

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce popisuje a analyzuje distribuci a distribuční cesty výrobků. Hlavním cílem je analýza distribučních cest klíčových výrobků firmy KOVO TOPIČ a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje průzkum literárních pramenů a shrnutí teoretických a metodických poznatků týkající se distribuce. Praktickou částí je analýza současného stavu distribuce ve firmě KOVO TOPIČ a.s. Výsledkem této části je návrh doporučení pro firmu v oblasti distribuce, které povede ke zlepšení konkurenčního postavení firmy.

Abstrakt ve světovém jazyce

Bachelor thesis describes and analyses the distribution and distribution channels of products. The principal aim is the analysis of distribution channels of key products of KOVO TOPIČ a.s. The thesis consists of the theoretical and the practical parts. The theoretical part includes the research of source-books and the summary of theoretical and methodical knowledge, which is related to the distribution. The practical part analyses the present state of distribution in the company KOVO TOPIČ a.s. The result of this part is a proposal of recommendations relevant for the sphere of distribution in the company. The proposal will result in improvement of the company's competitiveness.

Děkuji panu Ing. Michalovi Pilíkovi za poskytnuté cenné rady a podnětné připomínky, za pomoc a vedení při zpracování této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat slečně Marcelle Friedové za čas, který mi věnovala a za pomoc při získávání podkladů a informací ve firmě KOVO TOPIC a.s.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PODSTATA A VÝZNAM DISTRIBUCE.....	10
1.1 DISTRIBUČNÍ CESTY A JEJICH ÚROVNĚ	11
1.1.1 Funkce distribučních cest	12
1.1.2 Počet úrovní distribuční cesty	12
1.1.3 Rozhodování o tvorbě distribuční cesty	13
1.1.4 Distribuční strategie	15
1.1.5 Hodnocení variant distribučních cest	16
1.1.6 Organizační uspořádání distribučních cest.....	17
1.1.7 Rozhodování o řízení distribučních systémů	19
1.1.8 Stanovení distribuční strategie	20
1.2 LOGISTIKA	20
1.2.1 Povaha a důležitost logistiky	21
1.2.2 Klíčové logistické činnosti	21
1.2.3 Čtyři hlavní rozhodnutí logistiky	23
1.2.4 Logistické náklady.....	24
1.3 DISTRIBUČNÍ FORMY	25
1.3.1 Maloobchod.....	25
1.3.2 Velkoobchod	27
1.4 DISTRIBUCE A INTERNET.....	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
2 SPOLEČNOST KOVO TOPIČ	32
2.1 VÝROBNÍ PROGRAM	32
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	33
2.3 KLÍČOVÉ VÝROBKY FIRMY	35
2.4 DISTRIBUCE SPOLEČNOSTI	36
2.4.1 Odběratelé	37
2.5 LOGISTIKA DISTRIBUCE.....	39
2.5.1 Objednávání	39
2.5.2 Skladování.....	40
2.5.3 Zásoby	41
2.5.4 Logistické prostředky používané ve firmě	41
2.6 DOPORUČENÍ.....	45
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Naše planeta je protkána miliony kilometrů komunikačních tras po souši, po vodě, ve vzduchu a dokonce pod zemí. Jde o komunikační tepny, které vedou odněkud někam a které zajišťovaly a budou zajišťovat dopravu lidí, zboží, surovin a materiálu od těch, kdo vyrábějí, k těm, kteří spotřebovávají. Logistika a komunikační trasy začaly rozhodovat o kvalitě našeho života a o způsobu uspokojování našich potřeb.

Při přepravě čehokoliv a odkudkoliv kamkoliv se využívá všech typů přeprav, počínaje silniční, přes potrubní, leteckou, kabelovou a dokonce i přepravníkovou. [Čichovský, 2]

Vyřešení problému komu a kde se budou výrobky či služby prodávat, patří mezi jedno z nejdůležitějších rozhodnutí podnikového managementu. Především je třeba zajistit, aby byl výrobek nabízen na správném místě a ve správném čase.

Problematicke distribuce se v současné době dostává velká míra pozornosti. Je to důsledek liberalizace světového trhu, důsledek rozmachu informačních technologií a pokračující globalizace světového trhu. Globalizace vede ke vzniku podniků, které operují na celém světě. Velký vliv na distribuci má také orientace podniků na oblast kvality a spokojenosti zákazníků.

V dnešní době se na oblast logistiky pohlíží spíše jako na oblast, ve které může podnik dosáhnout velkých úspor týkajících se nákladů. Logistické činnosti mají obrovský potenciální vliv na spokojenost zákazníka a s tím související objem prodeje. Logistiku může podnik použít také jako marketingovou zbraň, kterou lze efektivně využít pro získání konkurenční výhody.

A právě distribucí a distribučními cestami výrobků se budu v mé bakalářské práci zabývat.

Téma mé bakalářské práce nese název: Analýza distribučních cest klíčových výrobků firmy KOVO TOPIČ a.s. Tato společnost byla založena s cílem vyrábět součásti zejména tvářením, včetně povrchových úprav práškovou technologií. Od samého založení se zabývá různou kovovýrobou. Mezi její klíčové výrobky patří sanitární technika, se kterými firma začínala svou výrobu na českém trhu. Díky vysoké kvalitě a přijatelné ceně svých výrobků si firma získala své věrné zákazníky.

Hlavním cílem mé práce je, jak již samotný název napovídá, analýza distribučních cest klíčových výrobků firmy KOVO TOPIČ a.s.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části práce jsou zpracovány teoretické a metodické poznatky týkající se distribuce. V navazující praktické části je popsán současný stav distribuce ve firmě KOVO TOPIČ a.s. Tato část končí přehledem doporučení pro firmu v oblasti distribuce s cílem zvýšit její konkurenceschopnost na českém a zahraničním trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA A VÝZNAM DISTRIBUCE

„Můžete vyrobit „lepší pastičku na myši“, ale pokud nebude ve správnou dobu na správném místě, nebude k ničemu.“ [McCarthy, 10]

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trh nebo trzích. Zahrnuje soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo využit. Distribuci nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vidět i všechny nehmotné toky, které k distribučním operacím patří.

Pro úspěch marketingové strategie je důležité nabídnout zákazníkům dobrý výrobek za rozumnou cenu. Smyslem distribuce je zajistit, aby byly výrobky dostupné ve správném množství na správném místě tehdy, když je zákazník chce. Rozhodování o místě je velmi důležitou součástí strategického plánování. [McCarthy, 10]

Hlavním cílem je uspokojit zákazníka optimálním způsobem, který ekonomové charakterizují jako užitečnost místa a užitečnost času. Výběr nejvhodnější distribuční cesty, kterou bude zboží distribuováno k zákazníkovi, je rozhodnutí velkého strategického významu. Je to rozhodnutí, kterým se řídí ostatní složky logistického systému, zabezpečujícího spokojenost zákazníka s marketingovým procesem. Výběr nevhodné distribuční cesty znamená pro firmu abnormální zvýšení nákladů na distribuci. Naopak volba správné distribuční cesty zajišťuje firmě určité konkurenční zvýhodnění.

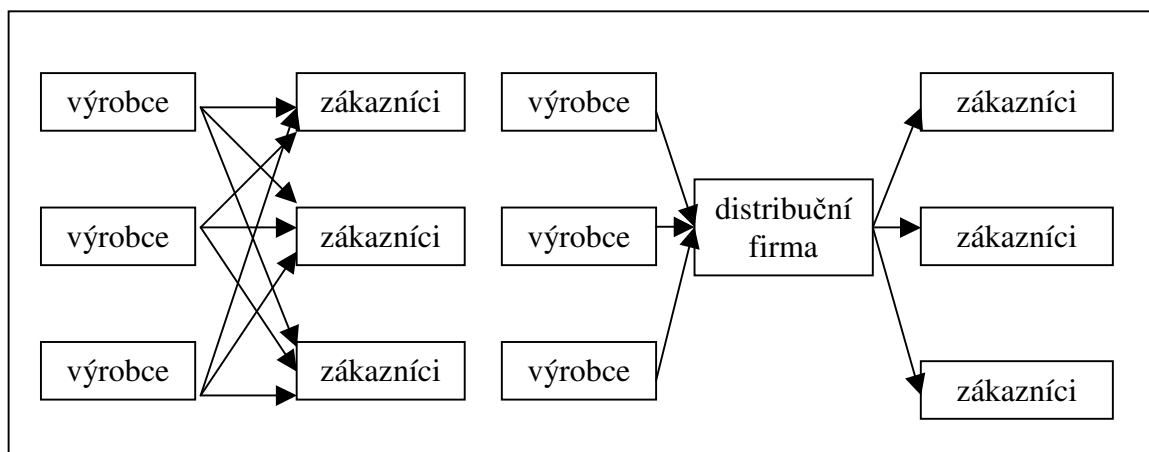
V dnešní době neprodává většina výrobců své zboží přímo konečným uživatelům. Mezi výrobcem a konečným spotřebitelem působí řada zprostředkovatelů. Tito zprostředkovatelé plní různé funkce a tvoří marketingovou síť, nazývanou též řetězec, obchodní síť nebo distribuční cesta. Každá prodejní cesta je charakterizována množstvím článků, které zprostředkovávají kontakt mezi výrobcem a zákazníkem. [Kotler, 4; Majaro, 8]

1.1 Distribuční cesty a jejich úrovně

Většina výrobců používá prostředníků k tomu, aby uplatnila své zboží na trzích. Snaží se proto vytvořit distribuční cestu. Tuto cestu tvoří množina nezávislých organizací podílejících se na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka – konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu.

Výrobce přenechává část prodejních úkonů prostředníkům. Znamená to pro něj, vzdát se části kontroly nad tím, komu a jako jsou výrobky prodávány. Dosáhne tím větší efektivnosti v zajištění dostupnosti výrobků pro cílové trhy. S využitím kontaktů, zkušeností, specializace a rozsahu činností prostředníci obvykle nabízejí firmám více, než by mohly dosáhnout vlastními silami.

Výrobci obvykle vyrábějí úzký sortiment výrobků ve velkých množstvích, ale zákazníci chtějí široký sortiment výrobků v malém množství. V distribučním systému prostředníci nakupují velká množství od různých výrobců a rozdělují je na menší množství a širší sortiment tak, jak je požadují zákazníci. Prostředníci tak plní důležitou roli ve vyrovnání nabídky a poptávky. [Kotler, 6]



Obr. 1. Vliv distribuce na snížení počtu obchodních transakcí [Kotler, 6, s. 537]

1.1.1 Funkce distribučních cest

Hlavní funkcí distribučních cest je zajištění přesunu zboží a služeb k zákazníkům. Překonávají tak hlavní časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují zboží a služby od těch, kteří je požadují.

Každá distribuční cesta znamená určitý způsob přemístění a pokrytí potřeb cílového zákazníka. Cesty dělají výrobek dosažitelným ve vhodném čase, na správné místě, ve správné kvalitě a kvantitě, a to za přispění řady funkcí. I když spotřebitel „nevidí“ distribuci výrobku (nesleduje přímo distribuci výrobku), hodnotí jeho dostupnost, kterou distribuční cesta přináší.

