobky podléhající rychlé zkáze vyžadují rychlou distribuční cestu, s co možná nejmenším počtem zprostředkovatelů. Nestandardizované výrobky kusového charakteru potřebují zprostředkovatele ze znalostmi o výrobku, avšak většinou je tento prodej přímo od výrobce.

Vlastnosti konkurence

Vytváření vlastních marketingových cest ovlivňují také konkurenční distribuční cesty. Výrobci mohou chtít konkurovat ve stejných nebo blízkých odbytištích, kde jsou prodávány konkurenční výrobky.

Vlastnosti prostředí

Jestliže se zhorší celkové ekonomické podmínky, pak výrobci chtějí své zboží distribuovat co nejekonomičtějším způsobem. Znamená to používat kratší distribuční cesty a vzdát se postradatelných služeb, které zvyšují finální cenu zboží.

Vlastnosti zprostředkovatelů

Struktura navržené marketingové cesty odráží slabé a silné stránky zprostředkovatelů při realizaci jednotlivých distribučních cest. Všeobecně platí, že různí zprostředkovatelé se liší svými schopnostmi, pokud se týká zabezpečování propagace, uzavírání smluv, skladování, vytváření obchodních kontaktů a úvěrování. [9]

Z pohledu výrobce by optimální zprostředkovatel měl splňovat tato kritéria:

- má mít přístup k tržnímu segmentu, na který výrobce míří
- udržuje optimální zásoby produktů výrobce v odpovídající struktuře
- uskutečňuje vlastní efektivní stimulační program v souladu se stimulačním mixem výrobce
- zákazníkům poskytuje služby na odpovídající úrovni a rozsahu – úvěr, dodání zboží, instalace, výměnu zboží, nebo jeho opravu, respektuje záruční lhůty
- za dodané výrobky platí řádně a včas, má management na odpovídající úrovni

Vlastnosti firmy

Vlastnosti firmy hrají při navrhování distribuční cesty významnou roli. Struktura distribuční cesty je ovlivňována dlouhodobými cíli, zdroji, výrobním mixem a marketingovou strategií.

Optimální výrobce z pohledu zprostředkovatele je ten, který:

- dodává včas a v požadovaném množství žádaný sortiment výrobků v odpovídající ceně, balení, kvalitě a designu
- stimuluje poptávku po těchto výrobcích vhodnými formami reklamy
- využívá nástrojů podpory prodeje ve vztahu k prostředníkům
- respektuje záruční lhůty a poskytuje opravy, instalaci výrobků a ostatní služby související s prodejem a použitím jeho výrobků atd.

3.3.3 Identifikaci hlavních distribučních alternativ

Jakmile firma definuje svůj cílový trh a požadované umístění na tomto trhu, měla by identifikovat své distribuční možnosti. Jednotlivé alternativy distribučních cest lze popsat pomocí tří veličin: druhem obchodních zprostředkovatelů, počtem zprostředkovatelů a podmínkami a odpovědností jednotlivých účastníků distribuční cesty.

Druhy zprostředkovatelů

Firma by měla identifikovat druhy zprostředkovatelů, kteří jsou schopni zabezpečovat určité aktivity v rámci distribuční cesty.

Počet distribučních mezičlánků

Počet distribučních mezičlánků určuje požadovaná úroveň uspokojování potřeb zákazníků při vynaložení optimálních nákladů na distribuci jako celek. Z hlediska jejich počtu rozeznáváme tři možné distribuční strategie:

- **Intenzivní distribuce** znamená, že zboží je k dispozici na „všech možných“ prodejních místech. Tímto způsobem se distribuuje zboží s rychlým obrátem, sloužící k uspokojování základních potřeb zákazníka.
- **Selektivní distribuce** představuje použití omezeného počtu prodejních míst, která jsou vybrána na základě specifické povahy výrobků nebo na základě určitých rysů trhu. Výrobce má možnost s menším počtem mezičlánků navázat hlubší vztahy.

- **Exkluzivní distribuce** znamená velmi skromný počet míst, kde je příslušné zboží k dispozici. Tento typ distribuce se týká pouze určitého druhu zboží a je spojeno s vyššími cenami. [1]

3.3.4 Podmínky a odpovědnosti členů distribuční cesty

Výrobce musí určit podmínky a odpovědnosti všech členů distribuční cesty. Hlavními prvky v mixu obchodních vztahů jsou: cenová politika, podmínky prodeje, výhradní práva a specifické služby, které budou poskytovány každou zúčastněnou stranou.

- **Cenová politika** vyžaduje, aby výrobce určil ceníkové ceny a režim slev. Zprostředkovateli se musí jevit jako poctivé a dostatečné.
- **Podmínky prodeje** stanovují platební podmínky a záruky výrobce. Většina výrobců poskytuje zprostředkovatelům slevy za včasné platby.
- **Výhradní práva distributorů** – distributoři si přejí vědět, kde budou poskytnuty licence dalším distributorům. Také by rádi dostávali veškeré zboží na úvěr, bez ohledu na to jestli je prodají, či ne.
- **Vzájemné služby a odpovědnosti** musí být pečlivě definovány, zvláště jedná-li se o výsadní nebo výhradní zastoupení.

3.4 Hodnocení hlavních alternativ distribučních cest

Předpokládejme, že výrobce identifikoval několik alternativ distribučních cest a potřebuje určit, která z nich je lepší. Každá z uvažovaných alternativ musí být hodnocena z hlediska *ekonomického, kontroly a přizpůsobivosti*.

Ekonomické kritéria

Každá alternativa distribuční cesty produkuje jiný prodej a jiné náklady. První otázkou je, zda je možné dosáhnout většího prodeje prostřednictvím prodejních sil firmy, nebo pomocí prodejních agentur. Obchodní zástupci firmy jsou plně soustředěni na výrobky firmy, jsou s nimi daleko lépe seznámeni a jejich budoucnost závisí na úspěšnosti firmy. Na druhou stranu však nelze vyloučit, že obchodní agentura prodá více. Někteří zákazníci dávají přednost obchodování s obchodními zástupci několika firem, obchodní agentura má také rozsáhle obchodní kontakty.

Kritéria kontroly

Používání obchodních agentur, neboli zprostředkovatelů představuje určitý problém z hlediska kontroly. Obchodní agentura je nezávislou organizací, která usiluje o dosažení maximálních zisků.

Kritéria přizpůsobivosti

Každá distribuční cesta se vyznačuje určitými dlouhodobějšími závazky a ztrátou pružnosti. Výrobce hledající vhodnou agenturu bude možná muset uzavřít dlouhodobější kontrakt, aby mohla být tato cesta brána v úvahu musí být výhodná z hlediska ekonomického i kontrolního. [9]

3.5 Řízení distribučních cest

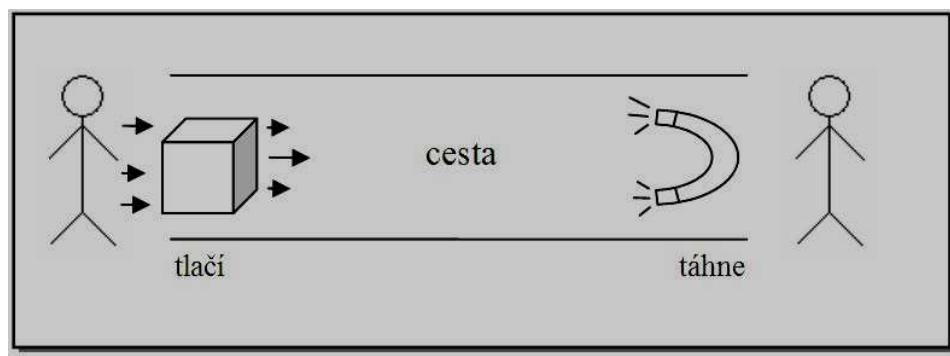
Jakmile si firma zvolí některou z distribučních cest, je třeba *vybrat, motivovat a vyhodnotit* její jednotlivé členy. Čas od času je třeba také modifikovat strukturu distribuční cesty.

3.5.1 Výběr členů distribuční cesty

Výrobci se liší svou schopností přilákat kvalifikované zprostředkovatele v rámci dané distribuční cesty. Ať je to pro firmu obtížné nebo ne, je třeba aby znala, jaké vlastnosti má mít dobrý zprostředkovatel. Měl by být posuzován podle toho, jak dlouho v dané oblasti působí, jaké další výrobky nabízí, jaký je jeho růst zisku, solventnost, ochota ke spolupráci a reputace, jaké je jeho umístění, potenciál rozvoje a segment jeho klientů. [9]

3.5.2 Motivace členů distribuční cesty

Zprostředkovatelé musí být nepřetržitě motivováni, aby dělali svoji práci co nejlépe. Motivačně působí určité podmínky v distribuční cestě. Stimulování členů distribuční cesty musí vycházet z potřeb a přání zprostředkovatelů. Díváme-li se na distribuční cestu očima výrobce, existují dvě možné strategie motivace při stimulování objemu zboží a to *tlak* a *tah*.



Obr. 3. Strategie distribuce [14]

Při strategii tlaku se výrobce snaží „protlačit“ distribuční cestou co nejvíce zboží ke zprostředkovatelům, z nichž všichni budou zainteresováni na co největším množství prodaného zboží. Strategie tahu se soustřeďuje na zákazníka a zvyšování jeho poptávky. Používá k tomu reklamu a marketingovou komunikaci. Většina výrobců používá kombinaci obou přístupů. Cílem je udržovat vysokou úroveň motivace v distribučních cestách po dlouhou dobu.

Motivační systém můžeme rozdělit do tří kategorií:

- **Peněžní pobídka** může nabývat forem snížené ceny, slevy za odebrané množství, zvýhodnění dodacích termínů, otevření volného účtu nebo peněžní pobídky formou soutěže, která může mít formu kupónů nebo prodejních známek.
- **Pobídka formou zboží** může mít formu dárků, udělení ceny v rámci soutěže, prémie (např. prodej 3 kusů za cenu dvou), zboží na protiúčet, či částečnou výměnu, poukázek, kupónů na zboží a formu dárků v rámci soutěže.
- **Pobídka ve formě služby** může představovat záruka, bezplatné zaškolení, předvedení výrobku, výstava, vstupenky na určitou slavnostní událost, bezplatná konzultace, reciproční obchod, poukázka nebo kupón na určité služby nebo jako odměna v rámci soutěže.

Každá z těchto motivačních metod stojí peníze. Výrobci však často přehlížejí, že lze zprostředkovatele motivovat bez jakýchkoliv nákladů tím, že jim dáme pocit důležitosti, že je seznámíme s našimi představami o budoucnosti a že s nimi budeme udržovat pravidelný kontakt. [14]

3.5.3 Podpora prodeje v distribuční síti

Výrobce nesmí spoléhat pouze na své zprostředkovatele, ale musí se též sám snažit o podporu prodeje. Podpora prodeje je zaměřena na velkoobchodní a maloobchodní článek. Jejím hlavním cílem je přesvědčit jej, aby se ve větším rozsahu zapojil do distribuce

a prodeje určitého výrobku a popřípadě se dělil o některé náklady.

Cíle podpory prodeje distribuční sítě:

- stimulace prodeje v maloobchodní síti
- ovlivňování výše zásob ve velkoobchodním a maloobchodním článku
- rozšiřování distribuce výrobku do nových oblastí
- vytváření vysoké míry spokojenosti při prodeji příslušného výrobku u jeho prodejců

Hlavní nástroje podpory prodeje v distribuční síti:

- **Společná reklama** na základě vzájemné dohody poskytne výrobce prostředky, informace k reklamě jeho výrobků a právo prodeje jeho výrobku v obchodě. Maloobchodník odebere dohodnuté množství výrobků a jejich prodej podporuje.
- **Obchodní slevy** odběratelům, kteří nakoupí větší množství zboží, nakoupí jej v určitém období, odeberou a dají do prodeje nové výrobky.
- **Veletrhy a výstavy** umožňují výrobky předvést, poskytnout maximum informací, odpovédět na otázky případných kupujících, porovnávat konkurenční značky a zboží objednat. Výrobce na nich získává řadu cenných informací o konkurenci, novinkách na trhu apod. [17]

3.5.4 Hodnocení členů distribuční cesty

Hodnocení členů distribuční cesty je účelné uskutečňovat pravidelné hodnocení, při čemž se obvykle doporučuje sledovat: prodejní kvóty, průměrný stav zásob, dodací lhůty pro zákazníky, postup při poškozování či ztrátě zboží, spolupráci na školicích a propagačních programech, úroveň poskytování služeb.

3.5.5 Modifikace uspořádání distribučních cest

Modifikace uspořádání distribučních cest je žádoucí zejména při změně kupního chování u zákazníků, při rozšíření trhu, ve fázi zralosti výrobků, při intenzifikaci chování konkurence a vzniká-li nová distribuční cesta. Je možné zvažovat tři způsoby modifikace distribuční cesty :

- přidání nebo vypuštění individuálních členů distribuční cesty
- přidání nebo vypuštění marketingové distribuční cesty
- přechod na zcela nový způsob prodeje zboží.

Postup při modifikaci stávající distribuční cesty - kroky:

- zjištění, co si cílový zákazník přeje: velikost zásilky, dostupnost, čekání, podpůrné služby
- navržení variant distribučních systémů
- hodnocení realizovatelnosti a nákladovosti
- shromáždění návrhu cílů od jednotlivých managerů

3.6 Organizace prodejních cest

Prodejní cesty jsou více než pouhým výčtem článků, které je tvoří. Články jsou na sobě značně závislé a úspěch každého článku je závislý na úspěšném fungování celé prodejní cesty tj. od výrobce až ke spotřebiteli. Proto by měly jednotlivé subjekty tvořící cestu spolupracovat a jejich činnost být koordinována. [17]

3.6.1 Tradiční distribuční systém

Tradiční distribuční systém se skládá z jednoho nebo více nezávislých výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě. Každý nezávislý článek se snaží maximalizovat vlastní zisk dokonce i na úkor zisku systému jako celku.

3.6.2 Vertikální marketingové systémy

Distribuční cesty jsou tvořeny volným propojením nezávislých firem, které se zajímají o celkovou výkonnost systému. Vertikální systémy vznikají za účelem kontroly chování a řízení. [12]

Korporativní marketingový systém je organizace prodejní cesty, ve které jsou všechny články součástí jedné společnosti. Koordinace a řízení jednotlivých článků je zde velmi účinné. Na druhé straně je velmi finančně náročné a vyžaduje velké investice ze strany firmy.

