

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Co je to systém marketingových kanálů a hodnotová síť?
2. Jakou funkci mají marketingové kanály?
3. Jak by měly být tyto kanály navrženy?
4. Před jakým rozhodováním se ocitají společnosti při řízení svých kanálů?
5. Jak by měly společnosti kanály integrovat a jak řešit konflikty kanálů?
6. Jaká je budoucnost e-commerce?



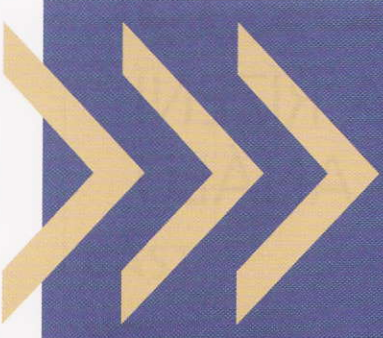
KAPITOLA 15

VYTVÁŘENÍ A ŘÍZENÍ HODNOTOVÝCH SÍTÍ A KANÁLŮ

Úspěšné vytváření hodnoty si žádá i její úspěšné doručení. Holističtí marketéři na své podnikání stále více pohlížejí jako na hodnotovou síť. Místo aby omezovali zaměření na své bezprostřední dodavatele, distributory a zákazníky, zkoumají celý logistický řetězec, který spojuje suroviny, komponenty a vyrobené zboží a který ukazuje, jak se pohybují směrem ke konečným spotřebitelům. Společnosti se směrem dozadu dívají na dodavatele svých dodavatelů a směrem dopředu na zákazníky svých zákazníků. Dívají se na zákaznické segmenty a na nejlepší uspořádání prostředků společnosti k uspokojení jejich potřeb. Selhání při správné koordinaci hodnotové sítě může mít vážné následky.

Vzestup diskontního řetězce Kmart v sedmdesátých letech byl charakteristický svým modrým světlem, které označovalo speciální nabídky, a také slavným (nebo spíše nechvalně známým) hlášením: „Nakupující v Kmartu, pozor!“ Kmart si však začal postupně vybírat nevhodné lokality, získal nepříznivou image a obrat se začal snižovat. Rozhodl se proto, že se pokusí napodobit každodenní nízké ceny Wal-Martu. Tento tah však přinutil společnost vzdát se široce distribuovaného nedělního letáku, který zvyšoval prodej a přitahoval zákazníky do obchodů. A co bylo ještě horší, nevhodný systém doplňování zásob zapříčinil výpadky rychloobrátkového zboží. Kmart vyhlásil 22. ledna 2002 bankrot, čímž se stal největším retailerem, který tak do té doby učinil.¹





Společnosti dnes musí vytvářet a řídit nepřetržitě se vyvíjející hodnotovou síť. V této kapitole se zamyslíme nad strategickými a taktickými záležitostmi spojenými s marketingovými kanály a hodnotovými sítěmi. V kapitole 16 probereme tyto záležitosti z perspektivy retailerů, velkoobchodníků a fyzické distribuce.

15.1 Marketingové kanály a hodnotové sítě

Většina výrobců neprodává své zboží konečným uživatelům přímo. Stojí mezi nimi řada prostředníků, kteří plní rozmanité funkce. Tito prostředníci vytvářejí marketingový kanál (nazývaný též distribuční, obchodní či prodejní kanál). Z formálního hlediska jsou **marketingové kanály** (*marketing channels*) souborem vzájemně na sobě závislých společností zapojených do procesu zpřístupnění výrobku nebo služby k použití nebo spotřebě. Jedná se o soubor cest, jimiž se ubírá výrobek nebo služba po svém vytvoření, a které vrcholí jejich nákupem a použitím konečným uživatelem.²

Někteří prostředníci – například velkoobchodníci a retaileři – zboží kupují, přebírají do svého vlastnictví a znovu prodávají. Proto se jim říká **obchodníci** (*merchants*). Jiní – brokeri, zástupci výrobců, prodejní agenti – hledají zákazníky a mohou vyjednávat ve prospěch výrobce, ale zboží fyzicky nevlastní. Proto se jim říká **agenti** (*agents*). A ještě jiní – přepravní společnosti, nezávislé sklady, banky, reklamní agentury – pomáhají s distribučním procesem, ale zboží nejen fyzicky nevlastní, ale ani nevyjednávají nákupy nebo prodeje. Nazývají se proto **facilitátoři** (*facilitators*).