Uspořádání distribuční cesty musí zabezpečit:

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

1.1.2 Počet úrovní distribuční cesty

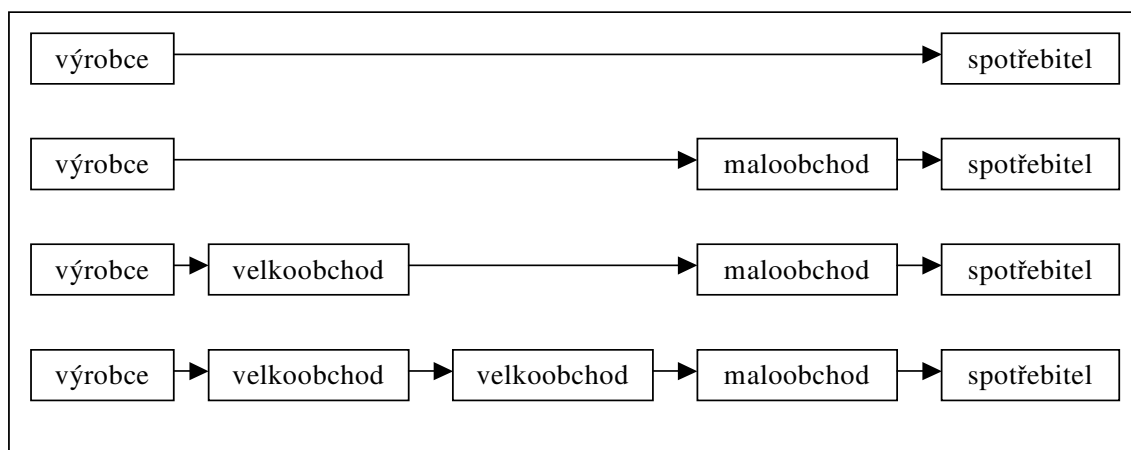
Jestliže dochází k přímému kontaktu mezi výrobcem a spotřebitelem, kteří jednají bezprostředně jeden s druhým, potom se jedná o cestu přímou (nultou úroveň). Znamená to pro dodávající subjekt uchování vlastnického vztahu k výrobku po dobu cesty, plnou odpovědnost za dodání, uskutečnění prodeje i platebních operací včetně služeb požadovaných zákazníkem. Dodávající si zachová nejvyšší stupeň kontroly nad výrobkem na cestě ke spotřebiteli. [Kotler, 5]

Jestliže se mezi výrobcem a konečným kupujícím objeví distribuční mezičlánek jedná se o distribuční cestu nepřímou (distribuční cesty vyšší úrovně). První úroveň – mezi výrobcem a zákazníkem je jeden zprostředkovatel či prostředník. Druhá úroveň – mezi výrobcem a zákazníkem jsou dva distribuční články. V tomto případě se cesta prodlužuje. Výrobce přenechává část úkonů nezbytných pro přemístění zboží mezičlánekům. Ztrácí bezprostřední kontrolu nad zbožím, které přemísťuje a prodává je někdo jiný. Existují i vyšší úrovně distribučních cest.

Hlavními důvody pro volbu nepřímé distribuční cesty s jedním nebo více mezičlánky jsou:

- rozdílný časový rytmus mezi dobou výroby a dobou spotřeby,
- prostorové odloučení výrobců a spotřebitelů,
- různorodost výrobního a spotřebitelského sortimentu, a to nejen co do množství.

[Boučková, 1; Rozhodování o distribučních cestách, 16]



Obr. 2. Příklady marketingových cest [Kotler, 6, s. 539]

1.1.3 Rozhodování o tvorbě distribuční cesty

Při tvorbě distribučních cest se firma musí zabývat analýzou potřeb zákazníků, stanovením úkolů distribučním cestám a hledáním možností, jak rozvíjet hlavní distribuční cesty a jejich alternativy.

Při tvorbě marketingové cesty musí firma také pochopit, jakou úroveň služeb bude cílová skupina zákazníků požadovat. Tvůrce distribuční cesty musí vědět, že vyšší úroveň služeb v distribuční cestě zvyšuje náklady na distribuční cestu a cenu pro zákazníky. Cílem marketingové cesty by mělo být minimalizování celkových nákladů s ohledem na požadovanou úroveň poskytovaných služeb na výstupu. Tvůrce marketingové cesty musí brát v úvahu silné a slabé stránky různých typů zprostředkovatelů. Architektura marketingové cesty je rovněž ovlivňována distribučními cestami konkurence. Také ji ovlivňují různé zákony a nařízení.

Jakmile podnik definuje svůj cílový trh a požadovanou pozici na něm, měl by hledat možné varianty distribučních cest. Jednotlivé varianty se liší třemi charakteristickými rysy: typy dostupných zprostředkovatelů, počtem potřebných zprostředkovatelů, nároky na jednotlivé účastníky distribuční cesty a mírou jejich zodpovědnosti. [Kotler, 4, 6]

Typy distribučních mezičlánků

Při přemísťování zboží z místa jeho původu na místo konečného určení se vyskytují následující typy distribučních mezičlánků:

- Prostředníci – přemísťované zboží kupují, stávají se po určité období jeho vlastníky a znovu ho prodávají.
- Zprostředkovatelé – podílejí se na procesu směny přemísťovaného zboží tím, že vyhledávají pozitivní kontrakty mezi výrobcem a spotřebitelem. Zboží se nestává jejich vlastnictvím.
- Podpůrné distribuční mezičlánky – při procesu přemísťování zboží usnadňují vlastní směnu. Nestávají se vlastníky zboží ani konkrétními zprostředkovateli kontaktů mezi výrobcem a spotřebitelem – nejsou faktickou součástí distribuční cesty (např. banky, propagační agentury). [Boučková, 1]

Základní funkce a činnosti vykonávané mezičlánky v průběhu distribuční cesty

Obchodní funkce zahrnuje aktivity přímo ovlivňující transakce mezi výrobcí, mezičlánky a zákazníky (nákup zboží a jeho opětovný prodej, nalezení všech komunikačních a stimulačních aktivit ve vztahu k zákazníkům, formování nabídky a její přizpůsobení potřebám trhu, dohody o cenách, o podmínkách dodávky i prodeje, převzetí rizik v případě zastarání, zhoršení kvality i dalších ztrát).

Logistická funkce obsahuje činnosti potřebné k zajištění fyzické distribuce výrobku od výrobce ke spotřebiteli (třídění a kompletování zboží, jeho skladování a manipulace s ním, balení a doprava).

Podpůrná (doplňková) funkce pomáhají zjednodušit a usnadnit pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli (shromažďování a poskytování informací o příslušném marketingovém prostředí a jeho vývojových tendencích, o potenciálních i skutečných zákaznících a jejich

požadavcích, o možnostech získávání a využití finančních prostředků k pokrytí nákladů distribuční cesty).

Všechny funkce vyplňují prostor mezi výrobcem a zákazníkem a jsou pro distribuci zboží a jeho prodej zákazníkům nezbytné. Není možné je vyloučit. [Světlík, 12]

1.1.4 Distribuční strategie

Podniky se musí rozhodnout o počtu zprostředkovatelů, které by měly zapojit na každém distribučním stupni. O vhodném počtu prostředníků, kteří mají působit na jednotlivých úrovních prodejních cest rozhodují:

- povaha produktu (frekvence nákupu, cena),
- způsob nákupu (typy nákupních chování),
- požadavky na úroveň služeb poskytovaných při koupi,
- požadavek na vyloučení vlivu konkurenčního zboží,
- možnost kontroly podmínek prodeje. [Horáková, 3]

Je možné použít tyto strategie:

Intenzivní (usilovná, silná) distribuce

Distribuce výrobků prostřednictvím co největšího počtu obchodů. Účelem je učinit výrobek běžně dostupným. Výrobci volí intenzivní distribuci pro zboží každodenní spotřeby, které je levné, je nakupováno mechanicky, v malém množství a bez dlouhého porovnávání s konkurenčními produkty. Výrobky musejí být k dispozici kdekoli a kdykoli. Výrobky jsou vystaveny ostré konkurenci ze strany produktů ostatních firem. Možnost ovlivňování podmínek prodeje je zanedbatelná.

Výhradní (výlučná, exkluzivní) distribuce

Poskytnutí výhradního práva na distribuci výrobku v daném teritoriu omezenému počtu prostředníků. Někteří výrobci záměrně omezují počet prostředníků, kteří mají na starosti distribuci výrobků. Výrobce dává pouze omezenému počtu prostředníků výlučné právo (exkluzivitu) distribuovat dané výrobky v určité oblasti. Prostřednictvím exkluzivity firma získává intenzivnější prodejní úsilí distributora a větší kontrolu nad prodejními cenami,

podporou prodeje, úvěry a dalšími službami. Tato forma distribuce podporuje image zboží a umožňuje vyšší marže. Je vhodná k prodeji drahého, luxusního zboží. Výrobce má možnost ovlivňovat obchodní aktivitu prodejce, úroveň služeb poskytovaných zákazníkům, ceny, průběh propagace, ale také platební i jiné podmínky.

Výběrová (selektivní) distribuce

Použití více než jednoho, ale méně než všech prostředníků, kteří jsou ochotni nabízet výrobky dané firmy. Pomyslný střed mezi předchozími krajními možnostmi. Výrobce nemusí rozměňovat své úsilí mezi příliš velký počet obchodních partnerů včetně řady malých. Umožňuje to dobré pracovní vztahy s vybranými prostředníky a za to lze očekávat vyšší než průměrné prodejní úsilí. Tato forma distribuce poskytuje dobré pokrytí trhu a současně přináší větší kontrolu a nižší náklady než intenzivní distribuce. Tuto distribuční strategii uplatňují dobře zavedené firmy, které k distribuci svého zboží nepotřebují intenzivní distribuční síť. Výrobce má možnost do určité míry ovlivnit způsob prodeje, výši cen a metody propagace. Selektivní distribuce se využívá k prodeji zboží občasné potřeby, které je nakupováno po pečlivém srovnání nabízených variant. Spotřebitelé očekávají určitou pomoc prodejního personálu a často i další služby.

Výrobce musí určit práva a povinnosti členů distribuční cesty tak, aby je každý její účastník respektoval a aby měl možnost dosáhnout zisku. Hlavními prvky v „mixu obchodních vztahů“ jsou cenová politika, podmínky prodeje, výhradní práva, rozdělení teritorií a speciální služby, které budou poskytovány každou zúčastněnou stranou. [Boučková, 1; Kotler, 4, 6]

1.1.5 Hodnocení variant distribučních cest

Při hodnocení jednotlivých variant distribučních cest se zohledňují především následující hlediska:

- Nakolik alternativa vyhovuje požadavkům trhu - nejdůležitější hledisko při hodnocení jednotlivých variant distribučních cest.
- Ekonomické hledisko – tzn. jaký má daná varianta distribuce ekonomický přínos (zisk) pro podnik.

- Možnost kontroly - tzn. do jaké míry má výrobce možnost určovat podmínky prodeje. Pokud výrobce nemá možnost ovlivňovat práci s trhem, může ho i ztratit.
- Možnost měnit podmínky prodeje - tzn. do jaké míry je distribuční cesta adaptabilní a pružná. [Rozhodování o distribučních cestách, 16]

1.1.6 Organizační uspořádání distribučních cest

Pro úspěšnost marketingového procesu platí, že každý účastník distribuční cesty představuje v komplexu marketingových aktivit určitý typ spojení, vykonává v určitém pořadí určité distribuční činnosti a je více, či méně závislý na práci ostatních účastníků systému. Při vykonávání distribučních činností na sebe jednotlivé články navzájem navazují. Pokud tuto skutečnost účastníci nepochopí a soustředí se pouze na vlastní zájmy a cíle, potom dochází uvnitř systému k rozporným situacím.