Administrativní marketingový systém je velmi podobný tradičním distribučním systémům. Jeho členové jsou nezávislými subjekty mající partnerský spolupracující vztah na základě respektování velikosti, síly a autority nejsilnějšího článku.

Smluvní marketingový systém je tvořen nezávislými subjekty. Jejich spolupráce a koordinace se uskutečňuje na základě platné hospodářské smlouvy. V praxi existují tři hlavní typy smluvních marketingových systémů: *dobrovolné řetězce*, *nákupní družstva* a *franchising*. [17]

- **Dobrovolné sdružení sponzorované velkoobchodní firmou** tvoří nezávislé maloobchodní firmy, kterým velkoobchod pomáhá konkurovat obchodním řetězcům.
- **Družstvo maloobchodníků** zakládají maloobchody za účelem společné tvorby marketingového plánu, reklamy a propagace.
- **Franšízingová organizace** funguje na základě franšízy (poskytovatele) spojující několik stupňů ve výrobně distribučním řetězci. [12]

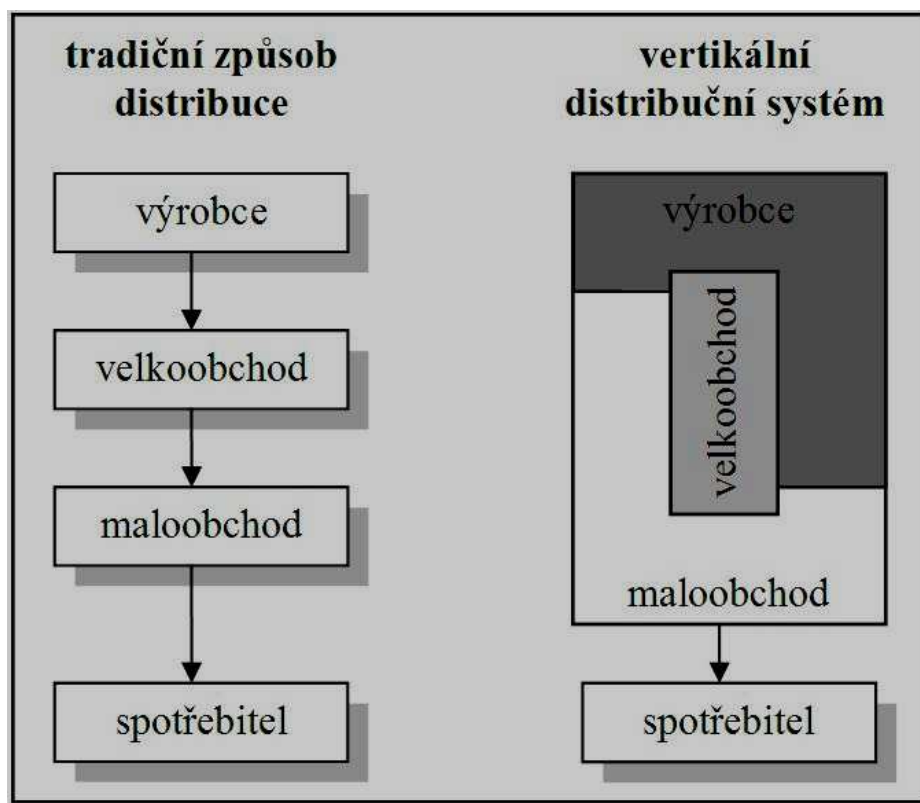
3.6.3 Horizontální marketingový systém

Základem horizontálního marketingového systému je spojení dvou nebo více podniků na stejné logistické úrovni. Cílem je zvýšit přitažlivost prodejního místa a prodeje zboží a snížení nákladů. Horizontální kooperace nejčastěji probíhá ve dvou rovinách:

Nákupní centra jsou organizovaná centra většinou na okraji velkých měst, snadno dopravně dostupná. Pro zákazníka se stávají tato centra přitažlivými množství nákupu širokého sortimentu pod jednou střechou. Jednotlivé firmy kooperující v této formě

marketingového systému, se podílejí na nákladech na reklamu, parkování, úklid prostor atd.

Distribuční centra jsou vytvářeny na úrovni velkoobchodních skladovacích areálů. Výhodou je širší příležitost pro nákupy ze strany maloobchodníků, využívání společného technického a provozního zařízení a podílů na úhradu nákladů. [17]



Obr. 4. Porovnání tradičního a vertikálního distribučního systému [1]

3.7 Konflikty v distribučních cestách

Bez ohledu na to, jak dobře je distribuční cesta vybudována a řízena se vždy vyskytne nějaký konflikt. Když ne z jiného důvodu, tak proto, že zájmy nezávislých obchodních jednotek se někdy neshodují.

Příčiny konfliktů

Znát možné příčiny konfliktů v distribuční cestě je velmi důležité. Některé příčiny je možné snadno odstranit u jiných je to obtížné. Za hlavní příčinu konfliktů je považována neslučitelnost cílů, tento druh konfliktu je těžko řešitelný. Neujasněnost úloh a práv může

být zdrojem konfliktů v případě nejasně stanovených hranic mezi oblastmi, úvěrovými podmínkami apod. Nestejné vnímání určitých předpokladů vývoje a trendů je další konfliktní faktor. Zprostředkovatelé také můžou trpět velkou závislostí na výrobci, což je potencionální zdroj konfliktů, jelikož jejich úspěch plně závisí na úspěchu výrobce a jeho zboží. [9]

Problematika komunikace v distribuční cestě

Průvodním jevem přepravy zboží v distribuční cestě je rovněž tok informací. Tento tok může mít formu objednávek, faktur, předpovědi poptávky a dokonce ohlas zákazníků. Čím účinnější a pro zákazníka přijatelnější je způsob komunikace, tím více to přispívá k zajištění celkových služeb pro zákazníka. Naopak pokud je komunikace špatná a špatně navržená, může vést k chybám, zpoždění a duplicitě úsilí, což všechno může zvyšovat náklady jak z hlediska finančních prostředků, tak z hlediska nespokojenosti zákazníka. [14]

3.8 PRODEJCI – jejich poslání a úkoly

Trvá mnoho let, než se vybuduje a zdokonalí efektivní organizace prodeje, kterou by nám mohla konkurence závidět. Je však třeba zdůraznit, že prodej může být efektivní pouze tehdy, jsou-li na dobré úrovni i ostatní složky marketingového mixu.

Prodejci jsou kvalifikovaným a drahým artiklem. Ve většině organizací představují značnou část zaměstnanců. Tráví většinu svého času při jednání se zákazníky. V tomto smyslu představují oči i uši firmy, pro kterou pracují. Prodejci navštěvují zákazníky nebo distribuční cesty, předávají jim důležité informace a poznatky. Přijímají objednávku od konkrétních zákazníků a ujišťují se, zda jsou stávající zákazníci spokojeni se službami firmy.

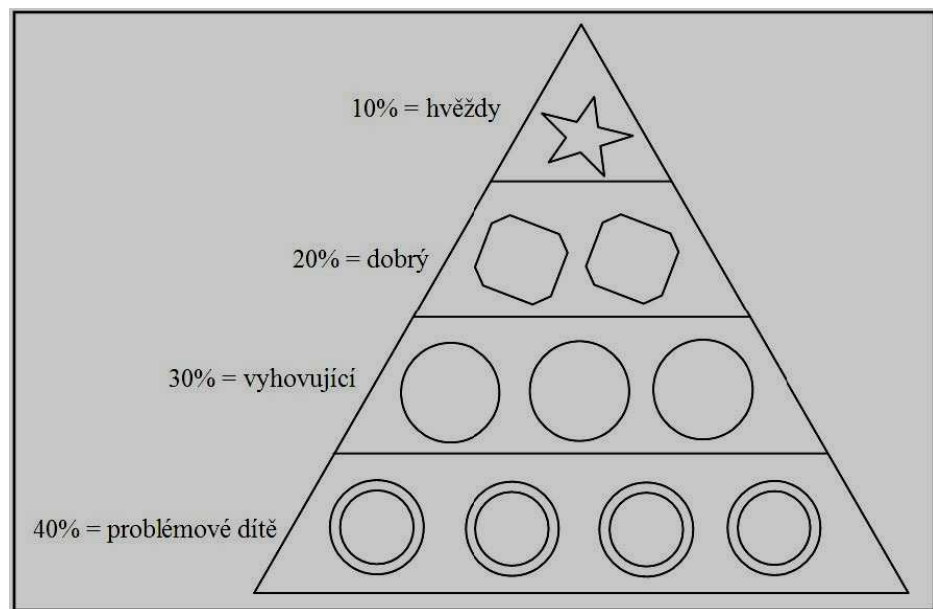
3.8.1 Potřeba stanovení cílů

Dobře řízený a produktivní prodej musí mít stanovené cíle celkového úsilí, cíle pro jednotlivé oblasti a cíle pro každého jednotlivce. Každý prodejce musí vědět, jaká úroveň výkonnosti a produktivity se od něj očekává. Dosažení stanovených cílů není pouze měřítkem pro hodnocení výsledků, ale je také nástrojem účinné motivace a stimulace jednotlivých prodejců.

Při stanovení cílů prodejce jsou podstatné tři hlavní podmínky:

- **Měřitelnost** prodejce by měl být po skončení pracovního dne schopen zhodnotit svou vlastní činnost dle norem, které jsou mu stanoveny. Pokud je tato norma stanovena počtem prodaných kusů, může lehce vyhodnotit, zda splnil denní kvótu.
- **Přiměřenost** a cíle, které jsou prodejcům stanovovány musí být přiměřené jejich pracovnímu zařazení. Zásadou číslo jedna efektivního prodejce je stanovení nejvhodnějších měřítek úspěšnosti při plnění úkolu prodejce. Je-li úkol přiměřený, ale neměřitelný, je to stejně chybné, jako když je úkol měřitelný, ale nepřiměřený. Při stanovování úkolu musí být splněny obě podmínky.
- **Spravedlivost** jednotlivcům i kolektivu musí být stanovovány takové cíle, kterých jsou schopni dosáhnout dobře připraveni a pilně pracující lidé. Pokud jsou stanovené výkonnostní cíle příliš nízké, mohou být mnohonásobně krát překročeny. Nesprávně stanovené cíle jsou synonymem neexistence norem výkonnosti.

Budeme-li analyzovat úroveň výkonnosti jednotlivých prodejců, zjistíme, jejich procentuelní rozložení viz. obrázek číslo 5.



Obr. 5. Rozdělení prodejců podle jejich celkové výkonnosti [14]

Zjistíme – li podrobnosti o tom, jak se hvězdy chovají tváří v tvář zákazníkovi, jak předávají své informace, jak plánují a třídí svůj čas, jak využívají prostředky atd., dozvíme se také, jakým způsobem zlepšit metody školení pro ostatní prodejní síly.

Většina prodejců si uvědomuje, že pro firmu představují náklady a že jejich úsilí musí přinášet výsledky. Uvědomují si rovněž, že výstupy musí být větší než vstupy. Do jaké míry si uvědomují jednotlivé kvantitativní podrobnosti, závisí a tom, pro kterou firmu pracují a jaký styl řízení firma uplatňuje. [14]

3.8.2 Personální řízení prodejců

Pokud chce firma zabezpečit prodej svých výrobků na skutečné profesionální úrovni, musí věnovat výběru a přípravě prodejců patřičnou péči, vhodně je motivovat a vyhodnocovat jejich výsledky.

Prvním krokem je **výběr osob**. Kritérii pro výběr mohou být údaje uvedené v dotazníku včetně životopisu, ústní pohovory a písemné testy, které musí být sestaveny odborníkem. Úspěšný prodejce by měl dobře komunikovat, v mluveném projevu schopen rychle reagovat a řešit problémy.

Druhým krokem je **příprava**. Mezi hlavní cíle patří určitě dobrá znalost výrobků i firmy, kterou bude reprezentovat. Rovněž by měl být důkladně seznámen s trhem, na němž bude působit, s jeho zvláštnostmi, konkurencí a jejími výrobky. Prodejce by měl znát i zákazníky, jejich potřeby, kupní chování, motivy, vlivy působící na jejich rozhodnutí atd. Naučit se efektivně využívat čas a plánovat si aktivity. Celá příprava by měla dále směřovat k tomu nejdůležitějšímu, k praktickému zvládnutí celého procesu osobního prodeje.

Třetím krokem je **motivace**. Je třeba dát lidem důvod, aby dobře pracovali. Důležitý je kontakt vedení firmy s pracovníky. Snaží se s nimi komunikovat tak, aby poznali, že jejich práce je uznávána, je smysluplná a vedení ji oceňuje. Důležitou motivací je i finanční ocenění práce prodejce.

Posledním krokem je **vyhodnocení**. To aby mohla být práce prodejců spravedlivě oceněna, vyžaduje pravidelné a objektivní vyhodnocování jejich pracovních výsledků. Dále je jejich činnost vyhodnocována na podkladě cestovních zpráv, hlášení prodeje, výdajů spojených s jejich prodejem apod. [17]

4 ANALÝZA SWOT

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem ke zjištění celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam.

SWOT je zkratka vzniklá ze slov:

- Strengths (přednosti)
- Weaknesses (nedostatky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

Smyslem je porovnat příležitosti a hrozby okolí organizace se schopností řešit problémy a využít příležitostí, které se naskýtají. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

4.1.1 S+W

Uzavřený systém – zkoumáme např. oblasti finance, výzkum a vývoj, výrobní politika, úroveň managementu, organizace firmy, napojení na infrastrukturu, image firmy apod.

Silné stránky – co podnik dobře zvládá, v čem je lepší než konkurence např. kvalita výrobků, kvalifikace pracovníků, levné zdroje, technická úroveň výrobního procesu, vlastnictví patentů

slabé stránky – co podnik nezvládá, kde je zranitelný např. stárnoucí vybavení podniku, nevhodné pracovní návyky a postupy, zastaralá technologie, špatná pověst.

4.1.2 O+T

Otevřený systém (a to z pohledu makro i mikrookolí)

Příležitosti – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupů organizace např. objevení se nového trhu (růst poptávky),

překonání recese ekonomiky, chyby konkurence, příznivá politická situace, rychlejší růst trhu.

