

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení distribuční strategie ve vybraném podniku

Evaluation of distribution strategy in selected company

Bc. Zuzana Křížková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana KRÍŽKOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0034P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Hodnocení distribuční strategie ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Vymezte základní teoretické pojmy vztahující se k danému tématu.
2. Charakterizujte význam distribuční strategie pro posílení konkurenceschopnosti.
3. Analyzujte a zhodnoďte současný stav distribuční strategie ve vybraném podniku.
4. Na základě provedené analýzy a hodnocení formulujte návrhy na zlepšení a zhodnoďte jejich ekonomické dopady na podnik.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**



Seznam doporučené literatury:

- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchod a marketing: [praktická výkladová encyklopedie]*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5
- BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-07-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Twelfth ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2006. ISBN 9780131457577.

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení distribuční strategie ve vybraném podniku“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce prof. Ing. Lilie Dvořákové, CSc., za odborné rady a připomínky, které mi pomohly při řešení dané problematiky. Děkuji také pracovníkům společnosti Asahi Brands Europe a. s. za cenné informace.

Obsah

Úvod	10
1 Cíle práce a metodika	11
2 Význam distribuční strategie	12
2.1 Definice a cíle distribuce	12
2.2 Distribuční cesty	13
2.2.1 Typy distribučních cest	14
2.2.2 Výběr typu mezičlánku a počtu úrovní distribučních cest	18
2.2.3 Funkce distribučních mezičlánků	21
2.2.4 Výběr typu distribuční cesty	22
2.2.5 Organizace distribučních cest	23
2.2.6 Strategie motivace v distribučních cestách	27
2.2.7 Dílčí shrnutí kapitoly 2.2	30
2.3 Mezinárodní distribuční politika	31
2.3.1 Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky	32
2.3.2 Vývojové trendy v mezinárodní distribuci	33
2.3.3 Dílčí shrnutí kapitoly 2.3	34
2.4 Distribuční náklady	34
3 Tvorba distribuční strategie	37
3.1 Stanovení cílů distribuce	39
3.2 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí	39
3.3 Výběr distribuční strategie	40
3.4 Vytvoření distribuční taktiky	41
3.5 Fyzická distribuce	42
3.5.1 Zpracování objednávek	42

3.5.2	Skladování.....	43
3.5.3	Řízení zásob	43
3.5.4	Doprava	44
3.6	Dílčí shrnutí kapitoly 3	46
4	Představení zvoleného podniku.....	47
4.1	Organizační struktura	49
4.2	Distribuční strategie společnosti Asahi Brands Europe	51
4.2.1	Distribuční cesty.....	51
4.2.2	Skladování.....	55
4.2.3	Doprava	56
4.3	Dílčí shrnutí kapitoly 4.....	57
5	Současný stav distribuční strategie ve vybraném podniku	58
5.1	Struktura ON Trade a OFF Trade prodeje.....	60
5.2	Distribuce prostřednictvím distribučního partnera TRINKS.....	61
5.2.1	Distribuce z České republiky	62
5.2.2	Distribuce z Nizozemí.....	67
5.2.3	Distribuce z Itálie	67
5.3	Distribuce prostřednictvím distribučního partnera LOGIPACK.....	68
5.4	Distribuční náklady ve vybraném podniku.....	70
5.4.1	Náklady na dopravu z České republiky.....	70
5.4.2	Náklady na dopravu z Polska	73
5.5	Dílčí shrnutí kapitoly 5	74
6	Zhodnocení distribuční strategie ve vybraném podniku	75
7	Návrhy na zlepšení distribuční strategie a ekonomické zhodnocení návrhů...77	
7.1	Neefektivní distribuce z Itálie.....	77
7.2	Jediný dopravce využívaný pro německý trh	78

7.3 Přínosy práce	79
Závěr	81
Seznam použitých zdrojů	83
Seznam tabulek	85
Seznam obrázků	86
Seznam použitých zkratek	88
Seznam příloh.....	89
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Každý podnik se musí naučit využívat veškeré potenciální zdroje konkurenčních výhod. Důležitou roli mezi nimi hraje distribuce. Právě rozhodnutí týkající se distribuce zboží jsou všudypřítomná v každém podniku, který chce vybudovat nebo upevnit dobré postavení na trhu. Způsoby jak firmy dostávají své produkty ke konečným spotřebitelům, se liší v závislosti na odvětví, povaze prodávaného zboží, cílů firmy apod. Pro některé firmy může být výhodnější prodávat své zboží přímo koncovému zákazníkovi. Jiné firmy mohou efektivněji distribuovat zboží svým zákazníkům prostřednictvím určitých zprostředkovatelů tzv. distribučních mezičlánků. Vytvoření distribuční strategie umožňuje podnikům vybrat správnou cestu, která nejlépe vyhovuje, jak potřebám podniku, tak potřebám zákazníků.

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část se zaměřuje na teoretické vymezení základních pojmů týkající se oblasti distribuční strategie. Nejprve jsou popsány cíle distribuce, typy distribučních cest, typy a funkce distribučních mezičlánků, organizace distribučních cest a strategie motivace v nich využívané, mezinárodní distribuce a distribuční náklady. Poslední kapitola této části se zabývá popsáním jednotlivých kroků při tvorbě distribuční strategie v podniku.

Praktická část se zabývá provedením analýzy distribuční strategie ve společnosti Asahi Brands Europe a. s. Této analýze předchází představení zvoleného podniku, který se zabývá mezinárodním řízením prémiových značek piva. Analýza se nejprve zaměřuje na popis distribuční strategie celé společnosti. Další kapitola je věnována distribuční strategii, kterou společnost využívá pouze pro distribuci piva na německý trh. Právě Německo představuje pro společnost jedno z největších odbytišť v Evropě. Poslední část vyhodnocuje distribuční strategii, shrnuje tak analytickou část a jsou navržena doporučení pro zlepšení distribuční strategie společnosti.

1 Cíle práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza a zhodnocení současného stavu distribuční strategie ve společnosti Asahi Brands Europe a. s. a na jejich základě formulovat návrhy na zlepšení, spolu s hodnocením ekonomických dopadů těchto návrhů na podnik.

Dílčí cíle potřebné pro naplnění hlavního cíle práce jsou stanovené takto:

- vymezení základních pojmů týkající se distribuční strategie,
- představení vybraného podniku a jeho distribuční strategie,
- analýza distribuce na německý trh prostřednictvím distribučních partnerů,
- analýza distribučních nákladů.

Pro zpracování diplomové práce byla použita rešerše obdobné literatury. Mezi hlavními používanými literárními zdroji byly odborná česká a zahraniční knižní literatura, odborné články a internetové zdroje. Praktická část práce byla zpracována na základě interních materiálů společnosti a rozhovorů s pracovníky a vedoucím logistického oddělení.

2 Význam distribuční strategie

Podniková distribuční strategie zahrnuje obsáhlý komplex konkrétních opatření, která na sebe navazují, prolínají se a týkají se přemístění produktů od dodavatele (výrobce) na místo předem vybrané uživatelem nebo na místo, kde si je uživatel může snadno pořídit. Přemístění probíhá buď přímo, nebo prostřednictvím určitých mezistupňů. Na trzích organizací se dodávky směřují na adresu spotřebitele (uživatele). Na spotřebitelských trzích se jedná o místo, kde si potenciální zákazníci mohou zboží bez problémů koupit – převážně maloobchodní síť. V podnikové distribuční politice se přímo odráží rozsah a způsob pokrytí potřeb cílového zákazníka, konkrétně zajištění dostupnosti výrobku nebo služby kupujícím. Marketingová distribuční politika nalézá svůj význam v marketingových distribučních cestách (Boučková, 2003).

Moretti (2018) definuje distribuční strategii jako plán, který specifikuje, jak produkty nebo služby proudí distribučními kanály za účelem dosažení koncových spotřebitelů.

Cílem distribuční politiky dle Mulačové & Mulače (2013, str. 251) je „plynulé a rychlé přemístění zboží a jeho správné umístění na trhu. Při distribuci lze použít globální strategii (uplatňování vlastní koncepce prodeje v zahraničí), adaptované (multinacionální) kdy se firma přizpůsobí konkrétnímu zahraničnímu trhu nebo smíšené (spojení se s místním partnerem, dílčí přizpůsobení).“

Distribuční strategii se dále zabývají ve své publikaci Dent J. & White, M. (2018).

2.1 Definice a cíle distribuce

Distribuce představuje sérii kroků obsahujících dodávku výrobků a služeb od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Jedná se tedy o propojení výroby a odbytové části podniku. Distribuce je nedílnou součástí marketingového mixu. Rozhodnutí, která jsou učiněna v oblasti distribuce, jsou důležitá, protože mají významný vliv při marketingovém rozhodování o způsobu tvorby marketingových nástrojů, tj. produkt, jeho cena a marketingová komunikace. Dále jsou ovlivněna i ostatní „P“, které jsou používána především v oblasti služeb, tj. lidé, spolupráce, nabídka balíčků produktů a také zisk, jehož výše je jedním z firemních cílů. (Zamazalová et al., 2010). Jakubíková (2009) dodává, že náklady na distribuci tvoří významnou část prodejní ceny.

Úkolem distribuce je prostřednictvím souboru aktivit (postupů a operací) co nejvíce přiblížit produkty z místa vzniku ke konečnému spotřebiteli. Dle Jakubíkové (2009) distribuce také řeší množství rozporů mezi výrobcem a zákazníkem, a to konkrétně rozpory v místě, množství a čase. Distribuci nechápeme jen jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, avšak je nutné vnímat veškeré nehmotné toky, které jsou součástí distribučních operací (Boučková, 2003).

Blažková (2007, str. 122) definuje následující cíle distribuce:

- minimalizace distribučních nákladů;
- určení vhodné distribuce pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředím;
- určení vhodné distribuce podle typu výrobku;
- v poslední řadě určení vhodné distribuce podle přání zákazníků.

2.2 Distribuční cesty

„Distribuční cesta je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi.“ (Jakubíková, 2008, str. 192)

Rozhodnutí managementu týkající se řešení problému, kde a komu se produkty budou vyrábět, je jedno z nejdůležitějších. Dále je důležité, rozhodnout jakým způsobem lze zajistit, aby produkt byl nabízen na pravém místě a ve správném okamžiku. První z možností je prodej přímo zákazníkovi v podnikových prodejnách nebo pomocí přímého marketingu. V dnešní době, kdy neustále roste význam přímého marketingu, není však reálné předpokládat, že by distribuci většiny zboží na trhu mohly přímé cesty zabezpečit. Ke kupujícímu se zboží dostává pomocí tzv. prodejních cest (jiné zdroje uvádí totožné názvy jako distribuční cesty či kanály). Tyto cesty jsou určeny počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků, díky nimž přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Prodejní cesta pracuje jako systém, který umožňuje plynulý fyzický tok zboží a jeho vlastnických práv, informací a plateb za dané zboží. Mezičlánky plní kromě distribuce zboží také další významnou roli, a tj. přetváření výrobního sortimentu na sortiment obchodní (Světlík, 2018).

Problematikou distribučních cest se zabývají i Dent, J. (2011) a Singh, R. (2016).

2.2.1 Typy distribučních cest

Jak již bylo zmíněno, rozhodnutí o způsobu, jak bude realizována cesta zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, je velmi důležité. Tímto rozhodnutím se totiž řídí ostatní členi logistického systému, kteří se starají o spokojenost zákazníka s marketingovým procesem (Jakubíková, 2008).

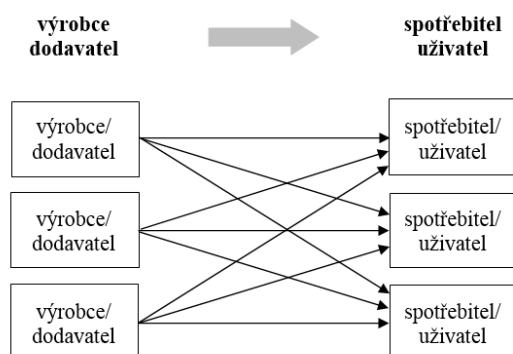
Řada autorů, kteří se zabývají touto oblastí, uvádějí shodně dva typy distribučních cest. Jedná se o cesty přímé a nepřímé.

Přímá distribuční cesta

Prostřednictvím přímé distribuční cesty se výrobek nebo služba dostává k zákazníkovi přímo od výrobce. Tato cesta má tu výhodu, že dochází k přímému kontaktu mezi nakupujícím a výrobcem. Výrobce má tedy možnost získávat okamžitou zpětnou vazbu, nezkrácené informace, a ihned reagovat na potřeby zákazníka. Lze tedy konstatovat, že má plnou kontrolu nad svými výrobky i službami, které poskytuje. Zpravidla tato distribuční cesta znamená pro výrobce nižší náklady vzhledem k absenci jakýchkoliv prostředníků (Zamazalová et al., 2010).

Nevýhodou této úrovně distribuční cesty je pro výrobce menší ekonomičnost v případě zboží širokého použití. Výrobce nese veškerá rizika, která jsou spojena s obchodováním, tj. obchodní rizika i rizika spojená s poškozením a ztrátami zboží. Další nevýhodou pro výrobce při použití přímé distribuce je, že kromě výrobních operací musí zvládat i ty obchodní. V mnoha případech dochází i k nárůstu počtu subjektů dodavatelsko-odběratelských vztahů, a s tím tedy i množství kontaktů (Boučková, 2003). Tyto vztahy jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 1.

Obr. 1: Dodavatelsko-odběratelské vztahy přímé distribuční cesty



Zdroj: Zamazalová et al. (2010, str. 228)

Ve velké míře se přímá distribuční cesta používá na průmyslových trzích – je zapotřebí vyšších zdrojů a odborných znalostí.

Prostřednictvím pokroku v technicko-technologickém prostředí, zejména vývoje komunikačních technologií a rezervačních systémů, došlo k značnému usnadnění pro výrobní firmy i firmy produkující služby, firmy s odlišnými zdroji i všech velikostí a firmy nacházející se na odlišných geografických územích, **přímého obchodování**. Internet, který dnes již využívají obě strany trhu (nakupující i prodávající) vytváří nové prodejní cesty, poskytuje nové formy komunikace a obohacuje marketing o nová pravidla. Zákazník je díky Internetu velmi dobře informován a právě u zákazníka se dnes soustředí veškerá moc. Internet je významným pomocníkem i pro výrobce, kteří jeho prostřednictvím nabízejí zboží, které maloobchodníci nechtějí prodávat (Boučková, 2003).

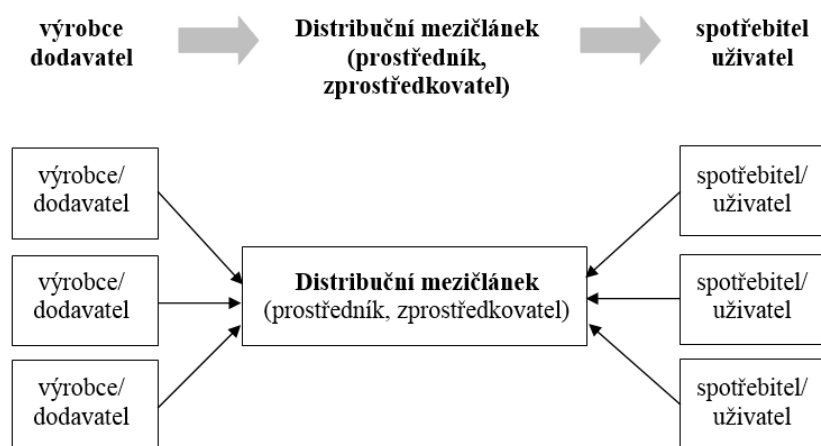
Do této oblasti přímé distribuce můžeme zahrnout prodej ve firemních prodejnách i přímý marketing, který dnes využívají spíše specializované obchodní firmy místo firem výrobních. Do přímého marketingu řadíme prodej po telefonu, prodej prostřednictvím televize, mobilu, internetu, katalogů apod. (Zamazalová et al., 2010).

Nepřímá distribuční cesta

Dle Zamazalové et al. (2010) je nepřímá distribuční cesta takové spojení výrobce se zákazníky, kdy jsou výrobky a služby dodávány zákazníkům pomocí distribučních mezičlánků.

Nepřímá distribuční cesta a vztahy mezi jednotlivými účastníky jsou znázorněny na obrázku č. 2.

Obr. 2: Dodavatelsko-odběratelské vztahy nepřímé distribuční cesty



Zdroj: Zamazalová et al. (2010, str. 230)

Čím více je v distribuční cestě obchodních mezičláneků, tím delší tato cesta je (Machková, Sato & Zamykalová, 2002).

Dle Karlíčka et al. (2013) má využívání distribučních mezičláneků pro firmy velké množství výhod. Jde zejména o nulové náklady na vybudování vlastní distribuční sítě. Dále firmy nemusejí zřizovat sklady, servisní střediska apod. Machková et al. (2002) doplňuje, že mezi hlavní výhody používání nepřímé distribuční cesty je možnost přenést na mezičlánek provedení řady činností a tím dochází ke snížení objemu práce pro výrobce i zákazníka.

Na druhé straně s sebou distribuční mezičlánek přináší pro firmu určitá rizika. Dochází ke ztrátě přímého kontaktu mezi firmou a jejím zákazníkem. Firma také přichází o kontrolu nad marketingem, např. nad cenovou politikou, jelikož jednotlivé mezičlánek si mohou sami zvolit, za jakou cenu budou dané produkty prodávat. Podnik se tedy stává závislý na marketingové strategii distributorů. V konečném důsledku může nepřímá distribuce snižovat prodeje firmy, ale zároveň poškozovat značku firmy. Je tedy velmi důležité, aby se firma snažila mít své distribuční mezičlánek pod určitou kontrolou a dohlížet na celý distribuční proces až k zákazníkovi (Karlíček et al., 2013).

Dle Zamazalové et al. (2010, str. 231) výrobce, po rozhodnutí zapojit mezičlánky do distribuční cesty, musí zvolit následující:

- typ mezičlánku, který použije,
- kolik mezičlánků použije,
- které specifické mezičlánky použije,
- jakým způsobem je bude motivovat.

Typy distribučních mezičlánků

Distribuční mezičlánky můžeme rozdělit do tří skupin: obchodní prostředníci, zprostředkovatelé a podpůrné distribuční mezičlánky.

Prostředníci, kteří se zabývají obchodní činností, nakupují od výrobních firem zboží ve velkém množství a přetvářejí ho na obchodní sortiment. Zákazník si pak může nakoupit různé položky u jednoho obchodníka naráz. Mezi činnosti prostředníka patří nákup, prodej, marketing, marketingovou komunikaci, poskytování obchodního úvěru, zajištění pohledávek, skladování zboží, podkupní služby, poskytování záruk konečným odběratelům apod. Prostředníci poskytují větší množství služeb než zprostředkovatelé, obchodují na vlastní účet a dočasně se stávají vlastníky zboží. Nesou tedy plně všechna rizika spojená se zbožím. Typickými prostředníky jsou velkoobchody a maloobchody (Zamazalová et al., 2010).

- „Velkoobchodní činnost zahrnuje veškeré aktivity spojené s prodejem zboží a služeb těm, kdo je kupují za účelem dalšího prodeje nebo pro použití při vlastním podnikání. Velkoobchodní firmy nakupují převážně zboží od výrobců a prodávají většinou maloobchodním prodejcům, firmám a jiným velkoobchodníkům a přitom plní řadu funkcí“ (Bartošová & Krajníková, 2011, str. 133).
- „Maloobchodem zahrnuje veškeré činnosti související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní užití. Většinu maloobchodního prodeje uskuteční maloobchodní prodejci, tj. firmy, jejichž tržby plynou převážně z maloobchodní činnosti“ (Bartošová & Krajníková, 2011, str. 133).

Jakubíková (2012) dále uvádí konkrétní příklady velkoobchodů (velkoobchody s komplexní nabídkou služeb, velkosklady potravin a kancelářského materiálu, velkoobchody s omezenou nabídkou služeb, touroperátoři a zásobovači s pečivem a rychle se kazícími produkty) a maloobchodů (specializované obchody, supermarkety, zlevněné značkové prodejny, diskontní prodejny, obchodní domy, prodejny typu Makro, restaurace, cestovní kanceláře, apod. Jako další, a ne příliš tradiční maloobchody, uvádí autorka podomní prodej, prodejní sítě, prodejní automaty a pyramidové systémy.

Zprostředkovatelé, na rozdíl od prostředníků, neobchodují na vlastní účet a nestávají se vlastníky zboží. Jedná se tedy pouze o zástupce výrobních firem nebo obchodních organizací. Mezi jejich činnosti můžeme zařadit vyhledávání trhů pro nákup nebo prodej, vyhledávání konkrétních partnerů pro svého obchodního zákazníka, dále dojednávají podmínky tak, aby vyhovovaly oběma subjektům, a organizují informovanost o zboží a podmínkách prodeje či jeho předvedení. Zprostředkovatelům je jako odměna obvykle vyplácena provize, která je vyjádřena procentní sazbou ze zprostředkování obchodu (Boučková, 2003).

Podpůrné distribuční mezičlánky představují firmy a instituce, které poskytují služby v průběhu nakupujících a prodávajících aktivit. Řadíme sem banky, pojišťovny, skladovací firmy, přepravce, reklamní a marketingové agentury. Podpůrné distribuční mezičlánky napomáhají k zvyšování efektivnosti celého procesu distribuce, často díky nim dochází k úspoře nákladů i času (Zamazalová et al., 2010).

Světlík (2018) dodává, že všechny mezičlánky vyplňují prostor mezi výrobcem a zákazníkem. Každý mezičlánek prodejní cesty plní svou nezbytnou roli. Fungování celého systému závisí právě na úspěšnosti činností každého článku. Dobré vztahy mezi výrobcem a jednotlivými články distribučních cest jsou tedy požadovaným předpokladem.

2.2.2 Výběr typu mezičlánku a počtu úrovní distribučních cest

Cílem pro výrobce je výběr takového mezičlánku, který dostatečně uspokojí konečného zákazníka. Je zřejmé, že pokud kupující nebude spokojen s mezičlánkem, přestane od něj zboží kupovat a tím pádem daný mezičlánek nebude nadále objednávat zboží od výrobce. Proto je velice důležité, aby si výrobní firmy i firmy produkující služby vybraly vhodný typ prodejce (Boučková, 2003)

Kotler a Keller (2006) doplňují, že pro zjednodušení výběru distribučního mezičlánku je vhodné, aby si výrobce konkrétně určil hlavní vlastnosti přijatelného zprostředkovatele. Dále by se měl výrobce zaměřit na finanční sílu zprostředkovatele, jeho historii v dané oblasti, zbylý sortiment a reputaci jeho služeb.

