

Obsah

1.1. VYSVETLENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV V DISTRIBÚCII	7
1.1.1. <i>Distribučná logistika</i>	8
1.1.2. <i>Funkcie logistiky</i>	8
1.1.3. <i>Distribučná politika</i>	9
1.2. DISTRIBUČNÉ SYSTÉMY	10
1.2.1. <i>Subjekty distribučných systémov</i>	11
1.2.2. <i>Funkcie subjektov distribučných kanálov</i>	11
1.2.3. <i>Úloha obchodu v distribučnom systéme</i>	12
1.3. PRÍČINY VZNIKU DISTRIBUČNÝCH REŤAZCOV	12
1.3.1. <i>Spôsoby vzniku distribučných reťazcov</i>	13
1.3.2. <i>Vývoj distribučných reťazcov</i>	14
1.4. TYPY DISTRIBUČNÝCH REŤAZCOV	15
1.4.1. <i>Distribučné kanály podľa prítomnosti sprostredkovateľov</i>	15
1.4.2. <i>Distribučné kanály podľa počtu sprostredkovateľov</i>	16
1.4.3. <i>Distribučné kanály podľa charakteru vzťahov medzi účastníkmi</i>	16
1.4.4. <i>Distribučné kanály podľa použitia</i>	18
1.4.5. <i>Distribučné kanály podľa smeru tokov tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi</i>	18
1.5. VÝBER KANÁLOV DISTRIBÚCIE A ROZHODOVANIE O ICH ŠTRUKTÚRE	18
1.5.1. <i>Ciele distribučného kanála</i>	19
1.5.2. <i>Výber sprostredkovateľov v distribučnom kanále</i>	20
1.6. MANAŽMENT DISTRIBÚCIE	20
1.6.1. <i>Koncepcia manažéra distribučného kanála</i>	21
1.6.2. <i>Koncepcia manažéra produktov</i>	21
1.6.3. <i>Koncepcia manažéra zákazníkov</i>	22
1.7. EFEKTÍVNOSŤ V DISTRIBUČNÝCH KANÁLOCH	22
1.7.1. <i>Kontrola v distribučných kanáloch</i>	22
1.7.2. <i>Kritériá hodnotenia</i>	23
1.7.3. <i>Metódy hodnotenia efektívnosti</i>	24

1. DISTRIBÚCIA AKO JEDEN Z MARKETINGOVÝCH NÁSTROJOV

Marketing sa stal v poslednom období aj u nás kľúčovým faktorom podnikateľského úspechu. Predtým sa chápal ako uskutočňovanie predaja, predávanie, no dnes pod pojmom marketing rozumieme uspokojovanie potrieb zákazníkov. V súčasnosti na trhu prebieha medzi firmami silný konkurenčný boj, v ktorom obstoja len tie najsilnejšie, teda tie, ktoré dokážu pochopiť želania zákazníkov a poskytnúť im čo najväčšiu úžitkovú hodnotu.

Jedným z nástrojov marketingu je aj distribúcia. Rozhodovanie o distribúcii produktov patrí medzi najdôležitejšie úlohy manažmentu firmy a bezprostredne ovplyvňuje všetky ostatné marketingové rozhodnutia.

1.1. Vysvetlenie základných pojmov v distribúcii

Termín distribúcia môžeme vo všeobecnosti chápať ako rozmiestňovanie, rozvádzanie, ale i rozdeľovanie tovaru z výroby cestou veľkoobchodu a maloobchodu spotrebiteľom. V bežnej hovorovej reči pod týmto termínom rozumieme obvykle buď obchodnú sieť, alebo bezprostredné umiestňovanie produktov na trhu.

Teória marketingu chápe distribúciu ako súbor operácií, ktorými sa tovar, služba z oblasti výroby odovzdáva k dispozícii spotrebiteľovi, alebo užívateľovi v správnom množstve, kvalite, cene, na správnom mieste a v správnom čase. V marketingovom chápaní distribúcia znamená uplatnenie tovaru na trhu a pozostáva z dvoch súčastí – akvizičnej a fyzickej.

1. Akvizičná činnosť v sebe zahŕňa :

- ◇ zber informácií o dopyte a ich odovzdávanie výrobcovi
- ◇ nadväzovanie kontaktov výrobcov s trhom
- ◇ rozhodovanie o veľkosti výroby a jej umiestnení na trhu
- ◇ uzatváranie transakcií kúpy a predaja
- ◇ podporu predaja výrobkov

2. Fyzická činnosť pozostáva z:

- ◆ dopravy
- ◆ zušľachtovania tovaru
- ◆ skladovania
- ◆ obchodného spracovania (tzn. triedenie, balenie a pod.)
- ◆ zmeny sortimentu z výrobného na obchodný predaja výrobkov sprostredkovateľom a ostatným konzumentom, či používateľom.

1.1.1. Distribučná logistika

Keď sa činnosti fyzickej distribúcie realizujú v zmysle logistickej koncepcie, prvý raz sa nahrádza fyzická distribúcia výrazom logistika. Logistika vznikla ako praktické riešenie pohybu hmotných i nehmotných tokov. Jej dôležitou súčasťou je obchodná logistika. Špecializuje sa na riešenie problémov obchodu a obchodnej činnosti. Je to vedecká i praktická disciplína, ktorej predmetom je plánovanie, riadenie a realizácia tokov tovaru a informácií tak, aby bol správny tovar v správnom čase na správnom mieste za predpokladu najnižších, teda primeraných nákladov.

1.1.2. Funkcie logistiky

Logistika plní niekoľko dôležitých funkcií :

- ◆ dispozičné funkcie – analýza, plánovanie a voľba prepravných prostriedkov
- ◆ prepravné funkcie – vnútropodniková doprava, domáca, diaľková a zahraničná doprava
- ◆ obchodné funkcie – organizácia a realizácia tovaru, zabezpečenie priestoru, organizácia podniku
- ◆ skladovacia funkcia – uskladňovanie a preskladňovanie
- ◆ zhromažďovacia a rozdeľovacia funkcia – teritoriálne úlohy predbežných a prebiehajúcich prepráv
- ◆ funkcie balenia – výber prepravných balení, obslužných pomocných prostriedkov, tvorba jednotiek prepravy
- ◆ funkcia informačná – riadenie a kontrola fyzického pohybu tovaru
- ◆ funkcia triediaca – podpora predaja, služby zákazníkovi, platenie, poistenie a pod.

