

Distribuční strategie společnosti Colorlak, a.s. zaměřená na spotřební trh

Zdeněk Bulejka

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk BULEJKA**
Osobní číslo: **L09335**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Distribuční strategie společnosti Colorlak a.s.
zaměřená na spotřební trh**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky z literatury vztahující se k dané problematice
2. Analyzujte současný stav distribuce
3. Vyhodnoťte přednosti a nedostatky
4. Provedte doporučení ke zlepšení distribuční strategie

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip . Marketing Management : Analýza, Plánování, Využití, Kontrola.
Děčín : Victoria Publish a.s., 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

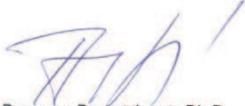
[2] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století : 1. díl. Vyd. 1. Praha : Radix, spol. s.r.o., 2005.
569 s. ISBN 80-86031-59-4

[3] SCHULTE, Christof. Logistika. Vyd. 1. Praha : Victoria Publishing a.s., 1994. 301 s. ISBN
80-85605-87-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Xénie Lukoszová, Ph.D.
Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2010
Termín odevzdání bakalářské práce: 6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archívu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.12.2010


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Předmětem této diplomové práce je distribuce určená pro spotřební trh, která je sledována ve společnosti Colorlak a.s., zabývající se výrobou a prodejem nátěrových hmot. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena rešerše literárních zdrojů na téma distribuce. Praktická část obsahuje analýzu současného stavu distribuce a navržení doporučení pro distribuční strategii.

Klíčová slova:

Distribuce, distribuční politika, distribuční kanál, distribuční logistika, logistika, distribuční mezičlánky, distribuční strategie, spotřební trh, přímá distribuční cesta, nepřímá distribuční cesta, cíle distribuce, sklady, expediční sklady, zásoby, výběrová distribuce, velkoobchod, prostředník, maloobchod, zákazník.

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The topic of this dissertation is distribution intended for consumer market which is monitored by Colorlak a.s. dealing with production and sale of coating compositions. The dissertation is divided into theoretical and practical part. The theoretical part of my work includes search for literary sources on the topic of distribution. The practical part includes analysis of the present situation of distribution and suggests recommendations for distribution strategy.

Keywords:

Distribution, distribution policy, distribution channel, distribution logistics, logistics, distribution interfaces, distribution strategy, consumer marketing, direct distribution channel, indirect distribution channel, target distribution, storage, warehouse, inventory, selective distribution, wholesale, intermediary, retail, customer .

Na tomto místě bych rád poděkoval Doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Colorlak, a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DISTRIBUČNÍ POLITIKA	12
2 DISTRIBUČNÍ CESTY A JEJICH USPOŘÁDÁNÍ	15
2.1 FUNKCE DISTRIBUČNÍCH CEST	16
2.2 TYPY DISTRIBUČNÍCH CEST	16
2.3 DISTRIBUČNÍ CESTY NA SPOTŘEBNÍCH TRZÍCH	17
2.3.1 Přímá distribuční cesta	20
2.3.2 Nepřímá distribuční cesta.....	21
2.4 LOGISTICKÉ UKAZATELE HOSPODÁRNOSTI.....	22
3 TVORBA DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU A STANOVENÍ DISTRIBUČNÍ STRATEGIE	24
3.1 STANOVENÍ CÍŮ DISTRIBUCE.....	25
3.2 VYHODNOCENÍ VLIVŮ VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	26
3.3 ROZHODOVÁNÍ O DISTRIBUČNÍ STRATEGII.....	26
3.3.1 Počet úrovní distribučních cest	27
3.3.2 Rozhodování o vztazích jednotlivých prvků cesty.....	28
3.3.3 Vertikální distribuční (marketingové) systémy.....	29
3.3.4 Horizontální distribuční (marketingové) systémy.....	33
3.3.5 Hybridní distribuční (marketingové) systémy	35
3.4 ANALÝZA SWOT.....	35
3.5 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE Z HLEDISKA INTENZITY PRODEJE.....	36
3.6 STRATEGIE MOTIVACE V DISTRIBUČNÍCH CESTÁCH.....	37
3.7 ŘÍZENÍ DISTRIBUČNÍ CESTY	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	40
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	40
4.2 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI COLORLAK A.S.	40
4.3 VÝROBNÍ PROGRAM	41
4.4 ORGANIZACE SPOLEČNOSTI.....	42
4.5 EKONOMICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	43
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU DISTRIBUCE	45
5.1 ANALÝZA VLASTNÍ STRUKTURY DISTRIBUČNÍCH CEST	46
5.2 ANALÝZA PRODEJE POMOCÍ PROSTŘEDNÍKŮ.....	48
5.3 IDENTIFIKACE KONKURENCE	50
5.4 SKLADOVÁNÍ A LOGISTIKA DISTRIBUCE SPOLEČNOSTI COLORLAK	51
5.4.1 Současná situace skladů	51
5.4.2 Distribuční logistika	55
5.5 SWOT ANALÝZA PROCESU DISTRIBUCE SPOLEČNOSTI COLORLAK, A.S.....	56
6 NÁVRH DISTRIBUČNÍ STRATEGIE	58

6.1	STANOVENÍ CÍLŮ DISTRIBUCE.....	58
6.2	CÍLOVÉ SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ.....	59
6.3	VÝROBKOVÉ SPECIFIKACE.....	60
6.4	DISTRIBUČNÍ STRATEGIE	61
6.5	DISTRIBUČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	62
6.6	ČINNOSTI DISTRIBUČNÍ LOGISTIKY	62
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAGŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

V dnešní nelehké době, kdy nám na záda dýchá nedolčená ekonomická recese, je budování a upevňování dobrého postavení firmy na trhu důležitý a těžký boj. Pokud chce firma v konkurenčně nabitém prostředí efektivně fungovat, musí sledovat požadavky a orientaci zákazníka. Výroba kvalitního zboží doplněného o tržní cenu je dnes už samozřejmostí. Na řadu tak přichází nástroje jako marketing a logistika, kde distribuce ve velké míře hraje důležitou roli. Distribuční rozhodování by mělo být dynamické a musí odrazet změny ve vývoji spotřebitelských potřeb, zvyklostí a požadavků. Jedná se rovněž o dlouhodobé rozhodnutí a předem určuje další vývoj subjektu. Tato rozhodnutí můžeme většinou jen obtížně měnit a jinak formovat. Dobře zvolená distribuční politika může znamenat velký a z hlediska existence rozhodující úspěch na trhu a výhodnější postavení před konkurencí.

Během predikování distribučních kanálů se nám nabízí mnoho alternativ. Každý kanál pak vykazuje jiné náklady a úroveň prodeje. Při volbě strategie musí podnik také vyhodnotit svoji vlastní situaci a postavení na trhu. V dnešní době je cílem podniku nabízet své zboží co největšímu okruhu potencionálních spotřebitelů.

Distribuci se přiklání velká míra pozornosti. Můžeme zde hledat příčinu v globalizaci a liberalizaci světového trhu a také jako důsledek rozmachu nových informačních technologií. Globalizace umožňuje vznik nadnárodních společností, které operují po celém světě.

V současné době se na oblast logistiky pohlíží jako na oblast, kde může podnik dosáhnout velkého podílu úspory nákladů. Logistické a potažmo distribuční procesy mají obrovský potencionální vliv na uspokojení potřeb zákazníků a tím i na související velikost prodeje. Distribuci může podnik také použít jako marketinkovou výhodu, kterou lze efektivně aplikovat pro získání nových konkurenčních výhod.

Distribuční důležitost v současné situaci si uvědomuje i společnost COLORLAK, a.s. Staré Město. Tato společnost dobře ví, že úspěch v konkurenčním tlaku je částečnou zárukou dobrého rozvoje a chodu společnosti. Musí se zaměřit nejen na perfektní kvalitu svých výrobků, vynikající užitek, dobrou cenu, ale také na budování taktik a praktik v oblasti distribuce, jejichž respektování a využívání umožňuje vytvářet dlouhodobé vztahy.

Téma mé bakalářské práce má název: Distribuční strategie společnosti Colorlak, a.s. zaměřená na spotřební trh.

Cílem této bakalářské práce je uvést teoretické informace týkající se problematiky distribuce, analyzovat současný stav distribuce ve společnosti Colorlak, a.s. a navrhnout doporučení v oblasti distribuční strategie s cílem upevnit její konkurenční postavení na trhu. Tato strategie bude platná v následujícím období 3 až 5 let se zaměřením na trh konečného spotřebitele v České republice (tuzemsku).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DISTRIBUČNÍ POLITIKA

Distribuce představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli (zákazníkovi) a s tím spojené informační, řídicí a kontrolní činnosti. Cílem je zde dát k dispozici správné zboží ve správné době na správné místo ve správném množství a kvalitě a současně vytvořit optimální poměr mezi souborem dodacích služeb, které je schopen podnik poskytovat, nebo je zákazníkem požadován, a vznikajícími náklady. Jedná se tedy o to, aby se podařilo zvolené odbytové cesty optimálně obsloužit. [6]

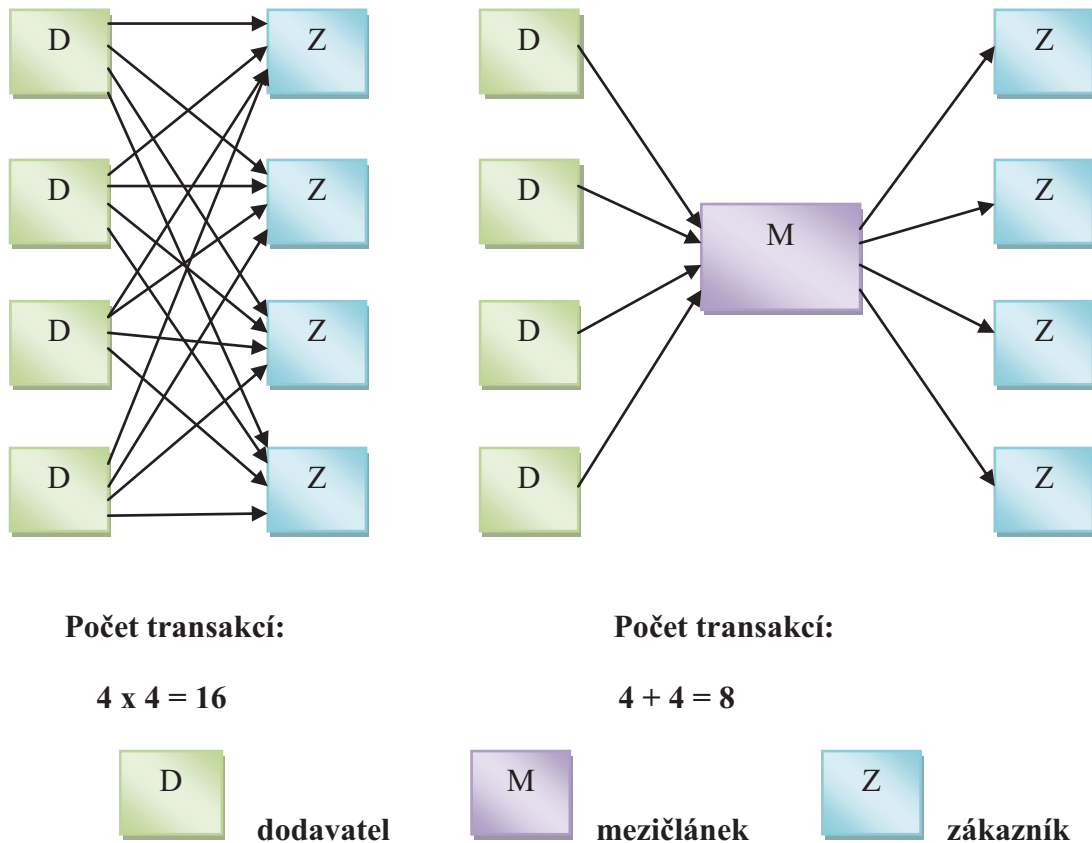
„Jedno z nejdůležitějšího rozhodnutí firemního managementu se týká řešení problému, komu a kde se budou výrobky prodávat. Dále jakým způsobem lze zajistit, aby výrobek byl nabízen na správném místě a ve správném okamžiku. Jednou z možností je prodej přímo zákazníkovi ve firemních prodejnách nebo prostřednictvím přímého marketingu. Přes vzrůstající význam přímého marketingu je však nereálné předpokládat, že by přímé cesty mohly zabezpečit distribuci většiny zboží na trhu“ (Světlík, 2005, s. 152).

Zboží se dostává k zákazníkům prostřednictvím tzv. **prodejních cest** (distribučních kanálů).

Prodejní cesta je určována počtem **prostředníků a zprostředkovatelských článků**, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Prodejní cesta funguje jako systém. Umožňuje plynulý fyzický tok výrobků, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží. Kromě distribuce výrobků plní tyto články další významnou úlohu. Přetvářejí výrobní sortiment na sortiment obchodní. Řečeno jinými slovy, výrobci vyrábí ve velkém měřítku výrobky úzkého výrobního sortimentu. Na trhu však zákazníci vyžadují širokou paletu zboží v menším množství.

V praxi existuje řada forem prostředníků (stávají se vlastníky zboží) a zprostředkovatelů (zprostředkovávají prodej za provizi), velkoobchodník, maloobchodník, agent a další. Mohla by se zdát, že zařazování prostředníků a zprostředkovatelů do prodejní cesty zvyšuje náklady, a tím i prodejní cenu výrobku. Výhodnost spojení výrobce s kupujícím prostřednictvím uvedených článků však vyplývá ze společenské dělby práce a jeho efektivnost ukazuje obr. 1. [7]

Obr. 1. Počet transakcí při využití obchodního mezičlánku. [7]



Výrobce si může volit různou skladbu distribučních cest. Rozhodnutí o tom, jakým způsobem bude dodávat své zboží konečnému spotřebiteli, patří do oblasti distribuční politiky.

„**Distribuční politika** představuje komplex opatření, která na sebe navazují a prolínají se. Zahrnuje všechny operce (výměnné toky) nezbytné pro přemístění zboží od výrobce na místo vybraném spotřebitelem nebo uživatelem nebo na místo, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit. Jedná se o fyzické přemístování produktů (přepravu, skladování, řízení zásob), změnu vlastnických vztahů, nehmatné procesy (informační toky, platby, reklamu, podporu prodeje atd.)“ (Jakubíková, 2008, s. 190).

Distribuční politika vyjadřuje postoj managementu firmy ke zpřístupnění zboží zákazníkovi. Je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu. Změna strategie distribuční politiky je nákladná a riskantní. Obvykle se projeví až za delší časový úsek.

Cílem distribuční politiky je zajistit:

- hospodárný pohyb zboží k vynaloženým nákladům,
- proniknutí na cílové trhy,
- uspokojení požadavků zákazníků na cílovém trhu – místo, čas, úroveň služeb,
- získání stanoveného tržního podílu,
- maximální tržby z prodejů v důsledku zvolené distribuční cesty.

Konkrétní podobu nalézá marketingová distribuční politika ve vlastní organizaci distribučních cest a způsobu prodeje, tj. ve zvolené distribuční strategii. [2]

2 DISTRIBUČNÍ CESTY A JEJICH USPOŘÁDÁNÍ

Tok zboží od výrobce ke spotřebiteli je tvořen různými cestami, které odrážejí dělbu práce jak mezi výrobou a obchodem, tak uvnitř samotného obchodu. Od okamžiku dohotovení produktu až k jeho bezprostřední koupi zákazníkem je nutné překlenout celou řadu rozporů mezi výrobou a spotřebou. Jedná se o rozpory v čase, místě, dodávaném množství, v kvalitě a ve vlastnictví. Proces pohybu zboží představuje nejen překonání těchto rozporů, ale také spočívá ve skladovacích, manipulačních, prodejních, fyzických a řídicích operacích.

Produkty, jak již bylo uvedeno, se dostávají od výrobce či producenta služeb ke koncovým zákazníkům prostřednictvím tzv. distribučních cest.

Distribuční cesta je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce k zákazníkovi.

Distribuční cesta může mít podobu přímého spojení výrobce – koncový zákazník, nebo nepřímého spojení. Mezi výrobce a koncového zákazníka pak vstupují tzv. mezičlánky, což jsou prostředníci a zprostředkovatelé.

Mezičlánky na marketingové distribuční cestě zabezpečují různé funkce, potřebné pro plynulý tok zboží od výrobce nebo od producenta služeb ke spotřebiteli, například informace o zákaznících, konkurentech, prostředí, marketingovou komunikaci, sjednávání konkurenčních podmínek, způsoby financování apod. Skladba distribučních mezičlánků užívaná určitou firmou bývá dynamická, podléhá změnám v souvislosti s vývojem prostředí. Obvykle se mění tak, jak se mění trh, prostředí, nároky zákazníků, jak se vyvíjí výrobce a jak produkt prochází jednotlivými fázemi životního cyklu.