Konflikty vnikají jak na vertikální úrovni (vzájemné nepochopení a nesoulad mezi účastníky na různých stupních distribuční cesty), tak na úrovni horizontální (vzájemný nesoulad mezi účastníky na stejném stupni cesty). Pokud konflikty přesáhnou rozumnou mez, mohou snížit efektivnost distribuční cesty a způsobit trvalou škodu vztahům v rámci celého systému.

Řešením těchto konfliktních situací je využití dalších organizačních forem, které řadí jednotlivé, samostatně vystupující a jednající články cesty do systémů, jejichž činnost je řízena, koordinována, regulována a kontrolována. Jsou to:

- vertikální marketingové systémy,
- horizontální marketingové systémy,
- hybridní (vícecestné) marketingové systémy. [Boučková, 1; Kotler, 6]

Distribuční cesty byly tvořeny volným propojením nezávislých firem, kde se každá z nich jen málo zajímala o celkovou výkonnost systému. Tyto tradiční distribuční systémy postrádají silné vedení a mají problémy se škodlivými konflikty a s nízkou výkonností. Tradiční distribuční systém se skládá z jednoho nebo více nezávislých výrobců, velkoobchodu a maloobchodu. Každý z uvedených subjektů se snaží maximalizovat svůj

zisk, dokonce i tehdy, sníží-li se celkový zisk distribučního systému jako celku. Žádný z uvedených subjektů nemá úplnou nebo převládající kontrolu nad členy distribuční cesty.

Vertikální marketingový systém

Vertikální distribuční systém se skládá z výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě, kteří fungují jako jednotný systém. Jeden člen vlastní ostatní, má s nimi kontrakty a ostatní články musejí spolupracovat. V tomto systému může dominovat výrobce, velkoobchodní nebo maloobchodní firmy. Tyto systémy vznikly za účelem kontroly chování distribučního systému a řízení konfliktů. [Kotler, 4, 6]

Využívány jsou tři základní typy vertikálního propojení účastníků distribuční cesty.

Korporační (uzavřený) systém – vertikální integrace výrobních a distribučních operací prováděných v rámci jednoho vlastníka.

Administrativní systém – představuje koordinaci výroby a distribuce po vertikální linii na základě velikosti nebo ekonomické síly jednoho z účastníků cesty.

Smluvní systém - koordinuje výrobní a distribuční činnosti nezávislých subjektů po vertikální linii na smluvním základě. Tento organizační systém je nejpopulárnějším a velmi rozšířeným v rámci vertikální organizace.

Horizontální marketingové systém

Dva nebo více podniků na stejné úrovni distribuční cesty spojí své zdroje nebo programy s cílem využít nově objevenou příležitost na trhu. Spolupráce může být dočasná nebo trvalá, nebo mohou vytvořit samostatný (společný) podnik.

Vícedimenzionální marketingový systém

V minulosti mnoho firem používalo jednu distribuční cestu k prodeji na jednom trhu nebo tržním segmentu. V současnosti, kdy se zvyšuje zákaznický segment a v důsledku rostoucího počtu distribučních možností, stále více firem volí distribuční systémy o několika distribučních cestách – vícedimenzionální (hybridní, vícecestné) distribuční systémy. Jedna firma zřídí dvě nebo více distribučních cest k obsluze jednoho nebo více spotřebitelských segmentů. [Boučková, 1; Kotler, 4, 6]

1.1.7 Rozhodování o řízení distribučních systémů

Jakmile si firma zvolí některou z alternativ distribučních cest, je třeba tento systém zavést a řídit. To zahrnuje výběr, školení, motivaci a pravidelné hodnocení jednotlivých článků. Čas od času je třeba také obměňovat strukturu distribuční cesty.

Výběr členů distribuční cesty

Výrobci se liší svou schopností získat kvalifikované prostředníky či zprostředkovatele v rámci dané distribuční cesty. Je třeba vědět, jaké vlastnosti má prostředník nebo zprostředkovatel mít. Měl by být posuzován podle toho, jak dlouho v dané oblasti obchoduje, jaké další výrobky nabízí, jaký je jeho růst obrátu a zisku, solventnost, ochota ke spolupráci a reputace.

Školení členů distribuční cesty

Firmy musejí plánovat a pečlivě realizovat program školení a výcviku distributorů a dealerů, protože tito zprostředkovatelé jsou koncovými spotřebiteli vnímání jako součást firmy.

Motivace členů distribuční cesty

Prostředníci a zprostředkovatelé musejí být nepřetržitě motivováni, aby dělali svoji práci co nejlépe. Většina firem vnímá prostředníky jako prvořadě zákazníky. Podmínky, které je přilákaly ke spolupráci v určité distribuční cestě, jsou motivací. Tuto motivaci je však ještě nutno doplnit školením, dohledem, povzbuzováním a analýzou předností a nedostatků každého člena. Pozitivní motivace zahrnuje vyšší marže, speciální obchodní příležitosti, prémie, náhrady, prodejní soutěže. Negativní motivace obsahuje hrozbu snížení marže, zpomalení dodávek nebo dokonce úplné ukončení spolupráce.

Hodnocení členů distribuční cesty

Výrobce musí pravidelně kontrolovat činnost jednotlivých členů systému podle ukazatelů, jako jsou: objem prodeje, průměrný stav zásob, dodací lhůta pro zákazníky, postup při řešení problémů s poškozeným nebo ztraceným zbožím, spolupráce na školicích a propagačních programech a poskytování služeb zákazníkům. Firma by měla rozeznat a odměnit ty prostředníky nebo zprostředkovatele, kteří pracují dobře. Měla by umět

poradit těm, kteří pracují hůře, a pokud se ani tak spolupráce nezlepší, ukončit s nimi spolupráci. Firma může též pravidelně provádět „rekvalifikaci“ a nahrazovat ty nejslabší. [Kotler, 4, 6]

1.1.8 Stanovení distribuční strategie

Výsledkem jednotlivých analýz v rámci distribuční politiky by mělo být stanovení a detailní zpracování distribuční strategie. Tato strategie je výsledkem následujících rozhodnutí, chápaných ve všech souvislostech.

- Výběr distribučního kanálu (přímý/nepřímý, s různou úrovní článků).
- Výběr distribučních cílů a to i podle distribuční intenzity (intenzivní, selektivní, exkluzivní).
- Výběr typu distribuční strategie:
 - strategie tlaku (získávání prostředníků, kteří by zahrnuli daný produkt do svého sortimentu na základě přímého působení výrobce nebo dobré podpory prodeje, přičemž je třeba dbát na to, aby výrobek byl pro obchod snadno dosažitelný – strategie push),
 - strategie tahu (obchod je přitahován k produktu díky tomu, že si získal vysoké postavení a přednosti u kupujících – strategie pull).
- Výběr kooperačních vztahů (stanovit formy a povahu spolupráce s distributory, vybrat smluvní formy a ujednání s distributory). [Maurani, 9; Majaro, 8]

1.2 Logistika

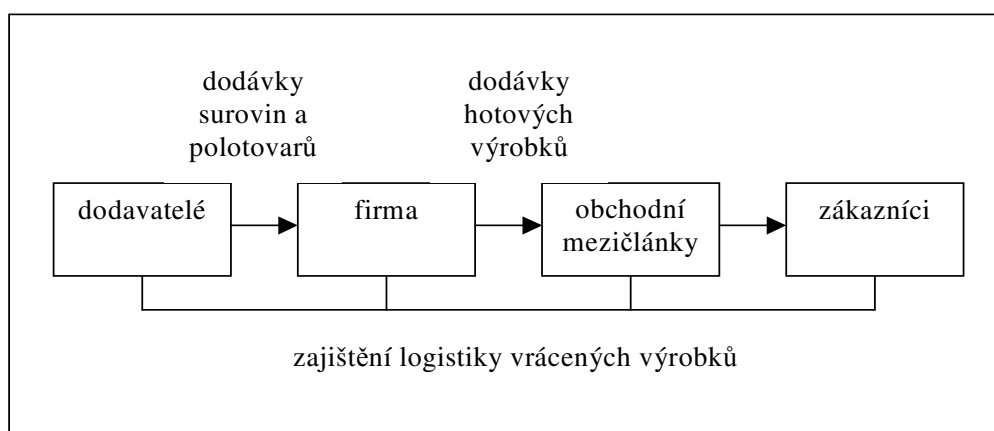
Logistika nebo-li fyzická distribuce zahrnuje plánování, realizaci a kontrolu fyzických toků materiálu a finálních výrobků z místa jejich vzniku do místa použití tak, aby se ziskem uspokojily potřeby zákazníků. Cílem je dostat s nejmenšími náklady správné výrobky na správné místo a ve správný čas. [Šumberová, 13]

Vstupy logistického systému jsou obecně kvantifikovány prostřednictvím nákladů na zabezpečení logistických funkcí. Výstupem je poskytovaný dodávkový servis. Poměr mezi vstupem a výstupem charakterizuje dosaženou efektivnost logistického systému. Fyzická

distribuce a logistická efektivnost má velký vliv na spokojenost zákazníků a současně na náklady firmy. [Tomek, 14]

1.2.1 Povaha a důležitost logistiky

Tradiční fyzická distribuce zpravidla začíná u hotového výrobku v továrně a spočívá ve snaze dostat jej co nejlevněji k zákazníkům. Ale v současnosti dáváme přednost zákaznický orientované logistice, která začíná na trhu a postupuje zpět do továrny nebo dokonce ke zdrojům dodávek. Logistika zahrnuje nejen vnější distribuci (pohyb výrobků z továrny k distributorům a konečným zákazníkům), ale také vnitřní distribuci (od dodavatelů do továrny) a zpětnou distribuci (pohyb poškozených, nežádaných nebo přebytečných výrobků od zákazníka nebo distributora). Logistika zahrnuje řízení logistického řetězce, tj. řízení toku přidané hodnoty spolu s přesunem materiálu, výrobků a souvisejících informací mezi dodavateli, firmou, obchodními mezičlánky a konečnými zákazníky.



Obr. 3. Řízení logistického řetězce [Kotler, 6, s. 562]

Úkolem logistického manažera je usměrňování aktivit dodavatelů, nákupčích, pracovníků marketingu, dalších členů distribučního systému a zákazníků. Tyto aktivity zahrnují předpovědi prodejů (forecasting), informační systémy, nákupy, plánování výroby, zpracování objednávek, řízení zásob, skladování a plánování dopravy. [Kotler, 6]

1.2.2 Klíčové logistické činnosti

Mezi hlavní činnosti, které jsou nezbytné pro realizaci hladkého toku produktů z místa vzniku do místa jejich spotřeby, patří těchto 14 činností:

- zákaznický servis,
- prognózování/plánování poptávky,
- řízení stavu zásob,
- logistická komunikace,
- manipulace s materiálem,
- vyřizování objednávek,
- balení,
- podpora servisu a náhradní díly,
- stanovení místa výroby a skladování,
- pořizování/nákup,
- manipulace s vráceným zbožím,
- zpětná logistika,
- doprava a přeprava,
- skladování. [Lambert, 7]

Zpětná logistika

Jednou z nejdůležitějších oblastí řízení materiálu, kterou podniky často přehlíží nebo ji považují za druhořadou, je likvidace odpadových, přebytečných, recyklovatelných a zastaralých materiálů. Zpětná logistika, jak se tato oblast souhrnně nazývá, získala během posledních několika let výrazně na významu, zejména v návaznosti na zvýšenou pozornost, která se věnuje problematice životního prostředí, na přísnější legislativu a také v souvislosti s lepším všeobecným chápáním možností, které tato oblast přináší.