V súčasnosti podniky venujú distribučnej logistike veľký záujem. Hlavné dôvody tohto záujmu vychádzajú zo skutočností, že:

- ⇒ nákupné rozhodnutia spotrebiteľov sú ovplyvňované nielen samotnou úžitkovou vlastnosťou produktov, ale aj tzv. vedľajšími výkonmi, ktoré sú ovplyvnené distribučnými výkonmi
- ⇒ nové podnikové formy obchodu sú nezriedka spojené s logistickými inováciami
- ⇒ nové technológie menia dopravné cesty, skladovanie, balenie ako aj informačné systémy distribučnej logistiky
- ⇒ veľmi silní zákazníci presúvajú svoje logistické problémy na dodávateľov
- ⇒ rastúce ceny energie vedú k rastúcim dopravným nákladom

Aby distribúcia mohla dôsledne plniť svoje ciele, musia sa vytvoriť určité predpoklady. Sú to napr.:

- ◆ vytvorenie plne fungujúceho konkurenčného a distribučného systému
- ◆ podpora distribútorov a udržanie kvalifikovaných síl v distribučnom hospodárstve
- ◆ posilnenie marketingu a distribúcie zameranej na vývoz produktov
- ◆ rozvíjanie rôznych typov distribúcie a vytvorenie príťažlivej nákupnej atmosféry
- ◆ účinné zapájanie personálu firmy do zlepšenia produktivity a rentability a starostlivosť o rast jeho kvalifikácie

Z uvedených skutočností môžeme posúdiť, že distribúcia má medzi ostatnými marketingovými nástrojmi veľmi významné postavenie. Je zrejmé, že má vzťah k určitým aktivitám tak produktového mixu, ako aj cenového a komunikačného mixu.

1.1.3. Distribučná politika

Podobne ako distribúcia aj pojem distribučná politika je vysvetľovaný rôzne. Napr. nemecký autor definuje termín „distribučná politika“ ako súbor, proces všetkých rozhodnutí, ktoré sa musia urobiť v súvislosti s cestou produktu, alebo výkonu od výrobcov ku konečnému spotrebiteľovi alebo spracovateľovi.¹ Ďalší autori definujú distribučnú politiku ako súhrn cieľov, rozhodnutí o spôsoboch, tvorbe, realizácii a kontrole kontaktov medzi ponukou a dopytom, medzi miestami výroby a miestami spotreby statkov, produktov, tovarov, služieb a výkonov.

¹ /Weis H.Ch. – Marketing, Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 1987 str. 229, Dubois Le Marketing str. 392. PUF /

Cieľom distribučnej politiky je rozhodovanie o uplatnení výrobku na trhu, teda o tom, či dosiahnuť, udržať, alebo zväčšiť trhovú pozíciu podniku.

Úlohou distribučnej politiky je tvorba optimálnych vzťahov medzi výrobou a spotrebou, tvorba optimálnych distribučných väzieb. Túto úlohu plní vo dvoch rovinách – v strategickej a operatívnej rovine.

1. Strategická stránka distribučnej politiky sa zaoberá určovaním pravidiel a všetkých podnikových aktivít, ktoré sa týkajú ponuky a dopytu. Významnou úlohou distribučnej politiky je tvorba manažmentu distribúcie. Stratégia rozhodnutí sa týka rozhodovania o odbytových cestách, o sprostredkovateľoch rôznych foriem – veľkoobchodnej, maloobchodnej činnosti, nákupných organizácií a inštitúcií, ktoré poskytujú služby.

2. Náplňou úloh distribučnej politiky v operatívnom slova zmysle sú riešenia v oblasti fyzického pohybu tovaru, informačných tokov, tokov finančných, resp. integrovaných systémov tokov tovarov a služieb.

Obsahom distribučnej politiky je voľba stanovišťa ako výrobného podniku, tak i miest pre odbyt, predaj, určenie miest pre odbytové, distribučné, predajné sklady, miest pre predaj konečným spotrebiteľom, určenie predaja prostredníctvom maloobchodných jednotiek stanovenie ciest fyzickej distribúcie dodržiavanie a rešpektovanie právnych hľadísk distribučnej politiky.

1.2. Distribučné systémy

Cieľ, úlohy a funkcie distribúcie sa realizujú rôznym spôsobom, rôznou formou a metódami. Distribučný systém má za úlohu približovať tovary od výrobcov k používateľom a napokon ku konečným spotrebiteľom. Na distribúcii sa zúčastňujú určité distribučné subjekty, ktoré v tomto procese vystupujú za každých okolností, a bez ktorých si realizáciu distribučných funkcií nemožno predstaviť.

1.2.1. Subjekty distribučných systémov

Najdôležitejšími účastníkmi distribučných procesov sú výrobca a spotrebiteľ, no okrem nich sa na distribúcii zúčastňujú aj fakultatívne distribučné subjekty, a to distribuční sprostredkovatelia. Mohli by sme sa zamyslieť nad otázkou prečo prenáša výrobca časť svojich predajných úloh na sprostredkovateľa? Veď tento prenos znamená stratu časti kontroly nad tým, ako a komu sa predávajú produkty. Producenti však týmto zapojením sprostredkovateľov získavajú určité výhody. Zapojenie a využívanie sprostredkovateľov sa zakladá predovšetkým na vyššej efektívnosti – účinnosti toho, ako sprístupniť tovar na cieľové trhy. Svojimi kontaktmi, svojimi skúsenosťami ako aj svojou špecializáciou a svojím rozsahom činnosti ponúkajú sprostredkovatelia výrobnému podniku oveľa viac, ako by sám vedel dosiahnuť.