Distribuční mezičlánky se dělí do tří skupin:

1. **obchodní prostředníky**, kteří zboží nakupují, po určitou dobu jej vlastní a poté prodávají,
2. **obchodní zprostředkovatele**, kteří zboží nevlastní, ale vyhledávají na trhu subjekty nabídky a poptávky, zprostředkovávají jejich setkání a následný prodej,
3. **podpůrné distribuční mezičlánky**, které představují firmy poskytující velké množství služeb (přepravních, skladovacích, finančních, poradenských) a napomáhají vyšší efektivnost při realizaci procesu distribuce. Většinou se jedná o outsourcované firmy. [2]

2.1 Funkce distribučních cest

Distribuční cesty zajišťují mnoho funkcí, které umožňují spotřebitelům „dosáhnout“ na zboží a služby. Mezi ně patří zajištění přístupu k požadovanému produktu způsobem a na místě, které požaduje zákazník, nalézání potencionálních zákazníků, budování vztahů se zákazníky, sladění nabídky s jejich potřebami, vytvoření odpovídajícího sortiment, spolupráce při marketingovém výzkumu a poskytování informací, marketingová komunikace, cenová jednávání, funkce spojené s logistickou nebo fyzickou přepravou, jakož i další pomocné funkce, které pomohou transakci naplnit (fyzická distribuce = přeprava a skladování, financování, nesení rizika). Tím vytvářejí případnou hodnotu, protože zmenšují významné časové, materiálové a vlastnické rozpory, jež výrobky a služby oddělují od jejich klíčových úkolů. Většinu funkcí zajišťuje výrobce, dovozce nebo distribuční mezičlánek, ale některé funkce si zajišťuje i zákazník. [2]

2.2 Typy distribučních cest

Cesta zboží od výrobce ke spotřebiteli může být realizována mnoha způsoby. Rozhodnutí o výběru typu distribuční cesty je důležitým strategickým rozhodnutím a je spojeno s hledáním odpovědí na mnoho otázek a s posuzováním výhod a nevýhod jednotlivých typů distribuce. Je to rozhodnutí, kterým se řídí ostatní složky logistického systému zabezpečující blaho zákazníka s marketingovým procesem.

Existuje několik typů distribučních cest:

- distribuční cesty,
 - vpřed (výrobce-zákazník) = přímá cesta,
 - vzad (zákazník-výrobce) = přímá cesta,
- distribuční cesty,
 - pro spotřebitelské trhy,
 - pro výrobní trhy,
- distribuční cesty,
 - pro výrobky,
 - pro služby,
 - pro místa.

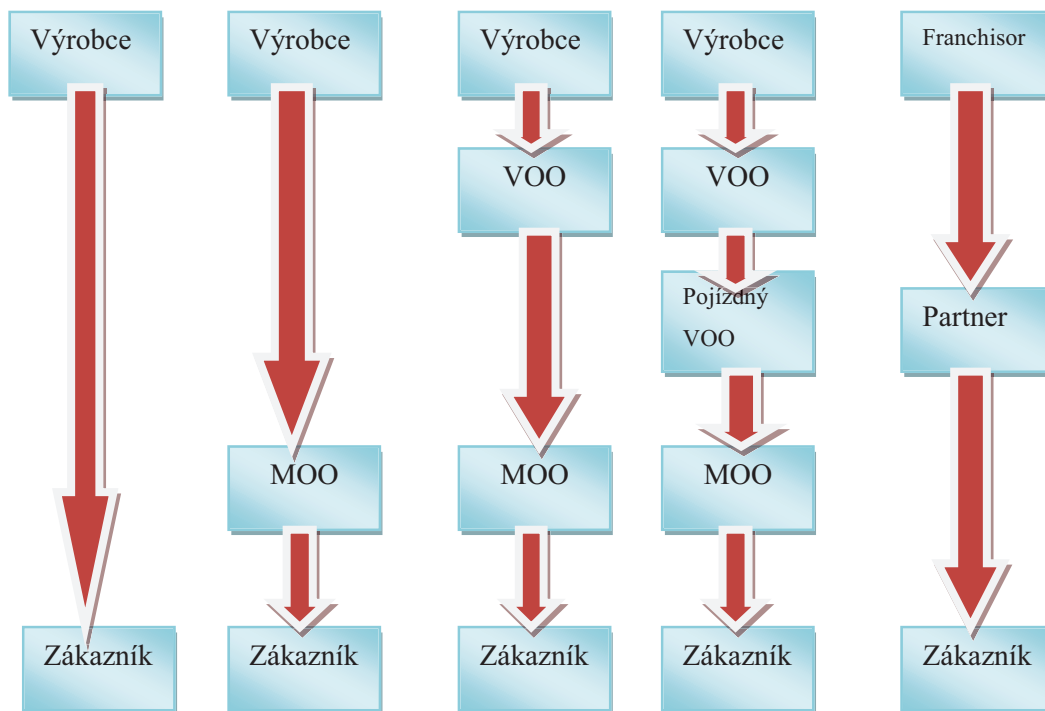
Distribuční cesta vpřed je nejběžnější cestou. Výrobce může volit mezi několika variantami, úrovněmi distribučních cest. Obr. 2 nám znázorňuje nejčastěji používané varianty na spotřebitelských trzích.

Distribuční cesta vzad vyjadřuje pohyb od zákazníka k prodejci, případně od zákazníka k výrobcí či dovozci. Může zahrnovat reklamace zboží, ale také vrácení obalů (vratné láhve, přepravky), výkup produktů určených k recyklaci (kovový a jiný odpad) nebo jen možnost vrácení nespotřebovaných produktů, například léků apod. [2]

2.3 Distribuční cesty na spotřebních trzích

Distribuční cesty, kterými se dostává zboží od výrobce ke kupujícímu, mohou být přímé nebo nepřímé. To znamená, že zahrnují jeden nebo několik mezičlánků (obr. 2). Rozhodnutí, která cesta by měla být zvolena, aby byl cílový trh dosažen nejefektivněji, je důležitou součástí plánování podnikového managementu. Rozhodování by mělo být dynamické a odrážet změny, ke kterým na trhu dochází. Zvolená prodejní cesta významně ovlivňuje další části podnikového marketingového mixu. Skutečnost, kde se bude výrobek prodávat, významně ovlivňuje cenovou strategii, volbu stimulačního mixu, řešení obalu výrobku, služeb aj. Při využívání prodejních cest se výrobci vzdávají možnosti řízení a přímé kontroly prodeje svých výrobků. Důvody nelehkého rozhodnutí jsou pochopitelné při důkladném pohledu na jednotlivé funkce prodejních cest. [7]

Obr. 2. Přímé a nepřímé prodejní cesty. [7]



Články, tvořící prodejní cestu, velmi často plní funkce lépe a efektivněji než výrobce. Které hlavní funkce tedy systém prodejních cest plní?

Obchodní funkce zahrnuje aktivity a přímo ovlivňující transakce mezi výrobcí, mezičlánky a zákazníky. Obchodníci kupují zboží, prodávají je a přejímají riziko. Kupují zboží od různých výrobců, což znamená, že musí vyhledávat a kontaktovat potenciální dodavatele. Vyhodnocují vlastnosti, kvalitu a cenu výrobku., projednávají nákup a podmínky s ním spojené. Prodej zboží zahrnuje kromě fyzické distribuce i řadu jiných činností, například stimulaci prodeje reklamou, osobním prodejem a podporou prodeje. V průběhu času, který uběhne mezi nákupem zboží a jeho prodejem, přejímají rizika plynoucí z jeho vlastnictví. Hospodářská logistika je disciplína zabývající se řízením toku materiálu v čase a prostoru v komplexu se souvisejícími toky informací. Jejím cílem je minimalizovat náklady spojené s činností a přitom zcela uspokojit požadavky trhu. Marketingová logistika se zabývá toky hotových výrobků. Začíná skladováním hotových výrobků a pomocí různých prodejních cest zajišťuje tok k odběrateli. [4]

Logistická funkce tedy zahrnuje činnosti potřebné k zajištění fyzické distribuce výrobku od výrobce ke spotřebiteli. Představuje především dopravu výrobku od výrobce. Zahrnuje i na místo, kde jej zákazník kupuje, jeho skladování na cestě a roztřídění dle možností, typů, stupňů či jiných kritérií dle požadavků odběratelů. Kromě roztřídění zboží a přetváření výrobního balení na spotřebitelské dochází zde i k přizpůsobování zboží přání zákazníků v kompletaci zboží, dohotovování a montáži výrobků a speciálního balení. [7]

Logistický **outsourcing** je aktuální využití tendence k přenesení aktivit, nikoliv strategických, na jiné externí články mimo vlastní firmu. Především výrobce tak řeší uskutečnění nevýrobních procesů firmy pomocí tzv. třetí strany, která zajišťuje distribuční (logistické) služby, jako je doprava, kompletace, skladování a udržení zásob. [3]

„V procesu distribuce plní roli třetí strany nejrůznější typy logistických podniků“ (Lukoszová, 2011, s. 22).

Podpůrné funkce pomáhají zjednodušit a usnadnit pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Mezičlánek se také podílí na finanční pomoci jak výrobcí, tak i zákazníkům v podobě obchodního úvěru. Dále třídí zboží dle kvality, klasifikuje je a zařazuje do příslušných jakostních skupin. S funkcí je spojen i marketingový výzkum a získávání informací pro potřeby lepšího poznání vlivů působících na trhu. Mezičlánek získává důležité informace od zákazníků na trhu a předává je výrobcí. Jedná se o nové módní trendy nebo očekávaný objem prodeje určitého výrobku. [7]

Všechny funkce vyplňují prostor mezi výrobcem a zákazníkem a jsou pro distribuci zboží a jeho prodej zákazníkům nezbytné. Není možné je vyloučit. Lze je pouze rozdělit mezi výrobce a jednotlivé články obchodních cest, a to podle kvality a efektivnosti výkonu funkce. Každý článek prodejní cesty plní svou nezastupitelnou roli. Úspěšnost jeho činností závisí na fungování celého systému. Předpokladem jsou dobré vztahy mezi výrobcí a jednotlivými články prodejních cest. Optimální výrobce z pohledu prostředníků je přinejmenším ten, který:

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

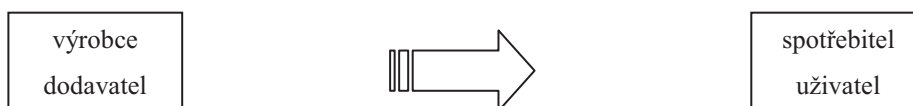
Z pohledu výrobce by optimální prostředník měl splňovat tato kritéria:

- má mít přístup k tržnímu segmentu, na který výrobce míří,
- udržuje optimální zásoby produktů výrobce v odpovídající struktuře,
- uskutečňuje vlastní efektivní stimulační program v souladu se stimulačním mixem výrobce,
- zákazníkům poskytuje služby na odpovídající úrovni a rozsahu – úvěr, dodání zboží, instalace, výměnu zboží nebo jeho opravu, respektuje záruční lhůty,
- za dodané výrobky platí řádně a včas, má management na odpovídající úrovni. [7]

Distribuční cesty na spotřebitelských trzích se člení na cesty přímé a cesty nepřímé viz. Obr. 2.

2.3.1 Přímá distribuční cesta

Obr. 3. *Přímá distribuční cesta.* [2]



Označuje se také jako bezúrovňová cesta. Je představována prodejem zboží koncovému zákazníkovi přímo výrobcem. Výrobce si v tomto případě sám zajišťuje funkce obchodní, logistické i doplňkové. Může mít svůj vlastní velkoobchod i maloobchod. Přímá cesta umožňuje bezprostřední kontakt se zákazníkem, budování vztahů se zákazníky, výměnou informací a tím získání zpětné vazby, možnost bezprostředně reagovat na požadavky zákazníka. Z časového hlediska je tato cesta mnohem kratší než cesta nepřímá. Přímá cesta je také spojena s určitými nevýhodami. Mezi nevýhody může patřit počet kontaktů, které musí výrobce uskutečnit, aby prodal své zboží. Dále musí disponovat obchodními dovednostmi a realizovat různé marketingové aktivity související s distribucí produktů. Výrobce nese obchodní rizika i rizika spojená se ztrátami a s poškozováním zboží. Přímou cestou využívají například truhláři, někteří pěstitelé zeleniny a ovoce, výrobci pečiva, lahůdek, zahradníci aj.

Dá se říct, že přímý prodej je jednou z nejstarších a nejosobnějších forem prodeje. Směnný obchod (barter) byl jeho první formou.

V současné době za jeho nejnovější formu můžeme považovat prodej prostřednictvím internetu, mobilu, telefonu, televize, katalogů apod. I když i tady často do procesu prodeje vstupuje nějaký mezičlánek.

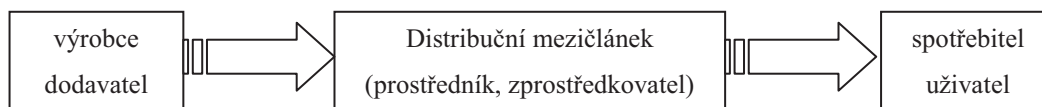
Pokrok v technicko-technologickém prostředí usnadňuje výrobní, firmám nejen přímé obchodování, ale také přímý dialog se zákazníky. Internet nabídl všem firmám bez rozdílu možnost vstupu se svými produkty na nové i na velmi vzdálené trhy. Internet nabízí zákazníkům nepřehledné množství webových odkazů, které jim pomohou najít a vybrat cokoli, nač si jen pomyslí, a to za slíbené nejnižší ceny a kdekoliv na světě. Internet významně přispívá k vytváření hyperkonkurenčního prostředí.

Internet není jen nástrojem přímé distribuční cesty, ale je i nabídkou součástí nepřímých distribučních cest.

Technický pokrok v multimediálních systémech nabízí mnoho možností přímého spojení mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Distribuovány přímo mohou být informace, služby, myšlenky, kulturní výtvořky aj. Multimediální distribuční systémy bude možné doma připojit na osobní počítače nebo televizory. Zákazníci si budou moci vytvářet vlastní balíčky. [2]

2.3.2 Nepřímá distribuční cesta

Obr. 4. *Nepřímá distribuční cesta.* [2]



Je to cesta, do které se zapojují mezi výrobcem a konečným zákazníkem distribuční mezičlánky (velkoobchod, maloobchod, nezávislí prodejní agenti apod.).

Nepřímé distribuční cesty mohou mít různou podobu:

- **Jednoúrovňová cesta se začleněním maloobchodu** vystihuje přímé dodávky z výroby do maloobchodu, většinou přes vlastní sklad. Používá se především u dodávek potravin s omezenou záruční lhůtou, rychle se kazící zboží apod. ale i v případě bílého zboží. (pračky, myčky, mikrovlnné trouby, nádobí apod.) aj. Maloobchod díky tomu, že nakupuje od výrobců ve velkém, získává zboží za nižší cenu.
- **Jednoúrovňová cesta se začleněním velkoobchodu** se používá například u prodeje paliv, stavebnin aj. Specializované velkoobchodní firmy nakupují od výrobců a dále prodávají zákazníkům.
- **Jednoúrovňová cesta se začleněním zásilkového obchodu** umožňuje specifickou technologii pohybu zboží. [2]

2.4 Logistické ukazatele hospodárnosti

V oblasti distribuce se můžeme provádět vyhodnocování pomocí ukazatelů logistické hospodárnosti.

Jedná se o následující ukazatele:

- průměrné náklady na zakázku zákazníka,
- podíl nákladů na obratu,
- distribuční náklady na zakázku,
- podíl nákladů na odeslání,
- rychlost obratu hotových výrobků,
- dopravní náklady na dopravní zakázku,
- poměr vlastních dopravních nákladů k nákladům cizí dopravy.

Rychlost pohybu zásob vzhledem k transformaci materiálu a polotovarů na hotový výrobek lze vyjádřit pomocí obrátky zásob a dobou obratu zásob.

Obrátka zásob udává, kolikrát se za jeden rok přemění průměrná zásoba v tržby, což lze vyjádřit poměrem:

$$OZ = \frac{CS}{PZ}$$
, kde značí: OZ – obrátka zásob, CS – celková spotřeba, PZ – průměrná zásoba.

Doba obratu zásob vyjadřuje období, za které zásoby projdou jednotlivými procesy od příjmu až po přeměnu v tržby.