Funkcí této logistiky je odstranění a případně i likvidace odpadového materiálu, který vzniká v procesu výroby, distribuce a balení zboží. Většinou se jedná o takové činnosti, jako je zabezpečení dočasného uskladnění těchto materiálů, jejich následný odvoz do místa likvidace, zpracování, opětovné použití nebo recyklace. Všeobecný zájem o oblast recyklace a opětovného použití materiálu v současné době velmi roste, a tak i v podnicích je této problematice věnována zvýšená pozornost. Problematika životního prostředí je dnes oblastí rostoucího zájmu a pozornosti, a to nejen v rámci jednotlivých podniků, ale ve

společnosti globálně. Přeprava a likvidace nebezpečných materiálů bývá často přísně regulována a kontrolována. Tyto záležitosti pochopitelně komplikují práci logistiky, zvyšují náklady a omezují možnosti. [Zpětná logistika, 17]

1.2.3 Čtyři hlavní rozhodnutí logistiky

1. Jak by měly být vyřizovány objednávky (objednávání)?

V současnosti lze objednávat mnoha způsoby. Může tak učinit prodejce, lze objednávat poštou, telefonicky, prostřednictvím internetu nebo elektronické výměny dat. Firma chce mít jednoduchý, dostupný, rychlý a přesný objednávkový systém. Jsou-li objednávky zpracovány rychle a efektivně, je to přínosem pro firmu i zákazníky.

2. Kde by měly být umístěny zásoby (skladování)?

Výrobní a spotřební cykly se jen velmi zřídka shodují. Firmy proto musejí hmotné zboží skladovat, dokud není prodáno. Skladování umožňuje překonat rozdíly v množství a čase a zajišťuje tak plynulost výroby a dostupnost zboží pro zákazníky. Firma musí rozhodnout, kolik skladů a jakého typu potřebuje a kde budou rozmístěny.

3. Jak velké zásoby je třeba udržovat (zásoby)?

Rozhodnutí o úrovni zásob vždy výrazně ovlivňuje spokojenost zákazníků. Manažeři musejí udržovat rovnováhu mezi příliš velkými a příliš malými zásobami. Příliš velké zásoby znamenají vyšší náklady a riziko nepotřebných zásob. Příliš nízké zásoby představují riziko neuspokojení potřeb zákazníků a vyvolávají nákladné mimořádné dodávky. Řízení zásob tedy představuje nutnost uvést do rovnováhy náklady na zásoby v poměru k prodejm a zisku.

4. Jak by se mělo zboží přepravovat (přeprava)?

Rozhodování o volbě dopravy probíhá na základě cen výrobků, včasnosti dodávek a stavu zboží po přepravě, což vše ovlivňuje spokojenost zákazníka. Pro dopravu zboží do skladů, distributorům a zákazníkům si firma může vybrat mezi pěti základními druhy dopravy.

Kamionová doprava. Je velmi pružná z hlediska trasy i časového rozvrhu. Poskytuje rychlejší služby než železniční doprava. Umožňuje přepravu bez překládky, čímž se snižuje

riziko ztráty času i poškození zboží. Je efektivní pro přepravu drahého zboží na krátkou vzdálenost.

Železniční doprava. Jde o nejefektivnější způsob dopravy velkých nákladů na velké vzdálenosti. V této dopravě se zavedla nová manipulační zařízení pro nakládku, vykládku a přepravu atypických druhů zboží. Doprava také poskytuje vagony pro přepravu kontejnerů a automobilových přívěsů.

Lodní doprava. Značná část zboží je přepravována pomocí lodí v pobřežních a vnitrozemských vodách. Tato doprava je velmi výhodná z hlediska dopravních nákladů zejména při přepravě velkých objemů materiálu, které podléhají zkáze a mají nízkou jednotkovou cenu. Nevýhodou je pomalost a závislost na klimatických podmínkách.

Potrubní doprava. Specializace na dopravu ropy, uhlí a chemikálií od zdrojů na trh. Je levnější než železniční, avšak dražší než lodní doprava.

Letecká doprava. Poplatky u tohoto druhu dopravy jsou mnohem vyšší než u kamionové nebo železniční dopravy, ale tento způsob dopravy je ideální, pokud je rozhodujícím faktorem rychlost nebo jedná-li se o dopravu na velmi vzdálené trhy. Používání letecké dopravy snižuje náklady na udržování zásob, na balení a skladování.

Stále častěji se využívá *kombinovaná doprava*, což je kombinace dvou nebo více druhů dopravy. [Kotler, 6; Šumberová, 13]

1.2.4 Logistické náklady

Distribuce se neobejde bez nákladů. Tyto náklady vyplývají z fyzické distribuce výrobku, která zahrnuje balení, skladování, řízení zásob, dopravu a odměňování prodejního personálu, pověřeného kontaktem s distributory. Tyto náklady se mění podle počtu prodejních míst, jejich velikosti a geografického rozmístění a jsou dále závislé na povaze vztahů s distributory a na počtu článků distribuční cesty. Závisí rovněž na fyzických vlastnostech výrobku: možnosti skladování, obtížnosti dopravy. [Tomek, 15]

Koncepce celkových nákladů je klíčem k efektivnímu řízení logistického procesu. Podnik by se v tomto smyslu neměl zaměřovat na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale měl by se pokoušet snižovat celkové náklady logistických činností. Redukce nákladů v jedné oblasti, může vyvolat zvýšení nákladů v druhé oblasti.

Management je zodpovědný za všechny aktivity zabývající se přemísťováním zboží ke spotřebiteli. Zabezpečují jeho vnitřní účinnost i vnější služby, v postatě řeší dvě základní otázky:

- jak udržet nízké distribuční náklady,
- jak uspokojit zákaznické potřeby.

Jinými slovy, fyzická distribuce má dva základní cíle, a to:

- snížení nákladů na přemísťování zboží a
- zvýšení uspokojení zákaznické veřejnosti.

Znamená to vytvořit rovnováhu mezi účinností dosažení cílových trhů a službami poskytovanými zákazníkům. [Boučková, 1]

Existuje šest hlavních položek logistických nákladů:

- přepravní náklady,
- skladovací náklady,
- náklady na vyřizování objednávek a informatiku (informační systém),
- množstevní náklady,
- náklady na udržování zásob.

Těchto šest základních nákladových položek pokrývá 14 hlavních logistických činností. [Lambert, 7]

1.3 Distribuční formy

1.3.1 Maloobchod

Zahrnuje veškeré aktivity, které jsou spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní použití. Nezáleží na tom, jakým způsobem jsou zboží nebo služby prodávány (osobně, telefonicky nebo prodejním automatem) a kde jsou prodávány (na ulici, v obchodě, doma u spotřebitele). Maloobchodním prodejem se zabývají kromě maloobchodu i výrobci (podnikové prodejny). [Světlík, 12]

Typy maloobchodních subjektů

Maloobchodní subjekty lze třídit podle několika kritérií, například podle rozsahu poskytovaných služeb, podle šířky a hloubky jejich výrobních řad, podle relativních cen, které účtují, a podle jejich vnitřní organizace.

- *specializované prodejny* – prodávají široká sortiment úzce specializovaného zboží, mohou být dále členěny podle míry specializace v dané komoditě,
- *obchodní domy* – nabízejí široký různorodý sortiment, každý druh zboží je prodáván ve zvláštním oddělení, které řídí specializovaný manažer,
- *supermarkety* – mají velkou prodejní plochu, rozsáhlé samoobslužné obchody, v nichž se prodává s nízkými náklady za nízké ceny, pracují s nízkými maržemi,
- *obchody smíšeným zbožím (koloniály)* – malé obchody umístěny v blízkosti obytným čtvrtí, dlouhá otevírací doba po sedm dní v týdnu, poměrně úzký sortiment rychloobrátkového zboží běžné potřeby, poměrně vysoké ceny,
- *obchodní centra (superstoers)* – velká prodejní plocha, nabízejí kompletní nabídku běžného potravinářského i nepotravinářského zboží a služeb, patří sem supercentra (kombinace supermarketu a diskontní prodejny), velké specializované prodejny (markety) a hypermarkety (kombinace supermarketu, diskontu a velkoobchodní činnosti),
- *diskontní prodejny* – nabízejí standardní sortiment za nižší ceny, docilují sice nižší marže, ale prodávají vyšší objemy zboží,
- *obchody se zbožím za zvýhodněné ceny (off – price retailers)* – prodávají často se měnící sortiment poměrně kvalitního zboží, jedná se o zbytkové zboží nebo zboží, které vyšlo z módy, výrobky nakupují za nižší než velkoobchodní ceny přímo od výrobců nebo od ostatních maloobchodních firem a účtují spotřebitelům ceny nižší než maloobchodní, řadíme k nim nezávislé obchody, prodejny výrobce a klubové prodejny.

Organizační struktury v maloobchodní síti

Přestože maloobchodní prodejny jsou v odděleném vlastnictví, roste počet těch, které se sdružují do některé formy firemní nebo smluvní organizace. Základními typy maloobchodních organizací jsou:

Firemní obchodní řetězce – dva nebo více obchodů ve společném vlastnictví, které jsou řízeny, provádějí společnou nákupní činnost a prodávají obdobný sortiment.

Dobrovolná sdružení maloobchodních firem – skupina nezávislých maloobchodních prodejců podporovaných velkoobchodem, která společně nakupuje, a má společný systém prodeje.

Maloobchodní družstvo – skupina nezávislých maloobchodních prodejců, kteří zakládají společné nákupní centrály a využívají společnou komunikaci.

Franšízingové organizace – smluvní vztah mezi výrobcem, velkoobchodní jednotkou nebo poskytovatelem služby (franšízy) a nezávislými nabyvateli franšízy, kteří za úplatu získají právo vlastnit a řídit jednotku franšízingového řetězce.