1.2.2. Funkcie subjektov distribučných kanálov

Ak sú všetky subjekty, ktoré sa distribučného procesu zúčastňujú, usporiadané určitým spôsobom, vzniká z nich distribučný kanál. Ten preklenuje časové, priestorové a vlastnícke rozdiely oddeľujúce výrobky a služby od tých, ktorí ich budú využívať. Jednotlivé distribučné subjekty v ňom preberajú na seba funkcie, ktoré sú schopné čo najlepšie plniť vo svoj vlastný prospech, ale tiež v snahe dosiahnuť efekt celého kanála. Sú to:

1. Výskum trhu – získavanie informácií, ktoré sú potrebné na plánovanie a podporu výmeny tovaru,
2. Promotion odbytu – spracovanie a rozširovanie presvedčivých komunikačných informácií o ponúkaných produktoch,
3. Získavanie kontaktov – hľadanie a nadväzovanie vzťahov s potenciálnymi odberateľmi,
4. Transformácia – prispôsobenie – tvorba a prispôsobovanie ponuky potrebám zákazníkov. Táto úloha obsahuje také činnosti, ako sú napríklad tvorba, triedenie skupín tovaru, kompletizácia a balenie,
5. Vyjednávanie a sprostredkovanie – dosiahnutie dohody o cene a ostatných podmienkach, aby sa mohol uskutočniť prevod majetku alebo vlastníctva,
6. Fyzická distribúcia – doprava a skladovanie tovaru,
7. Financovanie – zaobstaranie a využitie finančných prostriedkov na úhradu nákladov odbytových aktivít,
8. Preberanie rizika – preberanie rizík, ktoré sú spojené s uskutočňovaním odbytových činností.

1.2.3. Úloha obchodu v distribučnom systéme

Obchod predstavuje neoddeliteľnú súčasť celospoločenského distribučného systému. Najčastejšie sa chápe ako súbor podnikateľských subjektov, ktoré tovar nakupujú za účelom predaja, bez toho, aby ho nejako upravovali. Má najbližšie k zákazníkom, od ktorých získava informácie o neuspokojených želaniach a má prehľad o vývoji konkurencie, ako i ostatných faktoroch prostredia. Tieto informácie môže poskytovať výrobcovi a zlepšiť tak spätný účinok na tvorbu nových produktov. Preto by malo výrobcovi záležať na tom, aby zapojili obchod už do vývoja svojich produktov a zabezpečili tým vzájomné prepojenie marketingu výrobných i obchodných firiem.

Z pohľadu štátu ide v obchode o činnosti na vnútornom trhu. Nemôžeme však hovoriť o niekdajšom vnútornom obchode, pretože dnešné formy obchodu majú medzinárodný charakter. Záujem zákazníkov ovplyvňujú zahraničné poznatky a hlavne obchodné firmy pôsobia dnes v niekoľkých štátoch, i keď sú zamerané na maloobchodný predaj.

1.3. Príčiny vzniku distribučných reťazcov

Pokúsme sa nájsť odpoveď na otázku, prečo vlastne distribučné reťazce vznikajú ?

Vznik distribučných reťazcov môžeme považovať za celkom logický jav, ktorý vyplýva z globálneho trendu celej svetovej ekonomiky. Vychádza z princípu ekonomického zákona o využití úspor, ktoré vyplývajú z veľkosti. Vznik distribučných reťazcov je celkom obvyklým javom vo všetkých vyspelých trhovách ekonomikách. Možno dokonca tvrdiť, že ich sila je jedným z významných ukazovateľov stupňa rozvoja distribučného systému daného štátu.

Všeobecne platí, že firmy, ktoré sa zväčšujú, relatívne znižujú svoje náklady, napríklad v oblasti riadenia, nákupu tovaru, technológie a podobne. Rast obchodných firiem má ale úplne odlišný charakter než vývoj na strane výroby, kde vznikajú obrovské výrobné komplexy, ktoré zásobujú svojím sortimentom skupiny štátov a dokonca aj celé kontinenty. Ekonómiu veľkosti nemožno dosiahnuť len jednoduchým rastom jednej prevádzkovej jednotky. Prevádzkové náklady by síce poklesli, no gigantická predajňa tohto typu by nenašla svoj dostatočný trhovú potenciál. Tento fakt je teda dôvodom vzniku distribučných reťazcov.

1.3.1. Spôsoby vzniku distribučných reťazcov

Vytváranie distribučných reťazcov, ktoré pozostávajú z filiálok s rovnakou veľkosťou a štruktúrou predajnej plochy, jednotným sortimentom a technológiou sa stáva základom moderného rozvoja obchodných firiem. Distribučné reťazce majú nielen nižšie jednotkové náklady, ale vďaka svojej trhovej sile môžu zabezpečiť výrazne lepšie podmienky nákupu, čo zvyšuje ich konkurencieschopnosť.

Vznikajú v podstate tromi spôsobmi :

- a) postupným rastom
- b) z iniciatívy veľkoobchodu
- c) po dohode nezávislých maloobchodných firiem.

a) Prvý, historicky najstarší spôsob vzniku distribučných reťazcov je založený na prirodzenom vývoji obchodnej firmy. Po úspešných skúsenostiach s prevádzkou jednej predajne sa firma rozhodne zriadiť ďalšiu filiálku. „Filializácia“ firmy je najčastejším momentom, keď dochádza k prvej decentralizácii firmy a majitelia odovzdávajú základné riadiace kompetencie plateným manažérom – vedúcim predajne. Zriadenie druhej filiálky môže byť často kritickým bodom vývoja celej firmy. Pokiaľ sa tento krok nepodarí a nie sú vytvorené podmienky pre rozvoj obchodnej siete firmy, čaká ju pravdepodobne zánik.