Konkrétní kritéria, která by měl optimální prostředník splňovat z pohledu výrobce, uvádí Světlík (2018, str. 122) následovně:

- 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.

„Každá vrstva marketingových mezičlánků, která má určitou funkci přibližování produktu a jeho vlastnictví konečnému spotřebiteli, se nazývá **úroveň distribučního systému**. Vzhledem k tomu, že jak výrobce, tak spotřebitel vykonávají určitou úlohu, jsou součástí každého distribučního systému“ (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007, str. 961).

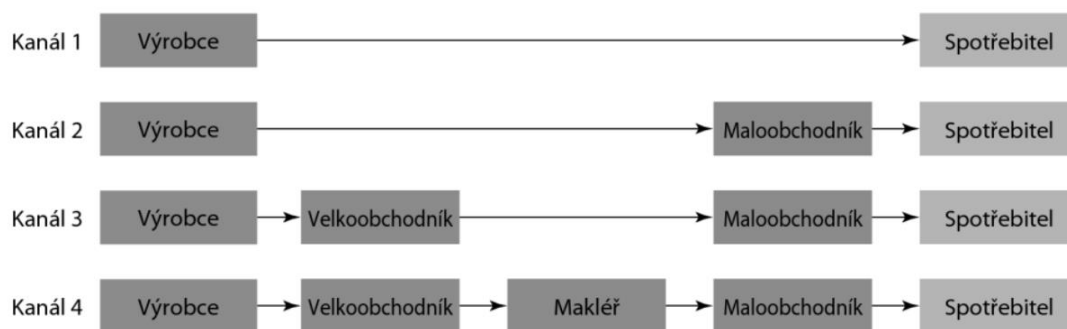
Úrovně distribuční cest jsou dle Jakubíkové (2012, str. 222) tyto:

- bezúrovňová (výrobce → spotřebitel);
- jednoúrovňová (výrobce → velkoobchod → spotřebitel; výrobce → maloobchod → spotřebitel);
- dvouúrovňová (výrobce → velkoobchod → maloobchod → spotřebitel);
- víceúrovňová (výrobce → velkoobchod → velkoobchod → maloobchod → spotřebitel);
- zpětná (výrobce ← maloobchod ← spotřebitel).

Zpětná distribuční cesta souvisí s ochranou životního prostředí. Jedná se například o výkup lahví, znovupoužití obalů, dodání použitého produktu na recyklaci při nákupu nového (ledničky, sekačky apod.) (Boučková, 2003).

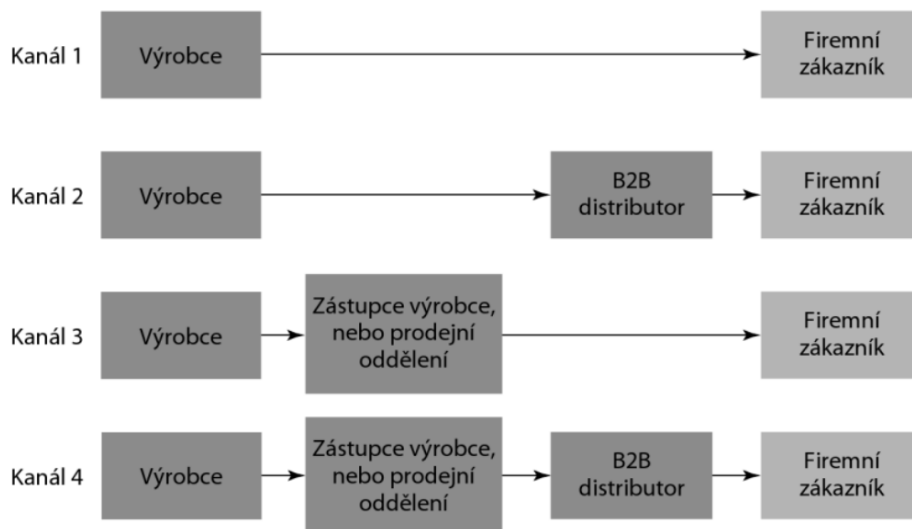
Jednotlivé úrovně distribučních cest jsou znázorněny na obrázcích č. 3 a 4, a to zvláště na spotřebitelských trzích a trzích průmyslových, z důvodu jejich odlišnosti. Hlavním rozdílem mezi uvedenými trhy je, že na spotřebitelských trzích nakupují koneční spotřebitelé zboží a služby pro uspokojení vlastních potřeb, kdežto na trzích organizací nakupují firmy mezi sebou za účelem dalšího prodeje či pronájmu zboží a služeb.

Obr. 3: Distribuční cesty na spotřebitelských (B2C) trzích



Zdroj: Kotler et al. (2007, str. 961)

Obr. 4: Distribuční cesty na průmyslových (B2B) trzích



Zdroj: Kotler et al. (2007, str. 961)

Kanál 1 na obrázcích znázorňuje přímou distribuční cestu, tedy bez použití žádného mezičlánku. Ostatní kanály na obou obrázcích představují distribuční cesty nepřímé. Z obrázků je také zřejmé, že dalším rozdílným prvkem je využívání odlišných prostředníků.

Počet úrovní distribuční cesty závisí na několika faktorech: charakter produktu, optimalizace nákladů na distribuci, požadovaná úroveň uspokojování potřeb spotřebitelů (Zamazalová et al., 2010).

2.2.3 Funkce distribučních mezičlánků

Výrobci i jednotliví mezičlánky se společně snaží zajistit základní marketingové funkce a to na různých úrovních prodeje zboží. Dle Zamazalové et al. (2010, str. 241) jsou základní marketingové funkce, které distribuční mezičlánky vykonávají, následující:

- **transakční**
 - nákup,
 - prodej,
 - skladování neprodaného zboží,
- **logistické** (fyzický pohyb zboží)
 - vytváření potřebného sortimentu pro maloobchod,
 - ochrana před ztrátami, skladování za speciálních podmínek (např. chlazení, oteplování, vlhčení prostředí atd.),
 - doprava,
 - změny dělením do obalových jednotek,
- **servisní**
 - financování (úvěrování),
 - kvalitativní určení a označení,
 - informace o trhu.

Světlík (2018) uvádí jiné členění základních marketingových funkcí, tj. obchodní, logistické a podpůrné.

Obchodní funkce obsahuje veškeré aktivity, které přímo ovlivňují transakce mezi výrobcí, mezičlánky i zákazníky. Obchodníci zboží kupují, prodávají a přebírají riziko. Dále vyhodnocují výrobky z hlediska vlastností, ceny a kvality, vyřizují prodej a veškeré aktivity s ním spojené např. podporu prodeje, stimulaci prodeje pomocí reklamy.

Logistická funkce představuje činnosti, které jsou nutné k zabezpečení fyzické distribuce výrobku od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Jedná se zejména o dopravu produktu od výrobce.

Do této funkce se zahrnuje i místo, kde zboží zákazník kupuje, dále jeho skladování po cestě a rozdělení podle různých kritérií (množství, typů apod.). Kromě těchto aktivit dochází i k přetváření balení z výrobního na spotřebitelské a přizpůsobování zboží dle přání zákazníků.

Podpůrná funkce má za úkol usnadnit a zjednodušit pohyb produktů od výrobce k zákazníkovi. Distribuční mezičlánek se většinou podílí na finanční pomoci v podobě obchodního úvěru výrobcí i zákazníkům. Mezičlánek zboží také klasifikuje a třídí do příslušných jakostních tříd. Funkce zahrnuje i výzkum trhu za účelem lepšího poznání vlivů, které na něm působí. Prostřednictvím mezičlánků se v rámci této funkce dostávají důležité informace od zákazníků k výrobcí. (Světlík, 2018)

Po srovnání jednotlivých členění lze konstatovat, že v případě transakční a obchodní funkce a také servisní a podpůrné funkce se jedná o synonyma.

2.2.4 Výběr typu distribuční cesty

Rozhodnutí o výběru takové distribuční cesty, aby bylo cílového trhu dosaženo co nejefektivněji, je důležitým prvkem plánování podnikového managementu. Je důležité, aby rozhodování bylo dynamické a co nejpřesněji odráželo změny, ke kterým dochází na trhu. Vybraná distribuční cesta vysoce ovlivňuje ostatní části marketingového mixu. Místo, kde se bude produkt prodávat, má významný vliv na cenovou strategii, řešení obalu výrobku apod. Používáním distribučních cest se výrobcí vzdávají schopnosti řídit a přímo kontrolovat prodej vlastních výrobků (Světlík, 2018).

Dle Jakubíkové (2012, str. 222) výběr distribuční cesty ovlivňují především:

- druh a povaha prodáváného produktu – složitost, image, cena, životnost, stadium životního cyklu, důležitost servisu atd.;
- povaha trhu nebo jeho částí (segmentů) – výběrová kritéria kupujících, nákupní frekvence, způsob užití, zvyklosti atd.;
- objem dodávek, velikost potřeby a poptávky – může být dále spojováno s poskytováním cenových rabatů a dalšími ekonomickými nástroji;
- charakteristika distributorů – jejich praktiky ve vztahu ke službám, cenám, marketingové komunikaci, solidnosti, dodržování etických principů atd.;
- konkurence – soutěžení s konkurencí, vyhýbání se konkurenci použitím jiných distribučních cest;

- volba distribuční strategie, a to tlaku nebo tahu – i když jsou obě strategie z hlediska moderního marketingu zastaralé, přesto se stále používají.

Zamazalová et al. (2010, str. 234) doplňuje následující faktory, které ovlivňují výběr distribuční cesty:

- samotný výrobní podnik (podnik poskytující služby) – jeho umístění, výrobní (produkční) kapacity, používané technologie, finanční, materiálové a personální možnosti a schopnosti,
- faktory prostředí – makro prostředí: politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické, ekologické; mikroprostředí: dodavatelé, spolupracující firmy, veřejnost aj.

2.2.5 Organizace distribučních cest

Jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách, distribuční cesty i jednotlivé mezičlánky splňují různé funkce a realizují mnoho aktivit. Mezi jednotlivými účastníky se vytvářejí vazby a vzájemná závislost, kdy práce jednoho subjektu má vliv na výsledky ostatních. Distribuční cesty jsou proměnlivé, a proto vznikly různé organizační systémy distribuce, které činnosti jednotlivých subjektů regulují a koordinují. Jedná se o vertikální, horizontální a vícedimenzionální marketingové systémy (Machková, Král, & Lhotáková, 2010).

Světlík (2018) toto členění zdůvodňuje jako řešení konfliktů mezi jednotlivými mezičlánky. Autor uvádí, že úspěch kteréhokoli článku závisí na efektivním fungování celé distribuční cesty. To je důvod, aby články distribuční cesty spolupracovaly. Avšak v praxi zpravidla všichni sledují pouze své vlastní zájmy, což může vést ke konfliktům a úspěšnost celé distribuční cesty tak snižovat. Konflikty vznikají buď na horizontální úrovni (mezi maloobchodníky) nebo vertikální (dodavatelské konflikty). Právě tvorba výše zmíněných distribučních systémů pomáhá při řešení a předcházení těchto konfliktů.

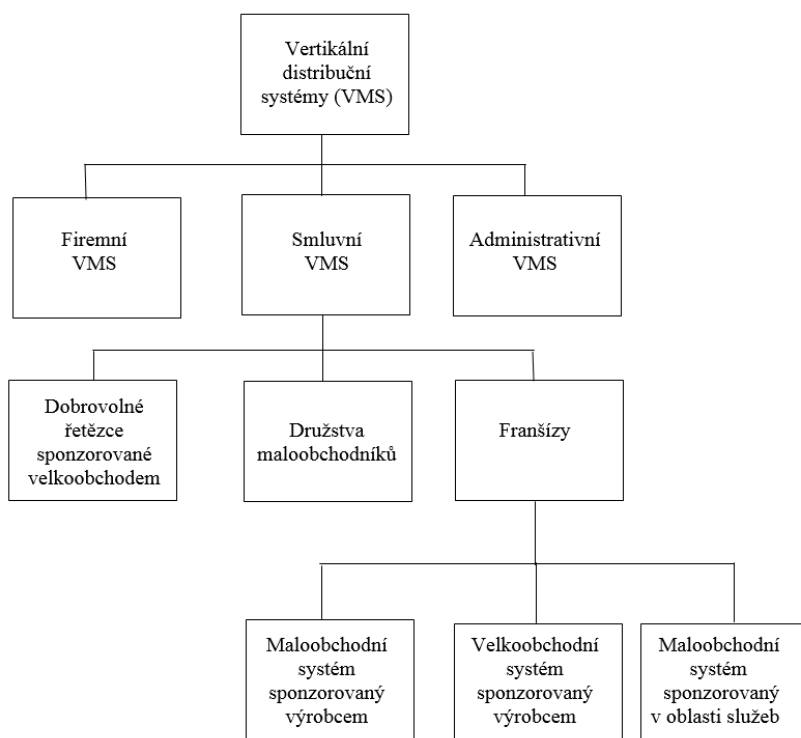
Vertikální marketingový systém (VMS) zahrnuje výrobce, velkoobchod a maloobchod. Všechny tyto subjekty jsou centrálně řízeny a pracují jako jednotný systém. Jde tedy o to, že každý člen systému ztrácí svoji nezávislost. Činnosti jednotlivých subjektů jsou řízeny a koordinovány s činnostmi dalších článků

prostřednictvím jednoho z členů, který v systému zastává dominantní postavení (Světlík, 2018).

Machková et al. (2010) dodává, že dochází ke společné komunikační aktivitě a spolupráci při skladování mezi firmami apod. Dále i mezi obchodními firmami může docházet k vertikální spolupráci tzv. strategická nákupní aliance.

Rozlišujeme tři hlavní typy vertikálního marketingového systému. Pokud jeden subjekt vlastní subjekty ostatní jedná se o formu firemního VMS. V případě, že jeden subjekt s ostatními spolupracuje formou franšizy, jde o formu smluvního VMS. O formu administrativního VMS se jedná, pokud má jeden subjekt vůči ostatním dominantní postavení, díky kterému s ním ostatní spolupracují (Machková et al., 2010). Schéma VMS je zobrazeno na obrázku č. 5.

Obr. 5: Hlavní formy vertikálního distribučního systému



Zdroj: Zamazalová et al. (2010, str. 238)

Z předchozího schématu můžeme vidět, že smluvní vertikální systém se dále dělí na další formy:

- **dobrovolné řetězce sponzorované velkoobchodem** „představují sdružení nezávislých maloobchodníků organizované velkoobchodníkem, s cílem zlepšit svou konkurenceschopnost vůči velkým řetězcům.“ (Zamazalová et al., 2010, str. 239)
- **družstva maloobchodníků** znamenají spojení dosud nezávislých maloobchodníků za účelem vytvoření společného velkoobchodu, případně výroby. Jednotliví členové družstva nakupují prostřednictvím společné firmy, společně zajišťují marketingovou komunikaci a plánují. (Zamazalová et al., 2010)
- **franšízové organizace** – „Člen kanálu označovaný jako franšízor může překlenout několik následných stadií v procesu výroby a distribuce. Franšízing je nejrychleji se rozvíjejícím maloobchodním konceptem posledních let. (Kotler & Keller, 2013, str. 472) Dle Zamazalové et al. (2010, str. 239) existují tři formy franchisy:
 - maloobchodní systém sponzorovaný výrobcem, který je častý v automobilovém průmyslu,
 - velkoobchodní systém sponzorovaný výrobcem,
 - maloobchodní systém sponzorovaný firmami v oblasti služeb (půjčovny automobilů, rychlé občerstvení, hotely atd.)

Horizontální marketingový systém je postaven na smlouvě o spolupráci mezi dvěma nebo více firmami, které se nachází na stejné úrovni distribuční cesty (Jakubíková, 2012).

Machková et al. (2010) doplňuje, že spojení dvou firem může být přechodné i trvalé. Jako příklad autorka uvádí spojení řetězců supermarketů a místních bank z důvodu nabídky finančních služeb v prodejních místech. Spolupráce může probíhat i mezi firmami ze stejného odvětví podnikání s cílem snížit náklady, zvýšit prodeje nebo přitažlivost prodejního místa.

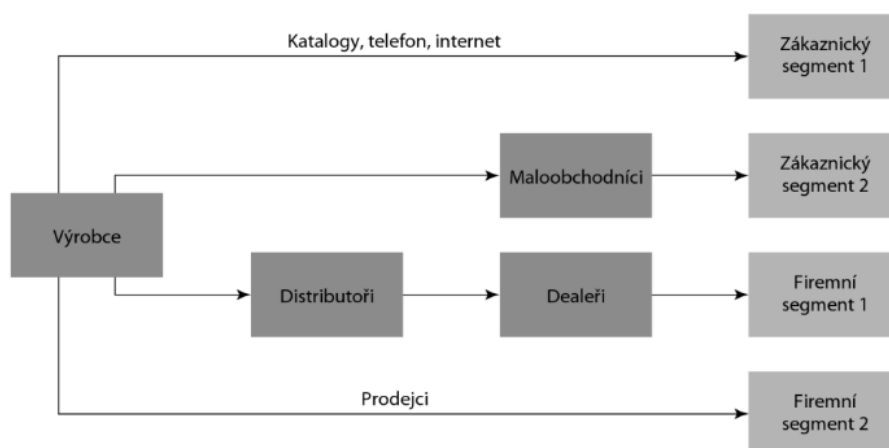
Vícedimenzionální marketingový systém (uvádí se též hybridní distribuční systém) vznikne, když firma zřídí dvě nebo více distribučních cest s cílem dosáhnout jednoho

nebo více segmentů. Firmy si tento typ distribučního systému volí z důvodu zvyšování zákaznických segmentů a počtu distribučních možností (Kotler & Armstrong, 2004).

Mezi výhody používání hybridního distribučního systému patří zejména nižší náklady, lepší pokrytí trhu a příjemnější prodej pro zákazníky. Tyto výhody jsou závislé na ceně, nezávislost nových prodejních cest může vyvolat řadu konfliktních situací a problém kontroly (Machková et al., 2010).

Další výhodou používáním duální (dvě cesty) nebo mnohonásobné (více cest) cesty, tedy prodáváním stejné značky či produktu prostřednictvím dvou nebo více vzájemně si konkurujících prodejních cest směřující na totožný cílový trh, si výrobci snižují riziko, že některá cesta neuspokojí spotřebitele (Zamazalová et al., 2010). Schéma tohoto systému je zobrazeno na obrázku č. 6.

Obr. 6: Hybridní marketingové systémy



Zdroj: Kotler et al. (2007, str. 971)

Změna v organizaci distribučních kanálů

Povaha a forma marketingových cest je značně ovlivňována technologickými změnami a prudkým růstem přímého a on-line marketingu. Jedním ze základních trendů je **vytlačení prostředníka**. Jedná se o „zrušení vrstvy prostředníků v marketingovém systému nebo nahrazení tradičních distributorů radikálně novými typy prostředníků“ (Kotler et al., 2007, str. 972). Takové vytlačení prostředníků s sebou přináší jak problémy, tak příležitosti pro výrobce i prostředníky. Prostředníci si musejí najít nový styl, jak přidat do dodavatelského řetězce hodnotu, proto aby nebyli zcela vytlačeni z marketingové oblasti. Pokud si výrobci chtějí udržet konkurenceschopnost, musí

používat nové distribuční příležitosti. Ovšem díky tomu se většinou dostávají do přímého kontaktu s již zavedenými distribučními systémy.

Tyto problémy se firmy snaží řešit tím, že hledají možnosti, jak z přímého marketingu vytvořit výhodu pro podnik i jeho distribuční partnery (Kotler et al., 2007).

2.2.6 Strategie motivace v distribučních cestách

Motivace v distribučních cestách může být dvojího typu, tj. strategie zaměřené na zákazníka a strategie zaměřené na prostředníky.

- **Strategie motivace zaměřené na zákazníka**

Z pohledu výrobce můžeme rozlišit dvě strategie motivace při stimulování objemu produktů. Jedná se o strategii tlaku a tahu (Majaro, 1996):

Strategie tlaku (strategie push) se snaží takzvaně protlačit zboží od výrobce k zákazníkovi pomocí marketingových stimulů (Jakubíková, 2012)

Strategie tahu (strategie pull) se zaměřuje především na zákazníka a snaží se zvyšovat jeho poptávku. Tato strategie utváří prostřednictvím reklamy a marketingové komunikace mechanismus tahu, kterým vtahuje produkty do distribuční cesty. (Majaro, 1996)

Pro dosažení vyváženého působení a optimalizaci firemních cílů distribuce nespolehá většina výrobců pouze na jeden přístup z výše zmíněných strategií, ale využívají jejich kombinaci. Cílem snah, kdy se výrobci snaží stimulovat pohyb v distribučních cestách, je po dlouhou dobu udržet vysokou úroveň motivace v těchto cestách. Pobídka v prodejní cestě může směřovat jak k zprostředkovatelům, tak i k zákazníkům. Cílem pobídky je dosažení pohybu tahem nebo tlakem. Majaro (1996, str. 179) rozděluje pobídkový systém do tří kategorií:

- **peněžní pobídka** – může nabývat forem snížení ceny, slevy za odebrané množství, zvýhodnění dodacích termínů, otevření volného účtu nebo peněžní pobídky formou soutěže, která může mít formu kuponů nebo prodejních známek.

- **pobídka formou zboží** – může mít formu dárků, udělení ceny v rámci soutěže, prémie (například prodej tří kusů zboží za cenu dvou kusů), zboží na protiúčtet nebo částečnou výměnu, poukázek nebo kuponů na zboží a formou dárků v rámci soutěže.
- **pobídka ve formě služby** – může představovat záruka, bezplatné zaškolení, předvedení výrobku, výstava, vstupenka na určitou slavnostní událost, skupinová návštěva určité slavnostní události, bezplatná konzultace, reciproční obchod, poukázka nebo kupon na určité služby nebo jako odměna v rámci soutěže.

- **Strategie motivace zaměřené na prostředníky**

Společnost by se měla dívat na své distribuční mezičlánky stejně, jako se dívá na konečné uživatele. Musí zjišťovat jejich potřeby a vytvářet positioning distribučního kanálu (cesty) tak, aby nabídka tohoto kanálu byla jednotlivým mezičlánkům šitá na míru a tím jim přinášela lepší hodnotu. K tomu, aby firma byla schopna stimulovat členy distribučního kanálu k nejlepším výkonům, musí začít s porozuměním jejich přáním a potřebám. Je důležité, aby firma pořád komunikovala svůj názor, že všichni členové distribučního kanálu jsou součástí společného úsilí uspokojování konečných uživatelů daných výrobků (Kotler & Keller, 2006).