Hrozby – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo potenciálním výstupů organizace např. hrozba terorismu, vandalismu, vstup silného konkurenta na trh, diskriminační opatření, riziko nestabilní situace na uvažovaném trhu, rostoucí moc zákazníků, nepříznivé demografické změny.

Vyvrcholením analýzy je sestavení silných a slabých stránek podniku, jejich seřazení dle závažnosti a posouzení, jak se doplňují s příležitostmi a hrozbami např. jak lze využít silné stránky organizace k překonání slabin. U této analýzy je podstatné, aby byla realistická, tj. nepřeceňovala přednosti organizace, ani nepodceňovala její slabiny.

Tato analýza je však více než pouhé cvičení v sestavení jakýchsi čtyř seznamů. Některé silné stránky, týkající se strategie, jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější, a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, a nebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. Stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry, vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VOLBA FIRMY PRO ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Praxi pro bakalářskou práci na téma „*Analýza distribučních cest firmy Tescoma s.r.o.*“ jsem absolvoval ve firmě TESCO MA s.r.o. se sídlem ve Zlíně za účelem zpracování komplexního materiálu souvisejícího s vytýčenými zásadami pro zpracování mé bakalářské práce.

Mým úkolem bylo shrnout poznatky z praxe a posoudit vývojové trendy distribučních cest ve firmě. Dále je zhodnotit a doporučit metody a postupy ke zlepšení stávající situace a následně je porovnat s teorií uváděnou v literatuře.

Firmu Tescoma s.r.o. jsem si vybral pro své zpracování v mnoha důvodech:

- Znalost prostředí - s firmou jsem již v minulosti spolupracoval a vykonával zde praxi v rámci mého studia střední školy a sbíral potřebné informace k seminárním pracím z různých předmětů po celou dobu bakalářského studia
- Sídlo Zlín - možnost blíže porozumět okolí podniku, jelikož znám demografické prostředí Zlínského kraje
- Návaznost na tradici baťovského managementu
- Působí nejen na domácím, ale i na mezinárodním trhu s kuchyňskými potřebami
- Známa značka mezi širokou veřejností
- Dobrá komunikace s odpovědnými pracovníky, ochota přijmout nové názory a podávat informace
- Distribuce na vysoké úrovni propracovanosti a funkčnosti

5.1 Popis firmy Tescoma s.r.o.

TESCOMA je ryze česká firma zabývající se výrobou, prodejem a distribucí kuchyňských výrobků a potřeb pro domácnost, která byla založena roku 1992 ve Zlíně. K nosnému sortimentu značkových výrobků TESCOA patří především nádobí a výrobky do kuchyně z nerezavějící oceli, kuchyňské nože, příbory a dále pak ucelený sortiment kuchyňského nářadí a pomůcek do kuchyně. V nabídce firmy nechybí ani pánve a formy s antiadhézním povlakem, výrobky z plastu, ze dřeva a řada dalších kuchyňských doplňků. Produkce představuje široké spektrum domácích i profesionálních kuchyňských potřeb. Mimořádná péče je věnována výzkumu, vývoji, výrobě a testování výrobků, monitorování kvality, zlepšování servisu a propagaci značky.

V současné době TESCOA dodává v České a Slovenské republice výrobky do 3000 prodejních míst, včetně největších obchodních sítí a jejich supermarketů a hypermarketů. Dle marketingových analýz a rozborů je firma TESCOA pro většinu těchto odběratelů dominantním partnerem s rozhodujícím podílem na trhu kuchyňských potřeb.

Své produkty TESCOA dodává nejen do České a Slovenské republiky, ale každým dnem sílí i její pozice na trzích zemí východní a západní Evropy. Kromě centrály ve Zlíně a expozitury v Praze má TESCOA své zastoupení nejen na Slovensku, ale vlastní pobočky si během posledních 5 let vyžádaly trhy v Itálii, Španělsku, Portugalsku, Rusku, Ukrajině a Polsku. Kromě těchto států se zboží se značkou Tescoma exportuje do více než 50 různých zemí. Podle nezávislých statistických průzkumů patří TESCOA ve svém oboru mezi 5 nejvýznamnějších evropských firem, které určují trend a vývoj na trhu výrobků s kuchyňskými a domácími potřebami.

Podstatou úspěchu firmy TESCOA je kromě špičkové kvality a osobitého designu svých výrobků, především vyloučení zbytečných mezičlánků při prodeji. Obvyklý obchodní řetězec výrobce-dovozce-distributor vytváří TESCOA celý sama, čímž se její značkové výrobky mohou stát na trhu mnohdy cenově zcela bezkonkurenčními i přes svou vysokou kvalitu.

Základní tři pilíře dobrého fungování společnosti je systém, vize a dynamika. Bez systémového přístupu není možno vytvořit organizační strukturu firmy, distribuční síť, reklamní kampaň, ale především produkt sám o sobě. Vize je ideová náplň již existujícího systému; síla myšlenky, její originalita a konečná prezentace ve formě designu výrobku či nápaditosti reklamy. Vize je nejviditelnějším prvkem každé značky. Dynamika představuje rychlost, se kterou jsou uskutečňovány systémové změny značky; rychlost, se kterou jsou nápady uváděny do života.

TESCOMA se vždy snaží o ideální spojení pěti nejdůležitějších priorit: technická dokonalost (kvalita), designová originalita (inovace, invence), obchodní a servisní zabezpečení, informovanost (propagace, reklama), cenová dostupnost.

5.2 Marketingová strategie firmy Tescoma

Marketingová strategie firmy se opírá hlavně o kvalitu nabízených produktů, která je podpořená silnou reklamou na praktické použití výrobků. Primární cílovou skupinou jsou ženy i muži, všeobecně ti, kteří si zakládají na kvalitním nádobí a kuchyňských doplňcích. Cílem firmy je získat dominantní postavení na trhu nejen domácím, ale i zahraničním. Vizí firmy je pohotově reagovat na změny poptávky trhu, technologií a nové trendy tak, aby si své postavení nadále udržela, ale i vylepšila.

Na stabilitu firmy mají vliv tyto rozhodující faktory:

- značkové výrobky TESCOA jsou podle vlastních návrhu a za přímé účasti na kontrole kvality vyráběny ve více než 100 výrobních závodech celého světa závěrečné fáze výroby, jako například leštění, montáž, kompletace a kartonáž, jsou prováděny v logistickém centru TESCOA WORLD dle konkrétních požadavků jednotlivých odběratelů
- zkrácením distribučního řetězce a vyloučením zbytečných mezičlánků při výrobě je dosahováno příznivějších cen při nadprůměrné kvalitě
- dynamické působení poboček na Slovensku, v Itálii, Polsku, Rusku, na Ukrajině a ve Španělsku vytváří základní podmínky pro expanzi na evropské a světové trhy
- podstatnou konkurenční výhodou firmy je zákaznická podpora a servisní služby

- vytvořený zisk slouží jako důležitý zdroj financování dalšího rozvoje firmy
- trvale příznivými ekonomickými výsledky a dodržováním smluvních podmínek ve vztahu k peněžním ústavům si firma vybudovala pozici významného a bonitního klienta
- celosvětovou expanzi značky TESCOA výrazně podporuje účast na největších světových veletrzích, především v Německu, Itálii, Hongkongu, USA a dalších zemích

5.3 SWOT analýza firmy Tescoma

SWOT analýzu firmy Tescoma jsem vypracoval na základě vlastních poznatků z praxe a konzultací z odborným garantem. Důvody, proč jsou některé stránky zařazeny v silných či slabých stránkách jsou uvedeny pod samotnou analýzou. To samé platí pro příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- | | |
|--|---|
| • leader na trhu v ČR | • tradice |
| • dobré jméno | • krátká cesta od výrobce k zákazníkovi |
| • mezinárodní firma | • servis a záruka pro zákazníky |
| • vysoký standard kvality | • vlastní technologie |
| • zisk z minulých let slouží k financování firmy | • zaškolení pracovníci |
| • sponzoring | • připravenost na růst firmy a rozšiřování působnosti |

Slabé stránky

- slabé proniknutí na zahraniční trhy
- infrastruktura Zlínského kraje
- nedostačující skladové prostory v horizontu 2 let
- cena výrobků
- nákup surovin
- PR se zákazníkem

Příležitosti

- expanze na další trhy
- veletrhy – kontakty
- vlastní design studio – nové produkty
- nároky spotřebitele na kvalitní a originální design
- výroba v zahraničí
- měnící se potřeby a vkus zákazníků
- kupní síla a vyšší životní úroveň obyvatelstva
- rozvoj vysokých škol na Zlínsku
- vliv značky
- kapitálová náročnost pro vstup do odvětví

Hrozby

- výroba v zahraničí
- stabilita vlád států, ve kterých probíhá výroba
- infrastruktura kraje
- kurz USD
- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady a kvalitou
- zdravotní a hygienické normy
- nové výrobní technologie
- ochrana životního prostředí

Silná firma, leader na trhu, která expanduje na zahraniční trhy, má dobré jméno a tradici, to jsou přednosti, které zaručují nejen na území ČR, ale i na trzích v EU zvučné jméno a pozitivní vztah odběratelů.

Cena výrobků je na vyšší cenové hladině, avšak oproti levným konkurenčním produktům si udržuje určitý standard kvality. Nicméně cena je u mnohých spotřebitelů stále často rozhodujícím kritériem.

Public relations hlavně z pohledu, že mnozí lidé nemají znalosti o firmě Tescoma. Neví, že se jedná o výhradně českou firmu, která navazuje na tradici baťovského podnikání.

Levná výroba v zahraničí je příležitostí jak prodávat kvalitní výrobky za dostupné ceny. Zároveň jsou Asijské výrobci na velmi vysoké technologické úrovni a mnohdy neváhají, pokud se jeví produkt jako perspektivní a úspěšný, vystavět nový výrobní závod takzvaně na zelené louce.

Stále se měnící nároky spotřebitelů na design může Tescoma pokrývat z vlastních zdrojů díky existenci designového studia, kde je využit systém RPS (rapid prototyping system).

Expanze do zemí, ve kterých sice Tescoma působí, ale nemá takové postavení jako v ČR nebo SR. Na těchto trzích je stále dostatek prostoru pro proniknutí a zvýšení konkurence pro stávající kuchyňské výrobky. Toto je velkou příležitostí a zároveň v této době slabou stránkou firmy. Slabou stránkou z důvodu, že doposud nenašla cestu jak masově rozšířit výrobky na trhu, podobně jako je tomu v České republice.

Nedostačující skladové prostory v horizontu tří let jsou slabou stránkou hlavně z důvodu, že v nedávné minulosti (rok 2000) vzniklo nové skladové centrum Tescoma WORLD. Z těchto důvodů již v nynější době řeší vedení firmy možnosti jeho rozšíření. Na rubu tohoto problému však stojí fakt, že se firma vyvíjí a prosperuje lépe, než předpokládala a to je její silnou stránkou.

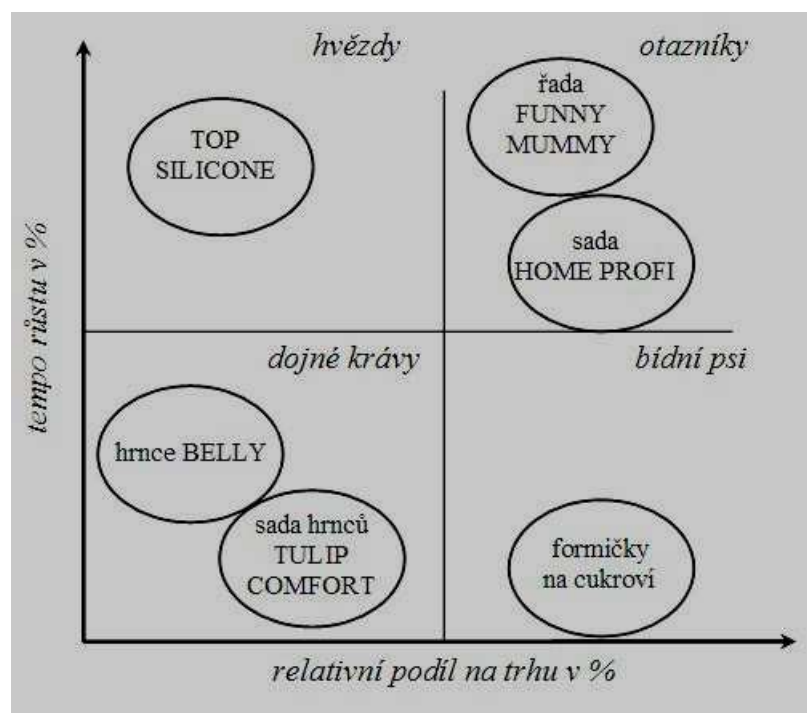
Vývoj vysokého školství by mohlo přinést „mladé mozky“ do řad pracovníků firmy.

Výroba v zahraničí přináší i jisté úskalí, především v možnosti pádu demokratických vlád, vnitropodnikové nestabilitě, změny legislativy a národní ekonomiky.

Společnost Tescoma obchoduje v měně USD a výrazná změna vůči CZK by mohla mít neblahý vliv na prodejnost výrobků, tj. jejich ceně.

5.4 Stanovení portfolia firmy Tescoma

Rozhodnutí o zásadních otázkách budoucnosti podniku by se nemělo uskutečňovat na základě intuice či odhadu. Vytváří se na základě analytických metod a seriózních informací o vnitřní a vnější situaci firmy. Tyto metody jsou zaměřeny především na zjištění optimální struktury výroby a prodeje, známé pod názvem portfolio analýza. Mezi nejznámější patří analýza BCG



Obr. 6. BCG matice produktů firmy Tescoma, s.r.o.
[vlastní zpracování]

Výše uvedený obrázek znázorňuje zařazení vybraných druhů výrobků firmy Tescoma do kvadrantů BCG matice.

Portfolio společnosti Tescoma bylo stanoveno na základě vnitropodnikových údajů o prodeji výrobků – marže a prodejnost a dle konzultace s generálním ředitelem firmy.