15.1.1 Důležitost kanálů

Firma využívá konkrétní **systém marketingových kanálů**. Rozhodnutí o systému marketingových kanálů patří k těm nejdůležitějším, před kterými se management ocitá. V USA vydělávají účastníci systému kanálů dohromady marže, které se pohybují v rozmezí 30–50 % konečné prodejní ceny. V kontrastu s tím tvoří reklama obvykle 5–7 % z konečné ceny.³ Marketingové kanály také představují podstatné náklady ušlé příležitosti. Jednou z hlavních rolí marketingových kanálů je konvertovat potenciální zákazníky na objednávací zákazníky. Marketingové kanály **neobsluhují** jen trhy, ale musí je rovněž **vytvářet**.⁴

Zvolené kanály ovlivňují všechna další marketingová rozhodnutí. Tvorba cen společnosti závisí na tom, zda používá hromadné obchodníky nebo kvalitní specializované obchody. Prodejní síla firmy a rozhodnutí týkající se reklamy závisí na tom, kolik tréninku a motivace dealeri potřebují. Kromě toho rozhodnutí týkající se kanálů obsahují také relativně dlouhodobé závazky k jiným firmám a soubory zásad a postupů. Jakmile výrobce automobilů podepíše s nezávislými dealery smlouvu, že jim bude prodávat své automobily, nemůže si to druhého dne rozmyslet a nahradit je vlastními prodejci.⁵

Při řízení svých prostředníků se musí firma rozhodnout, kolik úsilí bude věnovat push nebo pull marketingu. **Push strategie** spočívá v tom, že výrobce používá svoji prodejní sílu a obchodní podporu k tomu, aby přiměl prostředníky k doručování, propagaci a prodeji výrobku konečným uživatelům. Push strategie je vhodná tam, kde je v určité kategorii nízká věrnost značce, k výběru značky dochází v místě prodeje, výrobek se kupuje na základě impulzivního rozhodnutí a výhody výrobku jsou zcela zřejmé. **Pull strategie** spočívá v tom, že výrobce využívá reklamu a propagaci k přesvědčování spotřebitelů, aby žádali výrobek od prostředníků, a tím přiměli prostředníky, aby ho objednávali. Pull strategie je vhodná tam, kde existuje v kategorii vysoká věrnost značce a vysoká angažovanost, když lidé vnímají rozdíly mezi značkami a když se lidé pro značku rozhodnou ještě před příchodem do obchodu. Špičkové marketingové společnosti jako Nike, Intel a Coca-Cola obrátě využívají obou těchto strategií.

15.1.2 Vývoj kanálů

Nová firma obvykle začíná lokálními operacemi a prodává na omezeném trhu, přičemž využívá existující prostředníky. Počet těchto prostředníků bývá omezen: několik prodejních agentů výrobce, několik velkoobchodníků, několik zavedených maloobchodníků, několik přepravních společností a několik skladů. Rozhodování o nejlepších kanálech nemusí být obtížné, ale problémem může být přesvědčit dostupné prostředníky, aby dodržovali linii firmy.

Má-li firma úspěch, může se rozšířit na jiné trhy a využívat na různých trzích různé kanály. Na menších trzích může firma prodávat přímo maloobchodníkům, na větších trzích může prodávat prostřednictvím distributorů. Ve venkovských oblastech může spolupracovat s obchodníky se smíšeným zbožím, v městských oblastech se specializovanými obchodníky. V jedné části země může poskytovat exkluzivní franšizy, v jiných může prodávat prostřednictvím všech provozoven ochotných prodávat její zboží. V jedné zemi může využívat mezinárodní prodejní agenty, v jiné si může najít partnera v podobě některé z lokálních firem.⁶ Stručně řečeno, systém kanálů se vyvíjí v souladu s místními příležitostmi a podmínkami.

Společnost z následujícího příkladu začala s vytvářením kanálů v jednom malém mikrosegmentu (tržním výklenku) a pak se pomalu rozšiřovala do jiných kanálů.

■ SEAYU ENTERPRISES

SeaYu se rozhodla u svého průkopnického výrobku *Petrotech Odor Eliminator* pro pomalý, ale vytrvalý postup. Výrobek má odstraňovat zápach domácích mazlíčků – od pachu mokrého psa po zápach kočičích klozetů – a zpočátku se prodával po celé zemi ve specializovaných prodejnách a zvířecích hotelech, u chovatelů a v útulcích pro zvířata. Jakmile si společnost získala reputaci a publicitu v těchto specializovaných kanálech, podepsala smlouvu s obrovským řetězcem PetSmart: Výrobek SeaYu se zpočátku bude prodávat pouze z objednávkového katalogu a teprve pak v obchodech řetězce. Mezitím poskytli zákazníci společnosti zpětnou vazbu, že její výrobek nejen odstraňuje zvířecí pachy, ale odstraňuje i jiné nepříjemné pachy, například ze smažené slaniny nebo z cigaretového kouře. SeaYu má v plánu rozšířit nakonec distribuci na další trhy, jako jsou potřeby pro domácnost a doplňky pro automobily. To by mělo vést k jednání s většími diskontními řetězci, například s Wal-Martem nebo Targetem.⁷