Maloobchodní konglomeráty – společnosti, které kombinují několik různých maloobchodních forem v rámci společné vlastnické struktury. [Kotler, 4, 6; Světlík 12]

Marketingová rozhodnutí v maloobchodě

Maloobchod můžeme charakterizovat jako oblast neustálých změn. Stále se přizpůsobuje měnícím se potřebám a přání zákazníků. Jedná se také o silně konkurenční prostředí. Změny, ke kterým na trhu dochází, umožňují snadný vstup nové konkurence do maloobchodního prodeje. Maloobchodní firmy by měly velmi pečlivě zvažovat všechny části maloobchodního mixu při tvorbě své prodejní strategie. Tento mix je tvořen umístěním prodejny, jejím dispozičním řešením a vybavením, personálem prodejny, cenovou hladinou, prodáváním sortimentem a rozsahem služeb. [Světlík, 12]

1.3.2 Velkoobchod

Zahrnuje veškeré činnosti, které souvisejí s prodejem zboží nebo služeb těm, kdo je prodávají dále, nebo těm, kteří je potřebují pro obchodní účely. [Šumberová, 13]

Velkoobchodní firmy nakupují převážně od výrobců a prodávají většinou maloobchodním prodejcům, firmám a jiným velkoobchodníkům. Plní řadu funkcí, jejichž výkon a rozsah

závisí na jejich postavení v systému distribuce mezi výrobou a konečným spotřebitelem. Jedná se především o následující funkce:

- prodej a propagace zboží,
- nákup a ovlivňování sortimentu,
- dělení nákupu ve velkém na menší objemy,
- skladování,
- doprava zboží,
- financování,
- přebírání rizika,
- poskytování informací o situaci na trhu,
- manažerské služby a poradenství. [Kotler, 6; Světlík, 12]

Typy velkoobchodních prodejců

Široká paleta funkcí, které velkoobchod plní, dala vzniknout různým typům velkoobchodních firem. Můžeme je rozdělit podle počtu funkcí, které v distribuci plní a vlastnických práv ke zboží.

Tradiční velkoobchodní podnik (prostředník) – největší skupina velkoobchodních prodejců, nakupují svým jménem, na svůj účet a riziko. Poskytuje všechny nebo většinu funkcí.

- *Subjekty poskytující komplexní služby:*
 - velkoobchodní firmy – prodej maloobchodům,
 - průmyslové velkoobchodní služby – prodej výrobcům.
- *subjekty poskytující vybrané služby:*
 - velkoobchodní prodejny „cash-and-carry“ – prodej pouze v hotovosti,
 - pojízdny velkoobchodník „truck jobbers“ – nabídka a prodej zboží přímo z dodávkového automobilu,
 - drop shipper – nakupuje a prodává zboží, které ale neskládá,

- policový velkoobchodník „rack jobbers“ – nabídka zboží v pronajatých místech (regálech) maloobchodních jednotek,
- družstevní velkoobchodní firmy – nabídka produktů zemědělských družstev,
- zásilkové velkoobchodní firmy – zasílání katalogů.

Zprostředkovatelé a obchodní zástupci

- *Zprostředkovatel (broker)* – zprostředkovává kontakt mezi kupujícím a prodávajícím. Je nápomocen při vzájemných jednáních, jedná cizím jménem a na cizí účet a riziko.
- *Obchodní zástupci (agenti)* – fungují jako reprezentanti kupujících nebo prodávajících na základě dlouhodobějšího vztahu. Jednají cizím jménem na cizí účet a riziko. Nejčastějším typem jsou obchodní zástupci výrobců.

Nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních firem – provádějí velkoobchodní činnost bez účasti dalších velkoobchodních mezičlánků. [Kotler, 4, 6; Světlík, 12]

Marketingová rozhodnutí velkoobchodníků

V posledních letech musí velkoobchodníci čelit rostoucímu tlaku ze strany konkurence. Zákazníci jsou stále náročnější. Velkoobchodníci jsou nuceni zdokonalovat svá strategická rozhodnutí týkající se cílových trhů a marketingového mixu – tj. sortimentu výrobků a služeb, ceny, komunikace a distribuce.

Velkoobchodní prodejci musejí definovat své cílové trhy a efektivně na ně vstoupit – nemohou sloužit všem. Musejí se rozhodnout o sortimentu výroby a služeb, o cenách, o způsobu komunikace a lokalitě. [Kotler, 6]

1.4 Distribuce a internet

Elektronickou komerci obecně definujeme jako prodej zboží a služeb prostřednictvím internetu. V anglickém originále se tento typ nakupování označuje jako Electronic Commerce, zkráceně E-Commerce. [Boučková, 1]

Firmy stále hledají nové způsoby, jak nabídnout své výrobky zákazníkům. Internet nabízí zcela nové možnosti, jak efektivněji řídit chod podniku. Internet představuje nový distribuční kanál a je rovněž novým místem nákupu. Distribuce prostřednictvím internetu

má svoje výhody, ale i nevýhody. Jako výhody pro zákazníky lze uvést časovou a geografickou dostupnost. Elektronické nakupování je pohodlné a relativně rychlé, je zde nabízen široký sortiment výrobků. Výhody pro prodejce jsou především ve snížení nákladů, zjednodušení práce a v pružnější komunikaci. Nevýhodou nakupování přes internet je, že velikost software může být příliš rozsáhlá, což má za následek dlouhý přenosový čas. V případě selhání systému se zákazník nemůže připojit na internet, nemůže tak daný software nebo informace získat.

Internet nabízí skvělou novou platformu pro komunikaci, nákupy a prodej. Postupem času se jeho přínos jedinečně zvětšuje. Zákazníci se naučili, že na internetu lze nakoupit zboží za nižší ceny než v tradičních obchodech, dokonce i když připočteme poplatky za vyřízení objednávky a dopravu. Přestože internet poskytuje celou řadu výhod, největší pozornost veřejnosti upoutal elektronický obchod, který zaznamenal možnost přetvořit internet na prodejní kanál. Skoro každý produkt nebo službu lze nyní nakoupit prostřednictvím internetu, i když nemusí být nutně prostřednictvím internetu doručena. Internet nevede ke zrušení distribučních mezičlánků. Pro zákazníka je mnohem jednodušší zvolit si na internetu obchodníka, který má ve své nabídce zboží od několika výrobců, než by sám prohlížel stránky všech výrobců daného zboží. Internet tedy může vést ke zkrácení distribučních cest, nikoli však k jejich zrušení. Chce-li podnik využívat Internet jako distribuční kanál pro své výrobky a služby, musí to pro něj mít ekonomický smysl. [Boučková, 1; Smith, 11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 SPOLEČNOST KOVO TOPIČ

Distribucí a distribučními cestami jsem se zabývala ve firmě KOVO TOPIČ a.s. Tato soukromá společnost byla založena v roce 1990 jako fyzická společnost pana Františka Topiče. Od 2. 12. 1998 funguje jako právnický subjekt pod názvem KOVO TOPIČ a.s. Firma byla založena bez účasti zahraničního kapitálu a angažuje se především na zahraničních trzích a z části i na tuzemském trhu. Sídlo firmy je v Kojetíně. Zde má firma také vlastní sklad. Základní kapitál společnosti tvoří 140 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč. Statutárním orgánem akciové společnosti je představenstvo.

Společnost byla založena s cílem vyrábět součásti zejména tvářením, včetně povrchových úprav práškovou technologií. Od samého založení se zabývá různou kovovýrobou.

2.1 Výrobní program

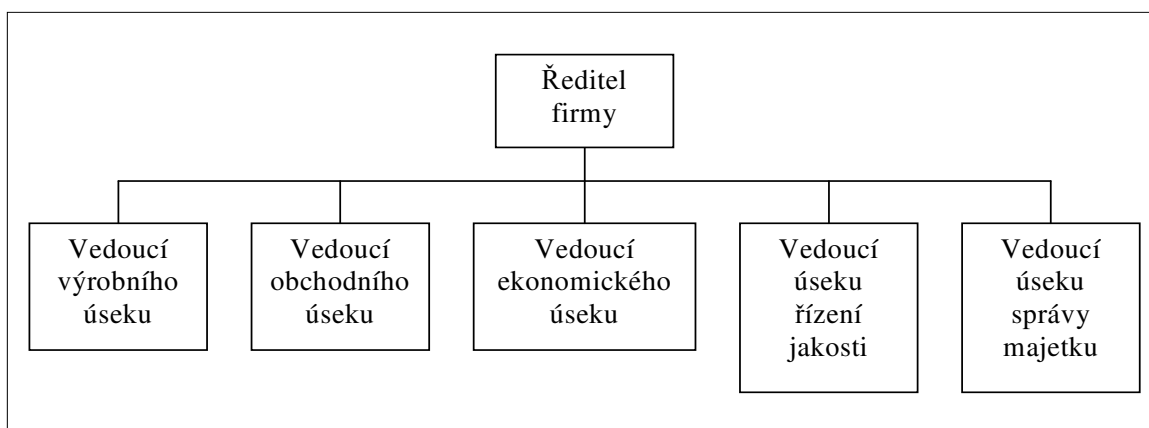
- výrobky spotřebního charakteru,
- hydraulické prvky,
- sanitární technika,
- poštovní schránky,
- benzínové kanystry,
- vánoční stojany,
- zemní vrtáky,
- různé technologické linky.

Současný trend společnosti a cíl výroby je postaven na nejmodernějších technologiích a týmu odborných technologů a řídících pracovníků. Základem technologického vybavení jsou nejmodernější CNC stroje značky "TRUMPF" (děrování, laserové řezání, ohraňování) a nepochybně všechny její výrobky procházejí povrchovou úpravou (práškovou lakovnou zn. IDEAL - LINE).

Společnost vlastní velmi prostorný výrobní areál, kde se dají rozšiřovat další výrobní činnosti jak ve stávajících budovách, které postupně rekonstruuje, tak případnou výstavbou nových výrobních prostor na rozloze cca 5 000 m². Společnost je přístupná z dálnice D1 sjezdem u města Vyškova na exit 230 km od Prahy. Vzdálenost od sjezdu z dálnice do areálu společnosti je cca 20 km. Město Kojetín je položeno na hlavní železniční tepně Brno – Praha – Ostrava. Firma má vlastní železniční přípojku do areálu. Samozřejmě, že hospodaří s dostatečnou kapacitou a přípojkou elektrické energie a přívodem zemního plynu z vysokotlakého potrubí do vlastní regulační stanice.

2.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura firmy je přizpůsobena předmětu činnosti a požadavkům na řízení firmy. Organizační struktura zajišťuje řízení a komunikaci uvnitř firmy po linii horizontálních a vertikálních komunikačních kanálů.



Obr. 4. Organizační struktura v horizontální rovině ve firmě KOVO TOPÍČ a.s. [vlastní zpracování]

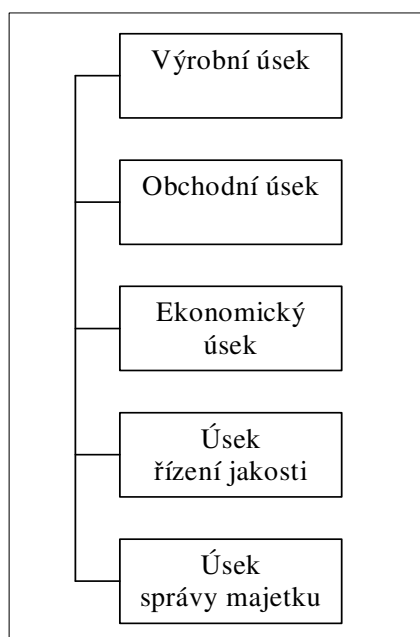
V horizontální rovině je organizační struktura členěna jako dvoustupňová:

- I. stupeň: Ředitel firmy
- II. stupeň: Vedoucí firemních útvarů
 - 1. Výrobní úsek – vedoucí výrobního úseku
 - 2. Obchodní úsek – vedoucí obchodního úseku
 - 3. Ekonomický úsek – vedoucí ekonomického úseku

4. Úsek řízení jakosti – vedoucí úseku řízení jakosti
5. Úsek správy majetku – vedoucí úseku správy majetku

Vrcholové vedení firmy tvoří ředitel a vedoucí jednotlivých úseků. Vrcholové vedení firmy řídí celkový chod firmy a provádí řídicí a rozhodovací činnost v oblasti obchodních, výrobních, ekonomických a ostatních rozhodování. Ředitel řídí firmu a zároveň jako předseda představenstva přenáší záměry a usnesení představenstva do procesu řízení firmy. Má neomezené pravomoci v běžném řízení firmy a je přímo nadřízený všem vedoucím útvarů firmy a svému sekretariátu. Jednotlivý vedoucí útvarů jsou přímo podřízeni řediteli firmy. Řídí své útvary a plně odpovídají za jejich fungování. Jejich pravomoci jsou omezeny v rámci činností jejich útvarů. Jsou přímo nadřízeni zaměstnancům svého útvaru.