Jeden z nejvýznamnějších produktů firmy z pohledu BCG matice je sada hrnců TULIP, která obsahuje 2x hrnec, 2x kastrol a rendlík – vše s poklicí v různých velikostech a jednu pánev. Vše vyrobeno z ušlechtilé nerezavějící oceli, opatřeno masivním 3-vrstvým sendvičovým dnem, které výrazně snižuje možnost připálení pokrmu. Sada umožňuje ekonomické vaření s výraznou úsporou energie a vaření bez použití tuku a vody dle zásad

zdravé výživy. Je vhodná pro plynové, elektrické a sklokeramické sporáky. Tato sada je nejprodávanejším a nejziskovějším produktem v celém spektru výrobků firmy, proto je zařazena do kvadrantu „dojné krávy“. Tamtéž je dále zařazena 11-ti dílná sada nádobí BELLY a COMFORT.

Prodejní cena formiček na cukroví nepokrývá veškeré náklady spojené s jejich výrobou a distribucí. Neprodávají se v průběhu celého roku, ale jen sezónně, před Vánocemi. Tescoma i za cenu dotace nabízí tyto výrobky, aby svým zákazníkům rozšířila nabídkovou řadu.

Řada „FUNNY MUMMY“ je naprostou novinkou v oblasti kuchyňských potřeb, jako jsou obracečky, naběračky, vykrajovátka, škrabky a další. Jejich úspěch je zatím otazníkem. Nyní záleží na tom, do jaké míry se zhodnotí náklady vložené do vývoje, výroby a propagace této řady. Hlavně v rámci propagace podniká Tescoma mnohé kroky jak zviditelnit tuto výrobní řadu. Pomocníkem v boji o zákazníka by měla být kvalita i originální design.

Otazníkem je také zcela nová řada hrnců HOME PROFI. Vedení firmy doufá, že se brzy zařadí k ostatním sadám na vaření do kvadrantu „dojné krávy“.

Formy na pečení TOP SILICONE, se na evropských trzích rychle zařadily do běžného užívání a jejich tempo růstu je v nynější době největší z celého sortimentu. Spotřebitelé, po prvotní nedůvěře rychle navykli na jejich používání a jsou s nimi velmi spokojeni. Tescoma vyrábí 23 druhů pečících silikonových forem. Jejich velkou předností je snadné vyklopení moučníku z formy a snadná údržba, spočívající v možnosti mytí v myčce nádobí. Jsou vyrobeny ze speciálního silikonového materiálu, díky kterému mají celou řadu jedinečných vlastností tj. odolnost vůči teplotám od – 40 °C do + 230 °C , jsou vhodné do plynové, elektrické, horkovzdušné i mikrovlnné trouby a mrazničky, nepřipalují, nelepí, lze je snadno vyklopit a úsporně skladovat. Při běžném použití jsou neznečištěné, zdravotně nezávadné. Díky těmto všem vlastnostem na ně firma poskytuje nadstandardní pětiletou záruku.

5.5 Analýza vlastních distribučních cest firmy Tescoma

Jednoho z nejdůležitějších, dlouhodobých a strategických rozhodnutí podnikového managementu se týká řešení problému, komu a kde se budou výrobky prodávat, jakým

způsobem lze zajistit distribuci na správném místě a ve správný čas. Každá distribuční cesta produkuje jinou úroveň prodeje a nákladů. Na schopnosti prodat své produkty závisí celková prosperita podniku. Podnik, který dokáže vyrobit zboží, ale má špatně zvolenou distribuční cestu v důsledku čehož nedosahuje požadovaného odbytu, je předčasně odsouzen k zániku.

5.5.1 SWOT analýza vlastních distribučních cest

Tato SWOT analýza se zaměřuje přímo na způsob distribuce výrobků ve firmě Tescoma pro Českou republiku. Jako podklad mi sloužila konzultace s odborným garantem práce a samotnými dealery.

Silné stránky

- plně fungující
- vytvořeny na „míru“ společnosti Tescoma a českému trhu
- v současné době není dokonalejší a levnější systém distribuce

Slabé stránky

- jediný takový systém v ČR
- nedokonalá motivace dealerů
- zaběhnutý systém má upadající tendenci
- infrastruktura Zlínského kraje

Příležitosti

- inovace distribuce
- rozšíření sítě prodejen
- navázání nových kontaktů

Hrozby

- nízká podpora prodeje
- pokles produktivity prodejců

Tescoma vytvořila tento systém distribuce přímo na míru potřebám trhu a možnostem firmy. V současné době se neotevírají možnosti, jak levněji distribuovat jejich výrobky. Jisté teoretické možnosti tady jsou, avšak doba uvedení do praxe není otázkou dnů či měsíců.

Slabou stránkou je, že tento způsob distribuce funguje u Tescomy jako u jediného leadera ve svém oboru v ČR. Je otázkou, proč jiní úspěšní výrobci v jiném odvětví nekopírovali styl řízení distribuce.

Inovace především ve smyslu změny distribučních cest. Stejným způsobem fungují již od vzniku společnosti a dlouhotrvající systém se obzvláště v dnešní rychlé době opotřebovává a není schopen dalšího vývoje.

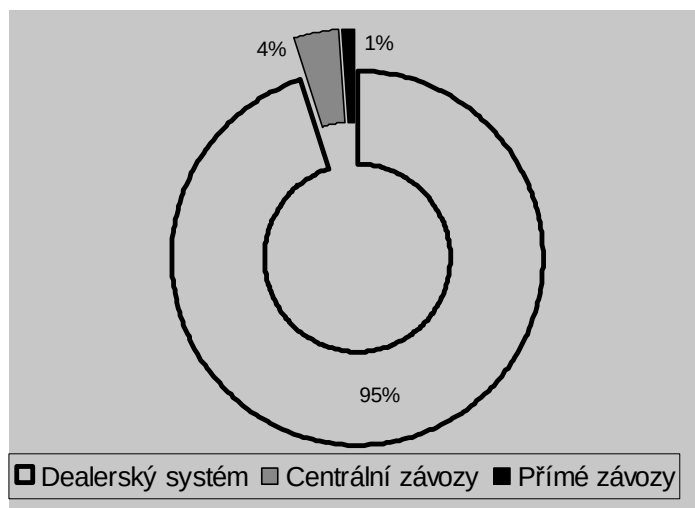
Pokles produktivity dealerů hrozí zejména snížením jejich zainteresovanosti do prodeje a vlivem nemotivujících faktorů.

5.5.2 Popis systému distribučních cest

Firma TESCOOMA uskutečňuje svoji distribuci pomocí třemi způsoby:

- Dealerský systém
- Centrální závozy
- Přímé závozy

Graf uvedený na straně 44 zobrazuje procentuelní rozdělení všech stávajících způsobů distribuce výrobků firmy Tescoma.



*Graf 1. Graf rozdělení distribuce Tescoma s.r.o.
[vlastní zpracování]*

5.5.3 Dealerský systém

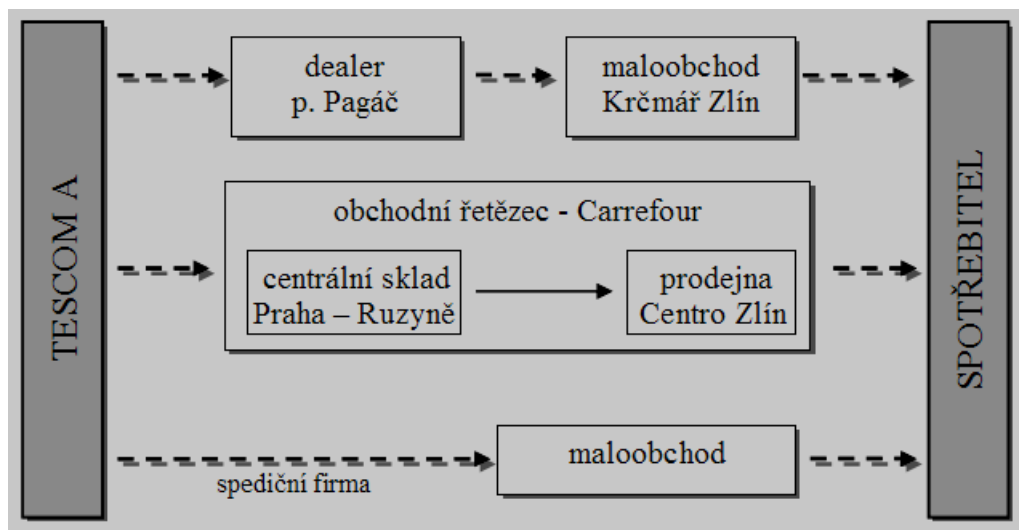
Probíhá prostřednictvím tzv. dealera. Ten vykonává pro firmu zprostředkovatelskou službu dle smlouvy o nevýhradním obchodním zastoupení a vystupuje jako samostatný účetní daňový subjekt. Prostřednictvím této cesty je distribuováno přibližně 95% celkových výrobků.

5.5.4 Centrální závozy

Centrální závozy fungují jen u velkých obchodních řetězců. Zboží je zavezeno do expedičních centrálních skladů na základě objednávky, z nichž si samotné řetězce přerozdělují výrobky do jednotlivých prodejen.

5.5.5 Přímé závozy

Zde přebírá veškeré logistické funkce třetí osoba – spediční firma. Její povinností je dopravit výrobky na příslušná, výrobcem určená místa. Tato distribuční cesta ještě není v ČR natolik rozšířena jako v západních zemích EU, kde TESCOA pomocí tohoto systému zásobuje svými výrobky téměř všechny prodejny. Firma má zde nasmlouvaného svého tzv. „full-servis managera“, který zajišťuje a stará se o vzhled prodejního místa, doplňování zboží a jeho objednávky.



Obr. 7. Příklady distribučních cest výrobků firmy Tescoma
[vlastní zpracování]

5.5.6 Dávné rozhodnutí o distribučních cestách

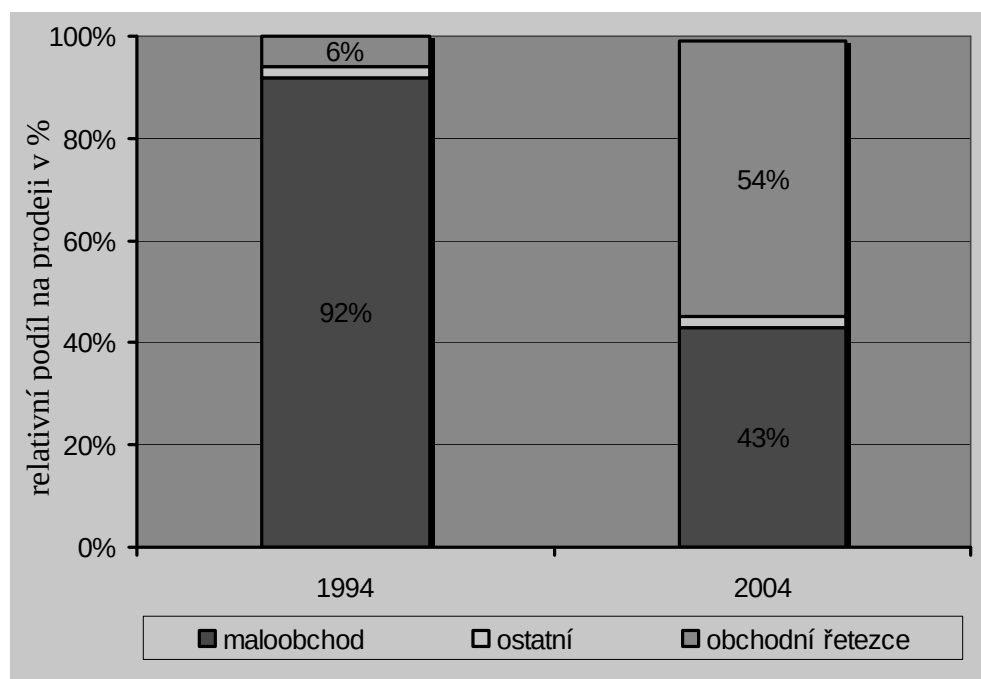
Rozhodnutí, která cesta má být zvolena, aby byl cílový trh dosažen co nejefektivněji, je složitou a důležitou součástí plánování podnikového managementu. Rozhodování by mělo být dynamické a odrážet změny, ke kterým na trhu dochází. Je třeba optimalizovat a volit takové distribuční kanály, které jsou adaptabilní k možnostem trhu a situaci na ni panující. Při využití jakýchkoliv mezičlánků je důležité, aby byly zájmy všech zainteresovaných jednotné a jejich spolupráce přinášela všem stranám užitek. Tento užitek, jinými slovy zisk, působí zpětnou vazbou jako motivační podnět.

Výrobce musí mít pocit, že zprostředkovatel je pro něj přínosem a že s ním lze vybudovat produktivní pracovní spolupráci. Pro úspěšnou vzájemnou spolupráci je podstatný vzájemný respekt a důvěra mezi výrobcem a zprostředkovatelem.

Zvolená prodejní cesta významně ovlivňuje další části podnikového marketingového mixu. Skutečnost, kde se bude výrobek prodávat, významně ovlivňuje cenovou strategii, volbu stimulačního mixu, řešení obalu výrobku, služeb aj.

Tato všechna úskalí se firmě podařila zvládnout. Dokázala optimalizovat své distribuční cesty na český trh. Zároveň se jí daří minimalizovat náklady a zvyšovat svoji schopnost pružně reagovat na různé požadavky zákazníků. K tomuto rozhodnutí došlo již v prvních letech působení firmy a dnes je zřejmé, že tato volba byla správná.

Důležitou otázkou byla motivace prodejců. Tu se podařilo vyřešit systémem provizí plynoucí z výše tržeb. Tato škála odměňování se postupem času přizpůsobovala tak, aby byla korektně ohodnocena práce dealerů.



Graf 2. Graf vývoje objemu prodeje Tescoma s.r.o. [vlastní zpracování]

Výše uvedený graf zachycuje změnu rozložení celkového prodeje mezi maloobchodníky, obchodní řetězce a ostatní (tj. příležitostný prodej konaný na veletrzích, reklamace, prodej vlastním zaměstnancům apod.) Je zde patrný velký nárůst supermarketů a hypermarketů, kteří čím dál více vytlačují soukromé obchodníky. Ti však mají konkurenční výhodu specializovaných prodejen a poskytnutí služeb, zejména pak osobnějšího přístupu k zákazníkům.