U této strategie výrobce nabízí prostředníkům marketingové aktivity jako je například finanční a administrativní pomoc, výhodný nákup, zaškolování personálu, reklamní kampaň apod. V následující tabulce č. 1 jsou rozlišeny čtyři strategie zaměřené na prostředníky z hlediska rovnoprávného rozdělení moci a funkcí v distribuční cestě (Jakubíková, 2008):

Tab. 1: Strategie zaměřené na prostředníky

Marketing výrobce	Pasivní při vytváření distribučních cest	Aktivní při vytváření distribučních cest
Pasivní v reakci na marketingové aktivity obchodu	Strategie přizpůsobení (strpění moci)	Konfliktní strategie (boj o moc)
Aktivní v reakci na marketingové aktivity obchodu	Strategie kooperace (získání moci)	Strategie uhýbání/ignorování (obejití moci)

Zdroj: Jakubíková (2008, str. 210)

Strategie přizpůsobení znamená, že výrobce si volí takové cesty, které bývají v daném oboru a oblasti obvyklé nebo osvědčené. Výrobce tedy posiluje moc obchodu a v zásadě se nechová tržně.

Konfliktní strategie naopak označuje takové chování výrobce, kdy výrobce vědomě pomíjí veškeré postupy a poptávkovou moc obchodu. Výrobce se tak dostává do konfliktu s obchodem. V této situaci je důležité, jakou silou vůči obchodu disponuje. Výrobce by měl aktivně reagovat na marketingové aktivity obchodu, pokud je jeho pozice silnější než pozice obchodu. Pokud je tomu naopak, měl by se stáhnout a s obchodem spolupracovat.

Strategie kooperace se používá zejména pro realizaci rozdílné představy cílů obchodu a výrobce, a to s jednotícím využitím systémů pro oba partnery. Za vertikální marketing, se považuje právě kooperační strategie pokud, je iniciována výrobcem.

Strategie úhybná se zaměřuje především na snížení závislosti na jistých obchodních podnicích. Dále je jejím cílem zvýšit příspěvek na úhradu marketingových nákladů prostřednictvím realizace vyšší prodejní ceny (Jakubíková, 2008).

Na motivaci prostředníků v distribučních cestách se můžeme dívat i z hlediska **síly výrobce**, kterou používá k dosažení spolupráce mezi ním a prostředníkem. Kotler a Keller (2006, str. 484) definují sílu firmy v distribučním kanálu jako „schopnost změnit chování členů distribučního kanálu tak, aby prováděli činnosti, které by jinak nevykonávali.“ Rozlišujeme následující typy sil:

Donucovací síla - Tato síla spočívá v hrožení výrobce tím, že zruší nějaký zdroj nebo ukončí vzájemné vztahy, pokud prostředníci nebudou spolupracovat. Donucovací síla může být sice velmi účinná, ale její používání může vyvolávat nelibost a konflikty ze strany distribučních mezičlánků a vyprovokovat je k protiakci.

Odměňující síla - Odměňující síla přináší zpravidla lepší výsledky než síla donucovací, ovšem může být přeceňována. Výrobce nabízí mezičlánkům mimořádnou výhodu za vykonání určitých funkcí a úkonů. Distribuční mezičlánky mohou tedy očekávat odměnu vždy, když výrobce požaduje, aby došlo ke specifickému chování.

Legitimní síla - Při použití této síly výrobce požaduje chování, které je zajištěno smlouvou. Tato síla vede k pozitivním výsledkům, pokud mezičlánky považují výrobce za legitimního lídra.

Expertní síla - Výrobce disponuje specifickými znalostmi, kterých si distribuční mezičlánky cení. V okamžiku, kdy jsou tyto znalosti předány mezičlánkům, dochází

k oslabení expertní síly. Výrobce tedy musí neustále získávat nové odborné znalosti, aby prostředníci měli důvod pokračovat ve spolupráci.

Referenční síla - Výrobce je respektovaný natolik, že pro každý distribuční mezičlánek je pocta, být s ním spojován.

Objektivně pozorovatelné jsou pouze síly donucovací a odměňující. Zbylé síly jsou subjektivnější a závislejší hodně na schopnosti a ochotě stran je respektovat. (Kotler & Keller, 2006)

Kotler a Keller (2006) dále uvádějí, že je důležité i periodické **hodnocení výkonnosti členů marketingového kanálu** pomocí určitých měřítek. Mezi tyto měřítka patří např. dosažení průměrné úrovně zásob, prodejních kvót, lhůty dodávek zákazníkům apod. Výrobce tím může zjistit, že platí příliš určitým mezičláncům a to i za nerealizované služby. Je zřejmé, že výrobci by si měli určit funkční slevy pro odměňování výkonnosti každého distribučního kanálu v předem dohodnuté službě. Pokud se některým členům kanálů nedaří, je potřeba poskytnout jim rady, nová školení, případně s nimi ukončit spolupráci.

O motivaci členů distribučních kanálů pojednávají ve své knize i Kapoor, K. S. & Kansal, P. (2005).

2.2.7 Dílčí shrnutí kapitoly 2.2

V kapitole 2.2 jsou popsány distribuční cesty, pomocí kterých se zboží či služby dostávají od výrobce k samotnému spotřebiteli. Tyto cesty mohou být přímé (bez využití distribučního mezičláncu) nebo nepřímé (s využitím distribučního mezičláncu). Oba typy distribučních cest s sebou přináší řadu výhod i rizik, proto je nutné nebrat rozhodování o výběru typu distribuční cesty na lehkou váhu a zvážit veškeré prvky, které toto rozhodnutí ovlivňují. Dalším důležitým rozhodnutím v této oblasti je výběr vhodného typu distribučního mezičláncu. Jedná se buď o prostředníka, nebo o zprostředkovatele, kteří se od sebe odlišují pouze ve vlastnictví zboží. Dalším typem jsou podpůrné distribuční mezičlánci, usnadňující celou distribuci.

Dále jsou v této kapitole uvedeny funkce, které zajišťují distribuční mezičlánci v průběhu distribuce zboží. Organizační distribuční systémy řídí vzájemné vztahy a závislost mezi jednotlivými účastníky distribuční cesty. Existují tři takové systémy: vertikální, horizontální a hybridní distribuční systém. Odlišují se formálností vztahů,

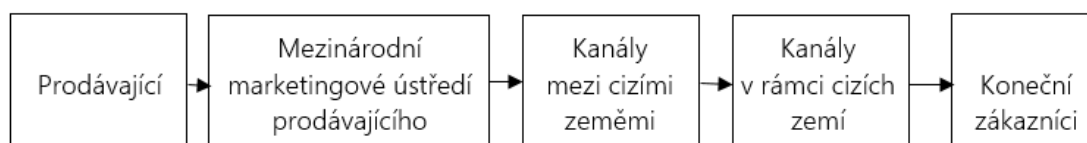
keré v nich působí, a dodržováním organizační struktury systému. Poslední oblastí, kterou se kapitola 2.2 zabývá, jsou motivační strategie v distribučních cestách. Tyto strategie mohou být orientované na zákazníky a na distribuční mezičlánky.

2.3 Mezinárodní distribuční politika

„Mezinárodní distribuční politika ovlivňuje podstatným způsobem všechny ostatní nástroje marketingového mixu. V oblasti mezinárodní výrokové politiky předurčuje distribuční politika například provedení a kvalitu dodávaných výrobků, sortimentní skladbu, velikost balení, způsob balení a do značné míry i značkovou politiku. V oblasti cenové politiky je distribuční politika mimořádně důležitá proto, že budování zahraničních distribučních cest je spojeno se značnými investicemi a zahraničněobchodní náklady tvoří obvykle podstatnou část ceny. Dodavatelé jsou v současné době často nuceni podílet se na marketingových či logistických nákladech distribučních mezičlánků a tyto náklady se pak promítají do cen“ (Machková, 2015, str. 150).

Mezinárodní distribuce má dva hlavní cíle: řízení distribučních kanálů a mezinárodní logistiku. Budování mezinárodních distribučních kanálů je dlouhodobé strategické rozhodnutí a bývá nákladnou záležitostí. Rozhodnutí společnosti o mezinárodním distribučním kanálu patří mezi nejdůležitější rozhodnutí, kterým management čelí, a jsou spojena s každým dalším marketingovým rozhodnutím. Tato rozhodnutí také zahrnují dlouhodobé smluvní závazky vůči jiným firmám. Výsledky změn v řízení kanálů mají zpožděný časový účinek, mohou být riskantní a jsou často spojeny se značnými náklady. Management firmy musí navrhovat své mezinárodní distribuční kanály velmi opatrně, protože mají přímý dopad na mezinárodní konkurenceschopnost. Distribuční kanály v jednotlivých zemích se liší velmi různě. Mezi různými zeměmi existují odlišné distribuční systémy, které se postupem času vyvíjí a pomalu se mění (Machková et al., 2010).

Obr. 7: Koncept uceleného kanálu pro mezinárodní marketing



Zdroj: Kotler & Keller (2013, str. 660)

Na obrázku č. 7 je znázorněn koncept distribučního kanálu pro mezinárodní marketing. Obrázek ukazuje tři mezičlánky potřebné pro doručení zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

První článkem je mezinárodní marketingové ústředí firmy, tedy exportní oddělení. Dalším článkem jsou kanály mezi cizími zeměmi, které dopravují zboží na hranice cizích zemí a dál. K rozhodnutím na této úrovni patří krom jiného volba dopravy, řízení rizik s ní spojených a financování. Posledním článkem jsou kanály v rámci cizích zemí, které dopraví zboží až ke konečnému spotřebiteli (Kotler & Keller, 2013).

Hlavní problémy, kterým čelí společnosti, které chtějí úspěšně konkurovat na globálním trhu, dále zkoumají Mühlbacher, H., Leih, H. & Dahringer, L. (2006).

2.3.1 Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky

Při rozhodování o distribučním systému, který bude společnost používat na zahraničních trzích, musí společnost vzít v úvahu různé zeměpisné oblasti, různé očekávání distributorů, rozdíl mezi konkurenční strukturou každého trhu, zvláštnosti makroprostředí. Některé společnosti používají standardizovaný distribuční systém na všech trzích, na nichž operují, ale obecně je nejlepší vzít v úvahu specifičnost každého trhu (Musetescu, Chibita, Nicolau, & Bojan, 2014).

Machková et al. (2010) doplňuje, že pro proniknutí na trh je nezbytná spolupráce s místními distribučními partnery, na vysoce koncentrovaných trzích se distribuce musí soustředit hlavně na velké mezinárodní distribuční řetězce.

Určující faktory struktur distribučních kanálů mohou být vnější a vnitřní.

- **Vnější faktory**

Nákupní a spotřební chování - Demografické a geografické charakteristiky spotřebitelů budou tvořit rozhodovací základnu pro budoucí rozhodnutí týkající se struktury distribučního kanálu. Společnost se musí zaměřit na odpověď na následující otázku: „Co chce spotřebitel?“, která zahrnuje další problémy, jako například: proč, kde, kolik a jak spotřebitelé nakupují. Důležité je také zjistit kulturní odlišnosti v dané zemi.

Konkurence – Vstup na zahraniční trhy je složitý zejména proto, že vstupující firma většinou nemá vybudované dlouhodobé kontakty s tamními distributory.

Distribuční systém konkurence může tedy být jediný, který zákazníci akceptují (Musetescu et al., 2014 a Machková, 2015).

- **Vnitřní faktory**

Cíle společnosti - Cíle společnosti odkazují na řadu manažerských rozhodnutí, která ovlivňují strukturu distribučního kanálu. Předpokládá se, že zvolené metody distribuce musí odpovídat obecným cílům společnosti, pokud jde o podíl na trhu a ziskovost.

Povaha zboží – Na výběr vhodného distribučního kanálu má povaha zboží velký vliv. Obecně platí, že pro zboží podléhající rychlé zkáze a drahé zboží se používá přímá distribuční cesta. V oblasti ostatního spotřebního zboží je typické používání nepřímých a tedy delších distribučních cest.

Kapitál - Pokud má společnost k dispozici důležité finanční zdroje, má při volbě distribučních kanálů značnou výhodu.

Znalost legislativy – Tento faktor je velmi důležitý. V cizích zemích je řada odlišných opatření, které je nutné znát před vstupem na daný trh, proto aby se firma vyhnula neúspěchu (Musetescu et al., 2014 a Machková, 2015).

2.3.2 Vývojové trendy v mezinárodní distribuci

Vývoj mezinárodních distribučních systémů v posledních desetiletích byl obrovský. Na vysoce konkurenčních trzích, kde je nabídka mnohem vyšší, poptávka tlačí jak doplňky, tak distributory, aby přizpůsobili své strategie novým trendům, např. koncentraci trhu, internacionalizaci, diverzifikaci a dominanci trhu, jakož i nové formy spolupráce s dodavateli a využívání nových technologií (Machková et al., 2010).

Machková (2015) uvádí následující trendy v mezinárodní distribuci:

- koncentrace – má řadu projevů např. integrované obchodní společnosti, obchodní aliance, strategické nákupní aliance;
- internacionalizace;
- snaha o dominantní postavení na mezinárodních trzích;
- diverzifikace distribučních mezičlánků;
- rozvoj spolupráce obchodních a dodavatelských firem;
- informační technologie – čárové a QR kódy, pokladny se skenery, platební a věrnostní karty apod.

2.3.3 Dílčí shrnutí kapitoly 2.3

Kapitola 2.3 se zabývá problematikou mezinárodní distribuce. Distribuční politika v mezinárodním měřítku značně ovlivňuje i ostatní oblasti marketingového mixu. Hlavními cíli jsou řízení distribučních kanálů a mezinárodní logistika. Rozhodnutí týkající se těchto cílů jsou velmi podstatná, zejména proto, že mají vliv na mezinárodní konkurenceschopnost firmy.

V kapitole jsou dále popsány faktory, které ovlivňují každé rozhodnutí spojené s mezinárodní distribuční strategií. Takové faktory dělíme na vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory, které firma nemůže ovlivnit, patří nákupní a spotřební chování konečných zákazníků. Faktory, které firma je schopna ovlivnit, jsou cíle společnosti, povaha zboží, kapitál (ekonomické možnosti) a znalost legislativy.

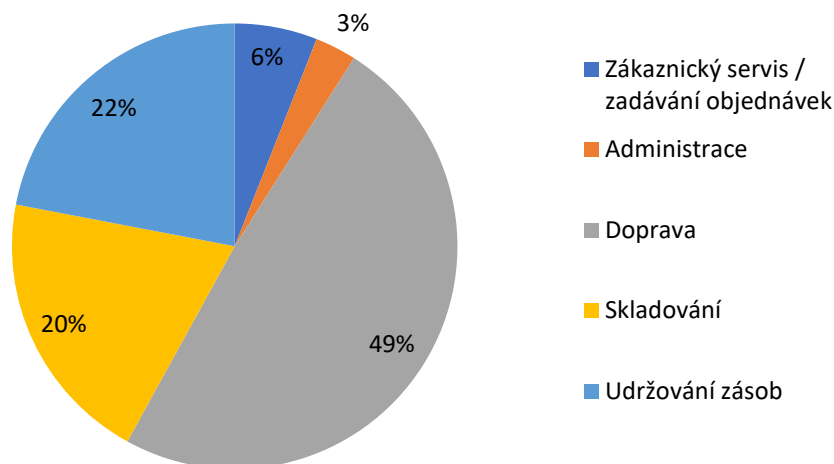
V posledních letech došlo ke značnému vývoji mezinárodních distribučních systémů. Vývojovým trendům, které v této oblasti vznikly, se věnuje poslední část kapitoly.

2.4 Distribuční náklady

Jak bylo již několikrát zmíněno, firmy se snaží dosáhnout co nejnižších nákladů na distribuci. Na tržbách se náklady na distribuci podílejí až 20%. V dnešní době se distribuce považuje za jeden z důležitých zdrojů konkurenční výhody. Podnik, který je schopný dosáhnout rychlou dodávkou rychlejší služby, může získat nové zákazníky a požadovat vyšší cenu. Management proto usiluje o vysokou úroveň služeb spojených s dodávkou, což vede k růstu nákladů. Cílem je proto dosáhnout vyšší úrovně služeb zákazníkům bez nadproporcionálního zvýšení nákladů. Vyšší úroveň služeb je spojená s vyššími náklady na dopravu, zpracování objednávek a udržování zásob. Vyšší úroveň služeb vede k růstu objednávek (Grosová, 2002, str. 116).

Na následujícím obrázku č. 8 je graficky znázorněn podíl dílčích nákladů na distribuci.

Obr. 8: Podíl dílčích nákladů na distribuci



Zdroj: vlastní zpracování dle Ferrell & Hartline (2011, str. 265)

Největší podíl (téměř 50%) na celkových nákladech na distribuci má **doprava** (konkrétní druhy dopravy, které firma může využít pro přepravu svých výrobků, jsou rozepsány v kapitole „fyzická distribuce“).

Další podstatnou položkou celkových distribučních nákladů, která tvoří 22%, jsou **náklady na udržování zásob**. Tyto náklady jsou spojené s držením a uskladnění neprodaného zboží a zahrnují náklady na držbu a řízení stavu zásob (Tuovila, 2019). Sixta & Mačát (2005) doplňují, že do těchto nákladů se započítávají i náklady na balení a zpětnou logistiku.

Náklady na skladování mají podíl na celkových nákladech na distribuci ve výši 20% a zahrnují veškeré náklady spojené s provozováním skladů (osvětlení, údržba, topení apod.) a evidencí zásob (Jurová et al., 2016).

Nejmenší podíl na distribučních nákladech nese **administrativa a zákaznický servis/zadávání objednávek**.

„Aby bylo možné dosahovat snižování logistických nákladů, je důležité pochopení vazeb mezi jednotlivými logistickými činnostmi (tzn. úrovní zákaznického servisu, přepravními náklady, náklad na udržování zásob, skladovacími náklady, množstevními náklady, náklady na informační systém či vyřizování objednávek apod.) a logistickým výkonem, a nezabývat se pouze vybranou kategorií nákladů.

Každá z kategorií složek logistických činností představuje samostatnou oblast, která přímo souvisí s řízením logistiky v podniku. Navíc existuje taková úroveň závislosti každé kategorie na další složce logistického řízení, že chybné či nevyvážené rozhodnutí, zaměřené pouze na minimalizaci jedné složky logistických nákladů, může přinést neočekávaný nárůst nákladů v jiné části logistických výkonů“ (Jurová et al., 2016, str. 240).

Jednotlivé distribuční náklady popisují také Ruhston, A., Croucher, P. & Baker, P. (2014).

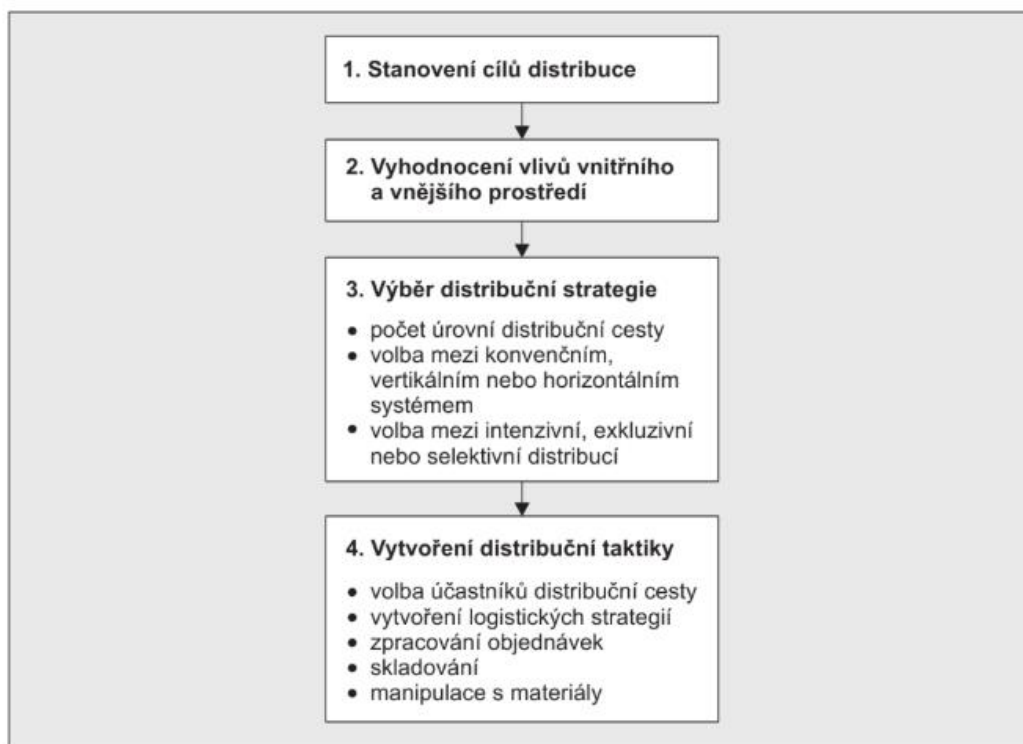
3 Tvorba distribuční strategie

„Tvorba distribučních systémů a volba distribuční strategie je součástí strategického marketingového rozhodování. Hovoříme-li o distribuční strategii, pak máme na mysli výběr distribuční cesty, distribuční intenzity, hlavního směru hlavního náporu distribuční strategie a kooperačních vztahů. Při výběru distribuční strategie vzniká klasické dilema (konfliktní postavení). Na jedné straně sílí tak vlastníků a manažerů firem na snižování nákladů, a na druhé straně stojí požadavek maximalizace spokojenosti spotřebitelů. K tomu je ještě potřeba věnovat pozornost prostředí a zabývat se predikcí jeho vývoje“ (Jakubíková, 2008, str. 202).

Pokud firma prosperuje, může si dovolit pomocí stávajících prostředníků rozšířit svou činnost na nové trhy. Přímo maloobchodníkům může prodávat na malých trzích a na trzích větších pomocí distributorů. V jedné části státu může prodávat v obchodech ochotných přijímat zboží, jinde může udělovat exkluzivní franšizy. Někde uzavírá partnerství s místními firmami, v další zemi může využít mezinárodní prodejce. Další možností je vytvoření on-line obchodu pro prodávání přímo zákazníkům, kteří jsou hůře dosažitelní. Distribuční systémy se takto mnohokrát vyvíjejí, aby uspokojily podmínky trhu a využily příležitosti. Pro nejvyšší využití by rozhodování o distribučních systémech měly podléhat konkrétním záměrům (Kotler et al., 2007).

Jelikož strategii lze definovat jako cestu vedoucí k dosažení požadovaného cíle, je nutné si nejprve stanovit cíl (Jakubíková, 2008). Postup tvoření distribuční strategie je zobrazen na následujícím obrázku č. 9.