Platí: čím kratší je doba, tím menší množství zásob je v logistickém řetězci vázáno.

$$DO = \frac{360}{OZ} \quad , \text{ kde značí: DO – doba obratu, OZ – obrátka zásob.}$$

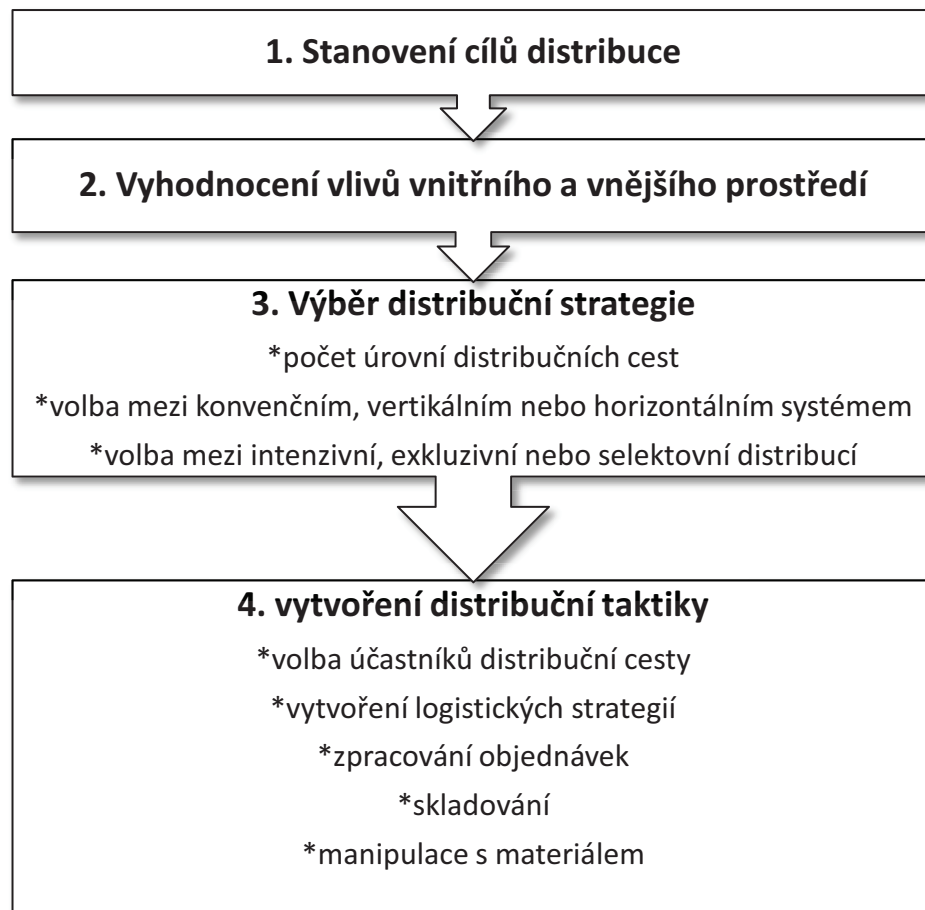
Zásoby velmi významně ovlivňují hospodářský výsledek každého podniku a také jeho pozice na trhu. Velikost zásob by měla být co nejmenší ve vztahu k vázaným finančním prostředkům a jednak co největší vzhledem k nutné pohotovosti u dodávek ve vztahu k zákazníkovi a jeho požadavkům. [1]

3 TVORBA DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU A STANOVENÍ 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 tlak 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, s. 202).

Strategie je, jak již víme, cestou vedoucí k dosažení cíle. Proto, hovoříme-li o strategii, musíme si nejprve stanovit cíl. Celý postup tvorby distribučních strategií, respektive distribučního plánování, je znázorněn na obr. 3. [2]

Obr. 5. Jednotlivé kroky distribučního plánování. [2]



3.1 Stanovení cílů distribuce

Cíle distribuce musejí být v souladu s marketingovou strategií firmy. Hlavním cílem distribučního plánu je zabezpečit, aby produkty byly dostupné v takové době, na takovém místě a v takovém množství, které zákazník požaduje, a to za nejnižších nákladů. Obdobná definice platí pro obchodní logistiku.

K určení cílů distribuční cesty je potřebné provést nejen analýzu zákaznických potřeb, ale také segmentaci trhu a výběr cílové skupiny. Pro jednotlivé typy segmentů se volí různé distribuční cesty, které nejlépe odpovídají jejich požadavkům. [2]

Mezi **hlavní parametry výběru distribučního kanálu**, případně celkové struktury distribuce podniku, patří:

1. Charakter výrobku nebo jeho služeb.
2. Rozsah služeb poskytovaných zákazníkům.
3. Náklady na tvorbu a provoz kanálu.
4. Podíl na trhu.
5. Pružnost, kontrolovatelnost.
6. Ostatní (infrastruktura, pracovníci, kultura,...).

Při volbě distribučního kanálu musíme brát v úvahu následující skupiny faktorů:

- charakteristiku trhu,
- charakteristiku produktu,
- charakteristiku uvažovaného typu distribučního kanálu,
- charakteristiku konkurence a jejich distribučních aktivit,
- finanční zdroje podniku. [3]

Celá řada proměnlivých faktorů a prvků, které působí na efektivnost používání určitého typu distribučního kanálu značně komplikuje rozhodnutí o jeho volbě.

3.2 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí

Po stanovení cílů distribuce podnik přistupuje k identifikaci možných alternativ distribuce. K tomu potřebuje dostatek informací týkajících se prostředí, které může získat ze svého marketingového informačního systému.

Vyhodnocení vlivů prostředí na základě analýzy makroprostředí, prostředníků a zprostředkovatelů, konkurence, zákazníků a také vnitřního prostředí podniku, jejích zdrojů a schopností.

Hlavní vývojové trendy makroprostředí ovlivňující distribuční strategie

Proces internacionalizace a koncentrace doprovázený vznikem globálních obchodních řetězců, vytvářením strategických obchodních aliancí a zánikem menších obchodních firem vznikající nové formy spolupráce obchodních a dodavatelských firem. Např. spolupráce velkých dodavatelských firem s obchodními řetězci s cílem snižování nákladů, marketing cílený na kupující v prodejnách, rozvoj a využívání moderních informačních technologií, platební karty aj.

Na základě dobré znalosti konkurence a jejích distribučních strategií se mohou výrobci poučit z konkurenčních úspěchů, ale i chyb a mohou se vyvarovat jejich opakování.

Analýza zákaznických požadavků se provádí proto, aby firma získala odpovědi na otázky, které jsou pro její rozhodování o výběru distribučního systému a stanovení distribuční strategie důležité. Jde o to, **co, kde, proč, kdy, jak často, jakým způsobem, v jakém množství atd. zákazník nakupuje.** [2]

3.3 Rozhodování o distribuční strategii

Existují různé distribuční strategie vedoucí k dosažení navržených cílů distribuce, ale jenom některé z nich jsou efektivní.

Plánování distribuční strategie obnáší přinejmenším tři rozhodnutí:

- o počtu mezičlánků distribuční cesty,
- o vztazích jednotlivých prvků cesty,
- o intenzitě distribuce neboli o počtu zprostředkovatelů přítomných na každé úrovni distribuční cesty.

3.3.1 Počet úrovní distribučních cest

Východiskem výběru distribučních cest jsou obecné strategické zájmy firmy a segmentační strategie. Výběr strategie závisí na tom, zda se jedná o novou nebo o již zavedenou firmu. Firmy obvykle volí více distribučních cest nebo partnerů a tím snižují riziko závislosti na odběrateli v případě jakéhokoliv nebezpečí. Firmy po vyhodnocení efektivity a ve snaze o snížení nákladů distribuční cesty mohou přikročit i k odstranění některých vrstev distribuční cesty.

Výběr distribuční cesty je důležitým marketingovým rozhodnutím. Je spojen nejen s úvahami o nákladech, ale také s úvahami o odpovídajícím uspokojení zákazníků. Výběr správné cesty vychází z podnikových i marketingových cílů a ze strategií, ale také nutně ze zdrojů, které má firma k dispozici, z kompetencí a schopností, kterými disponuje, jakož i z účinnosti jednotlivých cest a z možných rizik, která jsou s nimi spojena.

Výběr distribuční cesty ovlivňuje celá řada činitelů. Jsou to například:

- a) **Samotný výrobní podnik** (podnik poskytující služby) – jeho umístění, výrobní kapacity, používané technologie, finanční, materiálové a personální možnosti a schopnosti.
- b) **Druh a povaha prodávaného produktu** – jeho složitost, rozměry, hmotnost, hodnota, technická úroveň, stupeň standardizace, image, cena, životnost, studium životního cyklu atd. Cesty se různí u průmyslových výrobků, spotřebních výrobků, potravin (ovoce – podléhá zkáze), služeb místní povahy, řemesel, živností, dodávek velkých investičních celků, kompletů výrobních systémů, technologií, stavebních či geologických prací, projektových, inženýrských prací atd.
- c) **Povaha trhu nebo její části (segmentu)**- typ trhu, objem, segment trhu, výběrová kritéria kupujících (kvalita, čerstvost, cena, kvalita aj.) Povahou trhu je míněna také rozloha trhu, jeho organizovanost, počet uživatelů, možnosti financování (leasing, půjčky, úvěry), kupní zvyklosti, dopravní a skladovací možnosti, soustředění nabídky a poptávky, trh použitého zboží apod. V případě služeb jde o jejich požadovaný druh (např. doprava železniční, říční, letecká, automobilová, potrubní, vertikální, kombinovaná) i dosah (místní, celostátní, mezinárodní) apod.
- d) **Objem dodávek, velikost potřeby a poptávky** – (může být dále spojováno s poskytováním cenových rabatů a s dalšími ekonomickými nástroji).

- e) **Faktory prostředí** - makroprostředí: politickosprávní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické,
 - mikroprostředí: dodavatelé, spolupracující firmy, veřejnost aj.
- f) **Charakteristika distributorů (obchodníků)** – jejich velikost, umístění, hustota, dostupnost, specializace nebo univerzálnost, technické zázemí, personální zajištění, praktiky ve vztahu ke službám, cenová a konfrontační politika, marketingová komunikace, solidnost, spolehlivost, uplatňované praktiky ve vztahu k výrobcům, dodržování dalších etických principů atd.
- g) **Konkurence** – distribuční cesty konkurentů, vzvolení strategie vůči konkurenci: konfrontace, přímý střet, vyhýbání se konfrontacím i střetům, napodobování konkurence, odlišení se od konkurence použitím jiných distribučních cest.
- h) **Volba distribuční strategie**, a to tlaku nebo tahu. I když jsou obě strategie z hlediska moderního marketingu zastaralé, přesto se nadále používají. [2]

3.3.2 Rozhodování o vztazích jednotlivých prvků cesty

Doposud jsme vnímali účastníky distribuční cesty jako volně seskupené, ekonomicky nezávislé subjekty, které usilují o maximalizaci zisku, a to často na úkor celého systému. Jedná se o tzv. **konvenční systém**. I když se jedná o samostatné firmy, navzájem na sobě závisejí. Úspěch každé z nich závisí na ostatních členech zvolené distribuční cesty. Konvenční distribuční systémy nemají žádné vůdce, jasně vymezené postavení ani vzájemnou kontrolu. Z nedorozumění ohledně cílů, úloh a odměn apod. vznikají konflikty na dvou úrovních:

- **horizontální konflikt** – dealeri produktu si mohou stěžovat na jiné dealery v jiné geografické oblasti,
- **vertikální konflikt** – výrobce může mít konflikty například s majitelem „kamenných“ obchodů, když začne prodávat své produkty on-line.

Pokud má celý distribuční systém dobře fungovat, je třeba specifikovat role jednotlivých aktérů a vzniklé konflikty řešit. Dobré je, když jedna firma má pravomoc přidělovat role, zajišťovat spolupráci a řešit konflikty.

Časté konflikty mezi jednotlivými účastníky distribuční cesty znamenaly ztráty zisků. Firmy si stále více uvědomovaly, že je v jejich zájmu s členy cesty spolupracovat, vytvářet

kooperační vztahy. Začaly budovat vertikální distribuční systém, jejich cílem bylo lépe uspokojit potřeby koncového zákazníka a zároveň snížit náklady na činnosti distribuční cesty.

Strategie kooperačních vztahů

Při stanovení distribuční politiky firma obvykle činí rozhodnutí týkající se:

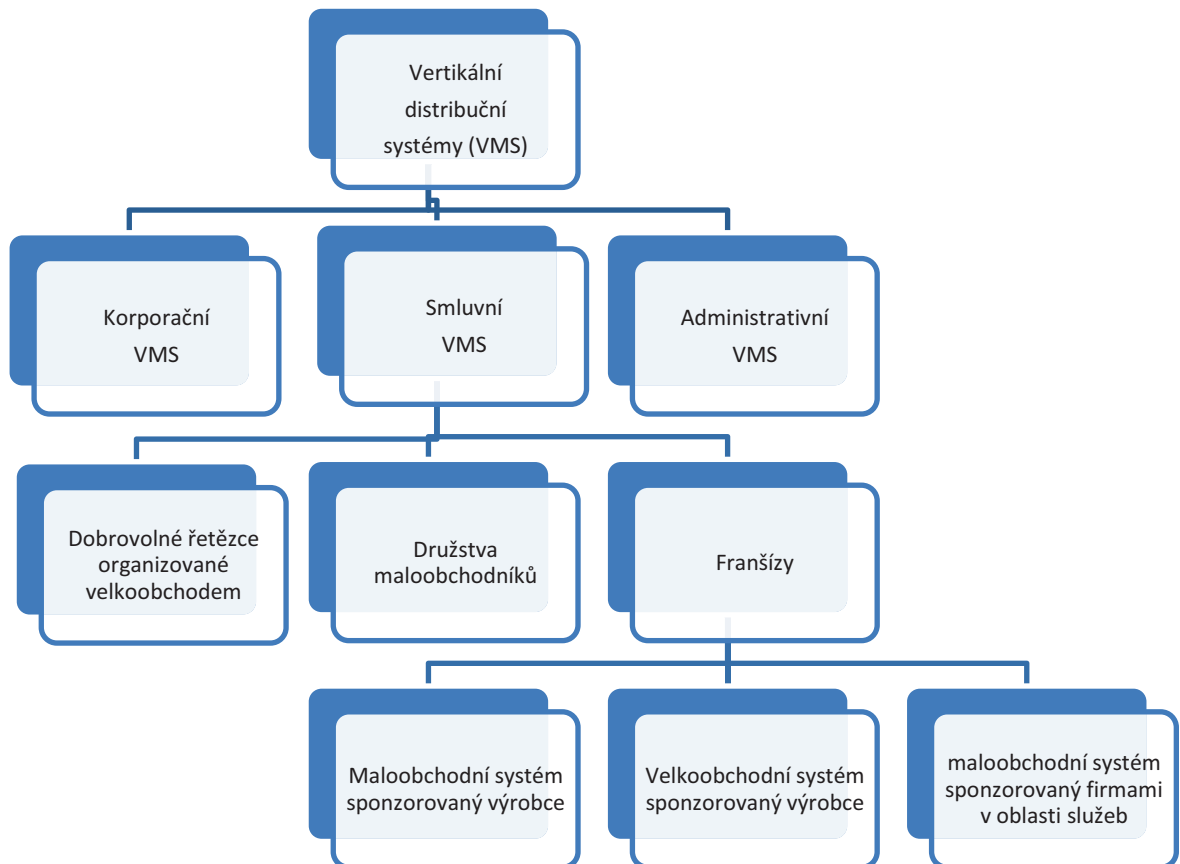
- povahy spolupráce s distributory,
- výběru a realizace smlouvy o spolupráci s distributory.

Stanovení povahy spolupráce mezi úrovněmi a v rámci úrovně distribuční cesty má vliv na úspěch jejích jednotlivých účastníků.

3.3.3 Vertikální distribuční (marketingové) systémy

Vertikální distribuční (marketingové) systémy (viz. obr. 6) představují formální spojení na různých úrovních cesty, ve kterém výrobci, velkoobchodníci a maloobchodníci zajišťující logistický pohyb výrobků a fungují jako ucelený systém jedné distribuční cesty. Jeden člen má dominantní postavení, vlastní ostatní, má s nimi uzavřené smlouvy, nebo nad nimi má ekonomickou moc a je schopen si vynutit jejich spolupráci. Spolupráce se uskutečňuje na principu dodavatel-odběratel, se stejným sortimentním zaměřením. Účastníci získávají výhody úspor při nákupu zboží, jakož i zvýšení jistoty při jeho prodeji. Vertikální distribuční systémy dosahují vysoké ekonomické účinnosti. Operují na trzích spotřebního zboží.

Obr. 6. Hlavní formy vertikálního distribučního systému. [2]



Existují tři typy vertikálních marketingových systémů: korporační, smluvní a administrativní (viz. obr. 6)

1. **Korporační vertikální distribuční systém** – výrobní a distribuční procesy jsou prováděny v rámci jednoho vlastníka, např. prodej výrobců skla, porcelánu, textilu, alkoholu aj. ve vlastních prodejnách nebo prodej piva pivovarů restauracím, které vlastní.
2. **Smluvní vertikální distribuční systém** – nezávislé firmy na různé úrovni výroby a distribuce spolupracují na základě smluv s cílem dosáhnout větších úspor či tržeb než při samostatném jednání. Je nejčastějším vertikálním systémem.