b) Druhý spôsob vzniku je typický pre vyspelejšie trhové systémy. Významnejšie veľkoobchodné firmy sa dostávajú pod tlak maloobchodných reťazcov a ich klientela ubúda. Úspešné veľkoobchody tomuto tlaku obyčajne odolávajú vytvorením tzv. dobrovoľného reťazca, teda siete zmluvných predajní, ktoré dodržiavajú určité dohodnuté podmienky. V prvej fáze môže ísť o spoločný marketing, neskôr nasledujú vyššie stupne kooperácie ako je napríklad spoločný dizajn a zjednotenie sortimentu a posledným krokom je majetkové prepojenie veľkoobchodu a jednotlivých členov dobrovoľného maloobchodného reťazca.

c) Posledný zo spomínaných typov je založený na dohode nezávislých maloobchodníkov o koordinácii spoločných aktivít, najmä v oblasti centrálného tovaru a technológií, centralizácie platieb dodávateľom a zjednotení logistiky. Tento typ reťazcov sa obvykle nazýva nákupný zväz alebo marketingová aliancia. Jej výsledkom môžu byť voľné systémy úplne nezávislých a vzájomne odlišných predajní, ale aj relatívne veľmi pevné reťazce zo spoločnou veľkoobchodnou predajňou.

1.3.2. Vývoj distribučných reťazcov

Vývojom nadobudli distribučné reťazce rôzne formy a štruktúru. V hospodárskej praxi sa môžeme stretnúť s rôznym zložením a kombináciami distribučných kanálov, ktoré sú často veľmi zložité. Dnes už rozvoj väčšiny významných reťazcov vyčerpal možnosť rastu v rámci národných trhov a dôležitým smerom ich rozvoja je internacionalizácia obchodného podnikania.

Podľa renomovaných odborníkov zaoberajúcich sa dlhodobým štúdiom marketingu, dosiahnutú úroveň ovplyvnili tri základné princípy:

- Princíp globalizácie – globalizácia je neodmysliteľne spätá s nadnárodnými priemyselnými koncernmi, s ich marketingovou stratégiou a distribúciou. Súčasný spotrebiteľ v civilizovanej krajine už nenakupuje podľa toho, či ide o domáci alebo zahraničný tovar, ale podľa ceny a kvality. Väčšina značkových výrobkov ako sú potraviny, kozmetické produkty, elektrotechnika, autá, hodinky má špičkovú kvalitu napriek tomu, že sú vyrábané vo veľkých sériách. Ich ceny sú neraz na rovnakej úrovni ako u domácej produkcie. V takomto prípade kupujúci radšej zvolí známu značku, aby sa priblížil k štandardu vo vyspelých krajinách. Samozrejme, že globalizácii a napodobňovaniu životného štýlu napomáha vo veľkej miere reklama. Reklamné kampane sú koncipované tak dômyselne, že prechádzajú hranice susedných štátov, a tamojší spotrebiteľia sú takto informovaní o novom produkte ešte skôr, ako sa dostane na ich trh. Globalizácia sa týka aj samotného obchodu. Najsilnejšie obchodné reťazce majú pripravené také obchodno-podnikateľské koncepcie, postavené na franchisingu ako sú McDonalds, hotelová sieť Intercontinental, firmy Stefanel a iné, ktoré zahŕňajú aj nečlenské krajiny Európskej únie.

- Princíp diferenciacie – je postavený na vysokom stupni špecializácie a špičkovej kvality. Žiaden svetoznámy výrobca, ani ten, ktorý má na trhu dominantné postavenie nemôže zaspáť na vavrínoch, lebo požiadavky spotrebiteľov sa neustále menia. V zápase o spotrebiteľa a zákazníka vyhráva ten, kto prichádza v pravý čas s tou pravou ponukou a navyše musí vedieť načasovať nákup a predaj tovaru, aby vystihol pravý moment spotrebiteľského záujmu.

- Princíp akcelerácie – Vystihnutie zmeny spotrebiteľského záujmu sa považuje za majstrovské umenie obchodníka. Na konci 20. storočia žije obyvateľstvo vďaka explózií informačných a komunikačných médií čoraz rýchlejšie. Rýchle spoločenské a kultúrne zmeny spôsobujú, že sa skracaje životný cyklus spotrebného tovaru. Podľa prezidenta najsilnejšej európskej nákupnej spoločnosti European Marketing Distribution Claus-Jürgen Kaisera, si monopolizácia priemyslu vyžaduje

protiopatrenia obchodnej sféry. Preto aj maloobchodníci bez globálnych ambícií musia neustále zvyšovať svoju úroveň, aby mohli čeliť globálnym nadnárodným firmám. Postupom času budú národne pôsobiace obchodné firmy prežívať len za cenu vysokých nákladov a vzájomného sa vytlačania zo svojich národných trhov.

1.4. Typy distribučných reťazcov

Rozhodovanie o výbere distribučného kanála je veľmi zložité a závisí od rôznych faktorov. Na základe toho ich môžeme rozdeliť podľa nasledujúcich hľadísk:

1. DK podľa prítomnosti sprostredkovateľov
2. DK podľa počtu sprostredkovateľov
3. DK podľa charakteru vzťahov medzi účastníkmi kanálu
4. DK podľa použitia
5. DK podľa smeru tokov tovarov od výrobcu k spotrebiteľovi

1.4.1. Distribučné kanály podľa prítomnosti sprostredkovateľov

1. Priame kanály

Skladajú sa z výrobcu, ktorý uplatňuje sám tovar na trhu, teda predáva svoj výrobok priamo spotrebiteľovi. Všetky distribučné činnosti vykonávajú na vlastné náklady a vlastné riziko. Pracujú s vlastnou sieťou predajní, vlastných agentov a podobne. Predpokladom využitia priamych kanálov je :

- ◆ malý počet potencionálnych odberateľov
- ◆ vysoká priestorová koncentrácia odberateľa
- ◆ nevyhnutnosť poskytovania technických a technologických informácií o výrobku ako i poskytovanie kvalifikovaného servisu
- ◆ rýchla strata úžitkovej hodnoty predávaného výrobku a to buď fyzikálno-chemickej, či senzorickej, alebo vplyvom módy
- ◆ integrácia dodávateľov a odberateľov
- ◆ ak je doba prípravy, ktorá je potrebná na zaškolenie sprostredkovateľov dlhá na to, aby sa mohol uviesť nový výrobok na trh
- ◆ počiatočná fáza životného cyklu výrobku