Obr. 9: Jednotlivé kroky distribučního plánování



Zdroj: Jakubíková (2008, str. 202)

Jednotlivé kroky jsou detailněji popsány v následujících kapitolách.

Blažková (2007, str. 123) uvádí následující postup při tvorbě distribuční strategie:

- 1) definovat výrobek a jeho základní charakteristiky;
- 2) zhodnotit tržní prostředí, provést segmentaci a zhodnotit požadované distribuční cesty v rámci každého segmentu;
- 3) vytvořit/vybrat alternativní distribuční strategie;
- 4) zhodnotit firemní zdroje a stupeň zapojení firmy do distribuce;
- 5) výběr vhodné strategie a počtu distribučních cest;
- 6) vytvoření implementačního plánu;
- 7) pravidelné přezkoumání zvolené distribuční strategie.

Autorky (oba zdroje) uvádí totožný postup tvorby distribuční strategie, avšak každý z nich volí jiné pořadí a pojmenování jednotlivých kroků, které jsou nutné vykonat.

3.1 Stanovení cílů distribuce

Prvním krokem rozhodování, které se týká plánu distribuce, je vytvoření cílů v souladu s kompletní marketingovou strategií daného podniku. Obecně hlavní cíl kteréhokoliv distribučního plánu je dosáhnout toho, aby byly podnikové produkty k dispozici v dané době, na určitém místě a v daném množství, které zákazník vyžaduje, při nejnižších možných nákladech. Konkrétnější cíle jsou závislé na mnoha dalších skutečnostech – viz níže (Solomon, Marshall, Stuart, 2006).

Autoři dále uvádějí otázky, na které si je třeba odpovědět při stanovování cílů distribuce:

„Jak může být distribuce začleněna mezi další prvky marketingového mixu, aby přispěla ke zvýšení zisků?“

„Jak může distribuce přispět ke zvýšení podílu na trhu a ke zvýšení objemu prodeje?“ (Solomon et al., 2006, str. 474)

Dle Jakubíkové (2008, str. 203) musí každý výrobce určovat distribuční cíle s ohledem na omezení z hlediska:

- vlastnosti produktů (objemnost, záruční lhůty, kazitelnost, vysoká hodnota, nestandardnost);
- vlastností mezičlánků (silné a slabé stránky);
- vlastnosti konkurence (prodej stejných, substitučních, komplementárních produktů konkurenty);
- vlastnosti firmy (cíle, zdroje, marketingový mix, marketingové strategie).

3.2 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí

Po vytyčení distribučních cílů je nutné identifikovat možné alternativy distribuce. Veškeré k tomu potřebné informace týkající se prostředí může firma získat ze svého marketingového systému. Na základě analýzy makroprostředí a mikroprostředí, konkurence, prostředníků a zprostředkovatelů, zákazníků a firemních zdrojů a schopností dochází k vyhodnocování vlivů prostředí (Jakubíková, 2008).

Firmy se musí také zaměřit na taková témata, jako je „schopnost zvládat distribuční funkce, zajišťovat dostupnost zprostředkovatelů, sledovat možnosti zákazníků být v kontaktu s těmito zprostředkovateli a zajímat se, jak distribuuje své zboží

konkurence“ (Solomon et al., 2006, str. 475). Autoři dále uvádějí, že právě dobrá znalost distribuční strategie konkurence přináší výrobcům řadu výhod, např. se mohou poučit z konkurenčních úspěchů a chyb a vyhnout se tak jejich opakování.

3.3 Výběr distribuční strategie

Výběr distribuční strategie zahrnuje přinejmenším tři rozhodnutí. Nejprve je nutné rozhodnout o počtu úrovní distribuční cesty. Další typ rozhodování se zaměřuje na vztahy jednotlivých prvků – tedy výběr ze tří podob: vertikální, horizontální nebo hybridní distribuční systém. Zatřetí obnáší rozhodnutí týkající se intenzity distribuce, neboli určení počtu zprostředkovatelů vyskytujících se na každé úrovni distribuční cesty (Solomon et al., 2006).

Teorie k prvním dvěma rozhodnutím byla popsána v předchozích kapitolách, nyní bude rozebráno pouze téma týkající se intenzity distribuce:

Intenzivní distribuce představuje prodej pomocí velkého počtu přijatelných prodejních míst v dané oblasti. Jde o masovou distribuci, která se hodí zejména pro klasické rychloobrátkové zboží, které je poměrně levné, slouží k uspokojení každodenních a opakujících se požadavků zákazníků, je lehce přístupné a je nakupováno rutinním způsobem. Daná strategie dovoluje realizovat vysoký objem prodejů a získat vyšší podíl na trhu. Tato strategie také podporuje rozvoj známosti výrobce. Oproti tomu s sebou přináší i rizika, a to riziko spojené se ztrátou kontroly nad distribucí kvůli velkému počtu účastníků a riziko „zevšednění“ výrobku z důvodu oslabení image značky (Machková et al., 2002). Blažková (2007) doplňuje, že tato strategie je vhodná pro zboží s nízkou cenou a marží, jako jsou například noviny, potraviny a nápoje.

Exkluzivní distribuce, označována také jako výhradní, zaměřuje své úsilí na „výběr jednoho nebo několika vhodných distributorů (může se jednat o prodejny i o prodejní sítě) v dané oblasti, kteří budou prodávat výjimečný produkt firmy, případně prestižní značku. Výrobce uděluje exkluzivní právo prodeje omezenému počtu distributorů na určitém území“ (Zamazalová et al., 2010, str. 235). Výrobce udělením tohoto práva získává výraznou podporu prodeje a dostává se mu větší kontroly nad prodejními cenami, poskytováním úvěrů a reklamou. Oproti intenzivní strategii zvyšuje exkluzivní strategie image značky a také umožňuje nastavit vyšší marži. Do smlouvy bývá často zařazena klauzule, která zaručuje, že distributor nebude prodávat konkurenční zboží.

Exkluzivní distribuce se používá například pro luxusní auta a módní oděvy nebo některé osobní služby (Zamazalová et al., 2010). Blažková (2007) opět přidává konkrétní příklady, jakou jsou léky nebo prvotřídní čaje prodávané pouze v prestižních hotelech či restauracích.

Selektivní distribuce (výběrová distribuce) prezentuje „prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, kdy možnost výrobek prodávat nezískává každý prodejce, ale výrobce si vybírá ty, kteří splňují náročné kvantitativní požadavky (na velikost, objem, prodejní obrat) a kvalitativní požadavky (na kvalitu poskytovaných služeb, image)“ (Machková et al., 2002, str. 107) Strategie bývá používána zejména pro produkty se silnou image značky a pro prodej zboží, které slouží k dlouhodobé spotřebě a je nakupováno jen občas a po důkladném srovnání se všemi možnými alternativy. Tato strategie obecně vyžaduje vyšší náklady na komunikaci, ovšem na druhou stranu umožňuje výrobcům lépe kontrolovat distribuci jeho produktů (Machková et al., 2002). Strategie se používá pro zboží typu: elektronika, nábytek, bílé zboží apod. (Zamazalová et al., 2010).

3.4 Vytvoření distribuční taktiky

Posledním krokem distribučního plánování je vytvoření distribuční taktiky, která je potřebná k realizaci distribuční strategie. V tomto kroku se jedná převážně o rozhodnutí týkající se volby vhodného distribučního systému, tedy rozhodování mezi přímou a nepřímou distribuční cestou nebo organizací těchto cest. Distribuční taktiky se zaměřují na realizaci těchto strategií a na volbu a řízení jednotlivých členů distribučních systémů. Daná rozhodnutí jsou významná zejména proto, že často mají přímý vliv na spokojenost zákazníků. **Volba partnerů v rámci distribučního kanálu** je důležité rozhodnutí. Firmy se rozhodnutím o spolupráci v rámci distribučního kanálu zavazují k dlouhodobému partnerství. Výrobci, kteří si vybírají vhodné zprostředkovatele, se snaží odpovědět na následující otázky: Může tento člen kanálu zásadním způsobem zvýšit naše zisky? Jaký dopad bude mít potenciální zprostředkovatel na řízení distribučního kanálu? Dokáže tento člen kanálu poskytnout služby, které spotřebitelé chtějí? (Solomon et al., 2006).

3.5 Fyzická distribuce

Fyzická distribuce neboli logistika „řeší úkoly spojené s plánováním, implementací a řízením fyzického toku surovin, hotových výrobků a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby s cílem uspokojit požadavky zákazníků a dosáhnout zisku. Zahrnuje zajištění správného výrobku pro správného zákazníka na správném místě a ve správný čas. Cílem logistiky je dosažení cílové úrovně zákaznických služeb při co nejnižších nákladech. Firma zajišťuje pomocí marketingového výzkumu důležitost různých distribučních služeb pro zákazníky a požadovanou úroveň pro každý zákaznický segment“ (Bartošová & Krajníková, 2011, str. 131).

Podnikání závisí na správně pracující logistice, která slouží k zajištění potřebných zdrojů pro úspěšný konkurenční boj v tržním prostředí. Fyzickou distribuci můžeme proto vnímat jako **zdroj konkurenční výhody** (Zamazalová et al., 2010).

Hlavní logistické funkce jsou vyřizování objednávek, skladování, řízení zásob a doprava.

3.5.1 Zpracování objednávek

Zpracování objednávek obsahuje řadu aktivit, které se uskutečňují od okamžiku, kdy firma objednávku přijme, až do okamžiku, kdy je zboží odesláno. Celý proces zpracování objednávek lze obecně popsat takto: příjem objednávky -> administrativní zpracování (zaevidování) -> předání objednávky do skladu. Ve skladu se poté kontroluje, zda požadované zboží je naskladněné či nikoliv. Pokud zboží na skladě je, pak vyřizování objednávky pokračuje zabalením zboží a následně je zboží zařazeno do rozvrhu odeslání. Pokud zboží na skladě není, pak je objednavce přiřazen status „nevyřízená“ a prostřednictvím administrativních pracovníků je tato skutečnost sdělena zákazníkovi (Solomon et al., 2006).

V dnešní době téměř naprostá většina firem zautomatizovala tento proces a na vyřizování objednávek používá softwary, které sdílí informace automaticky napříč celou organizací (Solomon et al., 2006).

3.5.2 Skladování

Skladovat své hmotné zboží ještě před prodejem, musí téměř většina podniků. Díky skladům mohou firmy pružně reagovat na poptávku zákazníků. Nezbytnost skladů spočívá tedy ve zmírnění nesouladu mezi výrobním a spotřebním cyklem. Pro firmu je důležité rozhodnutí v této oblasti kolik skladů potřebuje, kde budou umístěny a jakého budou typu (moderní marketing). Firma může uložit své zboží do skladu nebo distribučního centra. Tyto pojmy bývají často považovány za synonyma, i když tomu tak zcela není. Sklad považujeme za širší pojem a skladují se v nich veškeré druhy výrobků. Naopak v distribučním centru je snaha udržovat pouze minimální zásoby, a to konkrétně nejžádanějších výrobků. Další rozdíl mezi skladem a distribučním centrem je v počtu manipulačních cyklů s produkty, které v nich probíhají. Ve skladech se jedná o přejímku, uskladnění, expedici a nakládku, kdyžto v distribučním centru jde pouze o přejímku a expedici (Sixta & Mačát, 2005).

Typy skladů: Sklady dále můžeme členit na soukromé a veřejné sklady. Nevýhodou soukromých skladů jsou vysoké počáteční náklady, na druhou stranu vykazují menší ztráty v důsledku poničení zboží. U veřejných skladů mohou firmy platit pouze za část skladovacích prostor, na místo výstavby vlastního skladu (Solomon et al., 2006).

3.5.3 Řízení zásob

Řízení zásob je dalším důležitým úkolem. Základním problémem v této oblasti je schopnost udržovat optimální množství zásob. V případě, že má firma vysoké zásoby dochází k růstu skladovacích nákladů. Naopak nízká úroveň zásob s sebou nese značné riziko, že firma nebude mít k dispozici výrobek, který zákazník požaduje. Nedostatek zásob vede ke značně nepříjemným situacím, kterým by se výrobci měli vyhnout. Jedná se o nákladné nouzové zásilky i výrobu, a samozřejmě nespokojenost zákazníka a odchod ke konkurenci. „Při řízení zásob tedy firmy musí najít rovnovážný bod mezi náklady na udržování zásob a výslednými tržbami a ziskem“ (Kotler et al., 2007, str. 990).

3.5.4 Doprava

Způsob dopravy a volba dopravce má značný vliv na cenu výrobku, distribuční náklady a na dodací lhůtu. Firmy musí vždy dbát na požadavky zákazníků na kvalitu a na rozsah poskytovaných služeb, ale přitom usilují o minimální náklady na dopravu (Zamazalová et al., 2010).

Při výběru způsobu dopravy jsou dle Solomon et al. (2006, str. 483) důležitá tyto kritéria:

- Spolehlivost - Schopnost přepravce doručit zboží bezpečně a včas.
- Náklady - Celkové náklady za přepravu dané přesunem zboží z jednoho místa na druhé včetně veškerých poplatků za nakládku, vykládku a transitní skladování.
- Rychlost doručení - Celková doba přesunu produktu z jednoho místa na druhé včetně doby nakládky a vykládky.
- Přístupnost - Počet rozdílných míst, které přepravce obsluhuje.
- Způsobnost - Schopnost přepravce manipulovat s množstvím různých produktů, velkých či malých, křehkých nebo objemných.
- Dohledatelnost - Schopnost přepravce určit umístění zboží v zásilce.

Existuje několik způsobů dopravy, které firmy mohou využít pro přepravu svého zboží, aby se dostalo ke konečnému spotřebiteli. Některé typy zboží mají specifické požadavky na podmínky při dopravě. Rozlišujeme následující způsoby dopravy:

Železniční doprava se nejčastěji používá pro přepravu velkého a objemného zboží jako je například uhlí, písek, lesní a zemědělské výrobky a nerosty. Jde o ekologickou dopravu.

Vodní doprava je sice také vhodná pro přepravu velkého množství zboží umístěného v kontejnerech, a ačkoliv jsou náklady na lodní přepravu poměrně nízké, jedná se o nejpomalejší druh přepravy a je značně vázána na počasí. Ve srovnání se silniční a železniční dopravou je podíl vodní dopravy v rámci EU velmi nízký.

Silniční doprava (kamiony) je flexibilní způsob dopravy z hlediska času a trasy. Na krátké vzdálenosti jsou náklady na přepravu zboží nízké. Na druhou stranu na dlouhé vzdálenosti jsou náklady velmi vysoké. Silniční doprava je značně neekologická.

Letecká doprava je jeden z nejrychlejších způsobů přepravy, který se používá na přepravu malého množství zboží. Mezi výhody letecké dopravy patří především rychlost nebo nutnost překonávat velké vzdálenosti. Oproti silniční či železniční dopravě jsou náklady na tento způsob dopravy několikanásobně vyšší.

Potrubí je druh dopravy pro specifické suroviny, kterými jsou ropa, zemní plyn a chemikálie. Na rozdíl od většiny ostatních druhů dopravy, potrubí bývá využíváno pro přepravu vlastních produktů samotnými vlastníky.

Internet představuje dopravu informací a služeb (bankovních, zpravodajských apod.), která probíhá na jakoukoliv vzdálenost celý den. Hlavní výhody této dopravy jsou nízké náklady a vysokou rychlost.

Vertikální doprava představuje lanovky, vleky a výtahy. Jedná se zejména zásobování horských chat a přepravě uhlí z dolů (Kotler et al., 2007; Zamazalová et al., 2010).

Srovnání jednotlivých způsobů dopravy jsou shrnuty v následující tabulce č. 2.

Tab. 2: Srovnání různých druhů dopravy

Způsob přepravy	Spolehlivost	Náklady	Rychlost doručení	Přístupnost	Způsobilost	Dohledatelnost
Železnice	Průměrná	Průměrné	Přiměřená	Vysoká	Vysoká	Nízká
Vodní doprava	Nízká	Nízké	Pomalá	Nízká	Přiměřená	Nízká
Kamiony	Vysoká	Vysoké/ Nízké	Rychlá	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Letecká doprava	Vysoká	Vysoké	Velmi rychlá	Nízká	Přiměřená	Vysoká
Potrubí	Vysoká	Nízké	Pomalá	Nízká	Nízká	Přiměřená
Internet	Vysoká	Nízké	Velmi rychlá	Velmi vysoká	Nízká	Vysoká

Zdroj: Solomon et al., 2006, str. 484

3.6 Dílčí shrnutí kapitoly 3

Kapitola 3 se zabývá procesem tvorby distribuční strategie. Tvorba distribuční strategie se skládá z několika kroků. Prvním z těchto kroků je stanovení konkrétních cílů distribuce, které musejí být v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy. Dalším krokem je vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí, ke kterému dochází na základě analýzy mikroprostředí a makroprostředí. Dalšími zkoumanými prvky v rámci druhého kroku jsou konkurence, prostředníci, zákazníci a firemní zdroje společnosti. Třetí krok tvorby distribuční strategie je výběr distribuční strategie, kam můžeme řadit výběr počtu distribučních cest, určení vztahů mezi jednotlivými prvky distribučního kanálu a rozhodnutí týkající se intenzity distribuce (intenzivní, exkluzivní a selektivní).

Posledním, avšak ne nijak méně důležitým krokem, je vytvoření distribuční taktiky, která je důležitá pro realizaci distribuční strategie. Distribuční taktiky se zaměřují na praktické provedení distribučních cest a volbu jednotlivých členů distribučních systémů. Nedílnou součástí distribuční taktiky je fyzická distribuce neboli logistika. Hlavními logistickými funkcemi jsou vyřizování objednávek, skladování, řízení zásob a doprava. V kapitole jsou popsány jednotlivé vlastnosti těchto funkcí. Dále se tato kapitola zaměřuje na výhody a nevýhody jednotlivých druhů přepravy zboží.

4 Představení zvoleného podniku

Asahi Brands Europe a. s. (dále jen ABE) je společnost, jejíž hlavní podnikatelskou činností je **mezinárodní řízení značek piv a jiných nápojů**, které jsou vyráběny sesterskými společnostmi ze střední Evropy. Zaměření společnosti ABE je primárně na prémiové a superprémiové značky piv napříč trhy. Jedná se zejména o značky Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Šariš, Tyskie, Zubr, Lech, Peroni Nastro Azzurro (PNA) a Grolsch Premium Lager (Asahi Brands Europe a. s., 2018).

Obr. 10: Logo společnosti Asahi Brands Europe a. s.



Zdroj: Asahi Brands Europe a. s. (2019)

Asahi Brands Europe a. s. je obchodní společnost se **sídlem v Plzni**, která je klasifikována jako **velká účetní jednotka**. Společnost spadá do této skupiny, protože překračuje dvě ze tří kritérií (aktiva celkem a roční úhrn čistého obratu). Jako velká účetní jednotka podléhá ABE povinnému auditu, musí sestavovat účetní závěrku v plném rozsahu, Přehled o peněžních tocích, Přehled o změnách vlastního kapitálu a zveřejňovat výroční zprávu (Čechová & Malimánková, 2019).

Společnost ABE vznikla v roce 2011 „vyčleněním exportního útvaru Plzeňského Prazdroje a. s. a příhraniční fúzí importních společností Pilsner Urquell Deutschland GmbH a BIERES D'EUROPE SARL. V současnosti patří do skupiny Asahi Breweries Europe Group (dále jen ABEG), která vznikla 1. dubna 2017. Společnost Asahi Group Holdings Ltd. realizovala akvizici bývalých podniků a značek SABMiller ve střední a východní Evropě, jmenovitě České republice, Slovenské republice, Polsku, Maďarsku a Rumunsku, a ostatních souvisejících aktivit zahrnujících exportní aktivity na ostatních evropských trzích a v Jižní Korei k 31. Březnu 2017“ (Asahi Brands Europe a. s., 2018, str. 4).

Struktura vztahů ve skupině Asahi Group Holding Ltd. je znázorněna v příloze A.

Z povahy obchodní činnosti firmy ABE neplyne potřeba jakýchkoliv aktivit v oblasti výzkumu a vývoje. Společnost se snaží používat málo škodlivé druhy přepravy firemního zboží, a to v rámci šetrnosti k životnímu prostředí.

- **Pobočky**

ABE má provozní pobočky v šesti zemích a exportuje do více než 40 zemí především v Evropě. Společnost je specializovanou exportně importní jednotkou, která pokrývá právě ty teritoria společnosti ABEG, kde ABEG nemá pivovarské provozy.

První pobočka a zároveň také pobočka s největšími prodanými objemy a počtem zaměstnanců se nachází v **Německu**. Německá pobočka je velmi úspěšná, její výkonnost na místním vysoce konkurenčním a složitém trhu se vyvíjí velmi příznivě, tj. průměrný roční nárůst se pohybuje v rozmezí 10-15 %. Německá pobočka se zaměřuje na všechny značky, které jsou v portfoliu společnosti (Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický kozel, Tyskie Gronie, Lech, Zubr) a zároveň je jedinou pobočkou, kde se prodává Peroni Nastro Azzurro a Grolsch. Nově se plánuje od roku 2020 prodej další značky v rámci skupiny ABEG, a to Asahi Super Dry. Rentabilita této provozovny se stále zlepšuje a společnosti se také podařilo dosáhnout na konkurenčním trhu dobrou marži. Německý trh je téměř celý jen o vratných obalech. Veškeré přepravky s prázdnými lahvemi je nutné třídít, protože se od zákazníků vrací hodně zašpiněné cizími lahvemi, proto je nutné přepravky s lahvemi třídít, aby nedocházelo k výpadkům výroby nového zboží. Současně dochází ke ztrátě lahví, které musejí být nahrazovány novými. Současně s ohledem na zvyšování objemů prodeje je nutné také investovat do nových přepravek.

Další pobočka se již řadu let nachází v **Rakousku** ve Vídni, která se zaměřuje především na značku Pilsner Urquell a Velkopopovický Kozel. Na rakouském trhu je pro značku Kozel značný růstový potenciál, proto společnost začala tuto značku vyrábět v licenci v rakouském pivovaru Stiegl, aby lépe uspokojila požadavky zákazníků a současně byla lépe konkurenceschopná z hlediska typu balení. Současně kromě prodeje v OFF Tradu (Rewe, Spar apod.) se společnost snaží investovat do ON Trade prodeje v restauracích – významnou investicí jsou tankové restaurace ve Vídni.