Dnešní úspěšné společnosti rovněž zvyšují počet *go-to-market* neboli **hybridních kanálů** v jedné z tržních oblastí:

- IBM využívá svoji tržní sílu k prodeji velkým zákazníkům, *outbound telemarketing* (proaktivní telefonáty potenciálním a stávajícím zákazníkům) k prodeji středně velkým zákazníkům, maloobchodníky k prodeji ještě menším zákazníkům a internet k prodeji specializovaných položek.
- Charles Schwab umožňuje svým zákazníkům provádět transakce v pobočkách, po telefonu nebo přes internet.
- Staples uvádí na trh své výrobky prostřednictvím tradičního maloobchodního kanálu, webových stránek na internetu s přímou odezvou, virtuálních nákupních středisek a také prostřednictvím tisíců odkazů na spřízněných webových stránkách.

Společnosti řídící hybridní kanály si musí být jisté, že tyto kanály jsou dobře sladěny a jsou vhodné pro preferované způsoby obchodního jednání každého cílového zákazníka. Zákazníci očekávají **integraci kanálů**, kterou charakterizují následující aspekty:

- Možnost objednat si výrobek po internetu a vyzvednout si ho ve výhodné maloobchodní lokalitě.
- Možnost vrátit po internetu objednaný výrobek u nejbližšího maloobchodníka.
- Právo dostat slevy podle celkových on-line a off-line nákupů.

Marketingová vsuvka *Multichannel shopping checklist* poskytuje některé konkrétní rady pro integraci kanálů. Podívejme se na specifický příklad společnosti, která pozorně řídí své vícenásobné kanály.

■ REI

Co je více frustrující: koupit si turistickou obuv, která vám zmrzačí nohy, nebo si zkusit dokonalou turistickou obuv a zjistit, že obchod bohužel nemá skladem vaši velikost či požadovaný styl? U Recreational Equipment (REI) se milovníci pobytu

MARKETINGOVÁ VSUVKA: MULTICHANNEL SHOPPING CHECKLIST

Na konci letních prázdnin roku 2003, v prodejní sezoně označované jako *back-to-school*, prováděla E-tailing group, poradenská firma v oblasti e-commerce se sídlem v Chicagu, *mystery shopping* v 16 kamenných provozovnách on-line obchodníků, aby otestovala jejich tvrzení o integrovaných nákupních zkušenostech procesu vracení zboží koupeného on-line v kamenných provozovnách. Studie zjistila, že 44 % případů vráceného zboží nakoupeného přes internet si vyžadovalo, aby manažer obchodu obešel při vracení zboží firemní prodejní systém. V reakci na tuto skutečnost a několik dalších nepřiměřeností, které studie odhalila, vytvořila tato poradenská firma *Best of Breed Multi-channel shopping checklist*, aby pomohla marketérům k lepší integraci on-line a off-line marketingových kanálů:

- Vyškolte zaměstnance prodeje, aby zvládali vracení zboží nakoupeného přes internet.
- Uvedte na své domovské webové stránce bezplatné telefonní číslo a zajistěte, aby vaše zákaznická podpora byla v udaném čase snadno dostupná.
- Zřídte on-line informační středisko se snadnou navigací, které poskytne kontaktní informace, FAQ, záruky, podmínky vracení zboží a rady prvně nakupujícím zákazníkům.
- Nabídněte lokátor – přehled lokalit svých obchodů s jejich otváracími hodinami a připravovanými akcemi.
- Poskytněte možnost vyzvednutí nákupů v obchodě, a je-li třeba, poskytněte informace o aktuálním stavu zásob.
- Zveřejňujte na webových stránkách aktuální týdenní leták zasláný poštou, abyste dosáhli ucelenější vícekanalové zkušenosti.
- Nabízejte poukázky na dárky, které lze využít on-line i off-line.
- Posílejte e-mailová upozornění o objednávkách, odeslání zboží a připsání peněz zpět při vracení zboží, včetně informací o postupu při vracení zboží a odkazu na lokátor vašich provozoven.
- Poskytněte příslušné informace o vracení zboží v obchodech na dodacím listě nebo faktuře.