Ve vertikální rovině je organizační struktura uspořádána v jednotlivých úsecích.



Obr. 5. Organizační struktura ve vertikální rovině ve firmě KOVO TOPIC a.s. [vlastní zpracování]

- A. Výrobní úsek – organizační prostor pro provádění vlastní výroby v oblasti předmětu činnosti společnosti – strojírenské výroby.
- B. Obchodní úsek – organizační prostor pro zajištění dostatečné kapacity zakázek společnosti, jejich plánované ocenění a předání do výroby. Tento úsek také zajišťuje zásobovací a projekční činnost a dodavatelská výběrová řízení.
- C. Ekonomický úsek – organizační prostor pro vedení účetnictví a daňové agendy společnosti, statistiky a ostatních administrativních činností, včetně tvorby a aktualizace firemních kalkulací, cen a pravidel.
- D. Úsek řízení jakosti – metrologie je organizační prostor pro kontrolu jakosti.
- E. Úsek správy majetku – organizační prostor pro výkon správy majetku společnosti.

V rámci logistických činností provádí obchodní úsek zásobovací činnosti ve společnosti. Má odpovědnost za příjem, skladování a výdej zásob materiálu, polotovarů, zboží a hotových výrobků. O příjem a evidenci vyřizování objednávek zákazníků se stará sekretariát společnosti, kde je také vedena skladová účetní evidence prodeje výrobků. Sekretariát společnosti je specializované pracoviště řízené přímo ředitelem společnosti. Za konečnou dopravu odběratelům je zodpovědný obchodní úsek. [Organizační a pracovní řád firmy KOVO TOPIČ a.s., 18, 19]

2.3 Klíčové výrobky firmy

Mezi klíčové výrobky společnosti KOVO TOPIČ a.s. patří sanitární technika. S těmito výrobky firma začínala svou výrobu na českém trhu. Firma si od svého založení, díky vysoké kvalitě a přijatelné ceně svých výrobků, získala své věrné zákazníky.

Sanitární technika obsahuje tyto výrobky:

- Schránky na toaletní papír, velké role,
- Schránka na papírové ručníky,
- Odpadkové koše kulaté,
- Drátěný program:
 - sušák prádla na radiátor,

- drátěné koše,
- Lékárnička.

Dále firma k tomuto druhu zboží dodává i doplňkové zboží. Jedná se o:

- Toaletní papír,
- Papírové ručníky,
- Sáčky do odpadkových košů drátěných,
- Tekutá mýdla,
- Zásobníky na tekutá mýdla.

Firma poskytuje slevu za platbu v hotovosti 3 % při objednávce nad 5 000,- Kč. Při použití bezhotovostního platebního styku firma nabízí množstevní slevy a to při objednávce

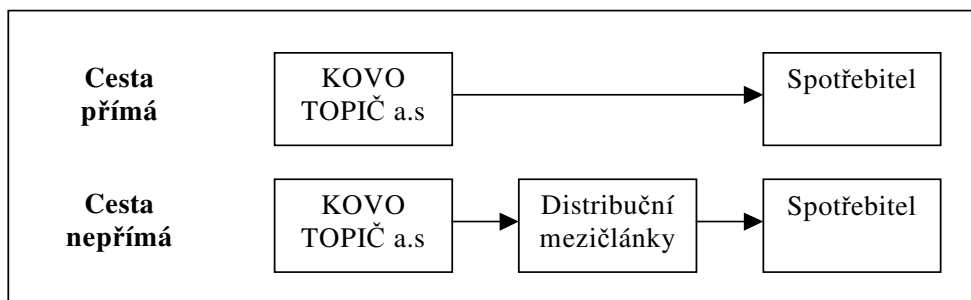
nad 5 000,- Kč 2 %,

nad 1 000,- Kč 3 %,

nad 50 000,- Kč 5 %.

2.4 Distribuce společnosti

Firma pro sanitární techniku používá převážně nepřímou distribuční cestu. Výrobky ze sanitárního programu jsou prodávány prostředníkům – velkoodběratelům. Všichni velkoodběratelé mají vlastní sklady. Z těchto skladů putují výrobky do maloobchodů a odtud přímo k zákazníkům. Zákazníkům je umožněn prodej výrobků na základě objednávky přímo v areálu firmy. Jedná se o prodej malého množství výrobků. Prodej prostřednictvím přímé cesty je zanedbatelný. Firma nemá své vlastní prodejny. Zabývá se pouze výrobní činností. Firma se neúčastní veletrhů ani výstav.



Obr. 6. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s. [vlastní zpracování]

2.4.1 Odběratelé

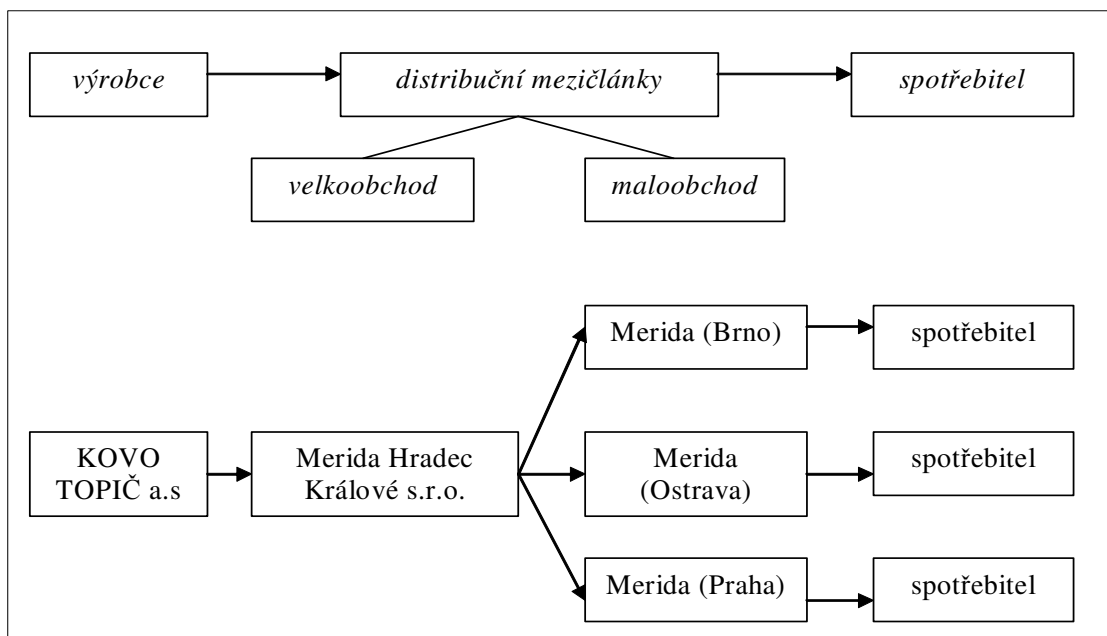
Firma eviduje asi 30 odběratelů sanitární techniky. Odběratelé jsou z České republiky, jeden odběratel ze Slovenska a jeden z Rakouska. Mezi nejvýznamnější odběratele podle největšího objemu odebraných výrobků patří:

- ALFA CLASSIC, a.s, Říčany
- Anglo česká s.r.o., Jindřichův Hradec
- BONO-HS, s.r.o., Praha
- CEREPA, a.s., Červená Řečice
- COVER plastic s.r.o., Brno
- Drozd a spol., Ostrava
- Merida Hradec Králové s.r.o.
- CWS Slovensko s.r.o.

Odběratelé se zabývají velkoobchodní činností s hygienickými potřebami. Výrobky sanitární techniky putují ze skladu firmy KOVO TOPIČ a.s. do skladů těchto odběratelů. Další distribuční článek tvoří maloobdběratelé, jejichž pomocí se výrobky dostanou ke konečným spotřebitelům. Odběratelé mají uzavřeny rámcové smlouvy na určitý objem výrobků ročně. Pro tyto rámcové smlouvy platí na výrobky slevy.

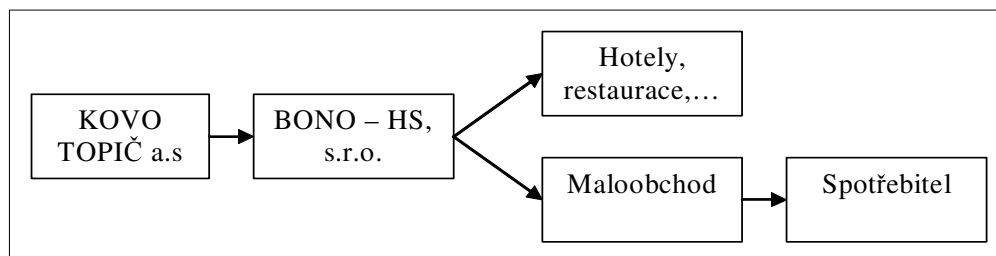
Odběratel firmy KOVO TOPIČ a.s., firma Merida Hradec Králové s.r.o. je evropská obchodní síť prodávající sanitární zařízení a hygienické prostředky. Zabývá se velkoobchodní a maloobchodní činností. Prodej sortimentu zajišťuje 57 vlastních poboček

v České republice, Polsku, Maďarsku, Rusku, Ukrajině, Litvě a Chorvatsku. Největší maloobchodní prodejny v České Republice jsou v Praze, Brně a Ostravě.



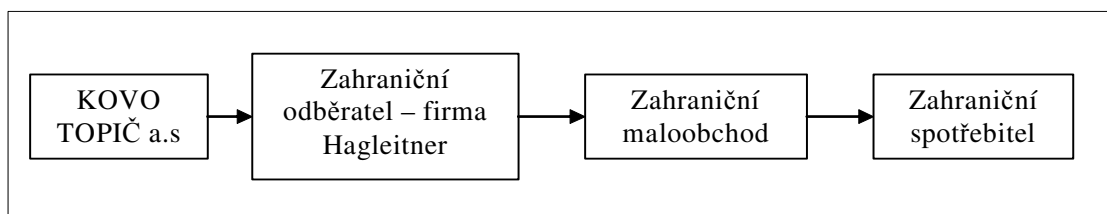
Obr. 7. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s. s distribučním článkem firmou Merida s.r.o. [vlastní zpracování]

Dalším významným velkoodběratelem je firma BONO-HS, s.r.o. Tato firma dodává sanitární techniku konečným spotřebitelům přes maloobchod, ale také se zabývá prodejem, montáží a servisem zařizovacích předmětů do koupelen a sociálních zařízení hotelů, restaurací, škol, administrativních a komerčních budov.