5.5.7 Předávání informací a školení účastníku distribučních cest

Jelikož se firma Tescoma s.r.o. stále snaží být první a neztratit své vedoucí postavení na trhu, produkuje množství novinek v oblasti kuchyňských výrobků. Tyto jsou v častých případech nezvykle inovátorsky řešeny a skýtají mnoho výhod a použití, proto je velmi důležité seznámit s nimi nejen své zákazníky, ale především všechny články distribučního řetězce, ty pak mohou předávat informace spotřebitelům.

Informační tok lze dělit z několika hledisek

Dle účastníků:

- Zástupci prodejen jsou zváni k obchodním schůzkám a jednají s dealery i obchodními managery, kde sjednávají slevové akce, jsou jim představovány novinky a laděny detaily spolupráce.
- Dealeři musí být nejlépe obeznámeni s novinkami, akcemi a celkovým firemním trendem v oblasti inovací. Jsou velmi podstatnou složkou cest a proto je jejich školení kladen velký důraz.
- Spotřebitelé jsou informováni z letáků, propagačních materiálů, informačních brožur a dalšími formami podpory prodeje, včetně image značky a kultury prodeje.

Dle místa:

- V sídle firmy
- V sídle odběratelů
- Veletržní prezentace

Tescoma ve své vlastní edici vydává brožuru *Sortiment pod lupou*, která předvádí novinky i stávající produkty. Při příležitosti letošního veletrhu MOBITEX 2005 byl představen časopis „TESCOMA magazín“, který má za úkol prezentovat produkty, dále osobnosti, které se podílí na chodu firmy, kulinářské umění šéfkuchařů s pomocí nádobí od Tescomy a v neposlední řadě také pobavit a zaujmout zákazníky. Magazín je distribuován zcela zdarma v prodejnách s výrobky firmy.

Cílem je pozitivní vztah mezi firmou, odběrateli a spotřebiteli a s jejich pomocí vytvářet zpětnou vazbu.

5.6 Prodejce – dealer

5.6.1 Funkce, povinnosti, možnosti

Dealer – prodejce je osoba, která působí jako samostatná účetní jednotka a zastupuje firmu. Musí vyvíjet činnost směřující k uzavření kupních smluv s výrobky značky TESCO MA

a to poctivě, s odbornou péčí a jednat v souladu s pokyny, dbát na zájmy a dobré jméno zastoupeného.

Za tuto činnost se považuje:

- Navazování nových obchodních kontaktů jak v dodavatelské tak v odběratelské oblasti.
- Udržování stávajících obchodních kontaktů pravidelnou aktualizací druhové i cenové nabídky
- Ověřování platební schopnosti odběratelů
- Dodávka zboží odběratelům, vyřízení reklamací, vedení přehledné evidence o zboží prodávaném odběratelům
- Vyplnění dodacího listu a faktury tak, aby obsahovaly veškeré podstatné náležitosti z hlediska daňového zákona.

Za tuto vykonanou činnost nevzniká obchodnímu zástupci nárok na provizi hned, ale až v případě, že byla uzavřena kupní smlouva a třetí osoba uhradila svůj závazek.

5.6.2 Zodpovědnost

Obchodní zástupce zodpovídá v plné výši za zboží od doby jeho převzetí až po jeho vyúčtování (v hotovosti, nebo vystavení faktury). V případném zjištění rozdílu je povinen vzniklou škodu uhradit.

S dealerem je na začátku jeho vztahu s firmou sepsána *Smlouva o nevýhradním zastoupení obchodní společnosti TESCO MA s.r.o.*, dle které je povinen respektovat daná pravidla

a dbát na jejich dodržování. Jedním z nich je zachování mlčenlivosti o skutečnostech, které souvisí s plněním této smlouvy. Je zde podmíněčně zakázáno využívat informace a kontakty získané v souvislosti s plněním výhradního zastoupením, jakožto pracovat po dobu 3 let v pracovním poměru, nebo vykonávat vlastní činnost, která je v rámci stejného či obdobného předmětu podnikání tj. výroba či prodej zboží stejného nebo podobného druhu. [22]

5.6.3 Provize

Provize se obchodnímu zástupci vyplácí až po uhrazení alespoň části dlužné částky odběratelem. Obchodní zástupce má nárok na % provizi v případě že:

- A. odběratel platí okamžitě v hotovostní formě, pak činí provize **X** % z kupní ceny
- B. odběratel provede platbu bezhotovostním stykem do 8 kalendářních dnů
- C. odběratel provede platbu bezhotovostním stykem později než je 8 kalendářních dnů

(**X** – přesná sazba, která není uvedena na přání vedení firmy)

Výše provize je zde seřazena od nejvyšší – A po nejnižší – C.

Možné snížení provize:

- V obchodních jednotkách, ve kterých budou zajišťovat služby osoby tzv. „full-service“ se snižuje obchodnímu zástupci provize o stanovené procentuelní číslo.
- Za platby uskutečněné odběratelem po 6 týdnech od data splatnosti, je ve všech případech dealerovi vyplacena snížená provize, která je až 6x nižší.

Každý měsíc jsou dealerovi vypláceny zálohy na provizi a jejich konečné vyúčtování je prováděno na základě faktury vystavené obchodním zástupcem a to k 31. 12. příslušného roku. Vedení firmy, pak na základě dosažených výsledků = celkový obrat za prodané zboží, může dle svého uvážení přiznat roční odměnu, opět procentuelně vyjádřenou k výši ročnímu obratu daného dealera.

5.6.4 Vybavení

Obchodní zástupce nutně ke své činnosti potřebuje:

- Databázi odběratelů
- Dopravní prostředek – auto
- Osobní počítač s připojením na internet a tiskárnu

Všechny tyto nutné, ne však postačující prostředky poskytuje firma. Ostatní vybavení si zajišťují sami na vlastní náklady. Každému dealerovi je za poplatky ujetých KM a hrazení provozních nákladů, vyjma generálních oprav, pronajat automobil. V současné době jsou to firemní Mercedesy s jednotným a snadno rozpoznatelným vzhledem. PC se všemi jeho náležitostmi mají k dispozici v hlavním skladu, kde je možnost vystavení potřebných dokumentů. Mnozí si však pořídili přenosné laptopy a tiskárny, které operativně pomáhají řešit jednotlivé a nepředpokladatelné problémy na místě dodávky.

5.6.5 Rozdělení oblastí

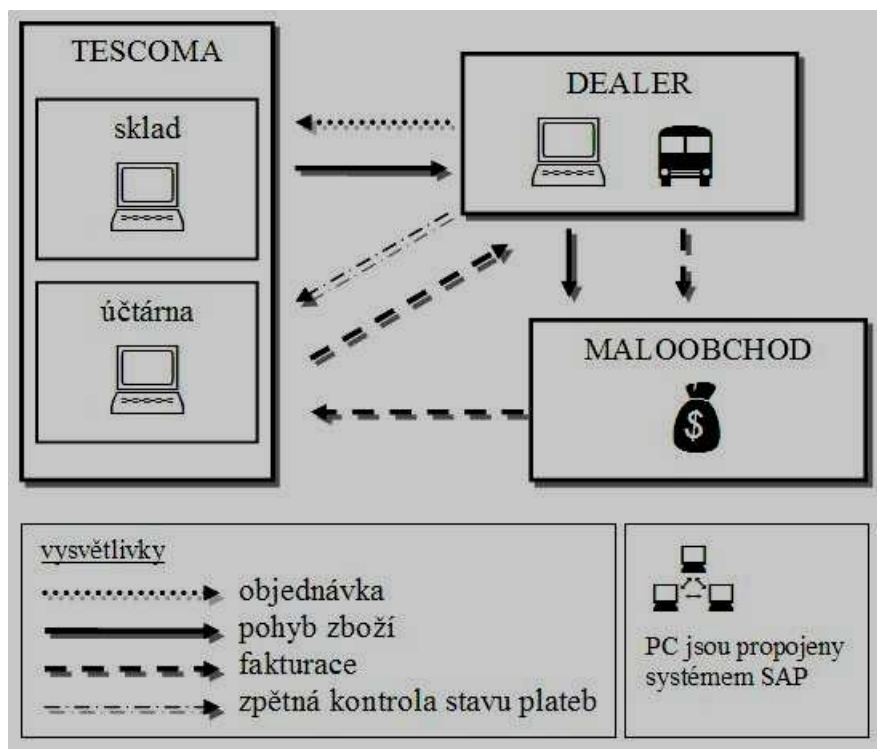
Rozdělení oblastí se vyvíjelo dlouhou dobu. Z počátku rozšiřování odběratelské sítě byly oblasti neformální a vymezovaly se až postupně s přibývajícimi prodejními místy. V nynější době funguje v ČR dělení do 38 oblastí. Na těchto oblastech působí 38 dealerů a 5 full-servisantů. Oblasti jsou rozděleny dle síly odběratelů tzn. tak, aby na každou oblast připadal roční obrat v rozmezí 10 – 18 mil. Kč. Tím se zajistí relativně stejné příjmy pro dealery.

Dealer může nabízet produkty a hledat nové odběratele jen v „jeho“ území. Překročení hranic, se považuje za hrubé porušení smlouvy.

5.6.6 Systém objednávek, odběr zboží a komunikace se skladem.

Dealer komunikuje se skladem prostřednictvím skladového systému SAP. Ten zajišťuje pomocí EAN kódu přesné objednání výrobku ze skladu, později vyfakturování odběrateli. Tento program je povinou výbavou PC na kterých dealeři pracují. Každý výrobek je opatřen EAN kódem pro snadnější orientaci a přesnost. Dealer má v reálném čase možnost zjistit v jaké fázi se nachází jeho objednávka, případně faktura maloobchodníkovi. Má taky

možnost pomocí zvláštní kóje kdykoliv, po dobu 24 hodin denně, vyzvednout své zboží ze skladu. Tyto pozitiva usnadňují jejich práci a dokáží mít celou dobu, tj. od objednání po uhrazení faktury přehled o pohybu zboží.



Obr. 8. Logistika a fakturace výrobků firmy Tescoma pomocí dealerů a systému SAP [vlastní zpracování]

5.6.7 Motivace účastníků distribučních cest - dealerů

Systém motivace je zcela ponechán způsobu odměňování. Již při rozhodování o volbě distribučních cest uvažovali majitelé nad motivací a zapojení obchodních zástupců do celkové prosperity firmy. Od počátku jim bylo jasné, že pokud bude odměňování silně napojeno na celkovou rentabilitu bude to nejvhodnější forma motivace. Celková prosperita může být zachována jen při vysoké schopnosti prodat výrobky. Procentuelní ohodnocení dealerů je motivuje nejen k udržování stávajících odběratelů, ale k stálému hledání nových článků prodeje. To zaručuje pozitivní rozpínání distribuční sítě prodejen.

Dalším motivačním faktorem je image firmy, konání veletrhů a jiných akcí, kde se obchodní zástupci setkávají s odběrateli a prezentují jim novou nabídku, lepší podmínky obchodu za splnění určitých regulí a jiné. Důležitým motivátorem je rovněž prestiž povolání.

V případě špatně fungující motivace dochází k horšímu plnění povinností ze strany dealera, což je nežádoucím faktorem pro obě strany. Z toho důvodu je nutná kontrola a případné sankce.

5.6.8 Kontrola

Dealer se setkává s vedením firmy na pravidelných schůzkách konaných každé sudé pondělí dopoledne. Na těchto jednáních je povinen obchodní zástupce předložit informace o průběhu jeho činnosti a to zejména výkazy o uzavřených obchodech, splněných dodávkách a plánovaných akcích.

Zde se rovněž setkává s obchodním managerem pro určité oblasti, nebo obchodní řetězcem. Společně pak plánují slevové akce, výhodnější nabídky odběratelům, propagační mixy.

Hlavním předmětem samotné kontroly je:

stav zboží na prodejnách

- zaplněnost regálu – rozmístění výrobků
- dostatek zboží – počet jejich kusů
- dodržení facingu

spokojenost vedoucích obchodů s

- přístupem dealera
- představováním novinek
- plněním termínů
- oznamováním akcí

V případě nedostatečného plnění svých povinností, může vedení firmy udělit dealerovi sankci v tomto pořadí:

1. Napomenutí
2. Důtka
3. Změna oblasti
4. Odebrání oblasti
5. Rozvázání smlouvy

V těchto trestech chybí položka o snížení provize. Dle mého názoru je to krok správným směrem, jelikož taková sankce je kontraproduktivní.

5.7 Full-service

Podniká na základě podobné smlouvy jako je sepsána s dealery. Jeho náplní práce je správa určitých jednotlivých supermarketů a hypermarketů. Jde především o udržení *facingu* prodeje, doplnění zboží do chybějících pozic a porada při vypisování objednávky. Tito lidé pracují jen na malém území, většinou v jedné prodejně nebo městě.

S obchodním zástupcem spolupracuje úzce, nikoli však často. Přebírá celou zodpovědnost za bezchybné přebrání dodaného zboží, jeho vystavení na prodejnu, objednávání chybějících kusů. Plní tak časově náročnější část činnosti dealera, jenž je v tomto případě více zainteresován do sjednávání vyšších objemů a prodeje novinek. Rovněž provádí kontrolu na prodejně.

5.8 Facing

Facing je dnes již nedílnou součástí prezentace výrobků firmy Tescoma na prodejnách. Zákazníka je třeba upoutat a přilákat jeho pozornost k nabízeným produktům. To se díky spolupráci se soukromými maloobchodníky ve většině případech daří. Jiné je to s nadnárodními řetězci. Některé z nich mají natolik přísné podmínky, že nelze umístit zboží podle firemního facingu.

Tescoma se snaží o získání pokud možno co nejprestižnějšího a nejlukrativnějšího místa v prodejně. Požaduje však dodržování některých pravidel jako je upravenost obchodu, čistota, ochota absolvovat školení o novinkách a inovovat výlohy. Na oplátku poskytuje firma svému odběrateli prestiž, plný servis, rychlé vyřízení reklamací, kvalitu,

nadstandardní délku záruky a hlavně plný servis v oblasti prodejního zařízení. Veškeré náklady spojené s těmito stojany na zboží jdou na vrub společnosti Tescoma. Náklady se však projevují v prestiži značky a zvýšené prodejnosti. V roce 2005 firma přišla s důležitou novinkou v oblasti podpory prodeje. Ve vzorkovnách, v prodejnách, na výstavách

a veletrzích po celém světě se můžete seznámit s novou generací prodejních zařízení Tescoma MATRIX, které prezentuje a prodává zboží zavěšené na volitelně umístěných prodejních háčích nebo dřevěných policích, může být instalováno jako samostatné nebo spojené v řadě, jednostranné nebo oboustranné, otevřené či zasklené, na přání se zabudovaným zářivkovým osvětlením.