Zdroj: Přejato z článku Hallie Mummerta, „Multi-Channel Marketers Earn a ‚C+‘ on Returns“, *Target Marketing*, říjen 2003, str. 158.

v přírodě vyhnou oběma uvedeným frustracím. V 59 obchodech této společnosti po celé zemi si mohou zákazníci vyzkoušet, jak se zapalují benzinové vaříče či staví stany nebo jak se spí ve spacích pytlích. Není-li něco momentálně skladem, stačí zákazníkům objednat si zboží přímo v obchodě v internetovém kiosku na webových stránkách REI. Zákazníci, kteří neumí pracovat s počítačem, mohou požádat prodavače nebo prodavačku za pultem, aby tak učinili za ně. Pro hladkou integraci webových stránek, internetových kiosků, objednávkových katalogů, diskontních provozoven a objednávání na bezplatném telefonním čísle byla REI jmenována společností Forrester Research nejlepším vícekanalovým marketérem. A REI nejen migruje své zákazníky směrem na internet, zároveň motivuje on-line nakupující k návštěvám obchodů. Pokud si nějaký zákazník prohlíží webové stránky REI a zastaví se, aby si přečetl článek *Learn and Share* o pěší turistice, dozví se o propagaci turistice obuvi v obchodech společnosti. Propojení všech kanálů vedlo k vynikajícím výsledkům: v období 24 měsíců REI zjistila, že zákazníci používající dva kanály utratili o 114 % více než zákazníci používající jen jeden kanál, a zákazníci používající tři kanály utratili ještě o 48 % více než ti používající kanály dva.⁸

Různí spotřebitelé však mají při nákupním procesu odlišné potřeby. Nunes a Cespedes tvrdí, že kupující je možno na mnoha trzích rozdělit do čtyř kategorií:⁹

1. **Navyklí kupující.** Nakupují v průběhu času na stejných místech a stejným způsobem.
2. **Kupující hledající nabídku vysoké hodnoty.** Znají své potřeby a „surfuji“ delší dobu po distribučním (marketingovém) kanálu, než nakoupí za nejnižší možnou cenu.
3. **Kupující milující rozmanitost.** Shromažďují informace z mnoha distribučních kanálů, využívají výhody *high-touch* služeb a pak nakoupí ze svého oblíbeného distribučního kanálu nezávisle na ceně.
4. **Vysoce angažovaní kupci.** Shromažďují informace ve všech distribučních kanálech, nakupují prostřednictvím nízkonákladového distribučního kanálu, ale využívají výhody zákaznické podpory z *high-touch* kanálu.

Stejný spotřebitel se může rozhodnout, že bude při nákupech využívat odlišné distribuční kanály k odlišným funkcím. Může si prohlédnout nějaký katalog a teprve pak navštívit obchod nebo provést u dealera s automobily zkušební jízdu a pak si objednat automobil po internetu.

Spotřebitelé mohou při nákupu vyhledávat různé typy distribučních kanálů podle druhů zboží, o něž se jedná. Někteří jsou ochotni připlatit si u retailerů nabízejících dražší výrobky – například hodinky TAG Heuer nebo golfové hole Callaway; zároveň se titíž spotřebitelé mohou spojit s nabídkou diskontních řetězců při nákupu papírových utěrek, pracích prášků nebo vitamínů nabízených pod značkou obchodníka.¹⁰

Get a Real Bowflex® Body for Just \$19 a Month!

Introducing the All-New Bowflex Xtreme™

Built for serious strength training, the New Bowflex Xtreme features traditional gym-style design, built-in lat tower, adjustable upper & lower pulley positions, and a reinforced X-shaped base for unmatched stability. It's compact enough to fit into any workout space – yet the Xtreme performs over 65 gym-quality exercises. All this for just \$19 a month!

Results You Can See in Just 6 Weeks – GUARANTEED!
Just 20 minutes a day, 3 days a week in all it takes to get rock-hard abs, a sculpted chest, and powerful arms & legs using the new Xtreme... in as little as 6 weeks. Bowflex guarantees your results and 100% satisfaction, or your money back!

Bring Home REAL Bowflex Quality
Over 1 million Bowflex customers know that nothing else compares to *Genuine Bowflex Power Rod Technology™* for professional-level performance and proven results. Now it's your turn:
Call (800) 436-8231 and take the Bowflex Challenge today!

PLUS FREE LEG ATTACHMENT

LOOK AT ALL YOU GET!

- Built-in Lat Tower and Squat Station
- Adjustable Upright Seating
- Adjustable Upper & Lower Pulleys
- Commercial Quality Construction with 7-Year Limited Warranty
- No-Time-Limit Power Rod™ Warranty
- 100% Satisfaction Guarantee

The New Bowflex Xtreme

BOWFLEX®

FREE LEG ATTACHMENT
You Save \$200!

Call Now & Pay Just \$19/month!
(800) 436-8231
www.bowflexweb.com

YES! Reserve my Bowflex Xtreme with FREE Leg Attachment.
I'll pay just \$19/month* on a Bowflex Credit Card – or I can pay in full using a major credit card.

Not ready to order? Call for a FREE Video or DVD!