Existují tři typy smluvních vertikálních systémů: dobrovolné řetězce „organizované“ velkoobchodem, družstva maloobchodníků a franšizy:

- **Dobrovolné řetězce řízené velkoobchodem** představují sdružení nezávislých maloobchodníků organizované velkoobchodníkem s cílem konkurenceschopnosti vůči velkým řetězcům.
 - **Družstva maloobchodníků** představují spojení doposud samostatně nakupujících maloobchodníků k vytvoření společného velkoobchodu nebo také výroby. Členové družstva nakupují prostřednictvím společné organizace, společně plánují a zajišťují marketingovou komunikaci. Jedná se o sdružování zdola.
 - **Franšízy** představují smluvní propojení mezi výrobcem, velkoobchodníkem nebo producentem služeb (franšizorem) a nezávislými podnikateli (franšizanty), kteří si koupí licenci na vlastnictví a provoz jedné nebo více jednotek.
3. **Administrativní vertikální distribuční systém** – koordinuje jednotlivé fáze výroby a distribuce, a to nikoli prostřednictvím společného vlastnictví nebo smluvních vztahů, ale díky moci jednoho ze členů systému. Administrativní systém používají společnosti Nestlé, Unilever, IKEA. [2]

Vertikální struktura distribuce zboží indikuje, kolik různých skladových úrovní v distribučním systému existuje. Přitom je možno rozeznávat čtyři různé **druhy skladů**:

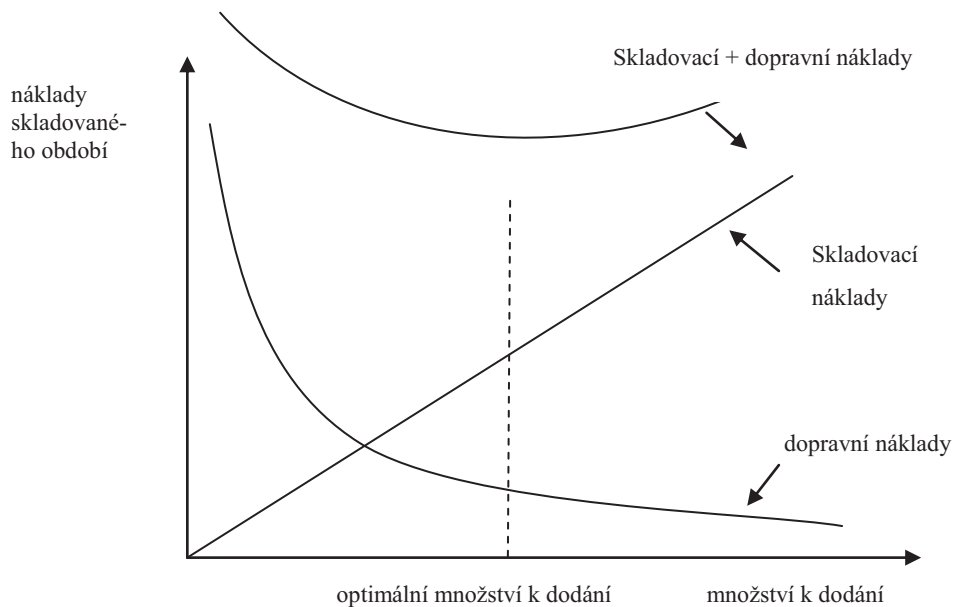
- **provozní sklady**, též sklady hotových výrobků, jsou umístěny prostorově v rámci výrobně místní jednotky (závodu, provozu),
- **centrální sklady** představují skladový stupeň nadřazený provozním skladům,
- **regionální sklady** - úkolem regionálních skladů je vytvářet pohotovostní (vyrovnávací) zásoby pro potřeby výroby odbytového trhu,
- **expediční (odbytové) sklady** na nejnižší úrovni skladové úrovně jsou expediční sklady, které jsou uspořádány v rámci celé odbytové oblasti decentralizovaným způsobem. Jejich úkol spočívá v dělení na jednotky objednané odběratelem a jejich přípravě pro zásobování zákazníka.

V dalším výkladu se předpokládá, že podnik zadal jako cíl určitou plánovanou lhůtu v rámci své politiky dodavatelských služeb. Na tomto základě je možno odvodit podle nákladových parametrů určité strategie pro rozdělení sortimentu. Do nákladových rozborů je třeba zahrnout:

- počet a velikost skladů,
- dopravní náklady na přesuny přepravovaného množství mezi sklady,
- expediční náklady dodání k zákazníkovi,
- výši stavu zásob.

Zařízení každého **skladového stupně** vyžaduje dodatečné náklady, protože každý sklad váže na sebe další kapitál a vyvolává fixní náklady. S klesajícím počtem skladů se snižuje kolísání poptávky v poměru k průměrné poptávce při současné vyšší agregaci zákazníků, takže je možno snížit pojistné zásoby bez následných účinků na pokles dodací připravenosti. Stanovení nákladového optima závisí na tom, jaké výše dosahují **expediční náklady** při různých skladových strukturách: je-li počet zákazníků výrobce omezen a objednávali se vždy velké množství, pak se očekává, že nákladově úsporné bude centralizované skladování. Vyskytují-li se však naproti tomu četné, ale malé zakázky značně rozšířeného okruhu odběratelů, pak se ukazuje jako účelné zařadit další mezistupeň decentralizovaných expedičních skladů, protože jinak povede vysoká frekvence přepravy expedičních zásilek při relativně nízkých objemech přepravy a velkých vzdálenostech ke značnému vzestupu nákladů a doba přepravy se velmi prodlouží -vždy podle požadavků zákazníka. **Výše nákladů na stavy zásob** roste se stoupajícím počtem skladů nebo skladových úrovní. Mezi úseky **skladování a dopravou** existuje **přímý vztah substituce**, tj. snižování zásob ve skladech, a snižování počtu skladů je nutno vyrovnávat prostřednictvím rychlé přepravy, aby se dosahoval požadovaný stupeň poskytování služeb.

Obr. 7. Vztahy mezi množstvím k dodání a náklady na skladování. [6]



Určité snížení stavu zásob v rámci Just In Time je však ekonomicky účelné pouze tehdy, převyšují-li úspory na vázání kapitálu a skladovacích nákladech dodatečně vzniklé dopravní náklady, přičemž poslední z nich – zejména při existenci vlastního vozového parku – jsou značně ovlivňovány dodávaným množstvím (obr.7). [6]

3.3.4 Horizontální distribuční (marketingové) systémy

Horizontální distribuční systémy jsou založeny na dohodě o spolupráci na distribuci produktu mezi dvěma nebo více firmami, jež jsou v distribuční cestě na stejné úrovni, s cílem společně využít novou marketingovou příležitost, zefektivnit marketingové úsilí a vytvořit distribuční synergii. Důvodem spojení může být i nedostatek zdrojů jednotlivých firem ke kapitalizaci marketingových příležitostí. Vytvořením systému dochází ke spojení kapitálu, výrobních kapacit, marketingových zdrojů aj. Firmy se mohou spojit s konkurencí i s nekonkurenčními firmami. Mohou spolupracovat dočasně nebo permanentně, nebo vytvořit společnou firmu. Příkladem tohoto systému jsou obchodní domy, regionální nákupní střediska, sdružení leteckých společností aj.

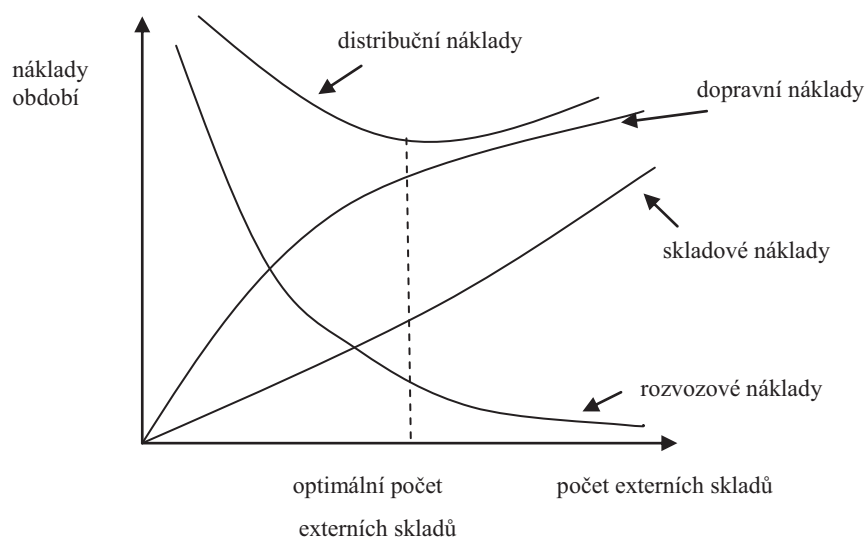
Někdy uzavírají dohodu o spolupráci dva nezávislé podnikatelé subjekty, například maloobchod a banka. [2]

V této souvislosti je třeba kromě toho podrobit rozboru také přiřazení skladů k obytným oblastem, protože tato otázka musí být spoluřešena při volbě stanovišť jednotlivých skladů. Tyto otázky, jsou určovány těmito hlavními určujícími faktory:

- okruhem odběratelů (odběratelskou základnou),
- množstvím a velikostí objednávek a chováním zákazníků,
- rozmístěním výrobních stanovišť,
- skladovacími, skladovými a dopravními náklady mezi výrobními stanovišti a sklady, jakož i expedicí zboží.

Obecně lze k tomuto problému konstatovat, že vytvoření nového skladu se zdá být výhodné tehdy, pokud jsou úspory dopravních nákladů větší než náklady na dodatečný sklad (obr.8). Stupeň **expedičních skladů** vyžaduje při zkoumání horizontální distribuční struktury hlavní pozornost, protože je tato forma početně nejvíce zastoupena a je možno ji relativně snadno a značně rozšiřovat a sdružovat. Naproti tomu **provozní sklady** se zřizují všeobecně při každé výrobní základně, aby bylo možno určité závody či provozy oprostít od skladových úkolů, mohou se provozní sklady rovněž do určité míry sdružovat. **Centrální sklady** jsou početně značně omezeny, aby mohly efektivně vykonávat vlastní úkol jako centrální sběrné místo celého sortimentu. [6]

Obr. 8. Závislost mezi počtem externích skladů a druhy distribučních nákladů. [6]



3.3.5 Hybridní distribuční (marketingové) systémy

Hybridní distribuční systémy jsou mnohostranné. Jeden podnik např. vytvoří dvě nebo více marketingových cest k jednomu nebo několika zákaznickým segmentům. Hybridní distribuční systémy nabízejí výhody firmám, které působí na velkých a složitých trzích.

Distribuční cesty nezůstávají neměnné, objevují se nové typy a vznikají nové distribuční systémy.

Jednou ze změn, která se v distribuci odehrává, je vyloučení tradičního prostředníka z distribuční cesty a jeho nahrazení novým typem prostředníka, například internetovým obchodníkem. [2]

3.4 Analýza SWOT

Jedná se o komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb.

Analýza silných a slabých stránek (analýza vnitřního prostředí)

U každé obchodní jednotky je třeba pravidelně vyhodnocovat jejich silné a slabé stránky. Vrcholový management firmy nebo externí poradci, kteří vyhodnocují faktory ovlivňující marketingové, výrobní, finanční, logistické a organizační schopnosti, posuzují každý faktor z hlediska jeho vlivu a z hlediska jeho důležitosti.

Analýza příležitostí a hrozeb (vnější prostředí)

Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí, které ovlivňují zisk z jejího podnikání. Obchodní jednotka dále potřebuje rovněž vytvořit zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Příležitostí se myslí oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojením může firma profitovat. Hrozba prostředí je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí. [5]

3.5 Distribuční strategie z hlediska intenzity prodeje

Rozhodování o intenzitě distribuce neboli počtu zprostředkovatelů přítomných na každé úrovni distribuční cesty

Počet mezičlánků na jedné distribuční cestě určuje **šíři distribuční cesty**. Z hlediska počtu použitých mezičlánků v rámci distribuční cesty rozeznáváme **tři distribuční strategie**: intenzivní (usilovnou distribuci, výběrovou (selektivní) distribuci a výhradní (exkluzivní) distribuci.

- **Intenzivní (usilovná) distribuce** hledá maximální tržní proniknutí. Je vhodná pro celostátně i mezinárodně zavedené produkty s nízkou jednotkovou cenou, vysokou frekvencí nákupu, pro zboží denní potřeby. Znamená prodej výrobků ve velkém množství obchodů. Výrobky musí být dostupné v okamžiku a na místě, kde je zákazníci vyžadují. Tímto způsobem se prodávají žvýkačky, nealkoholické nápoje, mléko, chléb a další zboží, které je rychle spotřebováno.

Intenzivní distribuce – uvedení produktu do co nejvyššího počtu prodejen.

- **Výhradní (exkluzivní) distribuce** je pravým opakem intenzivní distribuce. Soustřeďuje úsilí na výběr jednoho nebo několika vhodných distributorů (může se jednat prodejny i o sítě) v dané oblasti, kteří budou prodávat výjimečný produkt firmy, případně prestižní značku, které mají značné nároky na doprovodné služby, nachází-li se v dané geografické oblasti omezený počet kupujících. Výrobce uděluje vybraným distributorům exkluzivní právo prodeje na vybraném území. Udělením práva na výhradní distribuci získává výrobce výraznou podporu prodeje a má větší kontrolu nad prodejními cenami, reklamou, poskytováním úvěrů a značek. Výhradní distribuce navíc zvyšuje image značky a umožňuje stanovit vyšší marže. Ve smlouvě je často zařazen klauzule, že distributor nebude prodávat konkurenční produkty. Tato forma strategie se používá u drahých výrobků, luxusních automobil (BMW, Mercedes, Lamborghini), koncertních klavírů, speciálních vzdělávacích programů, televizních programových schémat, prestižních módních oděvů, některých osobních služeb atd.

Výhradní distribuce – omezený počet mezičlánků má exkluzivní právo na distribuci produktů firmy v daném regionu.

- **Výběrová (selektivní) distribuce** je ve výběru distributorů, kteří podporují a zintenzivňují prodej. Výrobce je ve spojení s menším počtem mezičlánků a má větší možnost navázat s nimi pevnější spolupráci. Používá se pro zboží dlouhodobé spotřeby s vyšší cenou (elektronika, nábytek, bílé zboží aj.). Prodavači v obchodní síti jsou vybíráni tak, aby byli schopni poradit a předvést výrobek a poskytnout další, zákazníkem požadované služby.

Výběrová distribuce je vhodná tehdy, když je popravka tak velká, že by byla exkluzivní distribuce nevhodná, avšak náklady spojené s prodejem, požadavky na služby a ostatní faktory činí špatnou volbou i intenzivní distribuci.

Výběrová distribuce – využití několika mezičlánků, která jsou ochotny prodávat produkty firmy. [2]

3.6 Strategie motivace v distribučních cestách

Z hlediska výrobce a producenta služeb existují dvě možné strategie motivace při stimulování množství prodeje, a to strategie tlaku a strategie tahu.

Motivační strategie zaměřené na prostředníky

Výrobce může prostředníkům nabídnout finanční pomoc a výhodný nákup, administrativní pomoc, zaškolení personálu, úvěr a jiné výhody, reklamní kampaň a další aktivity marketingové komunikace apod.

Při rovnoprávném rozdělení moci a funkcí v rámci distribuční cesty byly rozlišeny čtyři **strategie zaměřené na prostředníky** (viz. tab.1).

Tab. 1. *Základní strategie zaměřené na prostředníky.* [2]

Marketing výrobce	Pasivní při vytváření prodejních (distribučních) cest	Aktivní při vytváření prodejních (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/ignorace (obejití moci)

Strategie přizpůsobení – výrobce volí cesty, které jsou v daném oboru a teritoriu obvyklé nebo osvědčené. Tímto způsobem posiluje moc obchodu a v podstatě se nechová tržně.

Konfliktní strategie – výrobce vědomě ignoruje postupy a poptávkovou moc obchodu. Dostává se tak do konfliktu s obchodem. Zde je rozhodující to, jakou silou vůči obchodu disponuje. Pokud je silnější, měl by aktivně reagovat na marketingové aktivity obchodu. Pokud je jeho pozice slabší než pozice obchodu, měl by ustoupit a s obchodem spolupracovat.

Strategie kooperace – je vhodná k tomu, aby bylo možné provádět rozdílné představy cílů výrobce a obchodu s jednotlícím využitím systémů pro oba partnery. Pokud je kooperační strategie iniciovaná výrobcem, označuje se jako vertikální marketing, jako aktivní ovlivňování bezprostředního odběratele se snahou o širokou koordinaci marketingových aktivit.