Priame distribučné kanály sa využívajú najmä na trhu s investičnými statkami, poľnohospodárskymi produktmi, službami a špecializovanými druhmi výrobkov. Výhodou týchto kanálov je rýchla a priama neskreslená informovanosť o trhu, bezprostredná a stála kontrola nad uzavieranými transakciami a možnosť pružnej reakcie na zmeny v dopyte. Nevýhody vyplývajú z nutnosti realizácie veľkého počtu transakcií, z nevyhnutnosti udržiavať vysoké zásoby výrobku, ako i pripravenosti realizovať služby a servis, z ohraničenej miery prípustnosti bodu predaja vo vzťahu k objemu trhu a nie veľmi vysokej atraktivity pre odberateľa.

2. Nepriame kanály

Tvorí ich výrobcovia, ktorí uplatňujú na trhu tovar prostredníctvom jedného, alebo i viacerých sprostredkovateľov, ktorí na seba čiastočne, alebo i úplne preberajú činnosti spojené s distribúciou a tým i náklady a riziko. Podľa počtu sprostredkovateľov sa vytvárajú kanály jedno úrovňové i viac úrovňové. Na každej úrovni kanálu distribúcie v marketingovom systéme môžu vystupovať rôzne orgány, inštitúcie, ktoré rozvíjajú túto distribučnú úroveň.

1.4.2. Distribučné kanály podľa počtu sprostredkovateľov

1. Krátke a dlhé kanály

O dĺžke distribučných kanálov rozhoduje počet úrovní v odbytovom kanály.

2. Úzke a široké kanály

Počet použitých sprostredkovateľov z hľadiska jednej úrovne v distribučnom kanály udáva jeho šírku. Použitie rôzneho počtu úrovní a rôzneho počtu sprostredkovateľov závisí od konečného efektu, ktorý sa tak dosiahne. Zaradenie alebo nezaradenie sprostredkovateľa do distribučného kanála závisí od činnosti zo strany toho článku reťazca, ktorý ho predchádza, alebo po ňom nastupuje.

1.4.3. Distribučné kanály podľa charakteru vzťahov medzi účastníkmi

1. Konvenčné kanály - sú charakteristické tým, že stupeň, miera integrácie účastníkov je malá, zanedbateľná. Tento typ kanála sa využíva obvykle na trhu s nehnuteľnosťami, výrobnými faktormi, dopravnými službami. Každý účastník odbytového kanála sa snaží maximalizovať svoje výsledky i na úkor výsledku distribučného kanála ako celku.

2. Integrované kanály – sú protikladom konvenčných distribučných kanálov. Skladajú sa z výrobcov, veľkoobchodníkov i maloobchodníkov. Títo spolupracujú tak, že vytvárajú jeden systém – vertikálny marketingový systém. Zmyslom ich vzniku je kontrola činnosti účastníkov kanála v záujme konečného cieľa tvorby distribučného kanála. Obvykle sa uplatňujú na trhu spotrebných statkov.

Rozlišujeme :

a) korporáčné kanály – tieto kanály sa vyznačujú tým, že všetky činnosti distribúcie sú v nich organizované, realizované a kontrolované jedným vlastníkom, či výrobcom. Umožňujú výrobcovi alebo vlastníkovi, ktorý zjednocuje po sebe idúcich účastníkov výroby a distribúcie, získanie značnej pozície na trhu či racionalizáciu nákladov.

b) kontrakčné kanály – vznikajú na báze dohovoru medzi nezávislými účastníkmi kanála za účelom ekonomickej výhodnosti pri tvorbe spoločnej ponuky na trhu. Tieto kanály sa vyznačujú tým, že všetky činnosti distribúcie sú v nich organizované, realizované a kontrolované jedným vlastníkom, či výrobcom. V modelovom chápaní rozlišujeme tri formy spájania účastníkov dohody :

◆ voľné reťazce podporované veľkoobchodom – na základe dobrovoľnosti veľkoobchodník spája nezávislých maloobchodníkov, ktorí vytvárajú jednotlivú ponuku predaja, za čo získavajú výhodné podmienky nákupu vo veľkoobchode.

◆ kanál distribúcie spolku maloobchodníkov – vykonáva výrobnú i veľkoobchodnú činnosť a pracuje na základe účasti na spoločne tvorenom zisku.

◆ kanál distribúcie formou franchisingu – pod pojmom franchising sa rozumie zmluvná, riadená kooperácia medzi dvoma právne samostatnými podnikmi, keď dodávateľ poskytne služby pod určitou výrobnou značkou. V zmluve medzi oboma partnermi sa dodávateľ zaväzuje dať k dispozícii príjemcovi obchodné meno, metódy a techniku obchodného manažmentu, výrobné postupy, marketingovú koncepciu a pod. Príjemca franchisingu znižuje svoje podnikateľské riziko, zachováva si nezávislosť, stáva sa okamžitým konkurentom pre všetkých ďalších podnikateľov.

c) administratívne kanály – vytvárajú účastníci, ktorí majú rovnaké záujmy. Pre realizáciu týchto záujmov sa spájajú pod vedením jedného z nich. Obvykle má tento účastník distribučného kanálu najvyšší podiel na trhu, je najznámejší, atď. Účastníci sa spájajú bez zmluvy, ale na základe uznania veľkosti a možnosti najsilnejšieho z nich.

1.4.4. Distribučné kanály podľa použitia

1. Horizontálny marketingový distribučný systém - vzniká obvykle spojením účastníkov distribučného kanála na jednej úrovni. Zmyslom tejto integrácie je využitie príležitosti, ktorá vznikne na určitom segmente trhu, a samostatný účastník nemá dostatok prostriedkov na to, aby ju spracoval.