Další významnou pobočkou je **švédská** pobočka, kde se pro lokální distribuci využívá služeb **3PL partnera**. V minulém období došlo k poklesu prodejů z důvodu převedení distribuce značek PNA a Grolsch na sesterskou společnost Asahi Premium Brands Ltd., proto bylo nutné omezit obchodní činnost. Dále se zde společnost zaměřuje na zlepšení prodejů českých značek, aby opět dosáhla pozitivní rentability.

Španělská pobočka byla také zasažena ztrátou značek PNA a Grolsch, a proto se v současné době primárně zaměřuje na hledání nových příležitostí na Iberském ostrově, a na rozvoji značky Velkopopovický Kozel, za účelem dosažení dostatečného růstu, potřebného k pokrytí vynaložených nákladů.

V posledních dvou letech došlo k otevřením nových poboček ve Finsku a Chorvatsku, za účelem urychlení růstu obchodu na atraktivních trzích. Tyto pobočky umožní společnosti bližší spolupráci s distribučními partnery v daných oblastech (Asahi Brands Europe a. s., 2018).

4.1 Organizační struktura

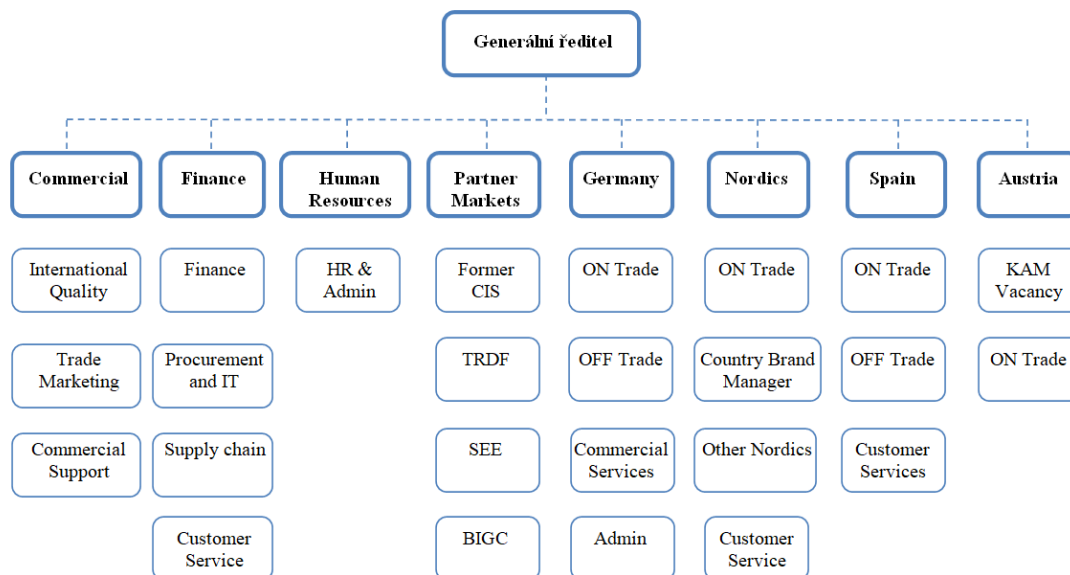
Organizační struktura společnost ABE je pevně stanovena a definuje tak vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a jejich pravomoci. Společnost řídí generální ředitel, kterému jsou podřízeny následující úseky:

- Finance a Administrativa (součástí je Supply chain a služby zákazníkům),
- Commercial Development,
- Obchod,
- Obchodní a marketingové pobočky (Asahi Brands Europe a. s., 2018).

V čele každého úseku je ředitel, který má na starosti tým zaměstnanců. Společnost ABE má v současné době 110 zaměstnanců, a to jak v ústředí v Plzni, tak i rozmístěných po jednotlivých pobočkách.

Organizační struktura společnosti ABE je znázorněna na následujícím obrázku č. 11.

Obr. 11: Organizační struktura společnosti Asahi Brands Europe a. s.



Zdroj: Asahi Brands Europe a. s. (2019), zpracováno autorkou

Logistika je součástí oddělení Supply chain, které patří do finančního útvaru. Patří mezi významné oddělení celé firmy a velice úzce spolupracuje se všemi úseky na centrále v Plzni, ale i se všemi pobočkami v zahraničí.

4.2 Distribuční strategie společnosti Asahi Brands Europe

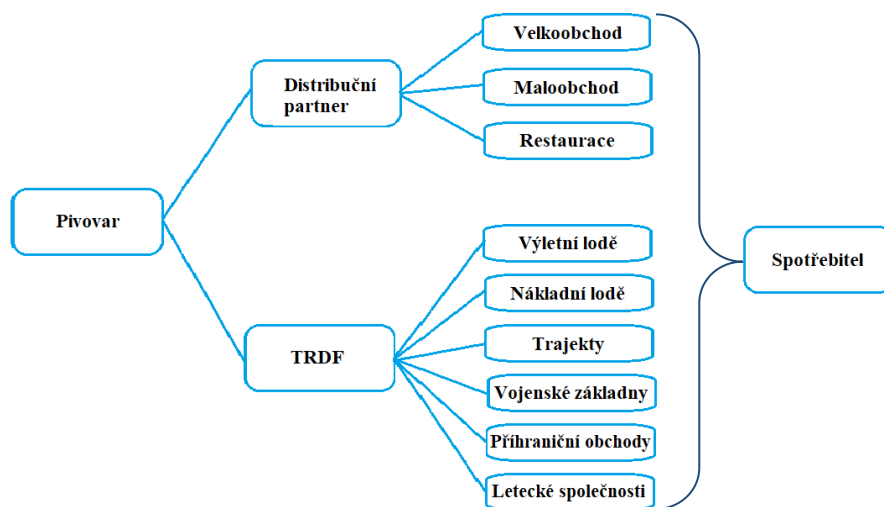
Společnost ABE má distribuční politiku stanovenou tak, aby byla plně integrována s podnikovou marketingovou strategií a celopodnikovými cíli. Je si vědoma, že efektivnost celého distribučního systému je ve značné míře odrazem toho, jakým způsobem je řízen. Distribuční systém a fyzická distribuce je tedy řízen jednotně, se zbývajícími částmi marketingového mixu. Primární cíl distribuční strategie společnosti Asahi Brands Europe je doručení zboží konečnému spotřebiteli v požadované kvalitě, množství a ceně, a za co nejnižších distribučních nákladů. Tato kapitola byla zpracována na základě rozhovoru s vedoucím logistiky společnosti ze dne 25. 2. 2020.

4.2.1 Distribuční cesty

Společnost působí jen na zahraničních trzích po celé Evropě, kde distribuce piva probíhá pouze prostřednictvím **nepřímých distribučních cest s více mezičlánky**. Z hlediska organizace těchto distribučních cest používá hybridní distribuční systém, tudíž má zřízeno několik distribučních cest s cílem dosáhnout jednoho nebo více segmentů. Výběr distribučních cest se ve společnosti provádí na základě hloubkové analýzy vybraných trhů a preferencí zákazníků v jednotlivých segmentech.

Společnost má pro distribuci zboží nastavené dva distribuční kanály, kterými jsou distribuční partneři a TRDF (oblast travel retail duty free). Tyto distribuční cesty jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 12.

Obr. 12: Distribuční cesty společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Prodej pomocí distribučních partnerů**

Prvním distribučním kanálem, který ABE využívá pro distribuci piva, jsou distribuční partneři v jednotlivých zemích. V rámci každé země, do které společnost distribuuje pivo, je vybrán jeden nebo výjimečně dva distribuční partneři (podle rozsáhlosti trhu). Ti pro daný trh zprostředkovávají prodej, jednání se zákazníky, a někteří i skladování a třídění obalů. Partneři jsou vybíráni na základě kvantitativních informací a kvalitativních kritérií, která odrážejí slučitelnost se záměry společnosti a možnost dobré a dlouhodobé spolupráce.

Pro výběr distribučních partnerů, má společnost vypracovaný **projekt**, jehož účelem je vybudovat dlouhodobě udržitelnou cestu k modelu distribuce ke spotřebiteli pomocí pochopení, jak nejlépe jmenovat nebo rozvíjet distribuční partnery, zajistit efektivitu trhu a získat konkurenční výhodu. Proces výběru partnera začíná ohodnocením jeho schopností podle čtyř hlavních kritérií (podstata podnikání, spolupráce a sdílení dat, finanční zdraví partnera a realizace trhu). Detailnější klíčové parametry spolu s vahami jejich důležitosti jsou uvedeny v tabulce č. 3. Body jsou udělovány na základě pevně stanovených definic.

Tab. 3: Hodnotící kritéria pro výběr distribučního partnera

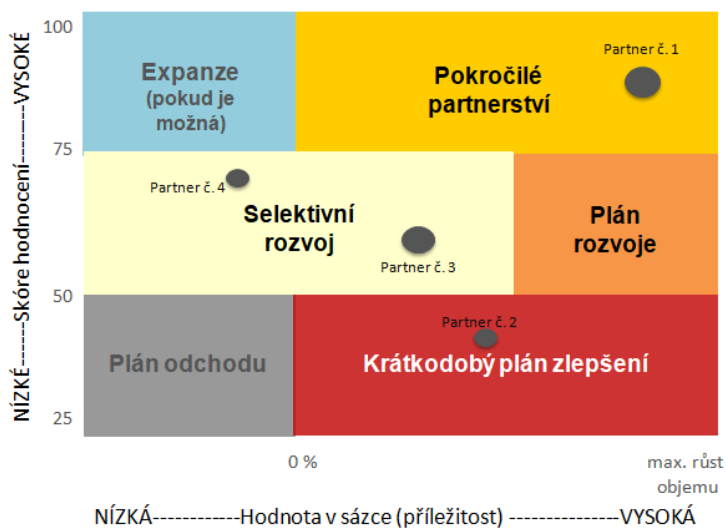
Hodnotící kritéria	Klíčové parametry	Váha		Dosažené body 1 až 5b	Skóre	Detail parametrů
		Existující trhy	Nové trhy			
Finanční zdraví	Finance	15 %	25 %			Ukazatele rizika, finanční síla, vlastnictví
Podstata podnikání	Provozní schopnosti	15 %	15 %			Skladování, vozový park
	Operační a provozní systémy	5 %	10 %			Automatizované objednávky, obchodní politika
	Zapojení zaměstnanců	5 %	10 %			Řízení výkonnosti, struktura prodejních sil a role
Realizace trhu	Služby trhu	15 %	15 %			Vývoj účtu, cesta k pokrytí trhu
	Síla portfolia	20 %	25 %			Stupeň relevance celého portfolia a mixu značek
Spolupráce a sdílení	Spolupráce a sdílení dat	25 %	-			Zkušenosti na trhu, spolupráce s Asahi, ambice růst
Celkem skóre	-	100 %	100 %			-

Zdroj: Asahi Brands Europe (2018b), zpracováno autorkou

Váhy jednotlivých kritérií se liší podle toho, zda se jedná o partnery na nových nebo již existujících trzích. Pokud se jedná o výběr distribučního partnera na již existujícím trhu, jsou váhy jednotlivých kritérií nastaveny tak, aby byl kladen důraz na vzájemnou spolupráci a realizaci trhu. Naopak pokud společnost vybírá partnera na novém trhu, zaměřuje se především na úroveň jeho schopností a finančního zdraví.

Následně po vynásobení udělených bodů a příslušných vah dostaneme výsledné skóre, které přeneseme na jednu z os směrové mapy rozvoje schopností zobrazené na obrázku č. 13. Tato mapa slouží společnosti, jak k výběru nejvhodnějšího kandidáta (partnera) v rámci jedné země, tak k určení dalšího postupu s danými partnery.

Obr. 13: Směrová mapa rozvoje schopností distribučních partnerů



Zdroj: Asahi Brands Europe (2018b), zpracováno autorkou

Pokročilé partnerství = partneři s velmi dobrými schopnostmi, se zaměřením na investice do obchodu, s cílem zachovat/zvýšit hodnotu země

Expanze = pokročilí partneři s velmi dobrými schopnostmi, které je třeba brát v úvahu jako náhradu, pokud je to na základě doporučení a podpory ABE

Plán rozvoje = partneři v oblastech s vysokou hodnotou, které mají být vyvinuty, aby se staly nejlepšími ve své třídě

Selektivní rozvoj = středně pokročilí partneři v zemích střední a nízké hodnoty, kteří budou rozvíjeni- **předmět zájmu/priority**

Krátkodobý plán zlepšení = středně pokročilí/základní partneři, kteří pokrývají země střední/vysoké hodnoty, na které je třeba naléhavě reagovat pomocí přizpůsobeného plánu rozvoje schopností; Role manažerského týmu ABE na úrovni těchto partnerů, by měla být více orientována na podporu a kontrolu implementace plánu; pokud zlepšení není podle plánu, měl by být prozkoumán plán ukončení.

Plán odchodu = základní partneři v zemích s nízkou hodnotou, kde by společnost měla prozkoumat možnost nahrazení partnery z rozšiřujícího fondu nebo z nových kandidátů

- **Prodej pomocí TRDF**

Druhým typem distribučního kanálu, který společnost ABE využívá již řadu let, je oblast Travel Retail Duty Free (TRDF). Tento maloobchodní kanál nabízející produkty mezinárodním cestovatelům, je významným zdrojem příjmů a má několik marketingových příležitostí (MordorIntelligence, 2019).

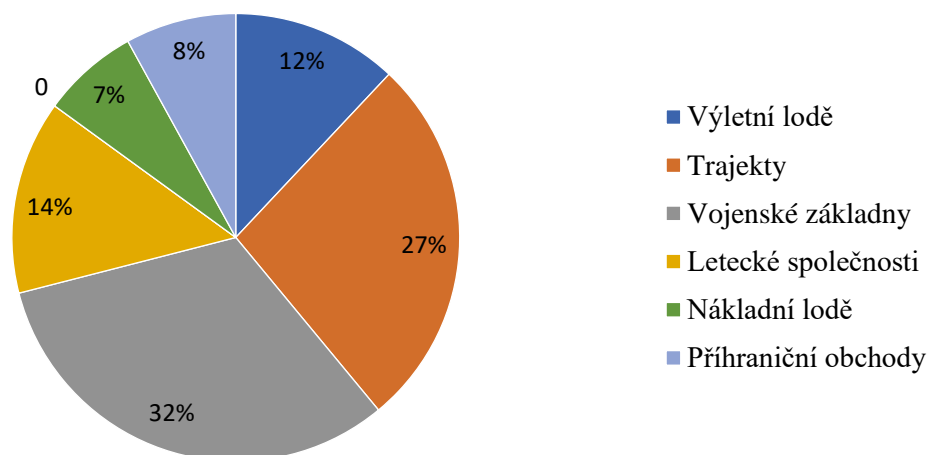
Společnost ABE identifikovala TRDF jako ideální platformu pro prezentaci svých prémiových značek. V této oblasti využívá taktéž řadu distribučních partnerů, ovšem pro tuto oblast je vyžadováno odlišné marketingové řízení. Společnost tedy vyčlenila obchod v rámci TRDF jako **samostatný distribuční kanál**. Využívá skupinu významných distributorů zejména z oblasti Severního moře (Belgie a Nizozemí), dále i v oblasti Baltského a Středozemního moře. Hlavní cíle pro oblast TRDF má společnost nastavené takto:

- Navazovat nové obchodní kontakty v rámci TRDF.
- Udržovat a rozšiřovat spolupráci se stávajícími zákazníky.
- Vyvíjet a zavádět propagační programy se stávajícími zákazníky.
- Nadále hledat příležitosti v každém kanálu pro správnou značku, balení a zákazníka.
- Rozvíjet nerozvinuté oblasti TRDF v rámci Evropy.
- Do konce roku 2023 dosáhnout objemu distribuovaného zboží v rámci oblasti TRDF o velikosti 150 000 hl (Asahi Brands Europe, 2018c).

Největší konkurenti, kteří do této oblasti značně investují, jsou Heineken, Carlsberg, Stella Artios a Beck's.

V rámci této oblasti se zaměřuje především na příhraniční obchody, výletní a nákladní lodě, trajekty, letecké společnosti a vojenské základny. Poměr distribuovaného zboží v rámci jednotlivých typů kanálů je zobrazen na obrázku č. 14.

Obr. 14: Využití jednotlivých typů kanálů v oblasti TRDF



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.2.2 Skladování

Hlavní sklad společnosti Asahi Brands Europe se nachází v Plzni v areálu Plzeňského Prazdroje v blízkosti lahvových a plechovkových stáčecích linek. Kapacita skladu je cca 2 000 palet. Do tohoto skladu se pivo přiváží přímo z výroby. Výjimkou je značka PNA, která se vyrábí v Itálii, odkud se dováží do hlavního skladu v Plzni a dále se distribuuje podle poptávky na jednotlivé zákazníky a do jednotlivých skladů distribučních partnerů.

Skladování piva vyžaduje dodržování určitých podmínek. Jedná se zejména o teplotu, která se musí pohybovat v rozmezí **5 – 30 °C**. Pivo se skladuje v několika typech obalů, kterými jsou lahve, plechovky, sudy a přepravy. Pro skladování těchto obalů se využívají palety. Společnost má detailně vypracované standardy pro obaly, jejichž účelem je stanovit postupy, pravidla a zodpovědnosti při nakládání s obaly.

4.2.3 Doprava

K rozvozu piva společnost využívá externí dopravce. Druh dopravy je vybírán vždy s ohledem na vlastnosti přepravovaného zboží. Nejdůležitější vlastností, která ovlivňuje rozhodnutí týkající se druhu přepravy, je trvanlivost piva. Další rozhodujícím faktorem je cílová destinace. Společnost využívá převážně kamionovou přepravu, vodní přepravu (kontejner) a mimořádně i leteckou přepravu (v případě kusových zásilek).

Výběrové řízení na dopravce pro určitou oblast (trh) se ve společnosti uskutečňuje jedenkrát do roka. Proces výběru nového dopravce začíná samotnou přípravnou fází výběrem účastníků z dodavatelské databáze. Firma má podmínku, že ve výběrovém řízení musí být minimálně tři firmy, přitom alespoň jedna z nich musí být současný 'dodavatel'. Takto vybraným uchazečům jsou rozeslány úvodní dopisy spolu se stanovenými podmínkami. První kolo výběrového řízení představuje pouze potvrzení účasti od oslovených firem a zaslání svých nabídek. Následně probíhá hodnocení nabídek podle kritérií uvedených níže. Druhé kolo výběrového řízení probíhá pouze, pokud společnost ABE žádá po účastnících doplňující informace. Konečným krokem celého procesu je rozhodnutí o výsledku tendru a je zvolen nejvhodnější uchazeč.

Kritéria hodnocení pro výběr dopravců jsou dle interních materiálů společnosti ABE nastaveny takto:

- Doba přepravy
- Cena služeb
- Nabízená cena za služby
- Doba trvání cenové nabídky
- Kvalita a rozsah nabízeného servisu souvisejícího s přepravou
- Počet zabezpečujících oblastí
- Týdenní kapacita pro dané místo určení, celková kapacita
- Délka minimální lhůty na objednání přepravy
- Kvalita vozového parku a používání klasických návěsů 33 palet
- Uznání smluvních podmínek

4.3 Dílčí shrnutí kapitoly 4

Kapitola 4 se zabývá představením zvolené společnosti a její distribuční strategie. V rámci této kapitoly jsou popsány distribuční cesty společnosti, problematika skladování zboží a jeho doprava.

Vybraným podnikem je velká účetní jednotka, zabývající se mezinárodním řízením značek pív. Pro distribuci svého zboží využívá společnost nepřímých distribučních cest a má nastavené dva distribuční kanály. Prvním z nich jsou distribuční partneři, kteří zprostředkovávají prodej vždy v rámci jedné země (trhu). Druhým distribučním kanálem jsou distribuční partneři v oblasti Travel Retail Duty Free, která se zaměřuje především na příhraniční obchody, výletní lodě, vojenské základny apod. V rámci této oblasti vidí společnost velké množství příležitostí, kterých by chtěla využít. Hlavní sklad společnosti Asahi Brands Europe se nachází v areálu Plzeňského Prazdroje. Distribuce piva probíhá pouze prostřednictvím externích dopravců, které společnost vybírá několika kolovým výběrovým řízením, a které hodnotí striktně stanovenými kritérii.

5 Současný stav distribuční strategie ve vybraném podniku

V této kapitole bude popsána **distribuční strategie používaná pouze pro německý trh**, a to z těchto důvodů: německý trh představuje cca 60 % prodávaných objemů piva společnosti Asahi Brands Europe a. s., dosahuje se zde nejvyšších zisků a společnost zde využívá značně pestrých distribučních kanálů.

Asahi Brands Europe Niederlassung Deutschland je největší pobočkou společnosti Asahi Brands Europe a. s. Najdeme ji na adrese Konrad-Adenauer-Ufer 5-7, 50668 Köln. V současné době prodejní portfolio tvoří následující značky: Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický kozel – obě varianty – Premium světlý a tmavý ležák, Tyskie Gronie, Lech, Zubr, Peroni Nastro Azzuro, Grolsch a od roku 2020 Asahi Super Dry. Hlavním cílem je maximalizovat prodej, jak, co do množství, tak i co do zisku. Prodeje jednotlivých značek v posledních pěti letech jsou uvedeny v příloze B.

Své cíle uskutečňuje prostřednictvím realizace své obchodní strategie a hlavně pak logistickým partnerstvím s firmou Trinks GmbH. Na základě této logistické platformy pobočka využívá **8 skladů** Trinksu:

- Trinks Dresden,
- Trinks Leipzig,
- Trinks Berlin Grossbeeren,
- Trinks Lüneburg,
- Trinks Hannover,
- Trinks Rosbach,
- Trinks Dormagen,
- Trinks Fürstentfeldbruck.

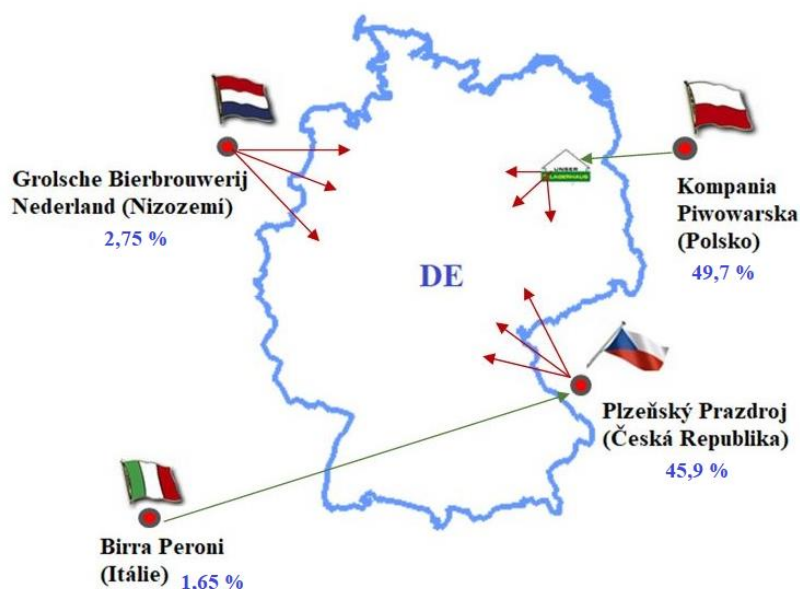
Dále je využíván sklad Tank beer Germany GmbH, který slouží k distribuci tankového piva v mobilních tancích a sklad Lager Zenger Kerpen na skladování a distribuci POS materiálu (Asahi Brands Europe, 2019b).