Strategie úhybná – jejím hlavním cílem je snížení závislosti na určitých obchodních podnicích a zvýšení příspěvku na úhradu marketingových nákladů díky realizace vyšší prodejní ceny. [2]

3.7 Řízení distribuční cesty

Jakmile výrobce jednou vytvoří distribuční strategie a má přehled o účastnících distribuční cesty, začíná každodenní rutina spojená s řízením distribuční cesty. Jejím lídrem, někdy označovaným jako kapitán distribuční cesty, je dominantní firma, která má nad cestou moc (ekonomickou, legitimní, donucovací a odměňovací) a kontrolu.

Zatímco dříve si výrobci udržovali kontrolu nad tím, jaké zboží prodejcům poskytnou, dnes je pro velké obchodníky stále běžnější diktovat výrobcům své podmínky. Výrobců je mnoho, ještě více je výrobků. Plochy obchodů a místa v regálech jsou omezeny. Převaha obchodních podniků je o to silnější, čím větší podíl mají na celkovém obratu prodeje, čím je pro ně produkt důležitější, čím jsou produkty standardnější, čím lépe jsou spotřebitelé informováni o situaci na trhu.

Pokrok v technologiích nabízí výrobcům určité, byť limitované řešení vedoucí k omezení této moci obchodníků.

Protože úspěch výrobců, velkoobchodníků a maloobchodních prodejců závisí na vzájemné spolupráci, společné úsilí v rámci distribuční cesty pomáhá všem. [2,7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Historie společnosti

Vše začalo v roce 1925, kdy Ing. Ludvík Kirschner založil malou chemotechnickou továrnu ve Starém Městě u Uherského Hradiště. V tehdejší době firma vyráběla v pronajatých prostorech laky na parkety, mořidla, dezinfekční a impregnační prostředky na dřevo. O dva roky později zakoupil Ing. Kirschner pozemek nedaleko vlakového nádraží, kam přemístil výrobu. V roce 1931 firma zaměstnávala již 17 zaměstnanců a postupně začala rozvíjet svůj sortiment. Díky příznivému vývoji výroby a prodeje prošla firma hospodářským vzrůstem, a proto byly přistavěny další provozní a skladovací budovy. Výrobky se začaly prodávat pod chráněnou značkou KIRGIS.

Velkou rekonstrukci prodělal závod ve Starém Městě v období 1980-1986, kdy se realizovala výstavba objektů stavby FSNH (Fyzikálně schnoucí nátěrové hmoty). Po dokončení stavby zaměstnávala firma již 613 zaměstnanců a dosáhla roční produkce 52 600 tun nátěrových hmot. V červenci roku 1989 se závod ve Starém Městě odtrhl od podniku Barvy a Laky a vznikl samostatný státní podnik COLORlak. Po listopadu 1989 se postupně odpojily slovenské pobočky a strojní závod a v podniku proběhly organizační a strukturální změny. V souvislosti s kuponovou privatizací vznikl 1.září 1993 COLORLAK, a.s.

Období 1995-2000 bylo pro COLORLAK nepříznivé, neboť se nedokázal přizpůsobit novému tržnímu prostředí a vykazoval každoroční hospodářský pokles. Ten zastavil v roce 2000 nový majitel firmy, který úspěšně navázal na úspěchy tradiční výroby barev v Uherském Hradišti. Díky tomuto kroku mohla společnost COLORLAK, a.s. oslavit své 85.výročí. [8]

4.2 Současnost společnosti Colorlak a.s.

Colorlak je v současnosti největším českým výrobcem a distributorem nátěrových hmot. Do skupiny COLORLAK vedle mateřského výrobního závodu ve Starém Městě a v Bílovicích patří také několik obchodních firem. Mezi největší velkoobchodní distribuční sítě nátěrových hmot v České Republice se řadí akciová společnost PANTER COLOR a.s.

Hlavním rysem strategie společnosti COLORLAK je trvalé zajištění vysoké kvality výroby s ohledem na ochranu životního prostředí. Důkazem toho je propůjčení loga Responsible Care, které je známkou odpovědného podnikání v chemii. Společnost je zároveň od roku 1996 držitelem certifikátu systému řízení jakosti ISO 9001 a od roku 2002 také držitelem certifikátu systému řízení environmentu ISO14001. V současné době COLORLAK ročně vyrábí a prodává zhruba devět tisíc tun nátěrových hmot. Každoročně tak posiluje významné postavení nejen na tuzemském trhu ale i zahraničí.

4.3 Výrobní program

Výrobní program společnosti Colorlak a.s. pro spotřební trh je rozdělen do 10 výrobních řad:

- Pro dřevo,
- Pro kov,
- Univerzál,
- Pro interiér a exteriér,
- Pro beton,
- Fotokatalytické nátěry,
- Premium,
- Spreje,
- Ředidla, tužidla, čističe, odstraňovače nátěrů,
- Ostatní.

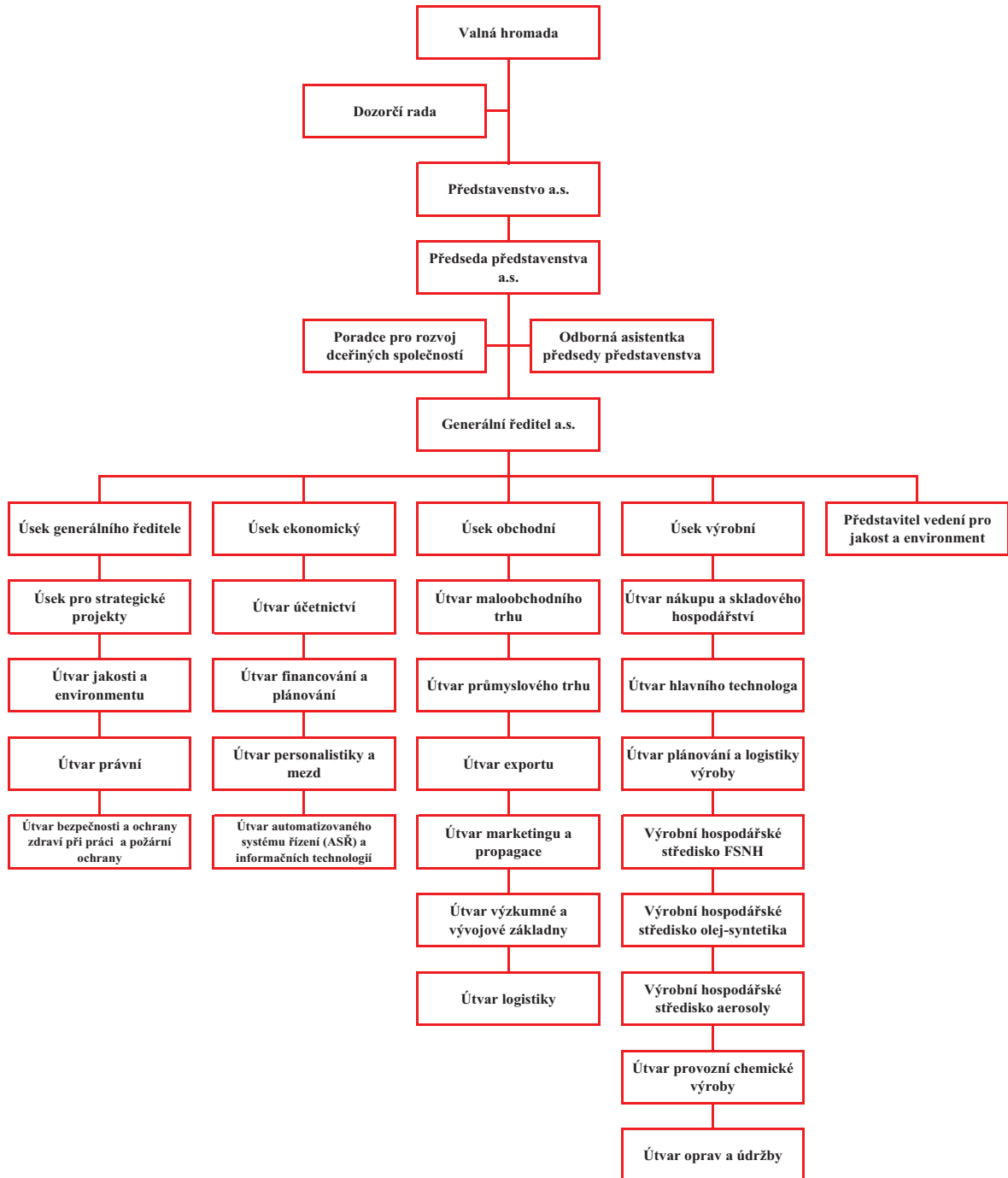
65% produkce z výroby je určeno pro spotřební trh. Mezi nejprodávanější skupiny produktů patří lazurovací laky řady ProDřevo, základní a vrchní barvy řady ProKov a laky, vrchní barvy a jednovrstvé barvy řady Univerzál. Specialitou firmy jsou nátěrové hmoty ve sprejích a výrobky řady ProBeton. Řada ProInteriér zahrnuje bílé i tónované malířské barvy. [8]

Více informací o výrobním programu naleznete v příloze PII.

4.4 Organizace společnosti

Organizační struktura společnosti Colorlak, a.s. je zobrazena na následujícím obrázku.

Obr. 9. Organizační struktura Colorlak, a.s. [13]



Distribuční logistika je plně v kompetenci útvaru logistiky. Útvar logistiky velmi úzce spolupracuje s úsekem obchodního oddělení a potažmo útvarem maloobchodního trhu.

Všechny tyto útvary jsou začleněny do obchodního úseku a jsou přímo podřízené generálnímu ředitelovi.

V obchodním úseku na distribuci pro spotřební trh spolupracují útvary maloobchodního trhu, marketingu a propagace a logistiky. Těmto útvarům náleží i kompetence a zodpovědnosti. Za distribuční logistiku zodpovídá přímo útvar logistiky.

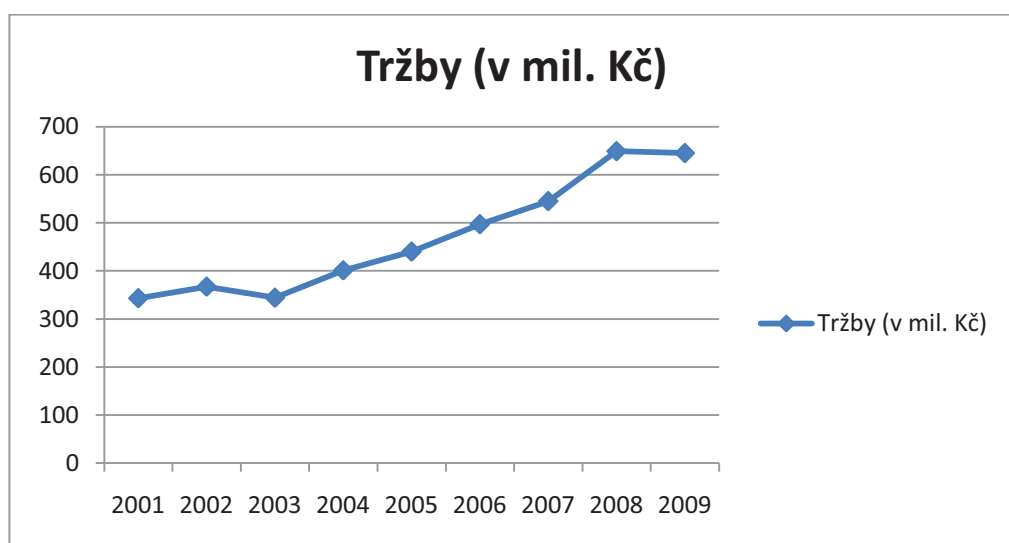
4.5 Ekonomický vývoj společnosti

Od roku 1989 do roku 2000 se společnost Colorlak pohybovala v existenčně nelehké době. Migrace pracovníků managementu a nevhodné ekonomické řízení společnosti nejevilo pozitivně.

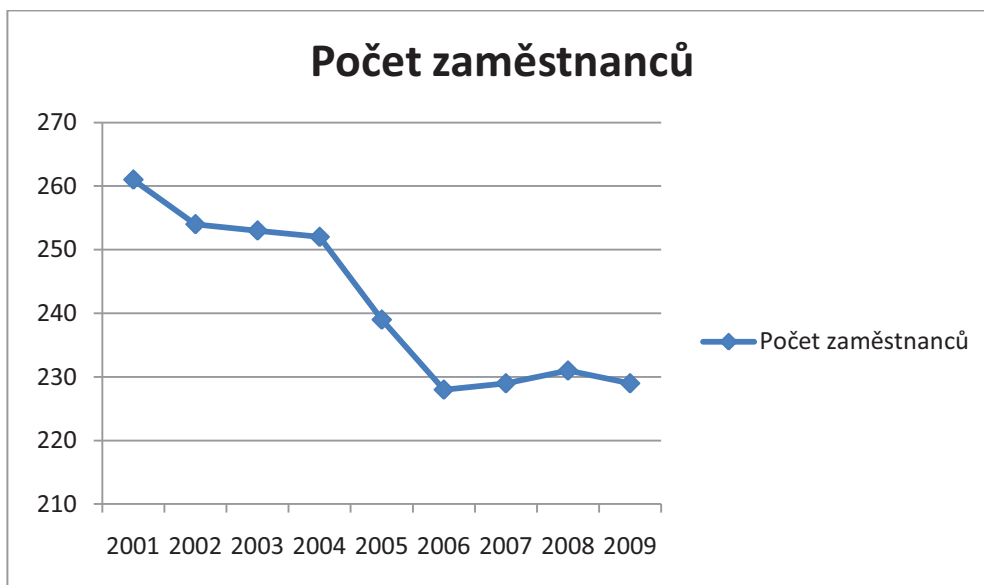
V roce 2000 koupila společnost Colorlak skupina investorů a s odstupem 11 let můžeme sledovat hospodářský zvrat a ne jen ten. Novému vedení společnosti se podařilo zachovat dobré jméno firmy a v posledním desetiletí můžeme sledovat i rostoucí zájem po produktech společnosti. Společnost se pomalu, ale jistě stabilizovala na tuzemském trhu, kde dnes patří k největšímu výrobcí nátěrových hmot v české republice.

Dokladem o rozvoji společnosti můžou být i tyto ukazatele.

Graf 1. Tržby (v mil. Kč). [13,vlastní]



Graf 2. Počet zaměstnanců. [13,vlastní]



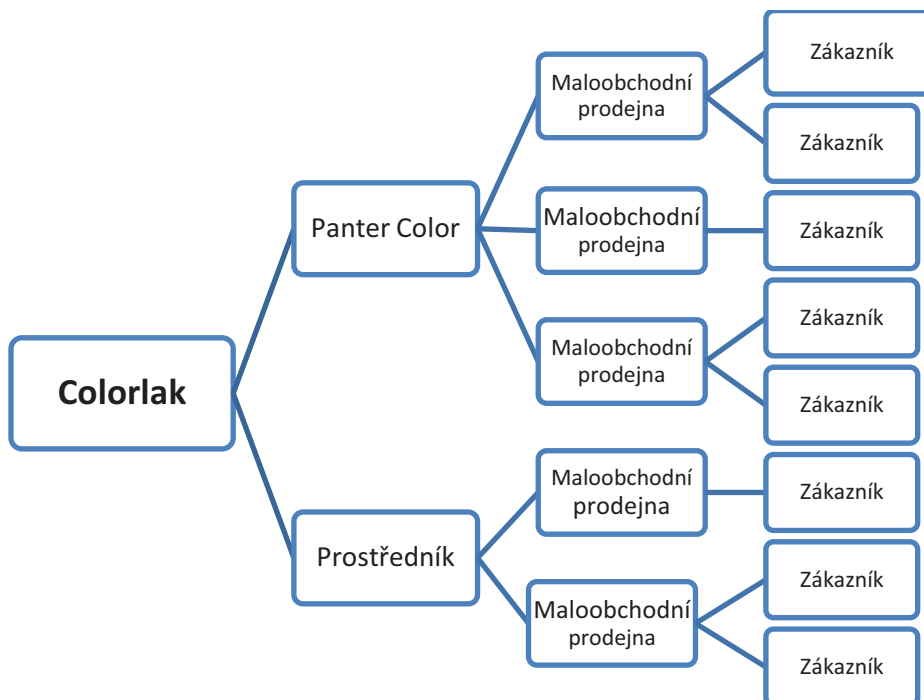
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU DISTRIBUCE

Mezi jedno z nejdůležitějších, časově dlouhodobých a strategických rozhodnutí managementu firmy je řešení problému, kde se bude vyrobený produkt prodávat a komu se bude prodávat a jak zajistit distribuci výrobku ve správný čas na správné místo. Každý distribuční kanál má jinou strukturu prodeje a velikost nákladů. Na umění prodat své produkty závisí prosperita firmy. V dnešní době vyrovnané konkurence už nestačí rychle a ekonomicky vyrobit požadovaný produkt, ale musí mít i vytvořené kvalitní distribuční cesty pro vytváření a realizaci odbytu. Pokud tomu tak není, je postupně firma odsouzena k řešení existenčních problémů a popřípadě i k zániku.