Name: _____
Address: _____
City, State, Zip: _____ E-mail: _____
Phone: _____

Mail to: Bowflex, 1400 NE 136th Ave., Vancouver, WA 98684 or Call (800) 436-8231

*On your Bowflex Credit Card, subject to credit approval. The Minimum Monthly Payment is the greater of \$3 or 3% of the highest balance owed on each credit plan which requires a Minimum Monthly Payment. The number of months you will pay and the amount of your minimum monthly payments are subject to additional purchase and your Account balance. Standard APR 21.9%. Minimum Finance Charge 1.0%. Illustration showing and handling. Call for details on the Bowflex 6-Month 100% Satisfaction Guarantee. Offer shipping and handling. ©2005, The Nautilus Group, Inc. Bowflex is a registered trademark of Nautilus, Inc. EPW02022 (10/05)

Prodejní kanál vybavení posiloven značky Bowflex: tisková inzertce s reklamním kuponem a uvedením zelené linky, kam se zákazníci pro získání informací dovolají zdarma.

15.1.3 Hodnotové sítě

Pohled na firmu z hlediska dodavatelského řetězce nahlíží na trhy jako na cílové body a vede k lineárnímu pohledu na toky. Společnost by se tedy měla ze všeho nejdříve zamyslet nad svým cílovým trhem, a teprve poté zpětně vytvářet od tohoto bodu vlastní dodavatelský řetězec. Tento pohled se nazývá **plánování řetězce na základě poptávky** (*demand chain planning*). Don Schultz ze společnosti Northwestern říká: „Přístup managementu řetězce neprotlačuje jen toky systémem na základě poptávky, ale klade také důraz na to, jaká řešení hledají spotřebitelé, nikoliv na to, jaké výrobky se jim snažíme prodat.“ Schultz dále navrhuje, aby tradiční marketing opírající se o **4P** byl nyní charakterizován novou zkratkou **SIVA**, což znamená: S – řešení (*solutions*), I – informace (*information*), V – hodnota (*value*) a A – přístup (*access*).¹¹

Další, ještě širší pohled zobrazuje společnost ve středu **hodnotové sítě** (*value networks*) – systému partnerství a aliancí, které firma uzavírá za účelem zásobování, zvyšování a dodávání své nabídky. Hodnotová síť tak zahrnuje dodavatele firmy a také jejich dodavatele, stejně jako přímé zákazníky firmy a jejich koncové zákazníky. Hodnotová síť dále zahrnuje hodnotné vztahy s dalšími entitami – například s univerzitními výzkumníky či vládními kontrolními orgány.

Společnost potřebuje zahrnout všechny zúčastněné strany a sladit je v jeden orchestr, který jí následně umožní dodat na cílový trh hodnotu nejvyšší kvality. Palm, přední výrobce handheldů, zahrnuje celou komunitu dodavatelů a kompletačních firem dodávajících polovodičové součástky, plastové housingy, LCD displeje a příslušenství, dále off-line a on-line prodejce, 275 000 vývojářů, kteří vytvořili více než 21 000 softwarových programů a 100 hardwarových doplňků pro operační systém Palm určený pro handheldy a smartphony.

Plánování řetězce na základě poptávky přináší několik poznatků. Za prvé, společnost může odhadnout, zda je více peněz generováno směrem dozadu nebo dopředu, pro případ, že by společ-

nost zvažovala zpětnou nebo dopřednou integraci. Za druhé, společnost má podstatně větší znalosti o případných narušeních dodavatelského řetězce, která mohou náhle ovlivnit náklady, ceny či zásoby. Za třetí, společnosti mohou obchodovat se svými partnery on-line, což jim umožňuje rychlejší a přesnější komunikaci, transakce a platby, což vše snižuje náklady, vede k rychlejšímu toku informací a ke zvýšené přesnosti přenášených dat. S příchodem internetu firmy vytvářejí četnější a komplexnější vztahy s ostatními firmami. Například Ford nejen řídí četné dodavatelské řetězce, ale podle potřeby také sponzoruje a využívá mnoho B2B webů a burz.

Vedení hodnotové sítě vyžaduje od společností zvýšené investice do informačních technologií (IT) a do software. Proto si společnosti najímají firmy jako SAP nebo Oracle, aby navrhly ucelený ERP systém (*enterprise resource planning*), který umožňuje v rámci jednotného prostředí řídit cashflow, výrobu, lidské zdroje, nákup a další zásadní oblasti řízení společnosti. Společnosti doufají, že se jim takto podaří rozbít uzavřenost jednotlivých oddělení firmy a soustředit se na plynulejší provádění hlavních aktivit. V mnoha případech však mají společnosti k ucelenému systému ERP ještě hodně daleko.

Marketéři se tradičně soustřeďují na tu část hodnotové sítě, která se zaměřuje na zákazníka. V budoucnosti se však budou více zabývat tím, jak ovlivnit dopředné aktivity firmy, a stanou se tak spíše manažery sítě než produktovými a zákaznickými manažery.