Německou pobočku vede zemský ředitel, kterému je podřízen obchodní a administrativní úsek. Z důvodu rozsáhlosti německého trhu jsou z obchodního úseku vyčleněné zvlášť oblasti ON Trade a OFF Trade obchodu (viz níže). Německý tým zaměstnanců má na starosti:

- služby zákazníkům,
- technickou podporu prodeje,
- sběr informací o konkurenci,
- hledání nových zákazníků,
- prezentování značky na trhu,
- sběr informací o změnách na trhu.

Pivo je na německý trh dodáváno ze čtyř výrobních závodů skupiny ABEG, a to, z Plzeňského Prazdroje, a.s., Kompania Piwowarska S. A. (Polsko), GROLSCHHE BIERBROUWERIJ NEDERLAND B. V. (Nizozemí) a z Birra Peroni S. P. A. (Itálie).

Obr. 15: Průběh distribuce zboží do Německa



Zdroj: Asahi Brands Europe (2019b), zpracováno autorkou

Na obrázku č. 15 můžeme vidět, kolik procent z celkového objemu prodaného piva v minulém roce se do Německa dovezlo z výše uvedených zemí. Společnost má na německém trhu smluvené **dva distribuční partnery**. Partner TRINKS GmbH má na starosti distribuci piva z ČR, IT a NL, a tedy na celkovém prodeji má podíl 50,3 %. Distribuci z Polska zprostředkovává partner LOGIPACK LUDWIGSFELDE.

Dalším partnerem je společnost H. Leiter, která se zaměřuje pouze na třídění prázdných obalů. V tabulce č. 4 jsou přehledně znázorněny funkce, které distribuční partneři na německém trhu vykonávají (Asahi Brands Europe, 2019b).

Tab. 4: Funkce distribučních partnerů

Služby	Třídění	Skladování	Doprava
Logipack	✓	✓	✓
Trinks	✓	✓	X
H. Leiter	✓	X	X

Zdroj: Asahi Brands Europe (2019b), zpracováno autorkou

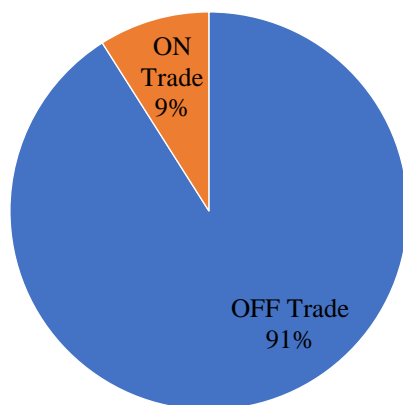
5.1 Struktura ON Trade a OFF Trade prodeje

OFF Trade představuje prodej piva v obchodech neboli na místech, kde nedochází k okamžité konzumaci. Společnost dále rozlišuje pro své potřeby dva typy OFF Trade obchodů. Prvním typem je OFF Trade KAM neboli prodej pro hlavní zákazníky, do kterého řadí hypermarkety a supermarketky – Kaufland, REWE, Norma, Edeka Globus, Lidl, Netto, Metro apod. Druhým typem jsou tradiční nápojové obchody, jako jsou Dursty, Trinkgut apod., dále se jedná o menší prodejny a večerky. Největší podíl v rámci OFF Trade obchodu převládá prodej piva ve vratných lahvích (Asahi Brands Europe, 2019b).

ON Trade neboli gastronomický trh se zaměřuje na hospody, restaurace, bary a události. Jedná se tedy o prodejní místa, kde ke konzumaci piva dochází okamžitě po zakoupení. V rámci ON Trade se prodává pivo ve vratných a nevratných (např. PNA) lahvích a v sudech a také tankové pivo v cisternách a mobilních tancích. V této oblasti nejpreferovanější prodeje v sudech - točené pivo (Asahi Brands Europe, 2019b).

Na obrázku č. 16 je graficky znázorněn podíl prodejů prostřednictvím OFF Trade a ON Trade. Vysoký podíl objemu OFF Trade poukazuje na to, že největším odbytištěm na německém trhu jsou supermarketky, maloobchody, večerky apod.

Obr. 16: Podíl OFF Trade a ON Trade prodejů v roce 2019



Zdroj: Asahi Brands Europe (2019b), zpracováno autorkou

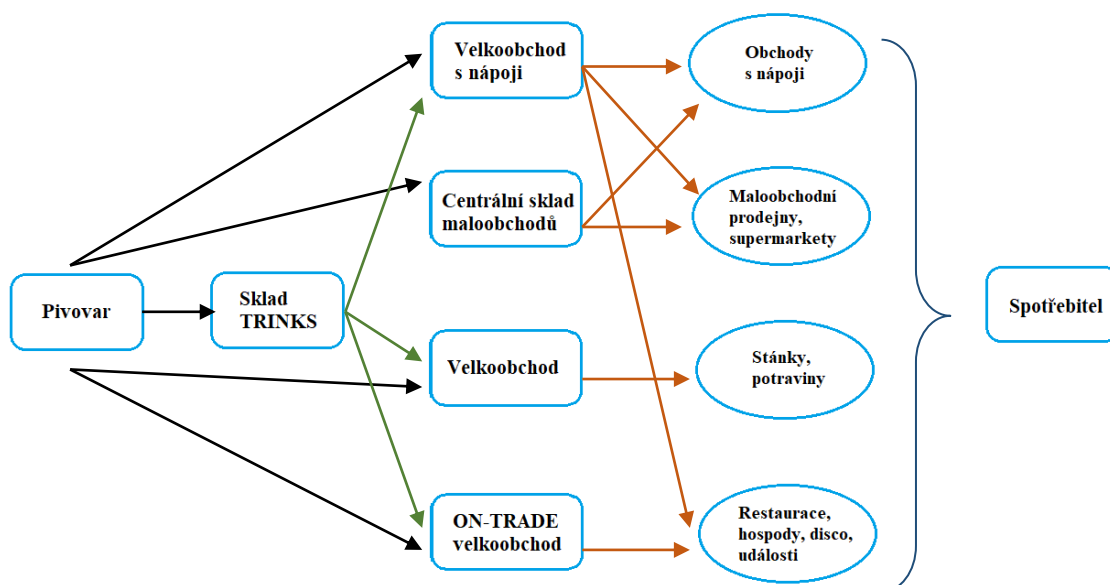
5.2 Distribuce prostřednictvím distribučního partnera TRINKS

Jak již bylo zmíněno, společnost ABE využívá pro distribuci svého zboží na německý trh dlouholetou spolupráci s distribučním partnerem Trinks. Tento partner není klasickým logistickým partnerem, který pouze zprostředkovává prodeje. Mezi základní funkce, které tento partner zastává, patří příjem všech objednávek od velkoobchodů, nápojových firem, on-tradových velkoobchodů a objednávky od velkých obchodních řetězců (REWE, Kaufland, Lidl). Současně s těmito klasickými objednávkami dále posílá objednávky na doplnění zásob v již výše zmíněných skladech. Dalšími funkcemi jsou skladování zboží, třídění vratných obalů a prodej zboží zákazníkům. V rámci této distribuce dochází nejčastěji k celozozovým zásilkám, tj. plně naložený kamion (řízený rozhovor s vedoucím logistiky, dne 25. 2. 2020).

- **Průběh distribučních cest**

Prostřednictvím partnera Trinks se pivo zavází buď přímo na zákazníky (primární distribuce) nebo na jeho sklady, které pobočka využívá pro následnou distribuci po Německu (sekundární distribuce). Průběh těchto distribučních cest je znázorněn na následujícím obrázku č. 17 (Asahi Brands Europe, 2020).

Obr. 17: Fragmentovaná distribuční síť pro německý trh



Zdroj: Asahi Brands Europe (2019b), zpracováno autorkou

5.2.1 Distribuce z České republiky

Z České republiky se distribují značky Pilsner Urquell, Velkopopovický Kozel, Gambrinus a Peroni Nastro Azzuro. Následuje detailní popis obou procesů distribuce.

- **Primární distribuce**

Celý proces primární distribuce zboží začíná na straně zákazníka (velkoobchody, maloobchody, restaurace apod.), který si prostřednictvím partnera Trinks objedná dodání zboží. Pro zasílání objednávek se používá EDI komunikace. Partner Trinks následně přepoše objednávku na oddělení distribuce společnosti ABE. Každá objednávka musí obsahovat (řízený rozhovor s pracovníkem distribučního oddělení, dne 10. 3. 2020):

- označení neboli vlastní číselnou řadu (5xxxxxxxxx);
- referenční číslo zákazníka;
- datum přijetí objednávky;
- místo doručení = zákazník;
- požadovaný datum doručení;
- označení typu dopravy (N1 – jednosměrná, N2 – obousměrná);
- popis zboží (název, množství).

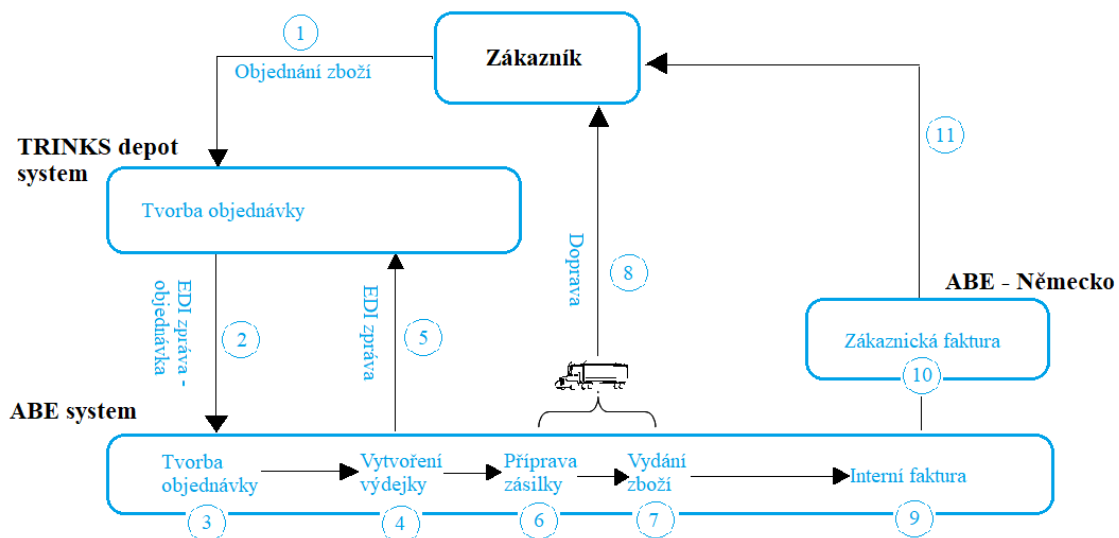
Takto přijatou objednávku distribuční oddělení zpracuje a v systému společnosti (SAP) ručně vytvoří výdejku. Jakmile je výdejka uložena v systému, automaticky se vytvoří zpráva (dodací list). Distribuční úsek posílá výdejku dále do skladu, kde je na jejím základě zboží připraveno. Každý pátek se připravuje Pořadník nakládek na následující týden. Ten se pak každý den aktualizuje o informace typu čísla SPZ vozidla, hodinu nakládky apod., aby v exportním skladu bylo možno připravit pivo na nakládky na následující den. V rámci zpracování objednávky dochází zároveň k objednání dopravy na požadovaný datum. V tomto kroku je důležité, zda se jedná o dopravu jednosměrnou (tedy pouze dovezení zboží k zákazníkovi) nebo obousměrnou (zahrnující i odvoz prázdných obalů). Německý trh je specifický tím, že ve většině případů se jedná o dopravu obousměrnou (Asahi Brands Europe, 2020).

Po naložení zboží do kamionu dojde k jeho zabezpečení proti neoprávněnému pokusu o manipulaci se zbožím, tzv. zaplombování. Před odjezdem z areálu pivovaru řidič obdrží potřebné dokumenty (dodací list, AAD dokument a CMR).

Všechny dokumenty musí obsahovat shodné množství a váhu zboží. Když jsou veškeré předchozí kroky splněny, zboží je distribuováno k zákazníkovi. Od této doby je v případě jakýchkoli rozdílů v množství dovezeného zboží k zákazníkovi zodpovědný dopravce. V poslední části procesu je v systému SAP vytvořena faktura, která je odeslána zákazníkovi přes německou pobočku společnosti. K těmto krokům dochází zcela automaticky (Asahi Brands Europe, 2020).

Celý proces objednání a cesty piva v rámci primární distribuce je znázorněn na obrázku č. 18.

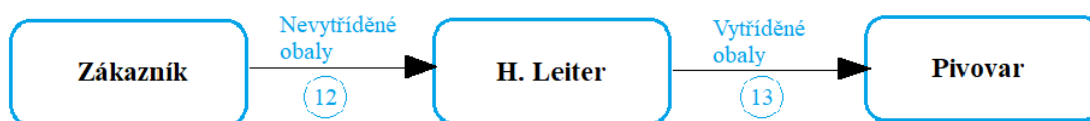
Obr. 18: Proces primární distribuce



Zdroj: Asahi Brands Europe (2020), zpracováno autorkou

Pokud se jedná o obousměrnou dopravu, dochází po vyložení piva u zákazníka k naložení prázdných nevytříděných vratných obalů do stejného kamionu. Jedná se o vratné obaly všech možných značek, které zákazník prodává, a které nemusí patřit do portfolia ABE. Dále vůz pokračuje do jedné ze tří provozoven společnosti H. Leiter, kde dojde k přetřídění vratných obalů. Provozovny se nachází v Chodové Plané (ČR), Wenden (DE) a Berka Werra (DE). Po vyložení nevytříděných obalů jsou do kamionu naloženy již vytříděné obaly (tedy pouze značky z portfolia společnosti), které dopravce doveze zpět do Plzeňského Prazdroje. Cesta vratných obalů je na následujícím obrázku č. 19 (Asahi Brands Europe, 2020).

Obr. 19: Cesta vratných obalů

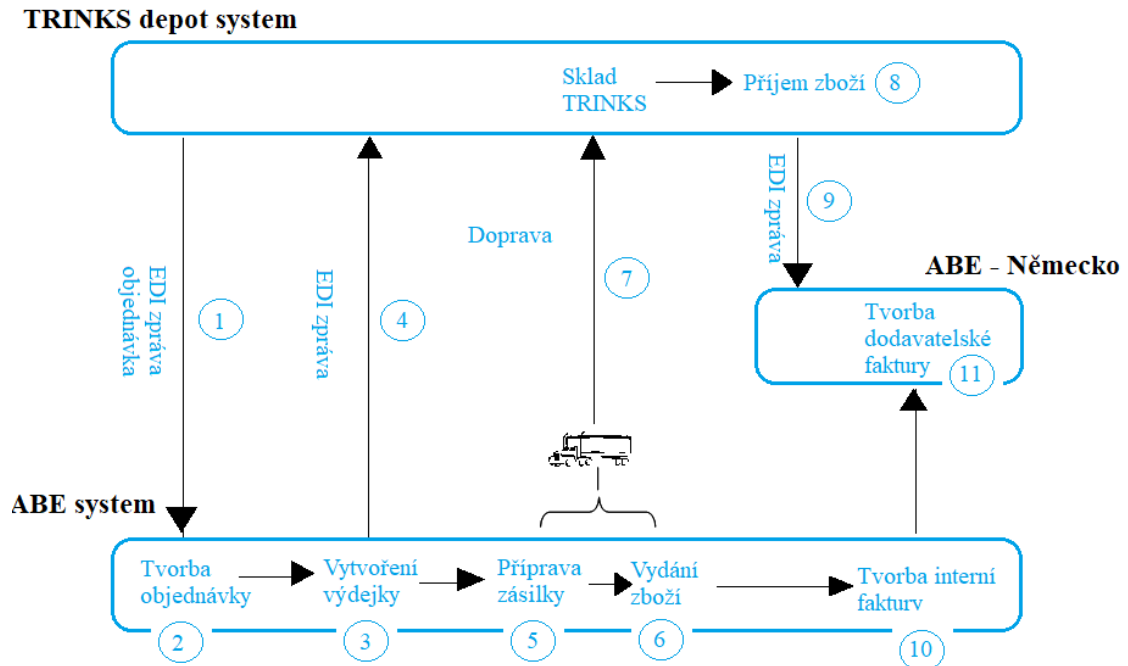


Zdroj: Asahi Brands Europe (2020), zpracováno autorkou

Za primární distribuci je dále považován i **proces zásobování skladů firmy Trinks**, aby bylo možné lokálně uspokojovat potřeby německých zákazníků.

Prvním krokem je přijetí objednávky od partnera Trinks, tedy požadavku na navýšení/doplnění skladových zásob. Kromě číselné řady, která má tvar 45xxxxxxx, má objednávka opět stejné náležitosti jako u klasické objednávky pro přímého zákazníka. Také zpracování objednávky, tvorba výdejky, objednání dopravy i nakládky zboží probíhají stejným způsobem jako u předešlého procesu. Rozdílným krokem je, že zboží je vyloženo v jednom ze skladů společnosti Trinks (nikoliv u zákazníka), kde jsou za příjem zboží zodpovědní skladníci z Trinks. Následně dochází k automatickému vygenerování a odeslání zprávy za účelem informování o přijetí zboží na německou pobočku společnosti ABE. Poslední část celého procesu začíná na straně distribučního oddělení, které vytvoří interní zákaznickou fakturu, která obsahuje veškeré nezbytná data pro vytvoření dodavatelské faktury jménem německé pobočky společnosti ABE. Proces doplnění skladových zásob partnera Trinks je zobrazen na obrázku č. 20 (Asahi Brands Europe, 2020).

Obr. 20: Proces doplnění skladových zásob distribučního partnera TRINKS



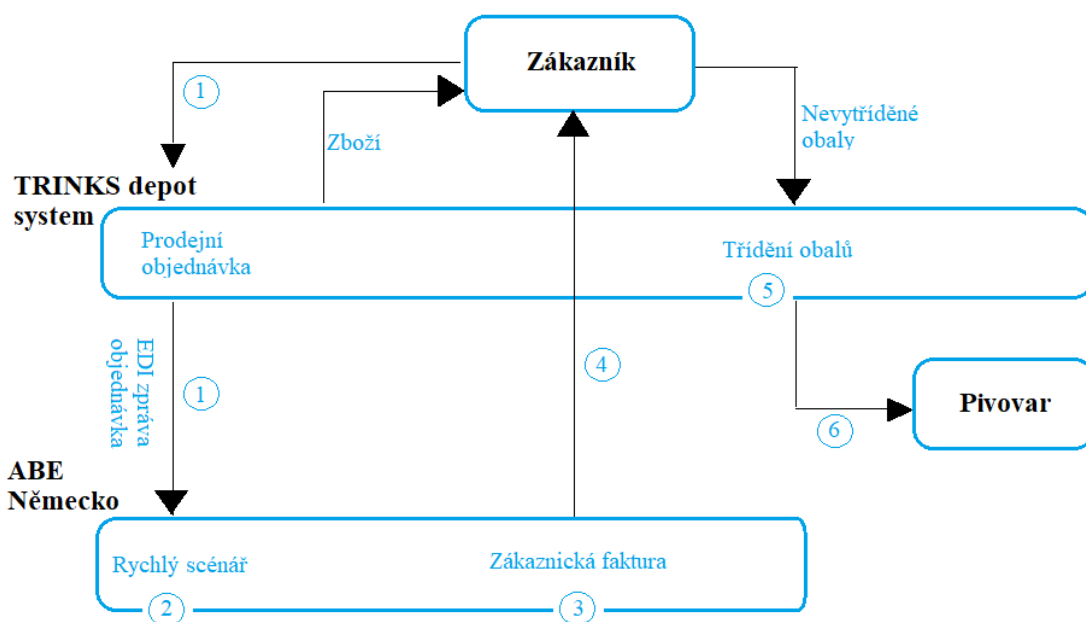
Zdroj: Asahi Brands Europe (2020), zpracováno autorkou

- **Sekundární distribuce**

Sekundární distribuce představuje dodání zboží ze skladů partnera Trinks konečnému zákazníkovi na německém trhu.

Tento proces začíná na straně zákazníka, který si u partnera Trinks objedná zboží. Po potvrzení data vyzvednutí si zákazník sám pro zboží dojde. Současně přiveze i prázdné obaly. Trinks zajišťuje nakládku a vykládku. Po této operaci Trinks odešle zprávu prostřednictvím EDI do systému ABE. Na základě této zprávy dojde k automatickému založení prodejní zakázky a vytvoření faktury nebo dobropisu na zákazníka (rychlý scénář). Ta je následně poslána zákazníkovi buď v papírové, nebo elektronické podobě. Po nashromáždění a vytrídění vrácených obalů jsou obaly odvezeny zpět do Plzeňského Prazdroje. Druhá část sekundární distribuce je zobrazena na obrázku č. 21 (Asahi Brands Europe, 2020).

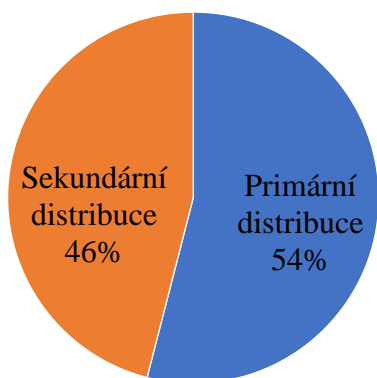
Obr. 21: Proces sekundární distribuce



Zdroj: Asahi Brands Europe (2020), zpracováno autorkou

Z následujícího obrázku č. 22 je zřejmé, že podíl obou dvou procesů je zhruba stejný, tedy 54:46. Společnost se snaží tento poměr neustále udržovat.