Společnost Colorlak, a.s. působí nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. V České republice na spotřební trh probíhá distribuce pomocí vlastních distribučních kanálů (velkoobchody Panter Color) i pomocí prostředníků. Prodej výrobků pro spotřební trh probíhá nepřímou distribuční cestou.

Typy distribučních kanálů (jedná se v podstatě o celou distribuční strukturu společnosti Colorlak, a.s.):

Obr. 10. Distribuční cesty ve společnosti Colorlak, a.s. [Vlastní]



Graf 3. Poměr prodeje přes vlastní distribuční kanál a distribuci pomocí prostředníků v Kč. [Vlastní]



5.1 Analýza vlastní struktury distribučních cest

Společnost Colorlak, a.s. od roku 2005 vlastní dceřinou společností Panter Color, a.s. Praha.

V roce 2005 došlo k nejvýznamnější investici a to ne jen v oblasti investovaných prostředků, ale především o zásadní změnu strategie obchodní politiky.

Panter Color vlastní síť 6-ti specializovaných velkoobchodů s nátěrovými hmotami a pomocnými přípravky v České republice.

Ročně se touto distribuční cestou vyexpeduje cca 3000 tun výrobků určených na spotřební trh.

Jedná se o střediska:

- Staré Město (pokrývá oblast Moravy),
- Třeboň (pokrývá oblast Jižních Čech),
- Nýrsko (pokrývá oblast Západních Čech),
- Teplice (pokrývá oblast Severních Čech),
- Jiřice (pokrývá oblast Středních Čech),
- Vysoké Mýto (pokrývá oblast Českomoravská vrchovina).

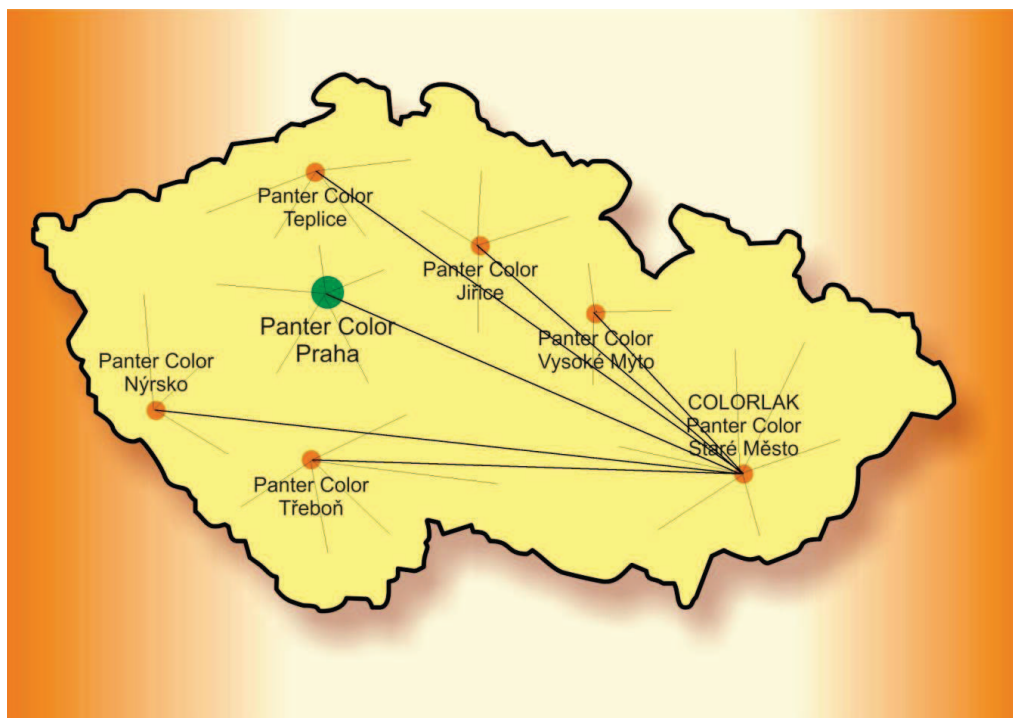
Graf 4. Tržby středisek za produkty Colorlaku v Kč za rok. [Vlastní]



Mezi nejvýznamnější střediska patří Staré Město a Jiřice. Tyto střediska dosahují největšího objemu tržeb i největšího objemu prodaného zboží v tunách.

Obr. 11 znázorňuje rozmístění velkoobchodů Panter Color v regionech České republiky a místa jejich působnosti.

Obr. 11. Rozmístění velkoobchodů Panter Color. [Vlastní]



Firma Panter Color realizuje:

- prodej prostřednictvím sítě dealerů,
- zajištění rozvozu,
- vlastní dopravu zboží,
- prodej zboží ve vlastních prodejnách,
- vedení svých distribučních středisek rozmístěných po celé České republice.

Distribuci pomocí sítě velkoobchodů Panter Color je jedním ze dvou distribučních kanálů.

5.2 Analýza prodeje pomocí prostředníků

Jako druhý distribuční kanál společnosti Colorlak, a.s. využívá distribuci pomocí prostředníků. Ročně se touto distribuční cestou vyexpeduje cca 1250 tun výrobků určených na spotřební trh.

Mezi prostředníci se řadí jak speciální velkoobchody, tak i velké specializované prodejny.

Mezi významné prostředníky můžeme řadit tyto firmy:

- Bohemia Color (České Budějovice),
- Silesia Color (Ostrava),
- Krotil (Nový Jičín),
- BL Němec (Moravské Budějovice),
- Nuegen (Most),
- Triga Color (Brno, Praha),
- Framar (Praha),
- Colorlak Servis (Praha),
- BL Hostivař (Praha),
- Saint Gobain (Praha, Ostrava),
- Krejčí (Praha),
- Prozk (Olomouc).

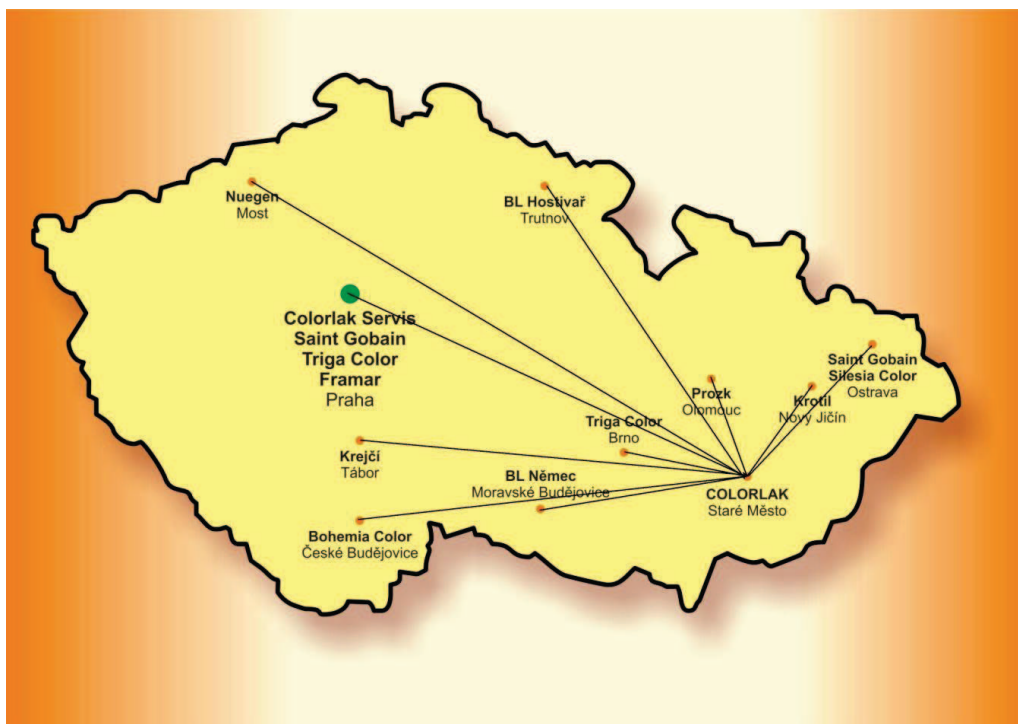
Graf 5. Tržby prostředníků v Kč za rok. [Vlastní]



Mezi nejvýznamnější prostředníky se řadí Silesia Color, Krotíl, Nuegen a Bohemia Color. Tito prostředníci vytváří více než 50% tržeb všech prostředníků.

Obr. 12 znázorňuje rozmístění prostředníků na území České republiky.

Obr. 12. Rozmístění prostředníků. [Vlastní]



Prostředníci realizují:

- prodej prostřednictvím sítě dealerů,
- přímí prodej ze skladů,
- zajišťování rozvozu,
- vlastní dopravu zboží,
- prodej ve vlastních prodejnách.

5.3 Identifikace konkurence

Důležitou otázkou je vyhledání subjektů, které vyrábí a distribuují srovnatelné výrobky.

Firma by měla znát veškeré své konkurenty, ale důkladnému zkoumání se musí podrobit jen ti, kteří jsou vůči firmě ve skutečném konkurenčním vztahu.

Firma Colorlak, a.s. má na trhu v oblasti výroby nátěrových hmot pro spotřební trh asi 25 konkurenčních firem. Na první pohled se nám může zdát, že číslo je příliš velké, avšak pouze o čtyřech z těchto společností můžeme hovořit jako o přímé konkurenci, kteří v největším počtu ohrožují postavení společnosti Colorlak, a.s. na spotřebním trhu.

PPG, a.s.

Jedná se o nadnárodní společnost se základnou v Pittsburghu a patří k největším dodavatelům barev, nátěrů a chemikálií na světě. Společnost má více než 140 výrobních závodů a vlastní kapitál řady dceřiných společností. Působí ve více než 60 zemích. PPG v České republice vlastní dva velkoobchodní sklady TRIGA a 70 maloobchodních prodejen.

Distribuční kanály PPG vedou přes dva vlastní velkoobchody TRIGA (Praha, Brno) a prostředníky. [11]

Barvy Laky Hostivař, a.s.

Jedná se o českého výrobce. Rozsah sortimentu je srovnatelný s produkcí Colorlaku.

Distribuční kanály firmy jsou tvořeny pomocí čtyř velkoobchodů (Praha, Mladé Buky, Karlovy Vary, Ostrava). [10]

AkzoNobel Coatings CZ, a.s.

Výrobce barev, nátěrových hmot a speciálních chemikálií se sídlem v holandském Amsterdamu. Svými produkty zásobuje spotřební odvětví po celém světě. Na českém trhu působí AkzoNobel od roku 2006 kdy získala společnost Balakom. V roce 2008 se stala součástí koncernu britská ICI PAINTS. Pod hlavičkou AkzoNobel naleznete v České republice značky Dulux, Luxol, Hammerite, Xyladecor, Sadolin a další.

Distribuční kanály společnost provádí pomocí prostředníků. Nemá na tuzemském trhu vlastní distribuční síť. [9]

P.K. Solvent, s.r.o.

Tato společnost nemá vlastní výrobní program, ale má na tuzemském trhu síť velkoobchodů tzv. logistická divize. Hlavním cílem společnosti je distribuce ke smluvním partnerům a maloobchodním prodejcům síť Drogerie TETA. Distribuci si společnost provádí pomocí svých velkoobchodů. Nespolupracuje s žádnými prostředníky. [12]

5.4 Skladování a logistika distribuce společnosti Colorlak**5.4.1 Současná situace skladů**

Většina výrobků je náchylná na skladovací podmínky (teplota, vlhkost), část výrobků podléhá přísným normám z hlediska skladování (větrání skladového prostoru) a výrobky jsou vesměs vysoce hořlavé. Některé skupiny zboží jsou atraktivní s větší cenovou hodnotou, proto vyžadují zvýšenou pozornost a prevenci proti krádeži.

Rozmístění skladů, jejich velikost, vybavení a technické zázemí je dané vývojem, kterým společnost prochází od svého vzniku.

Převážně se jedná o budovy, které byly přestavovány a tudíž z logistického hlediska je použití omezené ve smyslu optimálního využití skladovacích ploch. Některé sklady nezabezpečují předepsané podmínky skladování a to může vést ke zhoršení kvality samotného zboží či jeho obalů. Vzhledem k různým skladovacím podmínkám a snaze

vedení logistického oddělení zabránit možným poškozením, pak dochází k častému přesouvání zboží což generuje vícenáklady.

Označení, umístění a velikost skladu v závodě Colorlak a.s.:

1. sklad – vnitřní expedice – 900m²,
2. sklad – drobné balení I – 600m²,
3. sklad – expedice rampa I – 760m²,
4. sklad – drobné balení II – 220m²,
5. sklad – expedice rampa II – 820m²,
6. sklad – nitro – 750m²,
7. sklad – aerosoly – 560m²,
8. sklad – olej a syntetika – 880m²,
9. sklad – ředidla – 800m².

Celková skladovací plocha ve společnosti Colorlak, a.s. je 6920m².

Obr. 13. Rozmístění skladů ve společnosti Colorlak, a.s. [Vlastní]



Sklady jsou rozmístěny v blízkosti výrobních budov a tím se stává skladování decentralizované, což je v rozporu se současnými trendy a neodpovídá jinému vývoji trhu, který vyžaduje vyrábět široký sortiment v malých šaržích. Nakládka vozidel probíhá u jednotlivých skladů – tím se značně prodlužuje doba nakládky celého sortimentu o čas strávený na přejezdech a snižuje se produktivita obsluhy skladů i využití manipulační techniky. Tato situace také není výhodná pro před přípravu zboží a tvorbu vhodné paletizace.

Tab. 2. Podíl skladů na celkové roční produkci. [Vlastní]

výrobní středisko	sklad	produkce střediska a umístění ve skladech	podíl výrobních středisek na celkové produkci závodu
Monoblok	drobné balení I	30%	62%
	vnitřní expedice	40%	
	expedice rampa I	19%	
	nitro	8%	
	ředidla	3%	
Olej Syntetika	drobné balení II	35%	30%
	expedice rampa II	62%	
	nitro	3%	
Aerosoly	aerosoly	100%	3%
Ředidla	ředidla	100%	5%

Největší podíl celkové roční produkce má středisko Monoblok. 11% této výroby je však skladováno v jiných než přilehlých skladech a to jak z důvodu kapacitního, tak z důvodu skladových podmínek (teplota) a zároveň zamezení krádežím atraktivního zboží. Jde se o nezanedbatelné množství téměř 500 tun.

Podobná situace je u výrobního střediska Olej Syntetika, kdy 80 tun je skladováno ve vzdáleném skladu.

Jelikož momentálně není vhodný sklad pro aerosoly uvnitř areálu, je celková produkce (255tun) převážena do skladu mimo areál, kde je také zboží expedováno. [14]

Následující tabulka znázorňuje charakter skladu a kapacitu palet pro uskladnění.

Tab. 3. *Charakter skladu a kapacita uskladnění palet.* [Vlastní]

název skladu	způsob skladování palet	kategorie skladu	kapacita uskladnění palet
sklad 1 vnitřní expedice	regály	temperovaný, zděný sklad	2300
sklad 2 drobné balení I	volně na ploše skladu	netemperovaný, pouze zastřešený	120
sklad 3 expedice rampa I	volně na ploše skladu	netemperovaný	930
sklad 4 drobné balení II	volně na ploše skladu	temperovaný, zděný sklad	290
sklad 5 expedice rampa II	volně na ploše skladu	temperovaný, zděný sklad	390
sklad 6 nitro	regály	temperovaný, zděný sklad	150
sklad 7 aerosoly	volně na ploše skladu	netemperovaný	120
sklad 8 olej syntetika	volně na ploše skladu	netemperovaný	220
sklad 9 ředidla	volně na ploše skladu	netemperovaný, pouze zastřešený	230
plocha celkem			5140

5.4.2 Distribuční logistika

Společnost Colorlak, a.s. v současnosti zabezpečuje distribuci svého zboží na základě sjednání jednotlivých přeprav s dopravci. 95% všech přeprav je prováděno v režimu ADR. Část přeprav, respektive vykládek, musí být uskutečněno v předem dohodnutém čase. Část sortimentu nesmí být vystavována teplotám pod bodem mrazu.