Obr. 8. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s. s distribučním článkem firmou BONO – HS, s.r.o. [vlastní zpracování]

Odběratel z Rakouska, firma Hagleitner, odebírá od společnosti KOVO TOPIČ a.s. pouze drátěné koše. Jde o mezinárodní společnost se sídlem v Rakousku, nabízející hygienické výrobky.



Obr. 9. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s. se zahraničním odběratelem firmou Hagleitner [vlastní zpracování]

Odběratelé požadují od dodavatele nejen prostou dodávku, ale také řadu dalších služeb. Mezi tyto služby můžeme řadit:

- trvalé a včasné zásobování v dostatečném množství,
- kvalitu výrobku a balení,
- přesné dodržení smlouvy,
- kvalitu služeb poskytovaných po prodeji, především rychlý způsob vyřizování reklamací,
- propagační materiály k dodávanému druhu zboží
- dodržení dohodnutého způsobu placení,
- rychlá informovanost o dodávce a případných změnách,
- informace o chystaných novinkách v sortimentu.

2.5 Logistika distribuce

2.5.1 Objednávání

Objednávky zákazníků na dodání běžného skladového sortimentu firmy přijímá, vede evidenci a vyřizuje sekretariát společnosti. Objednávka představuje zjednodušený proces dodávky obecného sortimentu výrobků a zboží zákazníkům. Tyto výrobky a zboží se ve firmě běžně vyrábí a prodávají. Jsou k dispozici ve skladových zásobách hotových výrobků

a zboží. Objednávky jsou přijímány písemně poštou nebo faxem. U stálých zákazníků, kteří mají podepsané rámcové kupní smlouvy na dodávky zboží je možná i objednávka telefonická. Objednávat lze také prostřednictvím internetu, kde má firma svůj objednávkový formulář. Termíny dodání jsou dohodnuty jako pevné, které navazují co nejtěsněji na objednávky zákazníků. Firma se snaží výrobky dodat ihned nebo v co nejkratším termínu po objednání. Zboží tak neleží ve skladu příliš dlouho. V některých případech lze výrobky dodat přímo k zákazníkovi a tím odpadá dvojnásobné přeložení a skladování.

Zakázka

Zakázka představuje proces zpracování požadavků zákazníka mimo obvyklý sortiment výrobků a zboží, který je k dispozici ve skladě firmy.

Skladba dodavatelů

Firma má na materiál k výrobě sanitární techniky 5 dodavatelů. Dále od svých dodavatelů odebírá doplňkové zboží.

2.5.2 Skladování

Sklad je v areálu firmy. Slouží k přípravě dodávek jednotlivým odběratelům. Pracovník skladu provádí vlastní skladovací činnost ve firmě. Odpovídá za příjem, skladování a výdej zásob materiálu, polotovarů, zboží a hotových výrobků ve firmě. Sekretariát společnosti vede skladovou účetní evidenci prodeje výrobků a zboží.

Ve skladu je potřeba udržovat optimální množství hotových výrobků. Nesmí jich zde být mnoho, protože by se zvyšovaly náklady na skladování a zvyšovala by se vázanost peněžních prostředků. Nesmí jich být ale málo, aby byl zajištěn plynulý odbyt podle přání zákazníka. Proto firma uplatňuje optimalizaci zásob. Přitom jsou zvažovány nákladové parametry:

- náklady na skladování a udržování zásob vč. nákladů vázanosti (úroky ...)
- náklady na vyřízení objednávky (realizaci dodávky)
- náklady vznikající při neuspokojení poptávky (objednávky, potřeby).

Stav sortimentu na skladě je doplňován pravidelně na základě zadání a požadavků vedoucího obchodního úseku vedoucímu výrobního úseku a dále je řízen jako výroba zakázky. Výrobky jsou baleny do kartonů a před samotnou distribucí jsou položeny na palety.

2.5.3 Zásoby

Obchodní úsek provádí činnosti při zajištění výběrových řízení na subdodávky a zásobovací činnosti ve společnosti. Objednávání materiálu, zásobování a výběr subdodávek je koordinováno prostřednictvím vedoucího obchodního úseku. Objednávání hutního materiálu a kooperací je v kompetenci vedoucího výrobního úseku. Výběr materiálu a subdodávek na zakázky probíhá zásadně formou výběrového řízení.

Materiál je určený ke spotřebě pro „výrobu zakázky“. Zboží je určené k dalšímu prodeji. Evidence tohoto majetku se vede pomocí skladových karet materiálu. Materiál a zboží jsou oprávněni pořizovat, prodávat a vyřazovat pouze osoby k tomu pověřené, které mají podepsanou hmotnou zodpovědnost za hospodaření se svěřeným majetkem. K pořízení režijního materiálu je oprávněn vedoucí ekonomického úseku.

2.5.4 Logistické prostředky používané ve firmě

Společnost je přístupná z dálnice D1 sjezdem u města Vyškova na exit 230 km od Prahy. Vzdálenost od sjezdu z dálnice do areálu společnosti je cca 20 km. Město Kojetín je položeno na hlavní železniční tepně Brno – Praha – Ostrava. Firma má vlastní železniční přípojku do areálu.

Volba způsobu dopravy ovlivňuje ceny výrobků, včasnost dodávek, jakož i jejich bezpečnost a neporušenost. Způsob dopravy výrobků je rozhodující pro dosažení co nejpříznivější ceny pro odběratele. Při posuzování způsobu dopravy jsou brány v úvahu především kritérium rychlosti, frekvence, spolehlivosti, způsobnosti, dostupnosti a nákladů.

Také množství požadovaných výrobků je rozhodující pro volbu dopravy, protože cena za dopravu je zakalkulována do ceny výrobků. Proto jsou voleny takové způsoby dopravy, které jsou nejlevnější.

Všechny dodávky jsou placeny bezhotovostním platebním stykem v českých korunách. Platba je provedena po dodání zboží a v obvyklém platebním termínu. Tento termín je zpravidla 30 dnů pro věrné a stálé zákazníky a 14 dní pro nové zákazníky. Platba může být také požadována před dodáním zboží. Tohoto druhu se využívá po dohodě. Většinou v případě, kdy odběratelé vstupují do obchodního styku s firmou poprvé anebo tehdy, kdy odběratelé uhradili dřívější objednávky pozdě nebo částečně. Firma nevyužívá vůbec hotovostních plateb.

V následující tabulce č.1 jsou uvedeny jednotlivé typy doprav, které firma používala od svého založení. Jsou zde uvedeny veškeré výhody a nevýhody plynoucí pro firmu při použití různých druhů dopravy.

Tab. 1. Výhody a nevýhody pro firmu KOVO TOPIC a.s plynoucí z jednotlivých typů doprav [vlastní zpracování]

Typy dopravy	Výhody	Nevýhody
Vlaková doprava	○ velký objem zásilek na velké vzdálenosti	○ menší rychlost ○ železniční síť není tak rozsáhlá ○ postrádá pružnost a univerzálnost ○ z nádraží přeprava silniční dopravou ○ zbytečné náklady na překládku a nakládku ○ opožděné dodávky ○ dražší než v minulosti ○ poničené kartony chránící výrobky ○ nebezpečí krádeže
Služby pošty	○ široká rozsah	○ omezení velikosti a

	působnosti	hmotnosti zásilek ○ variabilita doby přepravy ○ větší míra poškození a ztrát
Kamionová doprava	○ hustá silniční síť ○ pružnost z hlediska trasy i časového rozvrhu ○ rychlé, spolehlivé služby ○ přeprava bez překládky ○ menší riziko ztráty a poškození zboží ○ doprava je flexibilní a univerzální	○ větší náklady na přepravu než vlastní ○ pouze v případě vytížení vozu
Vlastní silniční doprava	○ nižší náklady na přepravu než při použití kamionové dopravy	○ pouze v případě vytížení vozu
Systém PPL (Professional Parcel Logistic)	○ doručení do 24 hodin ○ rychlost a kvalita služeb ○ přeprava kusových zásilek	○ větší náklady na přepravu
Odvoz výrobků samotnými zákazníky	○ přímá distribuční cesta	

Firma používala vlakovou dopravu ze začátku, ale postupně od tohoto druhu dopravy upustila. Vlakové přepravování větších zásilek, u kterých nerozhodovala rychlost. Vlaková doprava byla a je nevýhodná v tom, že železniční síť není tak rozsáhlá. Zboží se na některá místa muselo opět přepravit z nádraží silniční dopravou. Vznikaly zbytečné náklady na překládku a nakládku. Vlaky také mívaly velmi často zpoždění. Služeb pošty firma také již nepoužívá. Dříve se poštou posílali menší (kusové) zásilky. Tyto zásilky byly rozesílány na dobírku.

Firma používá především vlastní silniční dopravu, protože je pro firmu nejlevnější a tím nejvýhodnější. Vlastní automobil Citroen Jumper se zatížením 1 200 kg. V případě nevytížení tohoto vozu je využíváno služeb PPL. Při odběru většího množství výrobků si firma najímá kamionovou dopravu. Cena za vlastní dopravu je zahrnuta již v ceně výrobku. Kamionová doprava je velmi pružná z hlediska trasy i časového rozvrhu. Poskytuje rychlejší služby a umožňuje přepravu bez překládky, tím se sníží riziko ztráty času i poškození zboží.

Systém PPL - Professional Parcel Logistic – Systém PPL se specializuje na expresní přepravu balíků z domu do domu pro podniky, firmy a podnikatele (business-to-business) s doručením následující pracovní den. Balíková expresní služba vyplňuje prostor mezi spediční a kurýrní službou a její vznik si vyžádal sám trh. Dosahuje rychlosti a kvality kurýrních služeb, ale cenou se blíží zásluhou propracovaného systému organizace přepravy službám spedičním.

Při prodeji zboží přímo konečnému spotřebiteli firma využívá přímou cestu. V tomto případě si zákazníci odvázejí zboží z firmy sami. Vlastní odběr zákazníků je zanedbatelný.

2.6 Doporučení

V této části mé bakalářské práce se zaměřím na doporučení pro firmu KOVO TOPIČ a.s. v oblasti distribuce. Doporučení povedou ke zlepšení současného stavu ve firmě, a tím i k posílení konkurenčního postavení firmy.

Stále více firem věnuje zvýšenou pozornost logistice. Je to oblast, která může přinést velké úspory nákladů a současně zvýšit spokojenost zákazníků. Žádný logistický systém nemůže maximalizovat zákaznické služby a současně minimalizovat distribuční náklady. Jeho cílem je poskytnout požadovanou úroveň služeb při co nejmenších nákladech. Mezi hlavní logistické funkce patří zpracování objednávek, skladování, řízení zásob a doprava. Proto se při mém doporučení zaměřím na všechny tyto funkce.