Obr. 22: Distribuce z České Republiky



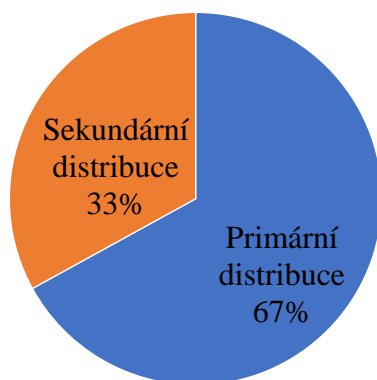
Zdroj: Asahi Brands Europe (2019b), zpracováno autorkou

5.2.2 Distribuce z Nizozemí

Z Nizozemí probíhá distribuce pouze piva značky Grolsch. Proces distribuce (včetně zpracování objednávek) probíhá obdobně jako distribuce z České Republiky. Z pivovaru sesterské společnosti Grolsche Bierbrouwerij Nederland B. V. se tedy pivo zaváží jednak napřímo k zákazníkům tak i na sklady TRINKS. Také proces třídění vratných obalů probíhá stejným způsobem, tj. buď v provozovnách firmy Leiter nebo prostřednictvím partnera TRINKS. Odlišným krokem je návrat přetříděných obalů přímo do pivovaru Grolsch v Nizozemí (Asahi Brands Europe, 2020).

Na následujícím obrázku č. 23 můžeme vidět, že v rámci distribuce z Nizozemí se dováží 67 % piva rovnou k přímým zákazníkům.

Obr. 23: Distribuce z Nizozemí



Zdroj: Asahi Brands Europe (2019b), zpracováno autorkou

5.2.3 Distribuce z Itálie

Jak již bylo zmíněno, z Itálie se dováží pouze značka Peroni Nastro Azzurro. Italské pivo se vyrábí ve společnosti Birra Peroni S. P. A., která má v Itálii tři výrobní závody. Z prvního z těchto závodů v Padově se dováží pouze pivo v lahvích a v sudech. Z druhého výrobního závodu se dováží pivo v plechovkách. Pivo se vyrábí na základě **forecastu** (dokument obsahující požadované množství piva pro výrobu). Za vytvoření tohoto dokumentu je zodpovědné obchodní oddělení společnosti ABE. Požadavek na výrobu piva je zasílán do italského příslušného pivovaru podle potřeby a stavu zásob piva značky PNA na hlavním skladu v Plzni.

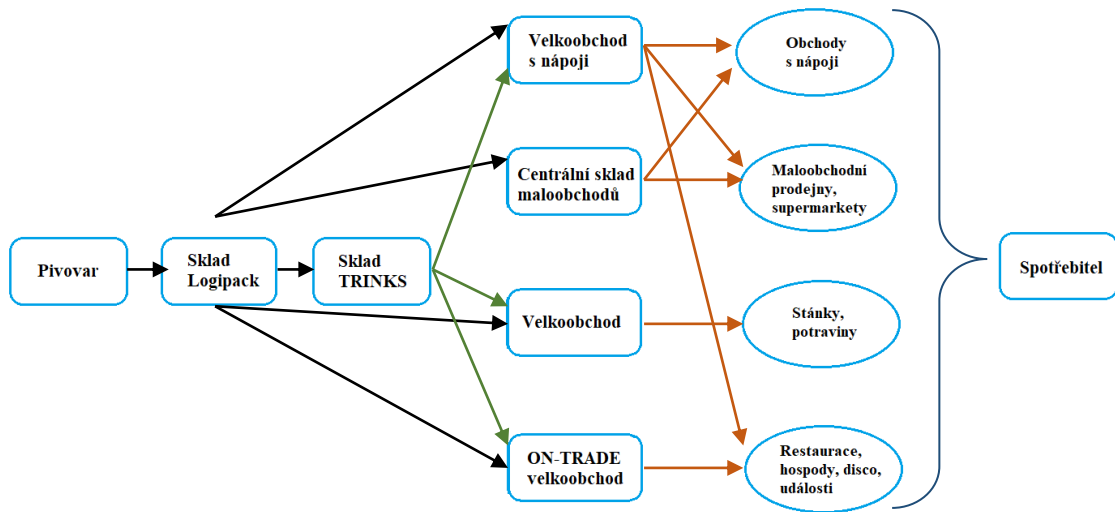
Přepravu piva z Itálie do ČR objednává distribuční oddělení až po potvrzení požadavku ze strany dodavatele (Birra Peroni) a upřesnění data, kdy bude zboží k dispozici. Následný proces distribuce je totožný s procesem popsáním v kapitole 5.2.1 (Asahi Brands Europe, 2020).

5.3 Distribuce prostřednictvím distribučního partnera LOGIPACK

Partnera Logipack Ludwigsfelde používá společnost ABE zejména pro distribuci polských značek piva, kterými jsou Tyskie, Lech a Zubr. Tento partner zajišťuje kompletní služby, kterými jsou přeprava zboží, skladování, třídění vratných obalů a prodej zboží zákazníkům.

Piva polských značek se vyrábí v pivovaru Kompania Piwowarska v Poznani na základě předem poslaného **forecastu**. Tento dokument vytváří obchodní oddělení německé pobočky společnosti ABE. Forecast prodeje se vytváří na základě ročního plánu a na základě plánovaných marketingových aktivit. Jeho zpřesňování se provádí každý týden na základě vývoje uskutečněných prodejů a zásob a aktuálních informací ohledně marketingových aktivit. V okamžiku, kdy dodavatel (pivovar v Polsku) potvrdí přijatý forecast, pracovníci německé pobočky objednají přepravu u partnera Logipack. Z polského pivovaru se pivo následně převezde do skladu společnosti Logipack, který se nachází v Německu. Od tohoto okamžiku proces primární a sekundární distribuce probíhá stejně, jako v případě distribuce z České Republiky, avšak dopravu zboží zajišťuje společnost Logipack. Pivo se tedy opět prodává přímo zákazníkům (kteří si zboží převážejí sami) nebo se převážejí na jednotlivé sklady partnera Trinks. Tento proces je zobrazen na obrázku č. 24 (Řízený rozhovor s vedoucím logistika, dne 15. 3. 2020).

Obr. 24: Průběh distribučních cest z Polska

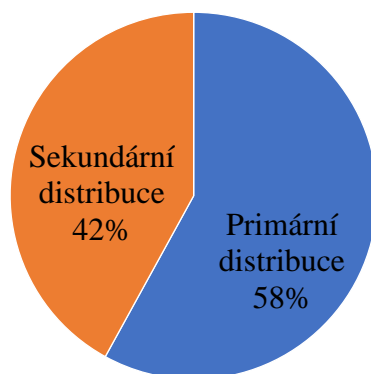


Zdroj: Asahi Brands Europe (2020), zpracováno autorkou

Třídění prázdných obalů v rámci primární distribuce a zároveň dopravu přetříděných obalů zpět do polského pivovaru zabezpečuje společnost Logipack sama. V rámci sekundární distribuce dochází k třídění prázdných obalů ve skladech partnera Trinks, odkud je partner Logipack sváží zpět do Polska.

Následující obrázek č. 25 opět zobrazuje poměr primární a sekundární distribuce v rámci prodeje piva z Polska. Můžeme vidět, že i v tomto případě převládá primární distribuce.

Obr. 25: Distribuce z Polska



Zdroj: Asahi Brands Europe (2019b), zpracováno autorkou

5.4 Distribuční náklady ve vybraném podniku

Distribuce piva na německý trh je zcela jistě velmi složitý proces, který se může každým dnem měnit. Objem nákladů na dopravu totiž kolísá podle změn poptávky po produktech. Pro společnost **náklady na dopravu zboží představují významnou část celkových nákladů**. Je tomu tak, protože se společnost zaměřuje pouze na export zboží za hranice ČR, tudíž se jedná o velké vzdálenosti, které při využívání kamionové přepravy představují vysoké náklady.

Společnost pro přepravu zboží na německý trh využívá výhradně služeb dopravní společnosti C. S. CARGO a. s. Výjimkou je distribuce z Polska, kterou zajišťuje v rámci svých služeb distribuční partner LOGIPACK. V následujících kapitolách budou analyzovány náklady na dopravu z ČR a PL, jelikož právě tyto země mají největší podíl na zásobování německého trhu (rozhovor s pracovníkem distribučního oddělení ze dne 10. 3. 2020).

5.4.1 Náklady na dopravu z České republiky

Společnost Asahi Brands Europe má s firmou C. S. Cargo dopředu (zpravidla na rok) dohodnuté ceny za jednotlivé trasy k přímým zákazníkům nebo do skladů. Ke každé trase jsou dohodnuté ceny za:

- jednosměrnou dopravu (Export = N1) – jedná se pouze o dovoz zboží k zákazníkovi nebo do skladů partnera Trinks;
- „kolečko“ (Roundtrip = N2) – jedná se o dovoz zboží k zákazníkovi nebo do skladů partnera Trinks a následný odvoz prázdných obalů zpět do pivovaru;
- jednosměrnou dopravu prázdných obalů zpět do pivovaru od zákazníků nebo ze skladů partnera Trinks (Import = N3).

Z výše uvedených cen je **nejvýhodnější cena** za trasu, která je označována jako „kolečko“. To je jedním z důvodů, proč nejčastěji dochází k návratu prázdných obalů od piva zpět do místa výroby bezprostředně po vyložení objednaného zboží u zákazníka nebo ve skladech Trinksu. V následující tabulce č. 5 jsou uvedeny měsíční náklady na dopravu a počet jízd uskutečněných v rámci každého typu dopravy.

Tab. 5: Náklady na dopravu zboží z ČR do Německa za rok 2019 (v Kč)

Měsíc	Export (N1)		Roundtrip (N2)		Import (N3)		Celkové měsíční náklady
	Počet jízd	Náklady	Počet jízd	Náklady	Počet jízd	Náklady	
Leden	37	575 261	208	5 176 011	17	187 358	5 938 630
Únor	13	165 270	114	2 645 200	23	263 369	3 073 839
Březen	18	218 911	155	3 779 613	12	165 127	4 163 651
Duben	44	572 607	214	5 087 178	11	152 868	5 812 653
Květen	24	363 676	212	5 162 380	7	89 659	5 615 715
Červen	23	303 759	179	4 447 324	17	197 681	4 978 764
Červenec	44	649 197	225	5 411 758	17	194 258	6 255 213
Srpen	14	173 478	186	4 699 648	28	319 147	5 192 273
Září	10	155 606	169	4 102 017	32	383 292	4 640 915
Říjen	26	392 961	161	3 896 721	25	266 873	4 556 555
Listopad	41	580 301	179	4 453 752	30	316 729	5 350 782
Prosinec	57	844 984	175	4 214 244	9	90 775	5 150 003
Celkem	351	4 996 011	2 177	53 105 846	228	2 627 136	60 728 993

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je zřejmý vliv poptávky po produktech společnosti na nákladech za dopravu. Můžeme vidět, že ve třech obdobích dochází k většímu počtu zásilek, a tím i k vyšším dopravním nákladům. Jedná se o začátek roku, kdy dochází k doplňování zásob, a to jak na skladech partnera Trinks, tak i na skladech přímých zákazníků. Dalším obdobím s vyšším počtem prodejů jsou měsíce duben až srpen. Důvodem jsou Velikonoce a letní měsíce, kdy je poptávka po pivě nejvyšší. Posledním významným obdobím z pohledu poptávky je konec roku (listopad, prosinec). Dále je zřejmé, že na německý trh se z velké většiny dováží zboží v rámci tzv. obousměrné dopravy.

S přepravní společností C. S. Cargo je smluvně dohodnutá platební podmínka 90 dní od vystavení faktury. V případě, že dojde k úhradě faktury během 14 dní od vystavení, hodnota faktury se sníží o skonto ve výši 0,5 % z celkové hodnoty faktury. Společnost ABE má s firmou C. S. Cargo dohodnutou tzv. **samofakturaci**, což znamená, že společnost ABE vystavuje fakturu sama na sebe. Tento proces probíhá jedenkrát týdně a pak vždy poslední den v měsíci a vždy obsahuje všechny nevyfakturované přepravy za předcházející období. Faktura obsahuje vždy dvě čísla dokladu, jeden pro interní potřeby ABE a druhý dle požadavku C. S. Carga.

Důležitým ukazatelem je monitorování včasných a zpožděných zásilek v rámci exportu a „kolečka“, která jsou uvedena v následující tabulce č. 6.

Tab. 6: Počet zásilek uskutečněných za rok 2019

Měsíc	Včas		Zpožděné		Přesnost	
	Nakládka	Vykládka	Nakládka	Vykládka	Nakládka	Vykládka
Leden	227	245	18	0	92,56 %	100,00 %
Únor	119	125	8	2	93,70 %	98,43 %
Březen	164	173	9	0	94,80 %	100,00 %
Duben	243	253	15	5	94,19 %	98,06 %
Květen	206	230	30	6	87,29 %	97,46 %
Červen	197	201	5	1	97,52 %	99,50 %
Červenec	259	269	10	0	96,28 %	100,00 %
Srpen	195	200	5	0	97,50 %	100,00 %
Září	164	175	15	4	91,62 %	97,77 %
Říjen	180	186	7	1	96,26 %	99,47 %
Listopad	209	2018	11	2	95,00 %	99,09 %
Prosinec	221	232	11	0	95,26 %	100,00 %
Celkem	2384	2507	144	21	94,30 %	99,17 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V roce 2019 se celkem uskutečnilo 2 528 nakládek ve skladu společnosti, z toho 144 nakládek nebylo uskutečněno včas. Mezi hlavní důvody zpoždění patří nedostatečná kapacita vozového parku dopravce nebo nedostatečná zásoba piva v pivovaru. Na druhou stranu můžeme vidět, že ke zpožděným vykládkám u zákazníka nebo ve skladech partnera došlo za celý rok pouze k 21 případům.

Je tomu tak proto, že u některých objednávek je nastavená doba na přepravu delší, než je skutečně potřeba, čehož si je dopravce vědom. Nakládku zboží pak dopravce odloží, ovšem k zákazníkovi se zboží dostane včas. Můžeme také vidět, že k těmto případům dochází ojediněle, a tak společnosti nevznikají zbytečné náklady na přípravu zboží v hlavním skladu.

5.4.2 Náklady na dopravu z Polska

S firmou Logipack má společnost ABE taktéž předem dohodnuté ceny za jednotlivé trasy. Jedná se o trasu z pivovaru v Poznani do skladu společnosti Logipack v Německu (příchozí logistika „IN“) a trasu mezi sklady partnera Logipack a Trinks (odchozí logistika „OUT“). V rámci obou tras jsou opět stanové ceny za jednosměrnou a obousměrnou (návrat prázdných obalů) dopravu. Náklady na dopravu s počtem uskutečněných jízd za rok 2019 jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tab. 7: Náklady na dopravu zboží z PL do Německa za rok 2019 (EUR)

Měsíc	IN				OUT				Celkové měsíční náklady
	Jednosměrná		Obousměrná		Jednosměrná		Obousměrná		
	Počet jízd	Náklady	Počet jízd	Náklady	Počet jízd	Náklady	Počet jízd	Náklady	
Leden	3	1 245	152	91 960	5	3 316	42	28 240	124 761
Únor	29	12 035	130	78 650	17	11 400	49	32 230	134 315
Březen	23	9 545	154	93 170	11	7 244	64	40 619	150 578
Duben	27	11 205	199	120 395	5	3 252	80	58 247	193 099
Květen	19	7 885	214	129 470	17	11 240	68	46 441	195 036
Červen	27	11 205	173	104 665	5	3 404	75	52 951	172 225
Červenec	21	8 715	165	99 825	20	12 663	51	34 975	156 178
Srpen	40	16 600	237	143 385	21	13 152	93	59 188	232 325
Září	27	11 205	223	134 915	17	10 160	61	41 218	197 498
Říjen	10	4 150	196	118 580	5	3 296	63	45 888	171 914
Listopad	11	4 565	162	98 010	8	5 412	62	39 754	147 741
Prosinec	7	2 905	129	78 045	9	5 968	58	37 386	124 304
Celkem	244	101 260	2 134	1 291 070	140	90 507	766	517 137	1 999 974

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

I tato tabulka potvrzuje, že u velké většiny zásilek dochází k bezprostřednímu návratu prázdných obalů zpět do místa výroby piva. V průběhu roku 2019 došlo k zásobování skladu společnosti Logipack prostřednictvím uskutečněných dodávek v celkovém počtu 2 378. Jak již bylo zmíněno, z tohoto skladu partner Logipack dováží zboží do skladů partnera Trinks, a pro zbylé zboží si přijíždí zákazníci sami (spolu s prázdnými lahvemi). Proto můžeme vidět, že náklady na odchozí logistiku nedosahují tak značných částek jako logistika příchozí.

5.5 Dílčí shrnutí kapitoly 5

V páté kapitole byla provedena analýza současného stavu distribuční strategie, která se využívá pro německý trh. Nejprve byla představena německá pobočka společnost ABE a distribuční partneři, prostřednictvím kterých se na německý trh distribuuje pivo ze čtyř výrobních závodů skupiny ABEG. Podle místa prodeje piva společnost rozděluje ON Trade (konzumace piva na místě v okamžiku prodeje) a OFF Trade (konzumace piva mimo místo prodeje) obchod.

Dále byl popsán detailní průběh distribuce prostřednictvím prvního distribučního partnera TRINKS. Tento partner zajišťuje distribuci z ČR a NL. Druhým distribučním partnerem je společnost LOGIPACK, která zajišťuje veškeré služby (dopravu, skladování a třídění) pro distribuci polských značek piv. V rámci obou distribučních partnerů se pivo zaváží z pivovarů přímo k zákazníkům (primární distribuce) nebo na sklady partnerů, kteří je dále využívají pro následnou distribuci po Německu (sekundární distribuce). Posledním tématem této kapitoly byla analýza distribučních nákladů. V rámci tohoto tématu byly analyzovány náklady na dopravu piva, protože ty představují pro společnost významnou položku v celkových nákladech.

6 Zhodnocení distribuční strategie ve vybraném podniku

Společnost využívá pro distribuci svého zboží pouze **nepřímé distribuce**, distribuční kanály tedy obsahují více mezičlánků (distribuční partnery, velkoobchody, maloobchody). Tento typ distribuce znamená, že společnost ztrácí nejen kontakt s konečným spotřebitelem, ale do jisté míry i kontrolu nad svým zbožím. Na druhou stranu využívání služeb distribučních partnerů umožňuje společnosti Asahi Brands Europe efektivnější uspokojování požadavků na zahraničních rozsáhlých trzích. Jak vyplynulo z analýzy, společnost si je vědoma veškerých rizik, které distribuce prostřednictvím distribučních partnerů představuje, a snaží se je eliminovat výběrem vhodných partnerů a spolupracovat na jejich rozvoji. Právě tímto jednáním se firma snaží o získání konkurenční výhody. Společnost má pro efektivnější pokrytí trhů vybudovaný druhý distribuční kanál, který představuje oblast TRDF.

Přepravu zboží zprostředkovávají **externí dopravci**, což je pro firmu výhodnější. Nemusí si tak zřizovat vlastní vozový park včetně řidičů, a starat se o vozidla. Společnost ABE zabezpečuje pouze nakládku zboží a vykládku prázdných obalů pomocí automatizovaných strojů.

Německý trh představuje pro společnost významné odbytiště. Zvolená distribuční strategie pro tento trh je využívána již řadu let a je neustále podle měnících se podmínek trhu aktualizována. Pro dosažení svých cílů využívá společnost výhodné dlouholeté spolupráce s distribučními partnery působící na německém trhu. Jedná se o firmu Trinks a Logipack. Pro potřeby efektivnějšího a snazšího řízení obchodu a distribuce má společnost zákazníky rozděleny do OFF Trade a ON Trade oblastí. Každá z těchto oblastí vyžaduje odlišné marketingové řízení, čehož si je společnost dobře vědoma.

Distribuce prostřednictvím distribučních partnerů probíhá ve společnosti na vysoké úrovni automatizace. Společnost má detailně vypracovaný model cesty na německý trh, na základě kterého probíhá proces primární i sekundární distribuce, a veškerá potřebná komunikace s distribučními partnery.

Analýza distribuce piva ukázala, že společnost využívá na německém trhu velmi **efektivní strategii návratu vratných obalů z trhu**. V této oblasti uskutečňuje své cíle prostřednictvím jak distribučních partnerů, tak i společností H. Leiter, která se specializuje na třídění prázdných obalů. Hlavními důvody pro návrat prázdných obalů zpět do místa výroby je zabránění výpadkům výroby zboží a eliminace nákladů na nákup nových obalů. V této oblasti si společnost neeviduje počty zpožděných zásilek v rámci importu prázdných obalů zpět do pivovarů. Nemůže pak tedy kontrolovat, kolikrát došlo k výpadkům výroby z tohoto důvodu a žádat odpovědného dopravce o nápravu.

V rámci analýzy byla dále zjištěna, **neefektivní distribuce piva italské značky PNA**. Cesta piva v rámci této distribuce totiž začíná v italském pivovaru, odkud se převáží do hlavního skladu v Plzni. Teprve poté dochází podle poptávky k distribuci zboží k jednotlivým zákazníkům nebo na sklady partnera Trinks.

Dalším nedostatkem, který jsem identifikovala, je **jediný dopravce** používaný pro distribuci zboží na německý trh.

7 Návrhy na zlepšení distribuční strategie a ekonomické zhodnocení návrhů

V průběhu analýzy bylo objeveno několik nedostatků v rámci distribuční strategie společnosti Asahi Brands Europe a. s., které by neměla brát na lehkou váhu a v budoucnu se zaměřit na jejich zlepšení. Tato kapitola se zabývá navržením opatření na hlavní zjištěné nedostatky, kterými jsou:

- neefektivní distribuce z Itálie,
- jediný dopravce využívaný pro německý trh.

7.1 Neefektivní distribuce z Itálie

V oblasti distribuce piva italské značky Peroni Nastro Azzurro dochází k přepravě zboží z výrobního závodu (Itálie) nejprve do hlavního skladu společnosti ABE v Plzni, odkud se dále převáží na německý trh. Takový průběh distribuce je způsoben malým objemem prodeje této značky piva na daný trh v minulých letech. Údaje z analýzy ukázaly, že podíl prodeje značky PNA v roce 2019 na celkovém objemu distribuovaného piva do Německa činí pouhých **1,64 %**. V současné době se tedy pivo z Itálie vozí s mezi zastávkou v ČR, protože s takto malými prodeji nelze vypravit celovozovou (plně naložený kamion) zásilku přímo na německý trh. Značka PNA se tedy z ČR vozí po jednotlivých paletách v kamionu současně s ostatními plzeňskými produkty. Výjimku tvoří pivo v plechovkách, které se ve většině případů napřímo dodává do jednoho skladu v Německu. Je to proto, že plechovky PNA se prodávají pouze řetězci LIDL.