Díky vyšší nabídce na dopravním trhu a velkém počtu dopravců, byla společnost Colorlak schopna vyjednat výhodné podmínky:

- doprava je hrazena jen za ujeté kilometry k odběrateli, zpáteční cesta se nehradí,
- nejsou hrazeny poplatky za čekání, jak na nakládce taky na vykládce,
- ceny odpovídají technickému stavu a službám poskytovaným dopravcem.

Nevýhodou je nespolehlivost (poruchovost vozidel, nedostavení se k odběrateli) a špatná sledovatelnost zásilky.

Pokud dopravce při jedné cestě vykládá zboží na více místech, nelze přesně určit náklady na jednotlivá místa. Systém automaticky načte náklady za celkovou dopravu a přiřadí je k poslednímu místu vykládky na cestě.

Graf 6. *Náklady na nákladových místech Colorlaku.* [Vlastní]



Graf 6 znázorňuje kolik přeprav bylo loženo na různých místech v areálu Colorlaku. 94% všech nákladek se skládalo z několika dílčích nákladek, což představuje velké časové ztráty, organizační náročnost a výrazně snižuje produktivitu personálu skladu a využití manipulační techniky. [14]

5.5 SWOT analýza procesu distribuce společnosti Colorlak, a.s.

Tato analýza je zaměřena na způsob distribuce hotových výrobků pro spotřební trh. Jako podkladový materiál jsem použil vnitropodnikové informace související s chodem firmy a konzultace s vedoucími středisek Panter Color.

Silné stránky:

- plně funkční systém,
- vlastní distribuční síť,
- vysoká úroveň zákaznického servisu,
- dodání zboží do 48 hodin,
- pokrytí celé České republiky,
- splnění požadovaných bezpečnostních nároků.

Slabé stránky:

- motivace pracovníků,
- odbornost pracovníků,
- pomalá pružnost systému,
- zavedený systém má upadající tendenci,
- více expedičních skladů v závodě.

Příležitosti:

- nové požadavky na distribuci,
- použití moderních technologií,
- chyby konkurentů,
- nízká úroveň zákaznického servisu u konkurence v České republice.

Hrozby:

- stále rostoucí požadavky zákazníků,
- hustý provoz,
- směrnice Evropské unie,
- zvyšování cen vstupů,
- intenzivní konkurence.

6 NÁVRH DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Distribuční strategie je dlouhodobý plán podniku v oblasti distribuce, který řeší jak služby výběru nebo tvorby distribuční strategie, tak opatření distribuční logistiky.

Distribuční logistika podniku zahrnuje tu část logistického řetězce, která z pohledu fyzického toku začíná ve skladu hotových výrobků, dále zahrnuje prostor expedice, dopravu a končí u zákazníků. Z hlediska toku informací a z hlediska organizace ve společnosti obstarává sklad hotových výrobků, expedici a dopravu logistického oddělení. Obchodní oddělení zaměstnává pro spotřební trh dva obchodní zástupce, kteří obstarávají péči o velkoobchody a prostředníky.

6.1 Stanovení cílů distribuce

Distribuční cíle musí být v souladu s marketingovou a logistickou strategií firmy. Distribuční strategie je vytvořena na období platnosti 3 až 5 let. Jelikož společnost Colorlak, a.s. nemá stanovené distribuční cíle, proto po konzultaci s vedoucím logistického oddělení a dle mého uvážení volím tyto distribuční cíle.

Cíle distribuce:

- zvýšení tržního podílu,
- vytvoření konkurenční pozice,
- proniknutí na nové trhy,
- motivace účastníků distribučních cest,
- zvýšení úrovně zákaznického servisu,
- dodávání ve správné kvalitě,
- snížení nákladů na zásoby.

Pro dosažení uvedených distribučních cílů nám postačí modifikace dosavadních distribučních cest. Nemusíme se přiklánět k tvorbě zcela novému návrhu struktury distribuce.

6.2 Cílové skupiny zákazníků

Bezpodmínečně si musíme položit otázku, kdo jsou naši zákazníci. Spotřební trh se skládá ze všech jednotlivců a domácností, které nakupují nebo vyžadují zboží pro svou potřebu. Jedná se převážně o lidi žijící v rodinných domech, o majitele chat a chalup. Dále se jedná i o domácí kutily, hobbyisty a drobné řemeslníky.

Musíme se zaměřit, o jaké zboží má zákazník zájem. Dle dlouholeté znalosti trhu a dle sezónnosti odvětví můžeme soudit, že přes zimní období zákazníci nakupují výrobky s použitím ve vnitřních prostorech, které svým zápachem nejsou nepříjemné svému okolí. V letním období se jedná převážně o výrobky na venkovní použití.

Čekací doba na zboží u koncového zákazníka neexistuje. Na trhu panuje silná konkurence, pokud poptávka není vykryta ihned, tak zákazník využije její nabídky. Proto je důležité u tak specifikovaného zboží jako jsou nátěrové hmoty, zaručit plynulí a co nejrychlejší tok zboží od výrobce až k zákazníkovi.

Geografie trhu

Výrobní závod se nachází ve Starém Městě (Zlínský kraj). Prodejní cesty musí být volené tak, abychom mohli adekvátně pokrývat celou oblast České republiky a poskytovat efektivní tok výrobků.

Demografie trhu

V segmentu nátěrových hmot může být věk a životní cyklus poněkud nevyzpytatelnými proměnnými. Dle zkušeností (mechanické náročnosti, specifikace aplikace a další) můžeme soudit, že více mužů než žen pracuje s nátěrovými hmotami a proto se musíme zaměřit na oslovování mužské populace. V segmentaci podle příjmů sledujeme, že zákazníci s nižším příjmem dávají přednost levnějším výrobkům a movitější zákazníci kladou důraz na dražší a kvalitnější zboží. Přesto velikost příjmů není pro identifikování nejlepších zákazníků vždy nejvhodnější. Mezi nejčastější zákazníky patří lidé, kteří pečují o své okolí, rekonstruují či budují nemovitosti a kladou důraz na údržbu a vzhled.

Chování trhu

Zákazníky můžeme rozdělit do dvou kategorií. Kmenový příznivec (věrný jen jedné značce) a nestálí zákazníci (není věrný žádné značce). U věrných zákazníků musíme ještě rozlišovat, zda věrnost značce není způsobena jen zvykem, lhostejností, nízkou cenou či nedostupností jiné značky. Z obchodního hlediska potřebuje firma rozšíření platformy

věrných zákazníků a u nestálých zákazníků se snažit zaujmout zákazníka tak, aby volil námi produkované zboží.

6.3 Výrobkové specifikace

Nátěrové hmoty určené pro spotřební trh se převážně prodávají v plastových a plechových obalech. Obaly jsou důkladně uzavřeny víčkem, pro nežádoucí únik obsahu balení.

Výrobky, které jsou svou povahou nebezpečné pro okolí (např. syntetické a polyuretanové produkty) musí splňovat legislativou předepsané podmínky. Jedná se o speciální podmínky při přepravě, uskladnění, použití a likvidaci obalů. Tyto výrobky se prodávají nejčastěji v plechových obalech, většinou o velikosti 0,6kg, 2,5kg, 5kg, 9kg.

Výrobky svou vlastností méně nebezpečné pro okolí (např. vodou ředitelné výrobky) se plní do plastových obalů. U těchto výrobků musí být taktéž splněna legislativní specifikace.

Uskladnění výrobků musí probíhat na speciálně schválených místech. Materiálové složení výrobku nám ovlivňuje i teplotu, při které musí být výrobek skladován. Vodou ředitelné výrobky nesmí být dlouhodobě vystaveny teplotám pod bodem mrazu.

Trvanlivost výrobků nepodléhá rychlé zkáze. Trvanlivost nátěrových hmot se pohybuje od 3 do 5 let.

Cena výrobku je závislá na surovinovém složení, konkurenční ceně výrobku a dle atraktivnosti. Zboží společnosti Colorlak, a.s. patří na tuzemském trhu mezi cenově dostupné.

Více o sortimentu naleznete v příloze PII.

6.4 Distribuční strategie

Společnost Colorlak, a.s. je již zavedou firmou s vytvořenou vlastní distribuční sítí. 2/3 produkce pro spotřební trh jde distribučním kanálem Panter Coloru a 1/3 produkce jde distribučním kanálem přes prostředníky (smluvní prodejce). Velkoobchodní síť Panter Color je dceřinou společností firmy Colorlak, a.s., proto se tento kanál musí stát strategický. Panter Color nabízí maloobchodním zákazníkům, jak plnou sortimentní šíři výrobků Colorlaku, tak i doplňkový sortiment, který si trh žádá.

Distribuce zboží bude prováděno **nepřímou distribuční cestou**, která je specifikována **dvouúrovňovou cestou se zařazením velkoobchodu a maloobchodu**.

Z pohledu distribuční strategie se nosným pilířem stává **korporační vertikální distribuční systém** zboží.

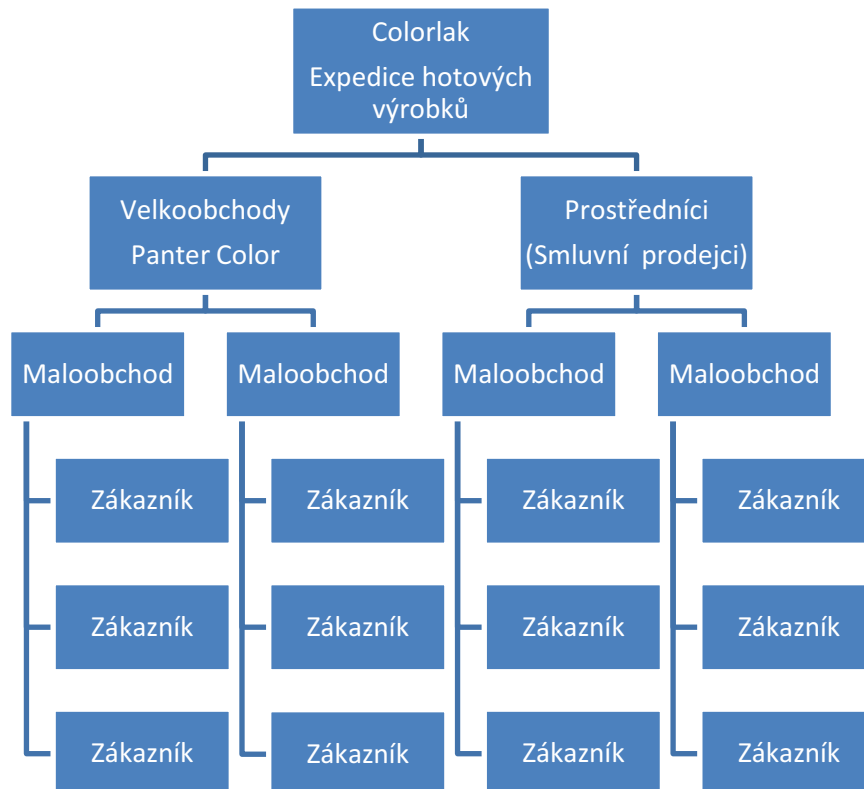
Pro zachování strategie více distribučních cest, tak Colorlak podporuje i **smluvní vertikální distribuční systém** (distribuce pomocí prostředníků). Zde se musíme zaměřit na požadavky prostředníků a specifikovat jejich role. Specifikace rolí je velmi důležitá úloha a vede k zabránění konfliktu horizontálního i vertikálního. Konflikty mezi jednotlivými účastníky distribučních cest, by mohli znamenat ztrátu zisku.

Šíře distribuční cesty se řídí podle počtu použitých mezičlánků na jedné distribuční cestě. Volba **výběrové (selektivní) distribuce** spočívá ve výběru distributorů, kteří podporují a zintenzivňují prodej. Společnost je ve spojení s menším množstvím mezičlánků a má tak větší možnost navázat s nimi hlubší spolupráci. Společnost Colorlak musí věnovat pozornost nad ztrátou kontroly u distribucí i zákazníka a to hlavně z pohledu prostředníků (smluvních prodejců).

6.5 Distribuční struktura firmy

V následujícím obrázku je schematicky vyobrazena distribuční cesta hotových výrobků určených na spotřební trh.

Obr. 14. Náskres doporučených distribučních kanálů. [Vlastní]



Distribuční kanál je rozdělen na distribuci pomocí velkoobchodů Panter Color a na distribuci pomocí prostředníků (smluvních prodejců). Tito distributoři budou dále vykrývat požadavky maloobchodů a konečných zákazníků.

6.6 Činnosti distribuční logistiky

Vyřízení objednávky

Za vyřízení objednávky zodpovídá vedoucí oddělení kontraktace a jím pověřené osoby. Na oddělení kontraktace se objednávky přijímají elektronickou či písemnou podobou. Veškeré nestandardní specifiky jsou upřesňovány telefonicky.

Objednávka musí obsahovat: název zákazníka, datum a jméno objednávaného, název výrobku nebo objednávací číslo, počet kusů, termín dodání a specifické požadavky.

Objednávka se nahraje do interního informačního systému a informace jsou dále zpracovávány. V případě, že zákazník neuvede termín dodání, automaticky se považuje za standardní a to do 4 dnů.

Skladování a návrh nových variant skladování

Skladování hotových výrobků probíhá v několika expedičních skladech. Celkem se v závodě nachází 9 skladů na hotové výrobky. Současný stav skladů je podrobně popsán v kapitole 5.5.1.

94% nakládek probíhá na více expedičních místech a zde vzniká velká časová prodleva, větší počet zaměstnanců expedice a větší množství manipulační techniky.

Současný stav se nedá považovat za vyhovující. Cílem je navrhnout možné cesty ke zlepšení podmínek skladování, využití stávajících prostor, snížení provozních nákladů, zkrácení doby nakládek, redukce manipulační techniky a v neposlední řadě zvýšení produktivity. Vedení společnosti by mělo zvážit dvě možné varianty.

1. Rekonstrukce a rozšíření stávajícího skladu vnitřní expedice.
2. Výstavba nového expedičního skladu.

Zásadní rozšíření skladu lze dosáhnout zasypáním kolejiště (zvětšení skladovací plochy o 830m²), které se nepoužívá a vzhledem k vývoji i potřebám trhu se nepředpokládá její využití pro expedici hotových výrobků. Opláštěním stávající železobetonové konstrukce dojde k zakrytí celého prostoru rampy. Dodáním technologií vytápění a nákladových ramp s vraty, tak vznikne kvalitní skladovací a manipulační prostor o celkové výměře 1750 m².

Úprava stávajících podlah skladu a zlepšila se její kvalita (šetrnější k obsluze a manipulační technice). K efektivnosti by přispělo vybavení skladu logistickým navigačním systémem pro lokalizaci skladových pozic. Pro skladování lze využít kombinaci několika způsobů, tak aby byly plochy skladu co nejlépe využity. Skladovat převážně v policových regálech a skladovat blokově (stohování palet stejného výrobku).

V další části je porovnání ekonomických a časových ukazatelů stávajících expedičních skladů a rozšířeného stávajícího expedičního skladu. K určení nákladů jsou použity interní informace od vedení logistického oddělení. Jelikož z technického hlediska nebylo reálné

dělit sklady na produkci spotřebního trhu, na průmyslový trh a na export, tak jsou náklady počítány společně.

Tab. 4. *Porovnání ukazatelů expedičního skladu.* [Vlastní]

	stávající expediční sklady	nový expediční sklad
Počet zaměstnanců	13	8
Mzdové náklady za rok	3 120 000 Kč	1 920 000 Kč
Počet manipulační techniky	11	5
Náklady na manipulační techniku za rok	1 150 000 Kč	510 000 Kč
průměrný čas jedné nakládky	150min.	80min.
celková plocha skladů	5140 palet	6000 palet

Investice do rekonstrukce stávajícího skladu vnitřní expedice je vyčíslena na 7 000 000 Kč. Nyní nebudeme kalkulovat, zda by se dala využít dotace z EU. Při rekonstrukci by došlo k snížení počtu zaměstnanců expedice, tím vznikne úspora 1 200 000 Kč na mzdách za rok. Manipulační technika vytvoří úsporu 640 000 Kč za rok. Celková plocha skladu se zvětší o 860 paletových míst. Návratnost investice je čtyřletá. Jedná se o vysokou investici, ale návratnost je velmi rychlá a tenhle krok povede k efektivnímu zvýšení produktivity.

Řízení zásob

V další části je vyjádřena obrátka zásob a doba obratu zásob vždy pro 2008, 2009 a 2010.

Obrátka zásob se vyjadřuje jako podíl celkové spotřeby a průměrné zásoby. Doba obratu zásob se vyjadřuje jako podíl 360 a obrátka zásob.