Obr. 9. Nová generace prodejního zařízení Tescoma MATRIX [19]

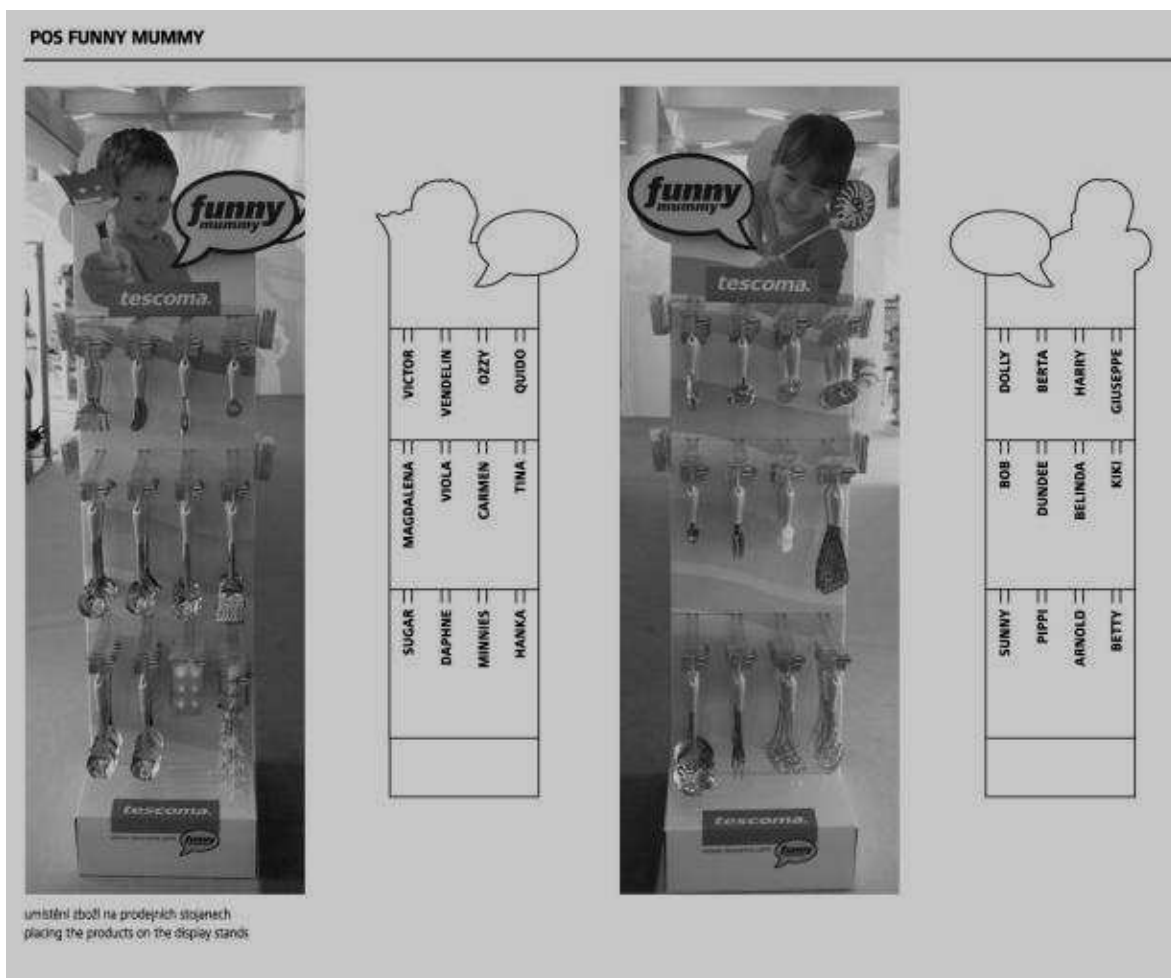
Při facingu je dbáno aby zboží bylo přesně umístěno - Hlavně dodržování rozmístění výrobků a počet jejich kusů srovnaných za sebou. Za dodržování odpovídá dealer nebo jeho full-servisant. Následná kontrola plnění, prováděná ze strany obchodních ředitelů je jednou ze složek, kvůli kterým může docházet ke srážkám z provize.

5.8.1 Facing výrobkové řady FUNNY MUMMY

Výrobková řada FUNNY MUMMY patří mezi poslední designové novinky v oblasti kuchyňských potřeb. Řada se skládá z celkem 24 komponentů a je navržena ve stylu „kdo si hraje nezlobí.“ Její barvy a tvary přímo vybízí k zábavě při vaření a díky svému

závěsnému systému rozjasní kuchyňskou linku a nejen to, upoutá, pobaví a do kulinářského umění zasvětit i děti.

V portfoliu firmy Tescoma se FUNNY MUMMY řadí do sektoru otazníků. Na její propagaci jsou vynakládány nejvyšší náklady a její formy se oproti dřívějším podporám prodeje rozšířily. Jednou z těchto forem je i originální facing. Ten je zapříčiněn vznikem samostatného POSu (POS – Point Of Sale) pro tuto výrobní řadu.



Obr. 10. Vzor facingu pro POS výrobní řady FUNNY MUMMY [21]

POS je vyroben z papírového kartonu, je rychle složitelný, lehký, ale pevný a mobilní. Jeho hlavní výhody jsou shrnuty níže.

- nízké pořizovací náklady
- mobilnost

- odlišnost
- osobitost

Nízké pořizovací náklady jsou zaručeny materiálem a jednoduchostí s jakou lze POS smontovat a okamžitě použít.

Mobilnost – díky použití lehké papírové lepenky. Každý maloobchodník může přemisťovat celý stojan i s výrobky na patřičné místo.

Celý POS v prodejně vyčnívá nad ostatními svojí jednoduchostí a zároveň barevností. Upoutá na první pohled a tím se snadněji výrobky na něm umístěné podbízí zákazníkům. Je oboustranný a na bočnicích jsou k dispozici brožurky s přehledem všech výrobků této řady.

5.8.2 Proč zvolit jednotný vzhled

Tescoma v současné době nedisponuje ani jednou podnikovou prodejnou. To je zapříčiněno dobrými distribučními kanály a z toho vyplývající její nepotřebností. Tuto skutečnost si nahrazuje používáním facingu, který pomůže zákazníkům rychle a snadně odlišit její výrobky od konkurence. Poskytnutí POSu a jiných prodejních zařízení skýtají výhody i pro prodejce.

Předpisy facingu pak přesně určují, které zboží patří na jaký post v POSu, kolik jich smí být seřazeno za sebou a v jakých barevných kombinacích. Součástí jsou i jednotné cenovky. V některých obchodech, zaměřených především na výrobky firmy to pak vypadá jako v nefalšované firemní prodejně. Obchodníci si mnohdy berou příklad a čerpají inspiraci na veletrzích, kde dochází ke zřízení jediné firemní prodejny.

5.9 Vliv veletrhu na podpoře prodeje v distribučních cestách

Pro firmu Tescoma jsou veletrhy velkou příležitostí jak předvést veškeré své výrobky a představit spotřebitelům novinky. Veletrhy rovněž slouží k navázání nové spolupráce jak v oblasti dodavatelské tak i odběratelské. V posledních letech se Tescoma čím dál více zaměřuje na důraz prezentace na veletrzích po celém světě, hlavně pak v oblastech a zemích, kde ještě nepronikla na trh tak razantně jako je tomu např. v ČR, i když brněnský veletrh MOBITECH nadále zůstává svým rozsahem největší.

V posledních letech má Tescoma na BVV k dispozici celý pavilón. Díky tak velkému prostoru si zde může zřídit jedinou firemní prodejnu, ve které mají běžní spotřebitelé možnost nakoupit zboží za zvýhodněné „veletržní“ ceny. Vzhled této prodejny bývá vždy na nevyšší kvalitě a nastoluje tak trend, kterým by se v budoucnu měly ubírat ostatní prodejny s nabídkou produktů značky Tescoma.

Mohutná prezentace výrobků je doprovázena živým natáčením pořadu „Tescoma prima vařečka.“ V této každodenní televizní show mají diváci možnost nechat se inspirovat recepty z kuchyní našich i světových kuchařských mistrů, celebrit kulturního a společenského života i samotných diváků. Typicky české, ale i exotické pokrmy, jsou před televizními kamerami tvořeny za pomoci kuchyňského nářadí, nádobí a pomůcek značky Tescoma. Z více než tisícovky vydání tohoto pořadu vznikla též celá ediční řada knih „Kuchařka Tescoma Prima vařečka.“ Na tomto příkladě jsou přímo demonstrovány výhody produktů, což pozitivně ovlivňuje spotřebitele.

Veletrh MOBITECH má strategický význam i pro dealery a jejich klienty. Ti jsou pozváni aby si v době jeho konání prohlédli a vyzkoušeli novinky, lépe se obeznámili s produkty a uzavřeli výhodnou kupní smlouvu. Pro odběratele je v čase konání veletrhu přichystána neobvyklá sleva na všechny výrobky. Tento fakt působí motivačně k návštěvě a zúčastnění porad zaměřených na zvýšení prodejnosti.

Celkově pak veletrhy a výstavy dotvářejí image firmy. I přes náklady s nimi spojenými, jsou pozitivem a přinášejí navázání nových kontaktů, rozvoj těch stávajících a mají také vliv na zákazníka, který se při zábavném programu seznámí s produkty, možnostmi jejich využití a novinkami.

5.10 Doporučená strategie

Každá firma si klade za cíl svého podnikání být úspěšná, to znamená dosahovat zisku. Jenže to není možné, pokud nebude schopna prodat své výrobky. Tohoto faktu si byli majitelé firmy vědomi již na počátku, proto hledali optimální prodejní cesty, které by byly nenáročné na zavedení, mnohonásobně méně nákladné než budování sítě prodejen, nevyžadovaly by velkou údržbu a pokud možno jejich systém by byl natolik silný, že by zabezpečoval samočinnou motivaci zapojených distribučních článků.

Všechna tato úskalí a výzvy firma splnila a vykročila správnou nohou k úspěchu. O mnoho let později, se rozhodnutí ukázalo být správné. Výrobky firmy se spolehlivě a rychle dostávají k zákazníkům. Nenastávají žádné větší a neřešitelné problémy v komunikaci mezi výrobcem a odběrateli. Servis, reklamace a sdělování ostatních problémů funguje bez zádrhelů po stejné ose jako dodávka zboží. Prodejní plochy výrobků firmy jsou upravené ve většině případech mají jednotný vzhled. Produkty jsou díky inovátorskému pojetí a modernímu designu lehce rozpoznatelné v množství jiných, konkurenčních značek.

Dle mého názoru by měla firma i nadále vytrvat v budování image značky a prezentovat výrobky jako elegantní, moderní a praktické zároveň. Před několika lety ještě v ČR panoval názor že dělat design znamená navrhovat auta, vzhled budov, udávat styl bydlení, prostě zpracovávat jen velká témata. V rozhovoru pro Tescoma magazín uvedl ing. Petr Stibora (dnešní ředitel designového studia):“ před nějakými čtyřmi lety jsem přišel na katedru designu VŠUP s nabídkou spolupráce pro studenty, dívali se na mě jako na blázna.“ [14] Dnes už každý ví, že design je nedílnou součástí jakéhokoliv produktu a výsledný celkový vzhled hraje roli při rozhodování o koupi. Tescoma si během let vytvořila silnou základnu pro tvorbu design studia, pracuje na vrcholové úrovni se špičkovými technologiemi jako je např. systém RPS. Důkazem dobré práce v tomto oboru jsou mnohé ocenění, za všechny uvádím cenu Design Prestiže 2004 udělenou Design centrem České republiky za výrazné a důsledné užití designu jako strategického nástroje dynamického rozvoje firmy, která zapojila kreativitu mladých českých designérů na prioritní místo firemní strategie při

vstupu na světové trhy. Cena se uděluje i za soustavnou kultivaci designu celého výrobního programu, která je charakteristickým rysem identity výrobce.

Tescoma se svými výrobky snaží uspokojit veškeré nároky zákazníků na trhu s kuchyňskými výrobky, proto vyrábí tak široké spektrum produktů. Tato metoda pokrytí celé šíře sortimentu je výhodná z důvodu zvýšení konkurence. Zákazník má pak pocit, že může koupit jakýkoliv druh výrobku a najde na něm logo Tescoma, tím pádem se nemusí obracet na konkurenci. Tento způsob zahuštění nabízeného sortimentu je však spekulativní. Doprovází jej zvýšené náklady na neziskové výrobky, na druhou stranu je však přínosem v oblasti konkurenčního boje. Do oblasti boje s rivaly na výrobním trhu spadá i šíře barevnosti a použitých materiálů. V tomto ohledu bych jednoznačně doporučil Tescomě plánovité využití dalších surovin, jako např. keramika a porcelán. Jedná se přece o tradiční materiály a výrobky z nich si jistě najdou skulinku na trhu a osloví spotřebitele.

V současné době je pomocí dealerského systému distribuováno 95% veškerých výrobků. Jde o jednoznačně dominantní postavení, které nemá doposud konkurenci, avšak i on má své zápory. Mezi jednoznačné klady patří jeho schopnost flexibility, rychlost, přímost. Naopak se zde začala projevovat nedostatečná motivace. Ta je způsobena pocitem neprestižnosti výkonu funkce dealera. V posledních letech vzniklo na území České republiky kvantum nových nadnárodních supermarketů a hypermarketů, které jsou řízeny centrálně, avšak někteří vedoucí těchto prodejen získali možnost koordinovat desítky zaměstnanců. Jejich postoj se od soukromých obchodníků naprosto liší, jak již v přístupu k zákazníkovi tak i k přístupu k dodavateli. Zatím co na velmi dobré úrovni využívají moderní techniky „marketingové masáže kupujícího“, nedbají na vřelejší přístup k zaměstnancům a to se negativně promítá i ve vztahu k dealerům firmy Tescoma. I přes kompetentnost ve sjednávání smluv, akčních nabídek a jiných možností poskytovaných ze strany firmy, nejsou mnozí ředitelé supermarketů ochotni s dealery, jakožto obchodními zástupci společnosti Tescoma komunikovat. Tím se rapidně odlišují od malých soukromých prodejců.