2. Multikanálové marketingové distribučné systémy - vznikajú vtedy, keď výrobca považuje za vhodné získať:

- ⇒ nový, resp. viac iných trhov,
- ⇒ získať rôzne skupiny zákazníkov
- ⇒ preniknúť ku rôznym segmentom trhu

1.4.5. Distribučné kanály podľa smeru tokov tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi

1. Vpred umiestnené distribučné kanály – kde toky tovaru prebiehajú od výrobcu k spotrebiteľovi

2. Spätne orientované kanály distribúcie - zabezpečujú spätný pohyb odpadu, ktorý vzniká pri distribúcii a spotrebe výrobkov konečnými spotrebiteľmi. Spotrebiteľ nespotrebuje produkt úplne, obal, zbytky organického i neorganického charakteru ostávajú, preto je potrebné ich spracovať. Spätne orientované kanály zatiaľ nedosiahli svojím zložením a činnosťou úroveň vpred orientovaných kanálov distribúcie. Príčinou je nedostatočná znalosť a uvedomelosť v oblasti ekológie dopadov a nedostatočná ekonomická, či legislatívna motivácia.

1.5. Výber kanálov distribúcie a rozhodovanie o ich štruktúre

O výbere kanálu distribúcie rozhodujú viaceré činitele. Medzi najdôležitejšie z nich patria:

- veľkosť a špecifikum cieľového trhu
- charakteristické vlastnosti výrobku
- náklady na distribúciu
- ekonomický potenciál a image výrobcu ako aj sprostredkovateľa
- skúsenosti v oblasti doterajšej spolupráce s účastníkmi kanála

Tvorba štruktúry systému odbytových kanálov vyžaduje analýzu potrieb v oblasti služieb zákazníkom, stanovenie cieľov a limitujúcich podmienok odbytového kanálu. Pri tvorbe štruktúry efektívneho kanálu musíme poznať úroveň služieb, ktorú požadujú spotrebiteľia.

Keďže každá firma má k dispozícii obmedzené zdroje ako napríklad nedostatok know – how, alebo finančných prostriedkov a poskytovanie vyššej úrovne služieb zároveň znamená vyššie náklady pre kanál a teda aj vyššie ceny pre spotrebiteľov, nebude možné uskutočnenie všetkých požadovaných služieb. Preto musí porovnávať rozsah a úroveň týchto služieb nielen so schopnosťou a nákladmi na ich uspokojenie, ale aj so spotrebiteľskou cenovou preferenciou, pretože spotrebiteľia sú často ochotní akceptovať nižšiu úroveň služieb, pokiaľ sa táto prejaví na nižších cenách.

1.5.1. Ciele distribučného kanála

Firma by si mala stanoviť ciele podľa predpokladanej úrovne poskytovaných služieb cieľovým spotrebiteľom. Musí sa rozhodnúť, ktoré segmenty uspokojí, a ktoré odbytové cesty sú pre ne najvhodnejšie. Ciele odbytového kanála výrobcu ovplyvňuje:

⇒ **charakter produktov** – charakteristické znaky, vlastnosti produktu významne ovplyvňujú štruktúru odbytovej cesty, napr. rýchloobrátkový tovar si vyžaduje rýchlu distribúciu od výrobcu priamo k spotrebiteľovi

⇒ **charakter podniku** – veľkosť podniku a jeho finančná situácia určujú, ktoré marketingové funkcie môže vykonávať sám a ktoré prenecháva sprostredkovateľom

⇒ **charakteristika sprostredkovateľov** – odlišujú sa svojimi schopnosťami nadväzovať kontakty so zákazníkmi, možnosťami skladovania i úverovania

⇒ **odbytové kanály konkurentov** – firma môže mať úmysel konkurovať v tých istých predajniach ako jej konkurenti, alebo v ich bezprostrednej blízkosti

⇒ **faktory prostredia** – patria medzi ne všeobecné hospodárske pomery, a právne obmedzenia napr. pred vznikom monopolu, ktoré zabraňujú odbytovým dohodám, ktoré by poškodzovali konečného spotrebiteľa

1.5.2. Výber sprostredkovateľov v distribučnom kanále

Keď má firma definované cieľové trhy a želateľnú pozíciu, jej ďalším krokom je stanovenie najdôležitejších alternatív odbytových ciest z hľadiska ich typu, počtu sprostredkovateľov a ich zodpovednosti za jednotlivé úlohy. Pri výbere správneho typu sprostredkovateľa môže uvažovať o troch alternatívach:

- ◇ vlastný obchodný personál
- ◇ využitie služieb zastupiteľskej agentúry výrobcu
- ◇ priemyselní distribútori

Pri rozhodovaní o počte sprostredkovateľov možno využiť tri stratégie:

1. Intenzívna distribúcia – pri tovare dennej potreby a bežných surovín, ktoré musia byť k dispozícii spotrebiteľom v každom čase a na každom mieste
2. Exkluzívna distribúcia – výhradné právo predaja výrobkov firmy na určitom území, výrobcovia očakávajú väčšiu podporu predaja zo strany obchodníka, exkluzívne právo zhodnocuje image produktu a umožňuje aj vyššie ziskové prirážky
3. Selektívna distribúcia – zapojenie viac ako jedného, ale nie všetkých sprostredkovateľov odbytu, nadpriemerné predajné úsilie a viac kontroly producentov v kanále s menšími nákladmi ako pri exkluzívnej distribúcii

1.6. Manažment distribúcie

Pre úspešné a účinné plnenie úloh distribučného systému ako celku je nevyhnutné vytvoriť vhodnú organizáciu manažmentu distribučného kanála. Rozlišujeme tri základné organizačné koncepcie:

1. koncepcia manažéra distribučného kanála
2. koncepcia manažéra produktov
3. koncepcia manažéra zákazníkov

1.6.1. Konceptia manažera distribučného kanála

V posledných rokoch došlo v oblasti manažmentu distribučných kanálov k určitým zmenám. Tieto upozornili, že manažment distribúcie nemožno vykonávať len ako vedľajšiu úlohu vedúcich pracovníkov marketingových oddelení alebo manažerov produktov. Účinnejšie môže túto úlohu prevziať špecializovaný pracovník, ktorý má prehľad o distribučnom kanály a môže sa sústrediť na problémy v jeho vnútri.