Obrátka zásob:

$$OZ\ 2008 = \frac{6445\ \text{tun}}{750\ \text{tun}} = 8,6\ \text{krát.}$$

$$OZ\ 2009 = \frac{7140\ \text{tun}}{760\ \text{tun}} = 9,4\ \text{krát.}$$

$$OZ\ 2010 = \frac{6945\ \text{tun}}{740\ \text{tun}} = 9,4\ \text{krát.}$$

Doba obratu zásob:

$$DO\ 2008 = \frac{360}{8,6} = 42\ \text{dnů.}$$

$$DO\ 2009 = \frac{360}{9,4} = 38\ \text{dnů.}$$

$$DO\ 2010 = \frac{360}{9,4} = 38\ \text{dnů.}$$

V předchozích výpočtech můžeme sledovat, že v roce 2009 a 2010 se nám obrátka a doba obratu zásob stabilizovala, ale výsledná hodnota je neustále v rozporu s vedením společnosti. Požadovaná doba obratu podle vedení společnosti u výroby nátěrových hmot je 30 dnů.

Pro dosažení požadované hodnoty se musí efektivněji vytvářet skladová zásoba. Pokud se podaří dosáhnout požadované úrovně, tak dojde k ovlivnění nákladů na skladování i na vázání kapitálu.

Nastavení pružného logistického systému umožní pohotově komunikovat s trhem. Pro zajištění spokojenosti zákazníků se nesmí zapomínat na:

- nastavení pojistné zásoby,
- možnost dodávání Just In Time.

Vytvoření zákaznického servisu může v dnešním konkurenčním boji hrát velkou roly. Při pravidelných odběrech by mělo docházet k nastavování pojistné zásoby. Tato zásoba eliminuje nedostatek poptávaného zboží zákazníkem. Dále zákazníkům musí být poskytnuta možnost dodání např. většího objemu či množství zboží, v předem určený čas, přímo na míst spotřeby tzv. Just In Time. Tento způsob nám zrychlí tok hotových výrobků mezi výrobcem a zákazníkem.

Z toho důvodu se dnes namísto vytváření skladovacích zásob musí věnovat větší pozornost na vytváření zásob pomocí konceptu řízení zákaznickou poptávkou.

Doprava

Doprava bude řešena na základě dohod s externími dopravci (outsourcing). Cena dopravného se řídí jednotným ceníkem schváleným vedením společnosti.

Schválený ceník je přiložen jako příloha PI.

V oblasti dopravy by se mělo přistoupit na systém procesní kalkulace nákladů na dopravu k jednotlivým zákazníkům. Dodnes se používá zastaralý software, kdy náklady na provedenou dopravu jsou přiděleny poslednímu místu vykládky. Pokud je během jedné cesty provedeno více vykládek, náklady by se měli rozložit na všechny vykládky během jedné cesty. Vyhodnocené informace ze systému budou sloužit ke kontrole nákladů na

jednotlivé zákazníky. Dle získaných informací můžeme porovnávat celkové náklady na jednotlivé zákazníky v poměru s vytvořeným obrátem a četností závozů. Tyto informace momentálně nejsou k dispozici a analýza procesních nákladů na dopravu zajisté dopomůže k lepší hospodárnosti podniku.

ZÁVĚR

Na základě studia odborné literatury jsem došel k závěru, že distribuční politika je jedním z klíčových faktorů, který významně ovlivňuje výši podnikových zisků a úroveň poskytovaných služeb. Čím je ekonomika vyspělejší, tím jsou na logistiku respektive distribuci vynakládány větší náklady. Tyto skutečnosti vytváří neustálý tlak na zvyšování efektivnosti logistických procesů. V řadě podniků si však vrcholový management stále ještě neuvědomuje potenciál distribuční logistiky. V důsledku této situace se zvětšuje rozdíl mezi průměrnými a úspěšnými podniky. Průměrným podnikům se díky tomu snižuje šance na dlouhodobější přežití.

Firma Colorlak, a.s. působí na dvou základních trzích, které se výrazně odlišují. Jedná se o trh malospotřebitelský a průmyslový. Pro ovlivnění nákupního chování a tím ovlivnění hospodářského výsledku je nutné zvolit vhodný postup, který se danému trhu přizpůsobí.

Hlavním cílem téhle bakalářské práce bylo analyzovat systém distribuce hotových výrobků společnosti Colorlak, a.s. určených na spotřební trhu a na základě provedených analýz objektivně zhodnotit a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení distribuce a vytvoření distribuční strategie na spotřebním trhu v České republice.

První část je věnována teoretickým poznatkům distribuční politiky, distribučním cestám a stanovování distribuční strategii, tak jak je uváděno v odborné literatuře.

Druhá část je věnována analýze stávající distribuce společnosti Colorlak, a.s. a v rámci kapitoly „Činnosti distribuční logistiky“ jsou navrženy doporučení pro distribuční strategii.

Cílem firmy ve spotřebním segmentu je expanze a dosažení dominantního postavení na trhu. Z provedených zjištění plyne, že je nutné pokračovat v intenzivní spolupráci s velkoobchodní sítí Panter Color a sítí smluvních velkoobchodů (prostředníků). Strategickým krokem je řešení stávajících decentralizovaných expedičních skladů, vytvoření centralizovaného skladu pomocí rekonstrukce stávajícího expedičního skladu a rampy v areálu společnosti Colorlak, a.s. Tímto krokem by mohlo dojít ke zvýšení produktivity, optimální využití plochy, využití nových technologií, snížení nákladů na skladování a snížení provozu automobilů v areálu závodu. Avšak tento krok s sebou nese i velkou investiční zátěž. Další doporučení se vztahují k vytvoření interního systému pro rozpočítávání dopravních a distribučních nákladů na zakázku zákazníka a také podíl nákladů na obratu. Souhrn změn je uveden v kapitole „Činnosti distribuční logistiky“.

Hlavní návrhy jsou přitom směřovány do strategických oblastí distribuční logistiky, jako je:

- vyřízení objednávek,
- doprava,
- skladování,
- řízení zásob.

Lze se domnívat, že cíl práce byl splněn a předpokládá se, že firma v budoucnu přijme alespoň část distribuční strategie, přinejmenším byl v práci naznačen směr, kudy je možné se v distribuční logistice ubírat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Čujan, Zdeněk., Málek, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] Jakubíková, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. str. 272. Sv. I. ISBN 978-80-247-2690-80.
- [3] Lukoszová, Xenie. *Distribuční politika*. Karviná : Slezká univerzita v Opavě, 2011. str.122. ISBN 978-80-7248-639-7.
- [4] Pernica, Petr. *Logistika pro 21. století*. Praha : Radix, spol. s.r.o., 2005. str. 569. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] Philip, Kotler. *Marketing Management*. místo neznámé : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. Sv. 10. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing a.s., 1994. str. 301. Sv. 1. ISBN 80-85605-87-2.
- [7] Světlík, J. *Marketin - cesta k trhu*. Plzeň : Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. str. 340. ISBN 80-86898-48-2.
- [8] Colorlak - O firmě. [Online] 2010. [Citace: 10. Leden 2011.] <http://www.colorlak.cz/o-firme>.
- [9] Interpon. *AkzoNobel*. [Online] [Citace:11.Leden2011.]<http://www.interpon.cz/interpon/>
- [10] O nás: bal. *bal*. [Online] 2010. [Citace: 11. Leden 2011.] <http://www.bal.cz/3-o-nas/>.
- [11] PPG Architectural Coatings EMEA. *Web PPG*. [Online] [Citace: 10. Leden 2011.] <http://www.dumbarev.cz/ppg>.
- [12] Vývoj firmy. *P. K. Solvent*. [Online] [Citace: 11.Leden 2011.] www.pksolvent.cz/
- [13] Colorlak, a.s. Výroční zpráva. 2009.
- [14] Interní zdroj Colorlak a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí.
CS	Celková spotřeba.
DO	Doba obratu zásob.
FSNH	Fyzikálně schnoucí nátěrové hmoty.
ISO 9001	System managementu jakosti.
ISO 14001	System environmentálního managementu.
MOO	Maloobchod.
OZ	Obrátka zásob.
PZ	Průměrná zásoba.
VMS	Vertikální marketingový systém.
VOO	Velkoobchod.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAGŮ

Obr. 1. <i>Počet transakcí při využití obchodního mezičlánku.</i>	13
Obr. 2. <i>Přímé a nepřímé prodejní cesty.</i>	18
Obr. 3. <i>Přímá distribuční cesta.</i>	20
Obr. 4. <i>Nepřímá distribuční cesta.</i>	21
Obr. 5. <i>Jednotlivé kroky distribučního plánování.</i>	24
Obr. 6. <i>Hlavní formy vertikálního distribučního systému.</i>	30
Obr. 7. <i>Vztahy mezi množstvím k dodání a náklady na</i>	33
Obr. 8. <i>Závislost mezi počtem externích skladů a druhy</i>	34
Obr. 9. <i>Organizační struktura Colorlak, a.s.</i>	42
Obr. 10. <i>Distribuční cesty ve společnosti Colorlak, a.s.</i>	45
Obr. 11. <i>Rozmístění velkoobchodů Panter Color</i>	47
Obr. 12. <i>Rozmístění prostředníků.</i>	49
Obr. 13. <i>Rozmístění skladů ve společnosti Colorlak, a.s.</i>	53
Obr. 14. <i>Nákres doporučených distribučních kanálů</i>	62
Graf 1. <i>Tržby (v mil. Kč).</i>	43
Graf 2. <i>Počet zaměstnanců</i>	44
Graf 3. <i>Poměr prodeje přes vlastní distribuční kanál a distribucí</i>	46
Graf 4. <i>Tržby středisek za produkty Colorlaku v Kč za rok.</i>	47
Graf 5. <i>Tržby prostředníků v Kč za rok.</i>	49
Graf 6. <i>Nakládky na nákladových místech Colorlaku.</i>	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. <i>Základní strategie zaměřené na prostředníky.</i>	37
Tab. 2. <i>Podíl skladů na celkové roční produkci.</i>	54
Tab. 3. <i>Charakter skladu a kapacita uskladnění palet.</i>	55
Tab. 4. <i>Porovnání ukazatelů expedičního skladu.</i>	64

SEZNAM PŘÍLOH

PI Ceník přepravného pro externí dopravce.

PII Katalog výrobků společnosti Colorlak, a.s. 2010.

PŘÍLOHA P I: CENÍK PŘEPRAVNÉHO

tarif. pásmo	Cena do 3,5 t			
	akt.cena	navýšení v Kč	nová cena	navýšení v %
15	740	0	740	0,00
30	910	0	910	0,00
40	960	0	960	0,00
50	1100	60	1160	5,45
60	1230	70	1300	5,69
70	1370	70	1440	5,11
80	1450	80	1530	5,52
90	1500	80	1580	5,33
100	1540	60	1600	3,90
110	1690	66	1756	3,91
120	1830	72	1902	3,93
130	1980	78	2058	3,94
140	2140	84	2224	3,93
150	2280	90	2370	3,95
160	2420	96	2516	3,97
170	2590	102	2692	3,94
180	2740	108	2848	3,94
190	2890	114	3004	3,94
200	3020	120	3140	3,97
210	3160	126	3286	3,99
220	3310	132	3442	3,99
230	3440	138	3578	4,01
240	3580	144	3724	4,02
250	3690	150	3840	4,07
260	3820	156	3976	4,08
270	3960	162	4122	4,09
280	4100	168	4268	4,10
290	4230	174	4404	4,11
300	4390	180	4570	4,10
310	4520	186	4706	4,12
320	4670	192	4862	4,11
330	4800	198	4998	4,13
340	4960	204	5164	4,11
350	5090	210	5300	4,13
360	5230	216	5446	4,13
370	5380	222	5602	4,13
380	5530	228	5758	4,12
390	5680	234	5914	4,12
400	5 810	240	6050	4,13
410	5 960	246	6206	4,13
420	6 110	252	6362	4,12
430	6 250	258	6508	4,13
440	6 400	264	6664	4,13
450	6 540	270	6810	4,13
460	6 670	276	6946	4,14
470	6 810	282	7092	4,14

480	6 960	288	7248	4,14
490	7 100	294	7394	4,14
500	7 240	300	7540	4,14
510	7 380	306	7686	4,15
520	7 530	312	7842	4,14
530	7 670	318	7988	4,15
540	7 770	324	8094	4,17
550	7 890	330	8220	4,18
560	7 970	336	8306	4,22
570	8 070	342	8412	4,24
580	8 180	348	8528	4,25
590	8 260	354	8614	4,29
600	8 350	360	8710	4,31

tarif. pásmo	Cena do 3,5 t			
	akt.cena	navýšení v Kč	nová cena	navýšení v %
15	740	0	740	0,00
30	910	0	910	0,00
40	960	0	960	0,00
50	1100	60	1160	5,45
60	1230	70	1300	5,69
70	1370	70	1440	5,11
80	1450	80	1530	5,52
90	1500	80	1580	5,33
100	1540	60	1600	3,90
110	1690	66	1756	3,91
120	1830	72	1902	3,93
130	1980	78	2058	3,94
140	2140	84	2224	3,93
150	2280	90	2370	3,95
160	2420	96	2516	3,97
170	2590	102	2692	3,94
180	2740	108	2848	3,94
190	2890	114	3004	3,94
200	3020	120	3140	3,97
210	3160	126	3286	3,99
220	3310	132	3442	3,99
230	3440	138	3578	4,01
240	3580	144	3724	4,02
250	3690	150	3840	4,07
260	3820	156	3976	4,08
270	3960	162	4122	4,09
280	4100	168	4268	4,10
290	4230	174	4404	4,11
300	4390	180	4570	4,10
310	4520	186	4706	4,12
320	4670	192	4862	4,11
330	4800	198	4998	4,13
340	4960	204	5164	4,11

350	5090	210	5300	4,13
360	5230	216	5446	4,13
370	5380	222	5602	4,13
380	5530	228	5758	4,12
390	5680	234	5914	4,12
400	5 810	240	6050	4,13
410	5 960	246	6206	4,13
420	6 110	252	6362	4,12
430	6 250	258	6508	4,13
440	6 400	264	6664	4,13
450	6 540	270	6810	4,13
460	6 670	276	6946	4,14
470	6 810	282	7092	4,14
480	6 960	288	7248	4,14
490	7 100	294	7394	4,14
500	7 240	300	7540	4,14
510	7 380	306	7686	4,15
520	7 530	312	7842	4,14
530	7 670	318	7988	4,15
540	7 770	324	8094	4,17
550	7 890	330	8220	4,18
560	7 970	336	8306	4,22
570	8 070	342	8412	4,24
580	8 180	348	8528	4,25
590	8 260	354	8614	4,29
600	8 350	360	8710	4,31

tarif. pásmo	Cena do 3,5 t			
	akt.cena	navýšení v Kč	nová cena	navýšení v %
15	740	0	740	0,00
30	910	0	910	0,00
40	960	0	960	0,00
50	1100	60	1160	5,45
60	1230	70	1300	5,69
70	1370	70	1440	5,11
80	1450	80	1530	5,52
90	1500	80	1580	5,33
100	1540	60	1600	3,90
110	1690	66	1756	3,91
120	1830	72	1902	3,93
130	1980	78	2058	3,94
140	2140	84	2224	3,93
150	2280	90	2370	3,95
160	2420	96	2516	3,97
170	2590	102	2692	3,94
180	2740	108	2848	3,94
190	2890	114	3004	3,94
200	3020	120	3140	3,97
210	3160	126	3286	3,99

220	3310	132	3442	3,99
230	3440	138	3578	4,01
240	3580	144	3724	4,02
250	3690	150	3840	4,07
260	3820	156	3976	4,08
270	3960	162	4122	4,09
280	4100	168	4268	4,10
290	4230	174	4404	4,11
300	4390	180	4570	4,10
310	4520	186	4706	4,12
320	4670	192	4862	4,11
330	4800	198	4998	4,13
340	4960	204	5164	4,11
350	5090	210	5300	4,13
360	5230	216	5446	4,13
370	5380	222	5602	4,13
380	5530	228	5758	4,12
390	5680	234	5914	4,12
400	5 810	240	6050	4,13
410	5 960	246	6206	4,13
420	6 110	252	6362	4,12
430	6 250	258	6508	4,13
440	6 400	264	6664	4,13
450	6 540	270	6810	4,13
460	6 670	276	6946	4,14
470	6 810	282	7092	4,14
480	6 960	288	7248	4,14
490	7 100	294	7394	4,14
500	7 240	300	7540	4,14
510	7 380	306	7686	4,15
520	7 530	312	7842	4,14
530	7 670	318	7988	4,15
540	7 770	324	8094	4,17
550	7 890	330	8220	4,18
560	7 970	336	8306	4,22
570	8 070	342	8412	4,24
580	8 180	348	8528	4,25
590	8 260	354	8614	4,29
600	8 350	360	8710	4,31

PŘÍLOHA P II: KATALOG VÝROBKŮ COLORLAK 2010

VZHLEDEM K VELIKOSTI JE PŘÍLOHA PII PŘILOŽENA JEN V TIŠTĚNÉ FORMĚ
A NA CD .