Tento fakt přispívá k nespokojenosti dealerů, tím pádem k nižší motivaci. Je to hlavně negativní vjem jejich činnosti brané ne jako obchodní zástupce, ale řidič, který přiváží zboží. To vše souvisí z prestiží povolání. Ve většině případů u dealerů tuto skutečnost neohluší ani výše jejich výdělků. Vedení firmy si musí uvědomit, že v dealerech nemá jen

řidiče, ale schopné prodejce se znalostmi trhu, prostředím firmy a vztahy s odběrateli. Také to, že dealeri jsou koncový článek firmy a na jejich úspěchu závisí prosperita všech ostatních zaměstnanců.

Zvýšit prestiž povolání nebude jednoduchý a časově nenáročný krok. Optimální stav nastane, až bude obchodní zástupce jen sjednávat kupní smlouvy, kontrolovat vystavené zboží a úroveň propagace, případně doladovat některé nedostatky. Ovšem to není jednodenní řešení. Pro začátek bych firmě navrhoval ještě zvýšit vnitřní školení dealerů, aby plně ovládali všechny postupy a techniky a byli 100% kompetentní k výkonu všech potřebných funkcí. Dále pak zvýšení počtu full-servisantů, kteří budou mít na starosti jednotlivé prodejny. Důležitý je rovněž vnější vzhled dealerů. Jednotná sada oblečení, která by však nepůsobila uniformně, naopak byla doplněna decentním logem firmy, by jistě přispěla.

Jak jsem se již výše zmínil, dealerský systém je v nynější době dominantní a jakoby přímo šitý na míru společnosti a trhu v ČR. Je však záhadou, proč systém, díky kterému získala firma Tescoma dominantní postavení na trhu nekopíruje žádná jiná společnost. Je pravda, že distribuce není celý úspěch, ale jen jeho část, ale to nesnižuje váhu této otázky. Určitě se vyskytují podobné modifikace, ale žádná není tak výrazně úspěšná. Tady kladu k vedení firmy otázku, zda není třeba změnit již řadu let funkční, ale nikoli inovovaný systém.

Tento krok bude do budoucna nutný, přinese s sebou však plno rozporů. Nebude se jednat o ráznou změnu systému, ale plynulý přechod, který zabere spoustu času a na něj bude třeba vynaložit jisté náklady. V tomto směru by byl dle mého názoru optimální přechod na variantu přímých závozů, respektive centrálních závozů pro ty řetězce, které na nich trvají. V perspektivě přímých závozů by byla využita spediční firma a nasmlouvaná zakázka bude odeslána na místo určení s tím, že si ji zde přebere odpovědný pracovník prodejny společně s full-servisantem. Dealer v tomto systému převezme funkci kontrolní a obchodní. O veškeré činnosti spojené s údržbou, počtem a facingem produktů na prodejní ploše přejdou na full-servisanta. Zachová se tak podstata motivace ve formě provize, navíc se dealerům otevře nová možnost zdokonalovat své obchodní dovednosti, trávit více času s manažery maloobchodů a zástupci řetězců.

Po zaběhnutí tohoto systému, bych očekával zvýšení prodejního prostoru výrobků firmy Tescoma v maloobchodech, hlavně pak v obchodních řetězcích. Objevovat by se mělo více novinek. Další plusová stránka by byla v možnosti školit úsekové prodavače

prostřednictvím dealerů. V pojmu školení si představuji pár minutový rozhovor, kdy prodáváč předává dealerovi nejčastější dotazy zákazníků, jejich přání a názory. Na oplátku mu dealer sděluje potřebné informace, představuje novinky apod. Toto by mělo být využito hlavně ve větších prodejnách, ale i soukromých specializovaných obchodech. Na mnohé výše uvedené činnosti nezbývá v nynější době příliš čas. To by se mělo přechodem k přímým závozům změnit. Je však otázkou zda budou dealeři schopni změnit také svůj postoj a jejich obchodní kvality se projeví tam, kde budou třeba.

Tyto všechny faktory musí firma nejprve pečlivě uvážít a promyslet. Jak jsem již uváděl v úvodu práce, distribuční kanály jsou jedním z páteřních prvků celého podniku celková prosperita firmy záleží i na nich.

5.10.1 Shrnutí doporučení:

- Nadále inovovat výrobky, používat design v konkurenčním boji a zařadit mezi výrobní suroviny tradiční materiály jako je keramika a porcelán.
- Zvýšit prestiž dealerů hlavně v podvědomí managementu jednotlivých obchodních řetězců a pomocí nehmotné motivace stimulovat jejich práci.
- Postupný přechod na systém přímých závozů. Využití full-servisantů a převod kompetencí kontroly a obchodování na dealery.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém distribučních cest firmy Tescoma s.r.o. a na základě provedených analýz zhodnotit a vyslovit doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu distribuce.

V první části jsem se věnoval teoretickým poznatkům a popsal jsem zde distribuční cesty z hlediska teorie marketingového mixu, tak jak je uváděno v odborné literatuře.

V praktické části jsem se věnoval samotným distribučním cestám společnosti Tescoma s.r.o., hlavně jejich popisu a nastínění problémů, které jsem v různých kapitolách poodhaloval a následně v doporučení vyslovil mé názory na zlepšení situace. Ověřil jsem si také, že jakýkoliv distribuční systém se nedá paušalizovat na všechny existující podniky a produkty. Každá firma podnikající na specifickém trhu a prodávající své výrobky jistému segmentu zákazníků volí takovou distribuční cestu, která ji přinese největší úspěch. Mnohdy, je tomu tak i v případě Tescomy, se vyskytují modifikace různých marketingových cest a jejich doplňování. Samotná firma Tescoma kombinuje tři různé způsoby, jak dopravit výrobky ke konečnému spotřebiteli. Zároveň si musí být vědoma měnícího se trendu v oblasti kupních zvyklostí obyvatelstva tj. přechodu od malých specializovaných prodejen k preferování velkých supermarketů. Tento vývoj jistě přináší i změny do způsobu a volby distribučních cest. Takové cesty je třeba modifikovat a přizpůsobovat nově vzniklým podmínkám. Potřebu změny jsem shrnul v doporučení. Předpokládám, že firma se v budoucnu vydá tímto krokem, přinejmenším jsem jim alespoň nastínil variantu inovace a směru kudy je možno se ubírat.

Osobně se domnívám, že jsem cíle bakalářské práce splnil a mé doporučení budou přínosem pro firmu Tescoma, snad i některé z nich přijme za vlastní. V tomto případě by se vedení společnosti navrátila ochota podávat mi informace a skutečnost, že mi byla poskytnuta možnost i prostor pro vykonání mé bakalářské praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] CLEMENTE, M., N., *Slovník marketingu*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9
- [3] CRAVENS, D. W. *Strategic marketing management cases*. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999. ISBN 0-256-26125-3
- [4] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-7169-996-9
- [5] CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4
- [6] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8
- [7] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0969-4
- [8] KOTLER, P. *Inovativní marketing : jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0921.
- [9] KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- [11] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
- [12] KOTLER, P. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [13] KUNČAR, S. *Marketing pro všechny*. Krnov, Slakun : ISBN 80-901211-0-1.
- [14] MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.

- [15] MEFFERT, H. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4
- [16] REPPPEL, A. *The Marketing Mix: 4Ps, 7Ps or what?* [online]. [cit. 2003-10-03]. Dostupný z WWW:
<<http://www.reppel.co.uk/marketing-theory/the-marketing-mix-4ps-7ps-or-what.htm/>>.
- [17] SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Zlín : EKKA. ISBN 80-900015-8-0.
- [18] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V. *Základy marketingu*. Zlín : FaME Zlín, 2000. ISBN 80-214-1657-2.
- [19] Internetové stránky firmy Tescoma s.r.o. [online]. Dostupný z WWW:
<http://www.tescoma.cz/images/o_firme/matrix/uvodni.jpg>
- [20] Interní zdroje firmy TESCOA s.r.o.
- [21] Interní zdroje firmy TESCOA s.r.o. *Návod na složení POS regálu pro FUNNY MUMMY*.
- [22] Interní zdroje firmy TESCOA s.r.o. *Smlouva o nevýhradním obchodním zastoupení obchodní společnosti TESCOA s.r.o.*
- [23] Tescoma MAGAZÍN : magazín firmy Tescoma. Vydává Tescoma s.r.o. 2005, roč. 1, č. 1. Praha : Stenella s.r.o.
- [24] Tescoma MAGAZÍN : magazín firmy Tescoma. Vydává Tescoma s.r.o. 2005, roč. 1, č. 2. Praha : Stenella s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1. Vliv distribuce na snížení počtu obchodních transakcí	12
Obr. 2. Možné distribuční cesty marketingu	14
Obr. 3. Strategie distribuce	23
Obr. 4. Porovnání tradičního a vertikálního distribučního systému	27
Obr. 5. Rozdělení prodejců podle jejich celkové výkonnosti	29
Obr. 6. BCG matice produktů firmy Tescoma, s.r.o.	40
Obr. 7. Příklady distribučních cest výrobků firmy Tescoma	45
Obr. 8. Logistika a fakturace výrobků firmy Tescoma pomocí dealerů a systému SAP.....	51
Obr. 9. Nová generace prodejního zařízení Tescoma MATRIX	54
Obr. 10. Vzor facingu pro POS výrobkové řady FUNNY MUMMY	55

Graf 1. Graf rozdělení distribuce Tescoma s.r.o.	44
Graf 2. Graf vývoje objemu prodeje Tescoma s.r.o.	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Kriteria rozhodování o tom, zda přímá či nepřímá distribuční cesta	15
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Tescoma shop – ideální vzhled prodejny
- P II Ukázka výrobků z BCG matice.
- P II Cena Design Prestige 2004.
- P IV Mapa rozdělení oblastí.
- P V Facing POS řady FUNNY MUMMY.
- P VI Schéma interview

PŘÍLOH P I: TESCOMA SHOP – IDEÁLNÍ VZHLED PRODEJNY





PŘÍLOHA P II: UKÁZKA VÝROBKŮ Z BCG MATICE.



PŘÍLOHA PIII: CENA DESIGN PRESTIGE 2004.

ŘEDITEL
DESIGN CENTRA
ČESKÉ REPUBLIKY
SE SÍDLEM V BRNĚ

DIRECTOR
OF THE DESIGN CENTRE
OF THE CZECH REPUBLIC
IN BRNO

UDĚLUJE CENU
AWARDS A PRIZE

**DESIGN
PRESTIGE**

ŘEDITEL DC ČR
DIRECTOR OF DC ČR



DESIGN
CENTRUM
OF THE CZECH
REPUBLIC

Právo, 8. dubna 2004

PŘEDSEDA KOMISE
CHAIRMAN OF A JURY

společnosti
Tescoma s.r.o., Zlín

*za výrazné a důsledné užití
designu jako strategického
nástroje dynamického rozvoje
firmy, která zapojila kreativitu
mladých českých designérů na
prioritní místo firemní strategie
při vstupu na světové trhy.
Cena se uděluje i za
soustavnou kultivaci designu
celého výrobního programu,
která je charakteristickým
rysem identity výrobce.*

*for remarkable and consistent
application of design as strategic
instrument for dynamic progress
of a company placing creativeness
of young Czech designers among
the priorities of its corporate strat-
egy of accession to world markets.
The Prize is further granted for
consistent cultivation of the design
of the whole manufacturing pro-
gramme representing one of the
characteristic features of identity
of the manufacturer.*