- Firma by se měla zajímat o dodavatele a to hned z několika důvodů. Firma by se měla ujistit, že nakupuje kvalitní materiál, aby mohla dodržet slibovanou jakost výrobku. Měla by požadovat vyšší kvalitu za nižší cenu. Měla by se neustále informovat o nových dodavatelích, kteří by ji nabídli lepší služby. Nespolehliví dodavatelé mohou způsobit zpoždění ve výrobě a tím jsou ohroženy termíny dodávek k zákazníkům.
- Důležitým faktorem při distribuci výrobků firmy je tok informací. Může mít formu objednávek, faktur, předpovědí poptávky a dokonce ohlasů zákazníků. Čím účinnější a pro zákazníka přijatelnější je způsob komunikace, tím více to přispívá k zajištění celkových služeb pro zákazníka. Pokud by byla komunikace špatná, může vést k chybám a k zpoždění, což všechno může zvyšovat náklady jak z hlediska finančních prostředků, tak z hlediska nespokojenosti zákazníka. V současnosti lze ve firmě KOVO TOPIČ a.s. objednávat písemně poštou, faxem, telefonicky pro stálé zákazníky. Je také možnost objednávky přes internet. Zde bych firmě doporučila, aby na svých webových stránkách zveřejnila ceník svých výrobků a možné slevy, jak při platbě hotovostní či bezhotovostní a hlavně množstevní slevy. Firma musí mít jednoduchý, dostupný, rychlý a přesný objednávkový systém. Jsou-li objednávky zpracovány rychle a efektivně, je to přínosem pro firmu i zákazníky.

- V organizačním řádě je uvedeno, že skladovou účetní evidenci prodeje výrobků a zboží vede sekretariát společnosti. Zde bych navrhla, aby měl tuto evidenci na starosti pracovník skladu, který by ji zpracovával. Vytvořila bych ve firmě vnitřní propojený počítačový systém, který by umožnil, aby sekretariát mohl do této evidence nahlédnout v případě potřeby.
- Myšlenka, že by si zákazník mohl koupit výrobek nebo službu přesně tehdy, kdy si to přeje, je velmi lákavá, ale v praxi je to zcela nemožné. Firmě KOVO TOPIČ a.s. bych navrhla využít počítačů a rostoucí úroveň programového vybavení, které umožňuje sledování zásob mnohem snazším způsobem.
- Velmi důležitým faktorem pro distribuci výrobků je způsob balení zboží a samotná manipulace. Výběr vhodného balení závisí na konečném místě určení a na manipulačních prostředcích, které jsou k dispozici. Při použití služeb PPL a vlastní dopravy je výhodné nechávat zboží v kartonech, při využití kamionové dopravy jsou nejpříjemnější palety. Při použití palet je potřeba vysokozdvizný nakladač, který umožňuje snadné ukládání zboží do skladu odběratele.
- Ve své práci jsem se zaměřila na distribuci klíčových výrobků firmy KOVO TOPIČ a.s. Firma využívá k distribuci svých výrobků přímou i nepřímou distribuční cestu. Distribuční systém bude co nejefektivnější, když každý člen bude vykonávat ty úkoly, které ovládá nejlépe a budou navzájem spolupracovat.
- Vzhledem k provedené analýze doporučuji, aby firma i nadále využívala pro své klíčové výrobky vlastní dopravu, kamionovou dopravu a služeb PPL. Opírám se o výsledky plynoucí z porovnávání výhod a nevýhod pro firmu u různých druhů dopravy. Firma by i nadále měla využívat své vlastní dopravy, která pro ni představuje nejmenší finanční zatížení. Při objednávce většího množství je nejvýhodnější kamionová doprava, která je pružná, rychlá a flexibilní. V případě nevytížení ani jedné z výše uvedených dvou forem, je nejspokladnější využít služeb PPL. Zde je výhodou rychlost a kvalita, která je v kompenzaci s vyšší cenou. Další druhy dopravy firma z důvodu nevýhodnosti nepoužívá a ani bych je nedoporučovala.

- Společnost KOVO TOPIČ a.s. by měla rozvíjet a řídit své distribuční cesty. Musí být připravena přibírat nové a těch neúčinných se zbavovat, aby byly distribuční cesty dynamické. Pokud je firma bude využívat správně, mohou představovat konkurenční výhodu, ale při chybném použití se mohou stát konkurenční nevýhodou.
- Firma by se měla snažit dodržovat „zlaté“ marketingové pravidlo: Služte svým zákazníkům tak, jak byste chtěli, aby oni sloužili vám. Dnes už nestačí zákazníky pouze uspokojovat. Být spokojený už nic neznamená. Podniky neustále ztrácejí spokojené zákazníky. Ti přecházejí ke konkurentům, kteří je dokáží uspokojit lépe. Firma proto musí zajišťovat větší spokojenost než její konkurenti.
- Pro firmu KOVO TOPIČ a.s. by měla být služba zákazníkovi základem úspěchu. Měla by se soustavně snažit o zlepšení svých standardů. Mezi základní ukazatele, na které by se firma měla zaměřit bych přiřadila:
 - dodací lhůtu (firma by měla usilovat o co nejkratší lhůtu),
 - spolehlivost dodávky (firma musí dbát na to, aby měla dodávky splněny v termínu),
 - úplnost dodávky (dále musí kontrolovat, aby dodávka byla splněna ve slíbeném množství a lhůtě),
 - pohotovost dodávky (je dobré mít na skladě vytvořené minimální rezervy výrobků, aby menší množství objednaného zboží mohlo být dodáno ihned zákazníkovi, dále je to vhodné v případě, když firmě selže jeden z dodavatelů a objednávka by nemohla být vyřízena včas),
 - kvalitu dodávky (firma by měla především dbát na kvalitu svých výrobků, díky kvalitním výrobkům si získá své věrné zákazníky).

Doufám, že některé z mých návrhů a myšlenek budou firmě k užitku a prospějí k získání ještě větší konkurenceschopnosti firmy.

ZÁVĚR

Distribuční politika zaujímá v rámci strategií podniků stále významnější pozici a tento trend bude podle mého názoru i v budoucnu nadále pokračovat. Vyřešení problému komu a kde se budou výrobky či služby prodávat, patří mezi jedno z nejdůležitějších rozhodnutí podnikového managementu. Především je třeba zajistit, aby byl výrobek nabízen na správném místě a ve správném čase.

Úspěšnost podniku na trhu bude stále více záviset na sledované distribuční politice. Do oblasti distribuce bude proudit stále větší množství podnikových finančních prostředků, protože distribuce výrazným způsobem ovlivňuje a nadále bude ovlivňovat odbyt zboží a z něho plynoucí zisky.

Distribuce a distribuční cesty jsou v současnosti již velmi silně poznamenány změnami, ke kterým dochází ve vývoji společnosti i ekonomiky. Nové informační technologie vyvolávají nebyvalé distribuční možnosti, které nastávají především s existencí marketingu na internetu. Elektronické cesty nabízejí řadu výhod, především rychlost a komplexnost operací, jednoduchost vzájemných kontaktů, informační zázemí a spolehlivost přenosu dat. V této souvislosti vyvstává otázka týkající se budoucnosti mezičlánků a změna jejich úlohy v distribučním řetězci.

Téma mé bakalářské práce nese název: Analýza distribučních cest klíčových výrobků firmy KOVO TOPIČ a.s.

V první části bakalářské práce jsem shrnula teoretické a metodické poznatky týkající se distribuce. Hlavním cílem praktické části bakalářské práce bylo zmapování současného stavu distribuce ve firmě KOVO TOPIČ a.s. a pomocí získaných informací navrhnout doporučení pro firmu v oblasti distribuce jejích klíčových výrobků, které povede ke zlepšení jejího konkurenčního postavení.

Myslím si, že jsem cíle práce splnila a doufám, že některé z mých doporučení firma využije k získání lepšího konkurenčního postavení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vyd. Praha : RADIX, 2001. 284 s. ISBN 80-86031-31-4.
- [3] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. b.v. Praha : Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [4] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [5] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [6] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. b.v. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [7] LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L.M. *Logistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [8] MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [9] MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 227 s. ISBN 80-85603-95-0.
- [10] MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. JR. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [11] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [12] SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. b.v. Zlín : Ekka, 1992. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.
- [13] ŠUMBEROVÁ, P.; KOZÁK, V. *Základy marketingu*. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2003. 101 s. ISBN 80-7318-001-4.

- [14] TOMEK, J. a kol. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.
- [15] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- [16] *Rozhodování o distribučních cestách* [online]. Cit. 2004-12-10. Dostupné na WWW: <http://www.upce.cz/priloha/kemch_zm14>
- [17] *Zpětná logistika* [online]. Cit. 2005-03-30. Dostupné na WWW: <http://people.vslib.cz/tomas_jirasek1/kontakt1.htm#Zpetna_logistika>
- [18] *Organizační řád firmy KOVO TOPIČ a.s.*
- [19] *Pracovní řád firmy KOVO TOPIČ a.s.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

a spol. a společníci

PPL Professional Parcel Logistic

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vliv distribuce na snížení počtu obchodních transakcí	11
Obr. 2. Příklady marketingových cest.....	13
Obr. 3. Řízení logistického řetězce	21
Obr. 4. Organizační struktura v horizontální rovině ve firmě KOVO TOPIČ a.s.	33
Obr. 5. Organizační struktura ve vertikální rovině ve firmě KOVO TOPIČ a.s.....	34
Obr. 6. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s.	37
Obr. 7. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s. s distribučním článkem firmou Merida s.r.o.....	38
Obr. 8. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s. s distribučním článkem firmou BONO – HS, s.r.o.....	38
Obr. 9. Schéma distribučních cest firmy KOVO TOPIČ a.s. se zahraničním odběratelem firmou Hagleinter.....	39

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Výhody a nevýhody pro firmu KOVO TOPIČ a.s plynoucí z jednotlivých typů doprav	42
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Interview
- P II Katalog klíčových výrobků firmy KOVO TOPIČ a.s.
- P III Ceník doplňkového zboží ke klíčovým výrobkům firmy KOVO TOPIČ a.s.

PŘÍLOHA P I: INTERVIEW

Interview konané v průběhu praxe

Kladené otázky:

1. Co jsou vaše klíčové výrobky?
2. Proč řadíte sanitární techniku jako klíčový výrobek?
3. Poskytuje slevy na sanitární techniku?
4. Jaká je vaše organizační struktura?
5. Zabýváte se velkoobchodní i maloobchodní činností?
6. Měla firma za dobu své činnosti vlastní prodejny?
7. Jakých prostředníků využívá vaše firma?
8. Je možné, aby si zákazník koupil zboží přímo u vás?
9. Kde máte své sklady?
10. Jaký typ dopravy vaše firma používala od svého založení a nyní používá?
11. Kolik máte dodavatelů pro výrobky ze sanitární techniky?
12. Kolik máte odběratelů?
13. Kteří odběratelé jsou nejvýznamnější a proč?
14. Jaký typ vozidla vaše firma používá pro vlastní dopravu?
15. Jaká je cena za vlastní dopravu?
16. Jaké plynou vaší firmě výhody a nevýhody z jednotlivých typů doprav?
17. Jaký druh obalů je použitý u výrobků ze sanitární techniky?
18. Jaké jsou termíny splatnosti faktur u vašich odběratelů?
19. Používá vaše firma také hotovostního placení?

PŘÍLOHA P II:

KATALOG KLÍČOVÝCH VÝROBKŮ FIRMY KOVO TOPIČ A.S.

PŘÍLOHA P III:

**CENÍK DOPLŇKOVÉHO ZBOŽÍ KE KLÍČOVÝM VÝROBKŮM
FIRMY KOVO TOPIČ A.S.**