15.2 Funkce marketingových kanálů

Proč by měl výrobce přenést část prodejních úkolů na zprostředkovatele? Delegování prodejních úkolů znamená vzdání se části kontroly nad tím, jak a komu jsou výrobky prodávány. Výrobce však při využívání zprostředkovatelů získává několik výhod:

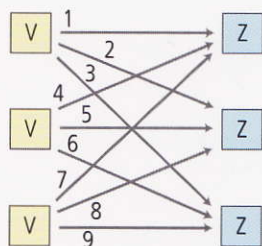
- **Mnoho výrobců nemá finanční zdroje na provádění přímého marketingu.** Například General Motors prodává své automobily jen v Severní Americe prostřednictvím více než 8000 dealerů. I pro firmu, jako je General Motors, by bylo velmi obtížné shromáždit finanční zdroje za účelem skupení svých dealerů.
- **Výrobci, kteří vytvořili své vlastní kanály, mohou mnohdy získat větší návratnost zvýšením investic do hlavního předmětu svého podnikání.** Pokud společnost realizuje 20% návratnost investic do výroby a 10% návratnost investic do prodeje konečnému zákazníkovi, je zřejmé, že nemá smysl, aby se sama zabývala prodejem.
- **V některých případech není přímý marketing realizovatelný.** Společnost William Wrigley Company by jistě nepokládala za praktické, kdyby musela založit celosvětovou síť malých prodejních míst prodávajících žvýkačky, nebo prodávat toto zboží na základě objednávek poštou. To by musela prodávat žvýkačky společně s mnoha jinými drobnými výrobky, a skončila by jako provozovatel sítě malých obchodů s potravinami či smíšeným zbožím. Wrigley shledává schůdnějším prodávat pomocí rozsáhlé sítě distribučních společností.

Zprostředkovatelé běžně dosahují výjimečné účinnosti při zpřístupňování zboží cílovým trhům. Díky svým kontaktům, zkušenostem, specializaci a rozsahu činností, poskytují prostředníci mnohdy firmě podstatně více, než by mohla sama v oblasti distribuce dosáhnout. Stern a jeho kolegové tvrdí následující.

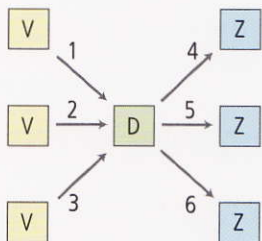
Prostředníci zjemňují tok zboží a služeb... Tento proces je nutný pro překlenutí nesoulady mezi sortimentem zboží a služeb nabízených výrobcem a sortimentem požadovaným spotřebitelem. Tento rozpor pramení z toho, že pro výrobce je typické vyrábět velké množství omezeného sortimentu, zatímco spotřebitel běžně touží po omezeném množství široké škály zboží.¹²

Obr. 15.1 nám zobrazuje jeden z hlavních zdrojů snížení nákladů využíváním zprostředkovatelů. Část a) ukazuje tři výrobce používající přímý marketing za účelem získání tří zákazníků. Tento způsob vyžaduje devět různých kontaktů. Část b) prezentuje tyto tři výrobce využívající služeb jednoho distributora, který kontaktuje dané tři zákazníky. Tento systém požaduje pouze šest kontaktů. Takto všichni výrobci sníží počet kontaktů, a tudíž i množství práce.