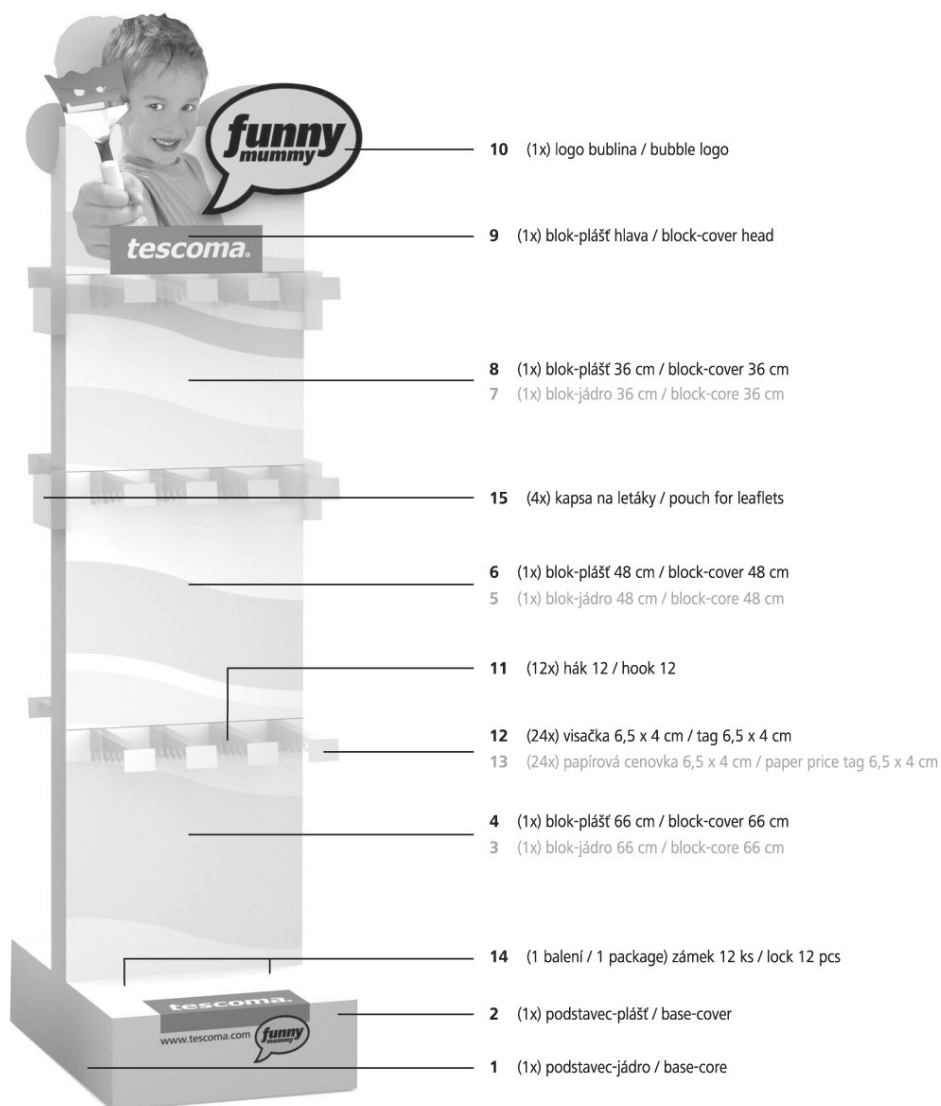
Prague, 8 April 2004

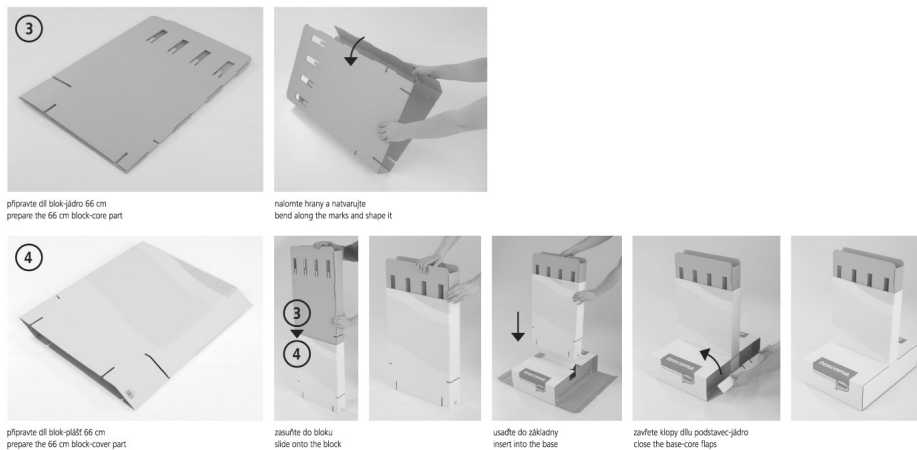
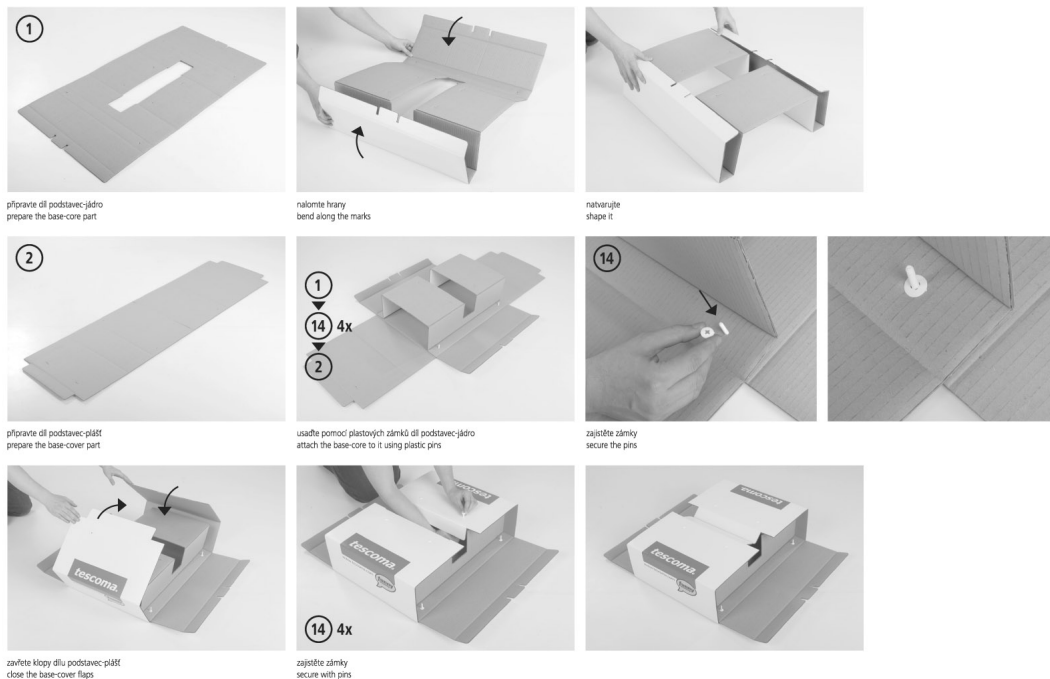
PŘÍLOHA P IV: MAPA ROZDĚLENÍ OBLASTÍ.

PŘÍLOHA P V: FACING POS ŘADY FUNNY MUMMY.

POS FUNNY MUMMY

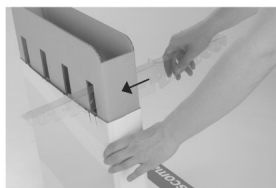
popis jednotlivých dílů / description of single parts







11
příprava díl hák
prepare the hook



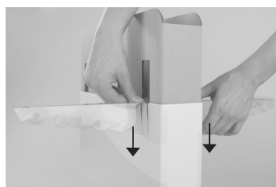
prosteďte jádrem bloku
put through the block core



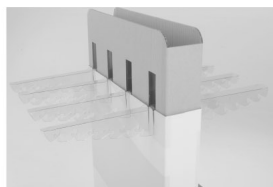
zařazte mírným tlakem do naseknutých drážek
push it down lightly inside the slots



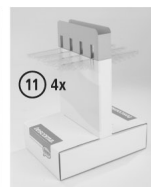
zajistěte ve vodorovné poloze
make sure it is in horizontal position



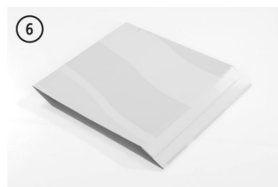
usadte rovnoměrným tlakem na obě strany
apply even pressure on both sides to put in the final position



usazené díly shodně naharujte
unify the positions of all hooks



11 4x



6
příprava díl blok-plášť 48 cm
prepare the 48 cm block-cover part



6 3
zasuňte do bloku
slide onto the block



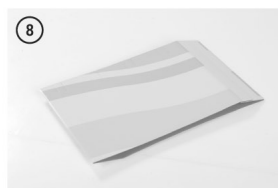
5
příprava díl blok-jádro 48 cm
prepare the 48 cm block-core part



5 6
zasuňte do bloku
slide inside the block



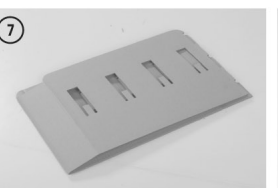
11 4x
umístěte díl hák
install the hooks



8
příprava díl blok-plášť 36 cm
prepare the 36 cm block-cover part



8 5
zasuňte do bloku
slide onto the block



7
příprava díl blok-jádro 36 cm
prepare the 36 cm block-core part



7 8
zasuňte do bloku
slide inside the block



11 4x
umístěte díl hák
install the hooks



9
příprava díl blok-plášť hlava
prepare the block-cover head part



9 7
zasuňte do bloku
slide onto the block





10
připravte díl logo bublina
prepare the bubble logo part



nalomte hrany a natvarujte
bend along the marks and shape it



14 2x
zajistěte zámký
secure with pins



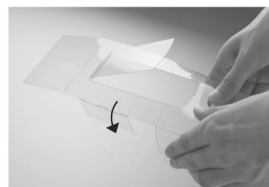
zasuňte do bloku
slide into the block slots



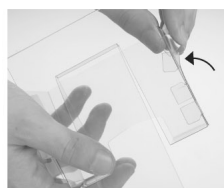
15
připravte díl kapsy na letáky
prepare the leaflet pouch part



nalomte dvojitou hranu záložky
make a double bend of the flap



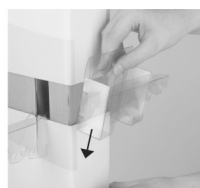
nalomte ostatní hrany a natvarujte
bend the remaining edges and shape the part



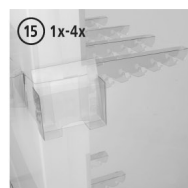
zaklikněte zámký
click in the locks



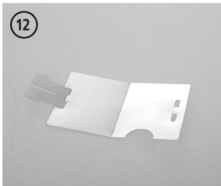
přehněte dovnitř klopý
fold the flap inside



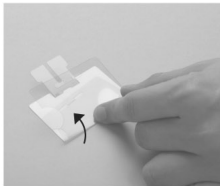
zasuňte mezi jádro a plášť bloku
slide in between the block core and the block cover



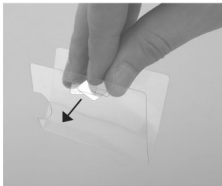
15 1x-4x



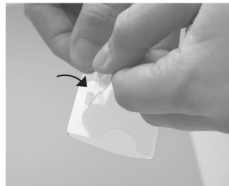
12
připravte díl visáčka
prepare the tag part



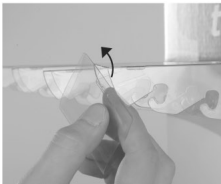
13
naloďte a zafixujte hranu
bend along the mark and press down



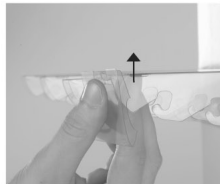
14
zmačkněte a prostrčte svorku
press the clip from sides and put through the holes



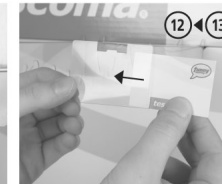
15
zaklikněte zámek
click the lock in



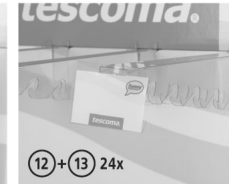
16
nasadte svorkou do dílu hák
hang on the hook by the clip



17
zaklikněte
click it in



18
zasuňte papírovou cenovku do visáčky
insert the paper price tag inside the plastic tag



19
(12)+(13) 24x



umístění zboží na prodejních stojanech
placing the products on the display stands

VICTOR		
VERDELIN	OZZY	QUIDO
MAGDALENA		
VIOGA	CARMEN	TINA
SUGAR	DAPIHNE	HANKA
MINNIES		



DOLLY		
BERTA	HARRY	GIUSEPPE
BOB	DUNDRE	KIKI
BELENDIA		
SUNNY	PIPIPI	BETTY
ARNOLD		

P VII SCHÉMA INTERVIEW

Vybrané otázky kladené mou osobou na generálního ředitele pan Jiřího Chmelu:

1. Co si myslíte o odkazu baťovského managementu dnešku?
2. Kam byste zařadil firmu Tescoma s ohledem na konkurenční sílu?
3. Chystá se firma expandovat na další trhy a dosáhnou tam takového postavení jako v ČR?
4. Předpokládáte proniknutí na trhy v blízké budoucnosti?
5. kde vidíte největší úskalí v konkurenčním boji o zákazníka?
6. Bude zachován vysoký standart kvality u všech výrobků nebo pociťujete nutnost vyrábět méně kvalitní, o to levnější výrobky, abyste pronikli i do segmentu trhu s nižší kupní silou?
7. Jsou nynější distribuční cesty spíše výhodou?
8. Jaké slabiny v systému distribuce vidíte?
9. Uvažuje vedení společnosti o budoucí inovaci distribučních kanálů?
10. Jakým způsobem budou řešeny nedostačující prostory?
11. Nepromítne se případný úvěr do výše ceny výrobků?
12. Plánujete i nadále financování rozvoje z volných zdrojů, nebo budou použity jinak?
13. Jak významný byl pro obchodování pokles USD?
14. Které výrobky byste zařadil do příslušných kvadrantů BCG matice?
15. Nedalo by se z pohledu firmy vyjednávat a vyvinout jistý tlak na představenstvo Zlínského kraje o urychlení vybudování kvalitní infrastruktury?
16. Jaké systémy distribuce firma používá?
17. Máte prognózy o budoucím vývoji distribuce a jakým směrem vy osobně předpokládáte jejich směr?

18. Bude i nadále dominantní dealerský systém, nebo převezmou část centrální závozy, případně přímé závozy?
19. Proč se firma v minulosti rozhodla využívat dealerů?
20. Děláte něco pro informovanost odběratelů o novinkách a stávajících produktech?
21. Jaké jsou v tomto ohledu povinnosti dealera?
22. Jaké má dealer funkce, prostředky, zodpovědnost, možnosti a jaký je způsob motivace?
23. Považujete hmotnou motivaci za dostatečnou?
24. Klade rozdělení oblastí dealerům stejné podmínky – je spravedlivé?
25. Kdo provádí kontrolu a jaké z ní může vyvodit důsledky?
26. Kdy se poprvé objevil facing a jaké, dle vašeho názoru výhody skýtá?
27. Dbáte hodně na propagaci a komunikaci se zákazníky, pomáhá v tomto směru veletrh?

Vybrané otázky kladené mou osobou na dealera pana Iva:

1. Jak velkou oblast a kolik prodejen máte na starosti?
2. Cítíte rozdělení oblasti jako spravedlivé?
3. Máte vlastního full-servisanta?
4. Je full-servisant přínosem?
5. Jaké výhody a nevýhody dle Vašeho názoru provází nynější způsob distribuce?
6. Který je nejvíce prodáváný druh zboží?
7. Jak se prosazují novinky?
8. Jaký uje přístup obchodníků k facingu firmy?
9. Myslíte, že jsou vaše povinnosti adekvátní k výši Vašeho finančního ohodnocení?

10. Jaké prostředky a zázemí Vám poskytla firma?
11. Jste spokojen s Vaší náplní práce, co byste změnil?
12. Působí hmotná motivace jako dostačující faktor?
13. Jak Vaše povolání a osobnost vnímají ředitelé supermarketů ve srovnání s malými soukromníky?
14. Kde vidíte nedostatky v distribuci?
15. Jste pro dodržování facingu a jednotnosti vzhledu prodejen?

Výše uvedené otázky byly položeny v rámci rozhovoru. Jedná se jen o vybrané dotazy a jejich pořadí v této příloze neodpovídá pořadí v reálném interview.