Základnou myšlienkou tejto koncepcie je načrtnúť stratégiu firmy, ktorej cieľom je optimálny tok vecných statkov a služieb cez kanál a to pri zhode záujmov a požiadaviek členov kanála. Okrem všeobecných úloh riadenia plní manažér kanála úlohy v oblasti plánovania, organizácie, koordinácie a kontroly. V organizačnej štruktúre firmy má svoje miesto podľa toho, na základe akých princípov je organizované marketingové oddelenie. Musí disponovať príslušnými kompetenciami, ktoré sú v súlade s organizačnou štruktúrou marketingového oddelenia.

Takéto postavenie manažera distribučného kanála sa však v praxi vyskytuje iba zriedkavo. Môže priniesť pre firmu značné výhody, no svoje opodstatnenie má len pre väčšie firmy, ktoré predávajú svoje produkty cez viaceré kanály. Na manažera sú kladené veľmi vysoké požiadavky z hľadiska jeho odborných znalostí a skúseností.

1.6.2. Konceptia manažera produktov

Koncepcia manažera produktov vychádza z orientácie na trh. Manažér produktov pracuje ako špecialista na produkty a ako vykonávateľ viacerých funkcií. Je zodpovedný za plánovanie, koordináciu a kontrolu záujmov špecifických pre určitý produkt a nesie zodpovednosť za zabezpečenie primeraných informácií.

Vo vnútri organizačnej štruktúry je táto funkcia voľne zakotvená a nemá žiadne oprávnenia nariaďovať. Manažér je v prevažnej miere odkázaný na odbornú a osobnú autoritu. Pri vykonávaní svojej funkcie môže dôjsť k nezhode úloh a kompetencií. Preto je vhodné odbremeniť manažera produktov od jeho aktivít vo vzťahu k zákazníkom.

1.6.3. Konceptia manažéra zákazníkov

Funkciu manažéra zákazníkov zaviedli mnohí výrobcovia najmä značkových produktov. Jeho zaradením do organizačnej štruktúry firmy má vzájomnou spoluprácou členov kanála prispieť k splneniu nasledovných cieľov:

- ◆ rozdelenie úloh medzi partnermi na trhu
- ◆ zlepšenie pozície firmy na trhu vo vzťahu k jednotlivým segmentom
- ◆ koordináciu marketingových opatrení vo vzťahu k zákazníkom
- ◆ uľahčenie uvedenia nových produktov na trh

Hlavnou náplňou činnosti manažéra zákazníkov je spolupráca s obchodníkmi a organizovanie spoločných akcií v oblasti promotion, reklamy a pod. Manažér sa stará o najvýznamnejších a najväčších zákazníkov. Pričom prvoradým cieľom nie je maximalizácia predaja, ale splnenie obojstranne dojednaných obchodných stratégií, v ktorých sú zohľadnené ziskové ciele výrobcov a obchodu. Obsahom dohôd je vývoj obratu, otázky sortimentu, cenová úroveň a pod.

Manažér zákazníkov má výhodu v tom, že má k dispozícii presné poznatky o silných a slabých stránkach partnerov v distribučnom kanále a pozná problémy obchodnej centrály. Nevýhodou je, že nemá žiadne oprávnenia rozhodovať a preto ho zákazníci nepovažujú za plnohodnotného partnera.

1.7. Efektívnosť v distribučných kanáloch

Hodnotenie účinnosti distribučných kanálov a aktivít jednotlivých členov má veľký význam. Napriek významu distribúcie sa venoval jej hodnoteniu efektívnosti v podnikoch len nepatrný priestor. Je to veľká škoda, lebo distribučné kanály ale aj ich jednotliví členovia môžu pracovať so ziskom iba vtedy, ak sa distribučné aktivity vykonávajú efektívne

1.7.1. Kontrola v distribučných kanáloch

Kontrola distribučných aktivít v kanále, patrí k najdôležitejším úlohám manažmentu distribúcie. Jej hlavným problémom je pohotovosť a spracovanie relevantných informácií. To poukazuje na významné postavenie informačného systému ako základu pre získavanie informačných podkladov od jednotlivých členov distribučného kanála.

Rozsah hodnotenia členov distribučného kanála závisí od viacerých faktorov. Sú to:

- ◆ stupeň závislosti distribučných orgánov od výrobcu – výrobcovia, ktorí spolupracujú so svojimi distribučnými orgánmi na zmluvnom základe, získavajú od nich informácie potrebné pre komplexnú kontrolu členov kanála
- ◆ relatívny význam distribučných orgánov – výrobcovia by mali venovať dostatočnú pozornosť výkonom svojich distribučných sprostredkovateľov, lebo od ich výkon závisí ich trhový úspech
- ◆ vlastnosti produktu – hodnotenie distribučných výkonov najmä z hľadiska spokojnosti cieľových trhov
- ◆ počet členov distribučného kanála – výrobcovia získavajú podklady od sprostredkovateľov, ktoré sú potrebné pre komplexné hodnotenie výkonov

1.7.2. Kritériá hodnotenia

Účinné hodnotenie vyžaduje, aby si manažér kanála vybral zodpovedajúce kritériá. Prehľad najpoužívanejších kvantitatívnych a kvalitatívnych kritérií je uvedený v nasledujúcej tabuľke :

Kvantitatívne a kvalitatívne kritériá hodnotenia výkonov distribučných kanálov

Kvantitatívne kritériá na hodnotenie výkonov distribučných kanálov a ich členov	Kvalitatívne kritériá na hodnotenie výkonov distribučných kanálov a ich členov
- celkové distribučné náklady	- koordinácia v kanále
- dopravné náklady	- kooperácia v kanále
- náklady na skladovanie	- konflikty v kanále
- % podiel starých skladových zásob	- identifikácia nadradených cieľov
- % podiel diskutabilných požiadaviek	- dostupnosť informácií
- počet nových oblastí	- prispôbenie sa novým technológiám
- podiel obratu v nových oblastiach	- nové tendencie vo vnútri kanála
- cenové zľavy v %	- konkurencia značky
- počet a % podiel odmietnutých sprostredkovateľov	- rozsah rutinného vybavovania úloh kanála
- počet a podiel nových sprostredkovateľov	- optimálna skladová zásoba
- objednané množstvo	- vzťahy k spotrebiteľským skupinám
- počet sťažností od zákazníkov	- vzťahy k obchodným spoločnostiam