Obr. 15.1
Jak distributor
zvysuje efektivitu



a) počet kontaktů
 $V \times Z = 3 \times 3 = 9$



b) počet kontaktů
 $V + Z = 3 + 3 = 6$

V = výrobce
Z = zákazník
D = distributor

Tab. 15.1
Funkce členů kanálu

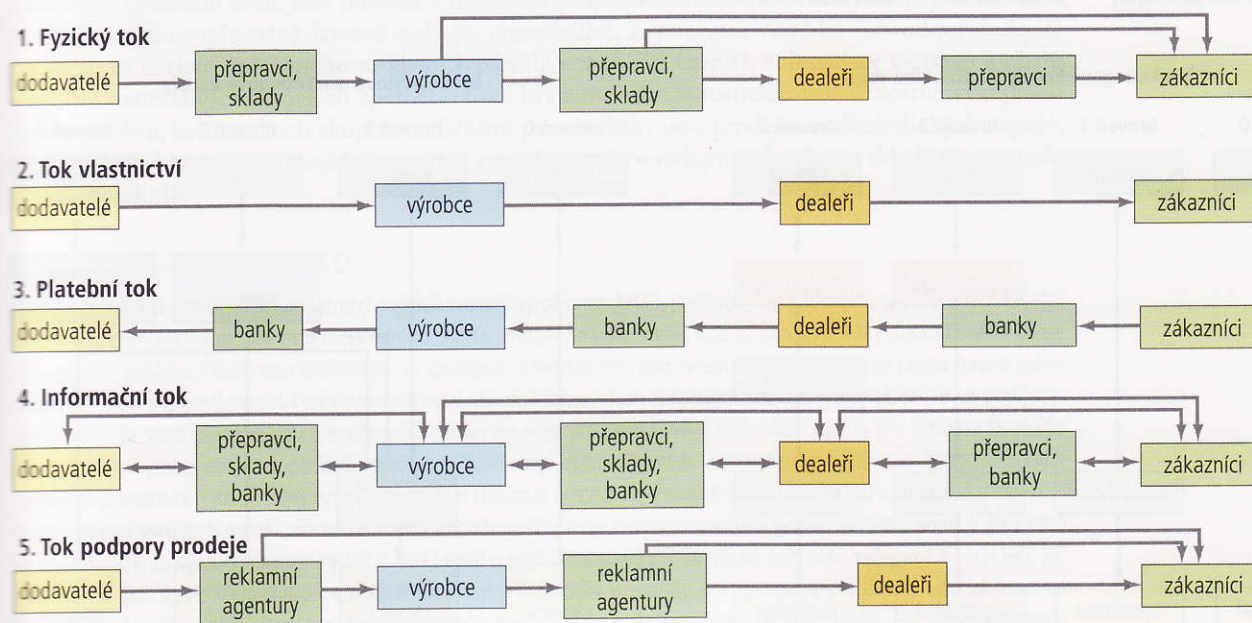
- Získat informace o potenciálních a stávajících zákaznících, konkuretech a dalších zúčastněných hráčích či vlivech marketingového prostředí.
- Vynout a rozšířit přesvědčivou komunikaci za účelem stimulace k nákupu.
- Dosáhnout dohody ohledně ceny a ostatních podmínek, aby tak mohl být proveden přesun vlastnictví či držby.
- Učinit objednávky u výrobců.
- Získat prostředky na financování zásob na různých úrovních marketingového kanálu.
- Zohlednit rizika spojená s uskutečňováním práce kanálu.
- Pečovat o následné uskladnění a o pohyb fyzického zboží.
- Zajistit proplacení účtů zákazníků prostřednictvím bank či jiných finančních institucí.
- Dohlížet na vlastní přesun vlastnictví z jedné společnosti či osoby na jinou.

15.2.1 Funkce kanálů a toky

Rolí marketingového kanálu je přesun výrobku od výrobce ke spotřebiteli. Marketingový kanál tak překonává časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují zboží či služby od těch, kteří je potřebují či chtějí. Účastníci marketingového kanálu provádějí nesčetné množství důležitých funkcí (viz tab. 15.1).

Některé funkce (fyzické toky, role, podpora prodeje) představují **dopředný tok** aktivit od firmy směrem k zákazníkovi; jiné funkce (objednávání a platby) jsou podstatou **zpětného toku** od zákazníků k firmě. Ještě další funkce (informační, vyjednávací, financování a přijímání rizika) se objevují v obou směrech. Pět toků je zobrazeno na obr. 15.2; týkají se marketingu zdvižných vozíků. Kdyby byly tyto toky zobrazeny v jednom grafu, ukázala by se obrovská spletnost i těch nejjednodušších marketingových kanálů. Výrobce prodávající fyzický výrobek a služby může potřebovat tři kanály: **prodejní kanál, dodací kanál a servisní kanál**. Firma Nautilus Group k prodeji svého fitness zařízení Bowflex použila jako prodejních kanálů teleshopping, telefon a internet, služby UPS jako dodacího kanálu a místní opraváře jako servisního kanálu. Když v roce 2003 prodeje nedosahovaly očekávaných výsledků, přidala Nautilus ke svým prodejním kanálům maloobchodní prodejny. Když pak

Obr. 15.2
Pět toků v marketingovém kanálu pro zdvižné vozíky



konkurent porušil patent Bowflex a začal svou napodobeninu prodávat v obchodech, začala Nautilus prodávat prostřednictvím maloobchodních sítí celé své domácí tělocvičny.

Otázkou tudíž není, **zda** musí být jednotlivé funkce kanálu prováděny – opravdu musí – ale spíše to, **kdo** je má provádět. Všechny funkce kanálu mají tři společné věci: 1. využívají vzácné zdroje; 2. mohou být lépe prováděny specializovaně; 3. mohou být rozděleny mezi jednotlivé součásti kanálu. Když výrobce přesune některé úkony na zprostředkovatele, jeho náklady a ceny se sníží, avšak zprostředkovatel musí svou cenu navýšit o náklady spojené s dodatečnou prací. Pakliže je v dané oblasti zprostředkovatel efektivnější než výrobce, ceny pro spotřebitele by se měly snížit. Pokud si spotřebitel část úkonů provádí sám, měl by dosáhnout ještě nižších cen.