Ideální stav pro společnost by bylo přímé dodání piva z Itálie rovnou do Německa buď přímým zákazníkům nebo do skladů Trinksu tak, jak je to v případě distribuce z ČR. Na tento model se však bude moci přejít za předpokladu navýšení objemů prodeje značky piva PNA na území Německa nebo změnou strategie z celovozových zásilek jednomu zákazníkovi na kusové zásilky. Jak můžeme vidět v Příloze B, první zmíněná podmínka pro změnu distribuce piva z Itálie je v budoucnu velmi pravděpodobná. Objemy prodáváného množství PNA v průběhu posledních pěti let rostou meziročně v průměru o 29,8 %. Na základě tohoto výpočtu můžeme predikovat, že v následujících letech se objemy prodeje PNA zvednou na takové množství, kdy se společnosti vyplatí distribuce z Itálie přímo do Německa.

Druhá podmínka, tj. změna strategie přepravy na kusové zásilky, je pro společnost dražší, než když zboží putuje k zákazníkům přes mezisklad v Plzni. Pro společnost by bylo velmi neefektivní takovou změnu strategie v přepravě realizovat.

Doporučením pro podnik v této oblasti distribuce je **změnit způsob distribuce z Itálie**. Společnost by měla začít distribuovat pivo značky PNA přímo na německý trh, konkrétně do skladu společnosti Logipack v Ludwisfelde, odkud by se distribuovalo obdobně jako piva polských značek. Náklady na dopravu piva z Itálie do Německa přes plzeňský sklad by dosahovaly za rok 2020 částky 6 370 000 Kč (v případě výše zmíněného procentní ročního růstu prodáváných objemů). Pokud by společnost distribuovala PNA přímo na německý trh, náklady na jeho dopravu by činily 4 890 200 Kč, a společnost by tak mohla dojít k úspoře ve výši **1 479 800 Kč**. Do výše zmíněných částek jsou započítány i náklady na svoz vratných obalů. Tímto opatřením by společnost tedy zefektivnila přepravu zboží a snížila náklady na jeho dopravu.

7.2 Jediný dopravce využívaný pro německý trh

Jak prokázala analýza, společnost ABE využívá pro distribuci svého zboží na německý trh pouze jednoho externího dopravce, kromě distribuce polských značek, které obstarává v rámci svých služeb distribuční partner Logipack. Jedná se o dlouholetou spolupráci, v rámci které má společnost s dopravcem domluvené výhodné podmínky (ceny, platební podmínky apod.). Ovšem na druhou stranu být závislý pouze na jednom dopravci je pro společnost nevýhodné a představuje značné riziko. V případě výpadku (selhání) tohoto dopravce, společnost nemá jinou možnost, jak dostat své zboží na německý trh. Taková situace může značně ovlivnit plynulost distribuce a vyvolat nespokojenost na straně zákazníka (němečtí zákazníci jsou známí pro svůj smysl pro přesnost). Dalším rizikem je složitější vyjednávání ohledně nových přepravních sazeb, kdy jediný partner toho může snadno zneužít ve svůj prospěch. Celkové riziko z využívání pouze jediného dopravce je vyhodnoceno na **nízké až střední**. Důvodem je vzájemná dlouhodobá spolupráce firem a také skutečnost, že společnost ABE představuje pro dopravce významnou část jeho portfolia.

Za optimální stav považuji mít k dispozici 2 – 3 externí dopravce. Společnost by měla **zvýšit počet externích dopravců** pro přepravu piva na německý trh. V případě, že by společnost toto opatření uskutečnila, dostala by se do lepší pozice pro vyjednávání pro ni výhodnějších podmínek.

V takové situaci společnost může vyvíjet na dopravce větší tlak za účelem snížení ceny. Na základě historických dat (kdy společnost měla dva dopravce), se předpokládá snížení ceny na dopravu v rozmezí **2 - 5 %**. Samozřejmě taková predikce je reálná v případě, že nedojde k výrazným změnám na trhu (cena pohonných hmot, poptávka a nabídka dopravců apod.). Společnost by tak došla k úspoře ročních nákladů na dopravu svého zboží na německý trh v hodnotě **1 214 580 - 3 036 450 Kč**. Toto opatření také významně sníží riziko týkající se selhání služeb dopravce a s tím spojené případné nespokojení zákazníků. Dalším přínosem tohoto návrhu je možnost vzájemného vykrytí. Společnost může dopravce využívat podle potřeby, tedy podle toho, kdo bude aktuálně schopný dopravu zboží uskutečnit. Anebo určit každému dopravci příslušnou oblast německého trhu, kterou bude obsluhovat, a na základě toho využívat jeho služby.

Využívání dalšího dopravce/dopraců závisí na situaci na trhu dopravců. V minulosti společnost pro distribuci na německý trh využívala dva dopravce, avšak v době ekonomické krize došlo k ukončení činnosti jednoho z těchto dopravců. Je tedy nutné kandidáty v rámci výběrového řízení detailně prověřit a do budoucna tak co nejvíce zmenšit riziko opětovné ztráty jednoho z dopravců. V případě, že společnost zvýší počet dopravců využívaných pro německý trh na 3, pak ztráta jednoho z nich nebude pro společnost představovat takový problém.

7.3 Přínosy práce

Teoretická část této práce se zabývá zpracováním tématu distribuční strategie v podniku. Z této části vyplývá, že distribuce zboží není pouhou dopravou výrobků od výrobce k zákazníkovi, ale zahrnuje řadu dalších rozhodnutí týkajících se volby distribuční cesty, jednotlivých mezičlánků a jejich řízení a organizace apod. Pro jakýkoliv podnik je důležité, aby si byl tohoto faktu vědom a nepodceňoval tvorbu a plánování své distribuční strategie. Věřím, že komplexní zpracování tohoto tématu může pomoci začínajícím podnikatelům k uvědomění si důležitosti distribuční strategie pro jejich produkty, aby dosáhli vyšší konkurenceschopnosti.

Praktická část poslouží především pro potřeby společnosti ABE při zavádění změn v oblasti distribuční strategie. Jedna z možných změn je distribuce piva značky PNA z Itálie na německý trh, která by společností v budoucnu mohla přinést úsporu roční nákladů na dopravu v hodnotě cca 1,5 mil Kč.

Analytická část práce dále odhalila nedostatek ve využívání jediného dopravce pro zásobování německého trhu. Tento nedostatek je možné odstranit zvýšením počtu dopravců a tím umožnit snížení dopravních nákladů o 2 – 5 %.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení distribuční strategie na základě provedené analýzy současného stavu distribuce zboží ve společnosti Asahi Brands Europe a. s. a formulace návrhů na zlepšení, spolu s určením jejich ekonomických dopadů na podnik. Dílčí cíle, které přispěly k naplnění hlavního cíle, byly především vymezení základních pojmů z oblasti distribuční strategie, představení zvoleného podniku a jeho strategii distribuce, analýza distribuční strategie využívané pro německý trh.

V teoretické části byly vymezeny veškeré základní pojmy potřebné k porozumění oblasti distribuční strategie firmy. Jedná se o definici a cíle distribuce. Dále jsou rozebrány distribuční cesty, které mohou firmy využívat pro realizaci cesty svého zboží ke konečnému spotřebiteli. V rámci tohoto tématu jsou uvedeny typy distribučních mezičlánků, kteří umožňují efektivnější distribuci zboží, jejich funkce a organizace v rámci distribučních cest. Dále se práce zabývá problematikou mezinárodní distribuční politiky, která je v dnešním rychle se vyvíjejícím světě, kde se stává mezinárodní obchod pro většinu firem stále více atraktivní, velmi důležitou oblastí. Poslední kapitola praktické části práce se zabývá procesem tvorby distribuční strategie a všemi potřebnými kroky v oblasti distribučního plánování.

Praktická část se nejprve zabývala představením zvoleného podniku pro účely této práce. Společnost Asahi Brands Europe a. s. je velká účetní jednotka, která se zabývá mezinárodním řízením superprémiových značek piv a jiných nápojů, které jsou vyráběny sesterskými společnostmi ze střední Evropy. Dále byla provedena analýza obecné distribuční strategie společnosti. Následným zaměřením analýzy byla pouze strategie distribuce, která je využívána pro německý trh, který představuje pro společnost ABE jedno z největších odbytišť pro své výrobky. Analýza obsahovala porozumění procesů primární a sekundární distribuce v rámci všech čtyř zemí, ze kterých se na německý trh dováží pivo. Další analyzovanou oblastí byly distribuční náklady společnosti ABE. Na základě analýzy byl splněn hlavní cíl této práce, tj. zhodnocení distribuční strategie a následné navržení opatření pro zlepšení dané strategie.

Analýza neprokázala žádné zásadní problémy, které by mohly společnost ohrozit, ovšem byly zjištěny určité nedostatky. Společnosti byly navrženy dvě opatření. Prvním z těchto opatření, které společnosti v budoucnu zajistí snížení distribučních nákladů, je změnit současný způsob distribuce piva značky PNA z Itálie. Druhým opatřením, které významně sníží nejen riziko nemožnosti zásobování německého trhu, ale také dopravní náklady, je nebýt závislý pouze na jednom dopravci. Společnost by tedy měla zvážit přidání dalšího externího dopravce.

Výsledky této diplomové práce mohou společnosti pomoci při zlepšování efektivity distribučního plánování. Komplexní zpracování problematiky distribuční strategie ve firmě může také pomoci začínajícím podnikatelům, především pro pochopení důležitosti tohoto tématu k zajištění konkurenceschopného dodávání svých výrobků na trh.

Seznam použitých zdrojů

- Bartošová, H., & Krajníková, P. (2011). *Základy marketingu*. Praha, Česko: Vysoká škola regionálního rozvoje.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Čechová, P., & Malimánková, L. (2019). *Fučík & partneři, s.r.o.* Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/kategorizace-ucetnich-jednotek-aneb-vite-jake-jsou-vase-povinnosti/>
- Dent, J. (2011). *Distribution channels: Understanding & managing channels to market*. (2nd ed.). Philadelphia, USA: Kogan Page.
- Dent, J., & White, M. (2018). *Sales and marketing channels: How to build and manage distribution strategy*. (3rd ed.). New York, USA: Kogan Page.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2011). *Marketing strategy*. (5th ed.). Mason, USA: South-Western Cengage.
- Grosová, S. (2002). *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha, Česko: Vysoká škola chemicko-technologická.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha, Česko: Grada.
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha, Česko: Grada.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. (2. aktualizované a rozšířené vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Jurová, M. et al. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha, Česko: Grada.
- Karlíček, M. et al. (2013). *Základy marketingu*. Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. (12th ed.). New Jersey, USA: Pearson.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Machková, H., Sato, A., & Zamykalová, M. (2002). *Mezinárodní obchod a marketing: Praktická výkladová encyklopedie*. Praha, Česko: Grada.
- Machková, H., Král, P., & Lhotáková, M. (2010). *International marketing: theory, practices and new trends*. Praha, Česko: Oeconomica.
- Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Majaro, S. (1996). *Základy marketingu*. Praha, Česko: Grada.

- MordorIntelligence (2019). *MordorIntelligence*. Dostupné z: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/duty-free-and-travel-retail-market>
- Moretti, L. (2018). *Distribution strategy: the bestx method for managing networks and channels sustainably*. New York, USA: Springer.
- Mulačová, V., & Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha, Česko: Grada.
- Musetescu, A., Chibita, C. A., Nicolau, I., & Bojan, D. (2014). The importance of distribution strategy on the international market. *Quality – Access to Success*, 15(3), 180-186. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1539234918?accountid=28387>
- Mühlbacher, H., Leihns, H., & Dahringer, L. (2006). *International Marketing: A Global Perspective*. (3rd ed.). London, United Kingdom: Thomson.
- Singh, R. (2016). *Sales and Distribution Management: A Practise-Based Approach*. Noida, Indie: Vikas.
- Sixta, J., & Mačát, V. (2005). *Logistika – teorie a praxe*. Brno, Česko: CP Books.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2006). *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno, Česko: Computer Press.
- Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>
- Tuovila, A. (2019). *Investopedia*. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/carryingcostofinventory.asp>
- Ruhston, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management: understanding the supply chain..* (5th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Zamazalová, M. et al. (2010). *Marketing*. (2. přepracované a doplněné vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

Interní materiály společnosti:

- Asahi Brands Europe a. s. (2018a). *Výroční zpráva Asahi Brands Europe a. s.* Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688629>
- Asahi Brands Europe a. s. (2018b). *Route to consumer evaluation kriteria and capability development guidelines*. Interní dokument podniku Asahi Brands Europe a. s. se sídlem v Plzni.
- Asahi Brands Europe a. s. (2018c). *TRDF Channel Development Plan*. Interní dokument podniku Asahi Brands Europe a. s. se sídlem v Plzni.
- Asahi Brands Europe a. s. (2019a). *ABE Structure*. Interní dokument podniku Asahi Brands Europe a. s. se sídlem v Plzni.
- Asahi Brands Europe a. s. (2019b). *ABE Germany Introduction Pack*. Interní dokument podniku Asahi Brands Europe a. s. se sídlem v Plzni.
- Asahi Brands Europe a. s. (2020). *ABE Functional Design Germany*. Interní dokument podniku Asahi Brands Europe a. s. se sídlem v Plzni.

Seznam tabulek

Tab. 1: Strategie zaměřené na prostředníky.....	28
Tab. 2: Srovnání různých druhů dopravy	45
Tab. 3: Hodnotící kritéria pro výběr distribučního partnera	52
Tab. 4: Funkce distribučních partnerů	59
Tab. 5: Náklady na dopravu zboží z ČR do Německa za rok 2019 (v Kč).....	71
Tab. 6: Počet zásilek uskutečněných za rok 2019	72
Tab. 7: Náklady na dopravu zboží z PL do Německa za rok 2019 (EUR).....	73

Seznam obrázků

Obr. 1: Dodavatelsko-odběratelské vztahy přímé distribuční cesty.....	14
Obr. 2: Dodavatelsko-odběratelské vztahy nepřímé distribuční cesty.....	16
Obr. 3: Distribuční cesty na spotřebitelských (B2C) trzích	20
Obr. 4: Distribuční cesty na průmyslových (B2B) trzích.....	20
Obr. 5: Hlavní formy vertikálního distribučního systému	24
Obr. 6: Hybridní marketingové systémy	26
Obr. 7: Koncept uceleného kanálu pro mezinárodní marketing.....	31
Obr. 8: Podíl dílčích nákladů na distribuci.....	35
Obr. 9: Jednotlivé kroky distribučního plánování.....	38
Obr. 10: Logo společnosti Asahi Brands Europe a. s.....	47
Obr. 11: Organizační struktura společnosti Asahi Brands Europe a. s.	50
Obr. 12: Distribuční cesty společnosti	51
Obr. 13: Směrová mapa rozvoje schopností distribučních partnerů	53
Obr. 14: Využití jednotlivých typů kanálů v oblasti TRDF	55
Obr. 15: Průběh distribuce zboží do Německa.....	59
Obr. 16: Podíl OFF Trade a ON Trade prodeje v roce 2019	60
Obr. 17: Fragmentovaná distribuční síť pro německý trh	61
Obr. 18: Proces primární distribuce	63
Obr. 19: Cesta vratných obalů.....	64
Obr. 20: Proces doplnění skladových zásob distribučního partnera TRINKS.....	65
Obr. 21: Proces sekundární distribuce.....	66
Obr. 22: Distribuce z České Republiky.....	66
Obr. 23: Distribuce z Nizozemí.....	67
Obr. 24: Průběh distribučních cest z Polska.....	69

Obr. 25: Distribuce z Polska 69

Seznam použitých zkratek

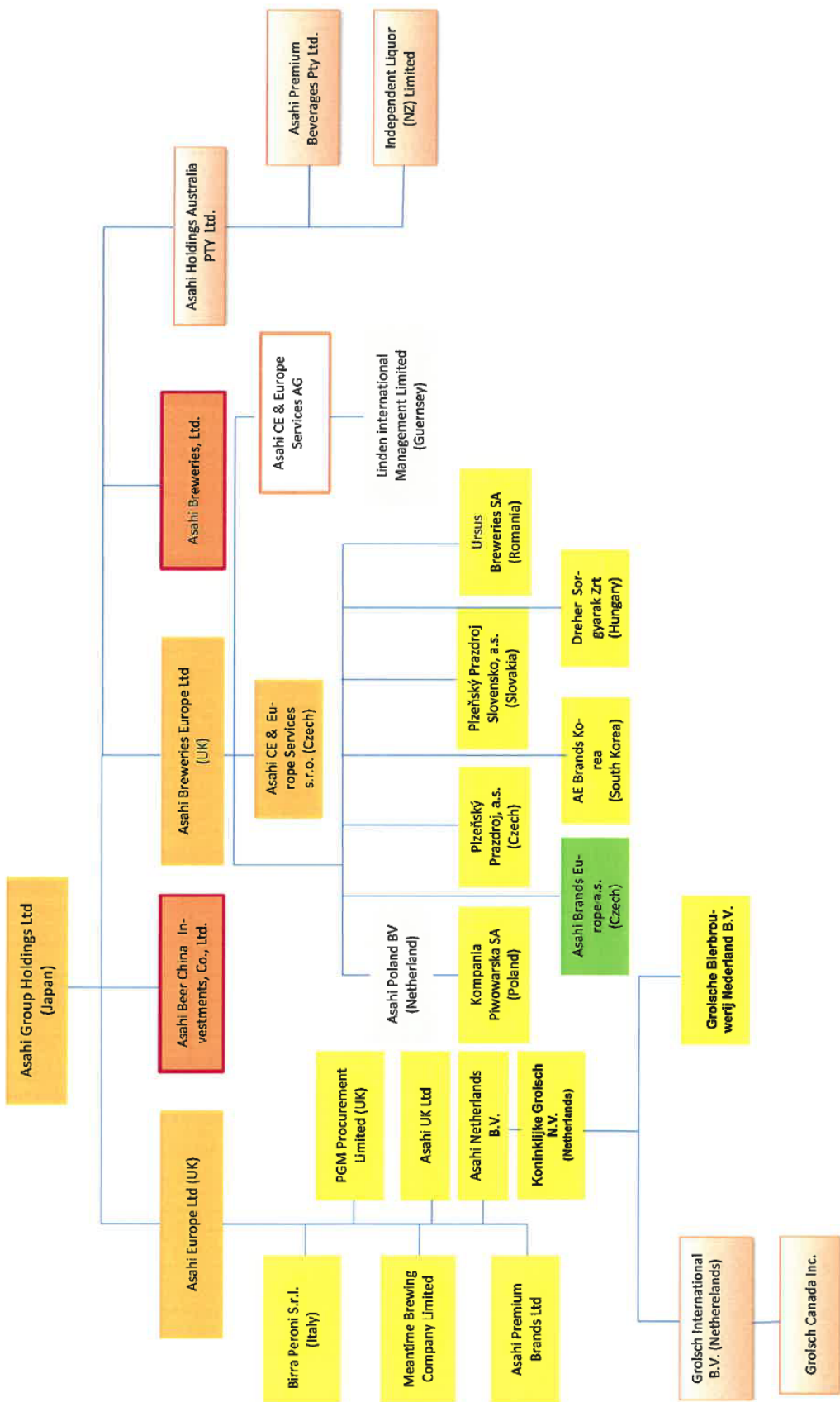
apod.	a podobné
tj.	to je
a. s.	akciová společnost
ABE	Asahi Brands Europe
ABEG	Asahi Breweries Europe Group
PNA	Peroni Nastro Azzurro
TRDF	Travel Retail Duty Free
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
CMR	mezinárodní nákladní list
ČR	Česká republika
PL	Polsko
NL	Nizozemí
DE	Německo
EUR	euro
Kč	koruna česká
hl	hektolitry

Seznam příloh

Příloha A: Struktura vztahů ve skupině

Příloha B: Prodej piva na německém trhu v letech 2015 až 2019 v HI

Příloha A: Struktura vztahů ve Skupině



Příloha B: Prodej piva na německém trhu v letech 2015 až 2019 v HI

Značka	2015	2016	2017	2018	2019
Pilsner Urquell	155 758,98	222 084,58	221 493,30	241 539,22	253 272,21
Gambrinus	23 255,90	23 680,20	19 889,00	19 873,90	19 700,50
Velkopopovický Kozel	4 641,80	6 384,10	6 310,72	11 800,72	25 032,22
Peroni Nastro Azzurro	3 825,84	5 724,61	7 081,57	8 562,91	10 700,80
Tyskie	129 777,06	181 550,44	211 484,90	251 711,18	282 977,64
Lech	23 600,00	30 022,90	31 840,00	33 080,50	31 782,90
Grolsch	13 320,20	16 671,81	16 972,21	15 219,06	17 846,36
Zubr	-	-	2 717,60	8 458,00	7 958,20
Celkem	354 179,78	486 118,64	517 789,30	590 245,49	649 270,82

Abstrakt

Křížková, Z. (2020). *Hodnocení distribuční strategie ve vybraném podniku* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: distribuční strategie, distribuce, distribuční cesta, distribuční mezičlánek, distribuční partner

Předmětem této diplomové práce je zhodnocení distribuční strategie na základě provedené analýzy současného stavu distribuce zboží ve vybraném podniku a formulace návrhů na zlepšení, spolu s určením jejich ekonomických dopadů na podnik. Teoretická část vymezuje cíle a definici distribuční strategie, typy a uspořádání distribučních cest, distribuční mezičlánky a jejich funkce. Dále se zaměřuje na popis problematiky mezinárodní distribuce a jednotlivé kroky tvorby distribuční strategie. V praktické části je představen vybraný podnik a analyzovaný současný stav distribuční strategie. Provedením analýzy byly zjištěny nedostatky v oblasti externích dopravců a distribuce piva z Itálie, které by na základě návrhů mohly být odstraněny. Navržená opatření slouží podniku jako doporučení pro zlepšení efektivity distribuční strategie využívané pro německý trh.

Abstract

Křížková, Z. (2020). *Evaluation of distribution strategy in selected company* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: distribution strategy, distribution, distribution path, distribution intermediate link, distribution partner

The subject of this diploma thesis is the evaluation of the distribution strategy based on the analysis of the current state of distribution of goods in the selected company and the formulation of proposals for improvement, along with determining their economic impact on the company. The theoretical part defines the goals and definition of the distribution strategy, types and arrangement of distribution channels, distribution intermediates and their functions. It also focuses on the description of international distribution issues and the individual steps of creating a distribution strategy. The practical part presents the selected company and analyzes the current state of distribution strategy. The analysis identified shortcomings in the area of external carriers and distribution of beer from Italy, which could be remedied on the basis of the proposals. The proposed steps serve as a recommendation to the company to improve the effectiveness of the distribution strategy used for the German market.