1.7.3. Metódy hodnotenia efektívnosti

Na meranie a hodnotenie efektívnosti distribučných kanálov sú k dispozícii viaceré metódy. Ako najznámejšie z nich môžeme spomenúť:

1. Analýzu distribučných nákladov – poskytuje členom kanála vysvetlenie o relatívnej výhodnosti nákladov jednotlivých kanálov a ukazuje, či sú potrebné zmeny v sledovanom kanále. Je zaujímavá pre výrobcu, pretože od distribučných výkonov realizovaných v kanále závisí úspech jeho produktu. Neposkytuje však dostatok informácií pre posudzovanie členov kanála. Podstatou tejto analýzy je usporiadanie všetkých typov kanálov do prehľadnej tabuľky a vyčíslenie ich nákladov a výnosov, z ktorých sa potom vypočíta rentabilita obratu a čistý zisk. Táto metóda však neposkytuje dostatočné podklady pre ďalšie strategické rozhodnutia, lebo neberie do úvahy skutočnosti týkajúce sa vývoja trhu podľa jednotlivých distribučných ciest, marketingového úsilia, politiky, programov a podobne.

2. Metódu priamej rentability produktov – bola vyvinutá na základe požiadaviek obchodu ako nástroj na hodnotenie výnosov vybraných produktov. Je založená na evidencii a analýze priamych nákladov podľa produktov na stupni veľkoobchodu a maloobchodu. Osobitne posudzuje každý jednotlivý druh produktu a priraduje mu ako kritérium náklady, ktoré ovplyvňujú celkový výsledok distribučného kanála. Táto metóda sa používa tak, že hodnotí vplyv rôznych logistických mixov na priame náklady týkajúce sa produktu. Jej výhodou je, že sa náklady na produkt stávajú transparentnými a metódu môže použiť obchod i výroba.

3. Metódu relatívneho hodnotenia obratu – je doplnkom k vyššie uvedeným metódam. Hodnotiacim kritériom je rozsah trhového potenciálu, ktorý sa meria aktuálnym obratom jednotlivých kanálov. Skutočný dosiahnutý obrat za jednotlivé kanály sa vydolí potenciálnym obratom. Kontrola a s ňou spojené hodnotenie členov kanála sa uskutočňuje spravidla podľa rovnakých alebo podobných kritérií alebo metód ako súhrnné hodnotenie kanála.

Členov distribučného kanála môžeme hodnotiť tromi spôsobmi²:

- ◆ oddeleným hodnotením výkonov pomocou jedného alebo viacerých kritérií
- ◆ kombináciou viacerých kvalitatívnych kritérií na hodnotenie celkového výkonu
- ◆ kombináciou viacerých kritérií na kvantitatívne meranie celkového výkonu (metódou bodového hodnotenia)

² Rosenbloom, B. : Marketing Channels – a management view, Hindsdale, III. 1978

Najpoužívanejšou je metóda bodového hodnotenia. Prostredníctvom nej môže manažér kanála analyzovať aktivity distribučných orgánov na základe:

- ◆ kategorizácie distribučných orgánov podľa výkonov
- ◆ porovnania aktuálnych hodnôt údajov o výkonoch s predchádzajúcimi
- ◆ porovnania výkonov rôznych členov kanála
- ◆ porovnania výkonov s požadovanými hodnotami

Ak poskytujú jednotliví členovia kanála nevyhovujúce výkony, tak výrobca uvažuje o ich vylúčení z kanála iba vtedy, keď je to pre neho posledná možnosť. Predtým hľadá dôvody neuspokojivých výsledkov, analyzuje ich a používa primerané motivačné opatrenia, aby sprostredkovateľov prinútil ku skvalitneniu činnosti.

Motivačný program zahŕňa dve skupiny úloh:

1. Zistenie potrieb a problémov členov kanála
2. Podporu členov podľa ich požiadaviek

Na splnenie týchto úloh slúžia napríklad:

- štúdie inštitúcií výskumu trhu, ktoré poskytujú údaje o požiadavkách a problémoch distribučných orgánov
- periodická kontrola kanála, ktorá slúži na zber marketingových údajov s cieľom poznať výsledky, problémy, silné a slabé stránky vzťahov medzi distribučnými orgánmi
- poradenské grémiá sprostredkovateľov, pozostávajúce zo zástupcov vrcholového manažmentu výrobcu a dôležitých obchodných firiem

Medzi najbežnejšie prostriedky motivácie na skvalitnenie výkonov distribučných orgánov slúžia napr.:

- ◆ reklama na mieste predaja
- ◆ vytvorenie materiálnych podnetov
- ◆ poskytovanie produktov bez úhrady
- ◆ merchandising
- ◆ školenie obchodníkov
- ◆ označovanie tovaru
- ◆ ponuka cenových zliav sprostredkovateľom
- ◆ ponuka finančnej podpory.

Rozhodovanie o marketingových kanáloch patrí medzi najdôležitejšie rozhodnutia manažmentu firmy. Napriek tomu, ako vyplýva z výskumov, firmy venujú svojim distribučným kanálom príliš málo pozornosti. Tým si samy spôsobujú zbytočné straty. Aby im dokázali predchádzať, musí manažment firiem dôkladne zvážiť výber odbytových kanálov a myslieť nielen na súčasnosť, ale aj perspektívne dopredu na budúce odbytové prostredie.

O tom, ako k distribučnej politike pristupuje firma TAURIS, a.s. pojednáva nasledujúca kapitola.

www.euroekonom.sk