Funkce marketingu jsou tedy důležitější než jejich vykonavatelé – společnosti, které dané funkce provádějí v daném čase. Změny účastníků marketingového kanálu jsou odrazem nalezení účinnějších způsobů, jak kombinovat, nebo naopak oddělovat ekonomické funkce, které přinášejí sentiment finálních výrobků k cílovým zákazníkům.

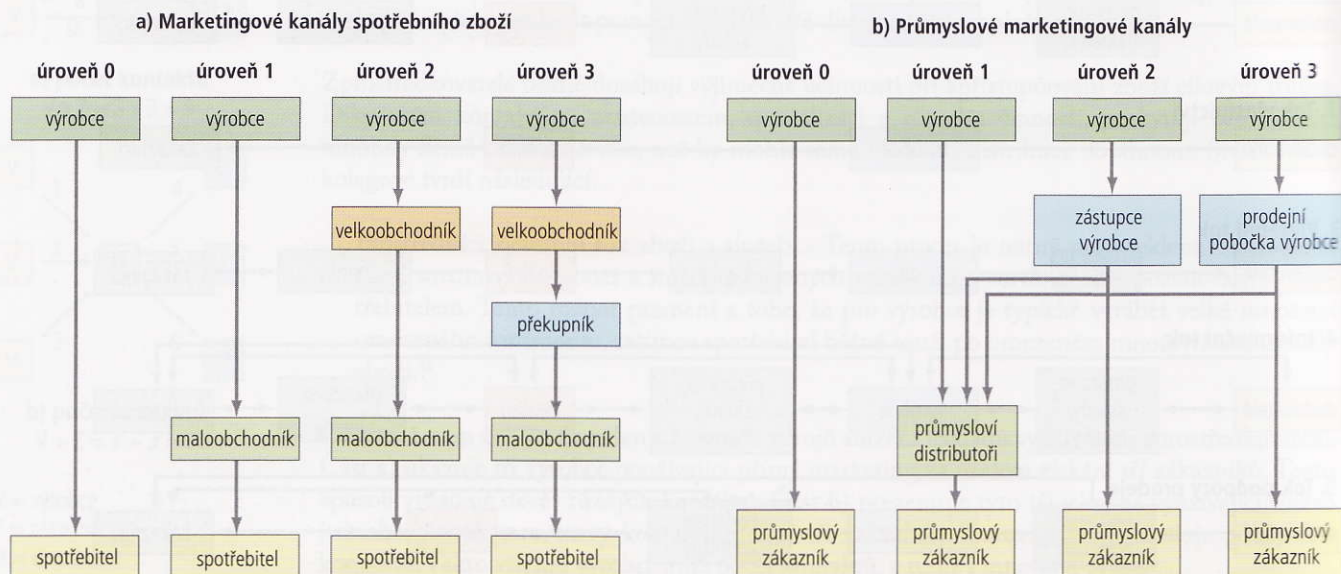
15.2.2 Úrovně kanálů

Výrobce a konečný zákazník jsou součástí každého kanálu. Ke stanovení délky kanálů budeme používat počet zprostředkovatelských úrovní. Obr. 15.3a ukazuje několik marketingových kanálů různé délky na příkladu spotřebního zboží.

Kanál nulté úrovně (také nazývaný **přímý marketingový kanál**) spočívá v tom, že výrobce prodává přímo konečnému zákazníkovi. K hlavním příkladům patří podomní prodej, domácí předvádění, zásilkový prodej, telemarketing, televizní prodej, prodej po internetu a vlastní firemní prodejny. Obchodní zástupci firmy Avon se živí podomním prodejem kosmetiky; prodejci firmy Tupperware prodávají kuchyňské doplňky tak, že je nejprve v domácnosti předvedou v praxi; Franklin Mint prodává sběratelské položky prostřednictvím zásilkového prodeje; AT&T používá telefon k oslovení potenciálních zákazníků či k prodeji vylepšených služeb stávajícím zákazníkům; Time-Life prodává hudební a filmové nosiče prostřednictvím televizní reklamy či teleshoppingu; Red Envelope prodává dárky on-line; a Gateway prodává počítače a jinou elektroniku prostřednictvím sítě vlastních prodejen. Novinky ve vývoji v této oblasti přináší marketingový postřeh *M-commerce otevírá nové příležitosti pro marketéry*.

Kanál první úrovně obsahuje jednoho prodejního zprostředkovatele, jakým je například maloobchod. **Kanál druhé úrovně** obsahuje dva prostředníky. Na trhu spotřebního zboží by to byl velkoobchod a maloobchod. **Kanál třetí úrovně** zahrnuje tři zprostředkovatele. V odvětví zabývajícím se balením masných výrobků by to byl velkoobchod, který prodává své výrobky překupníkům, a ti je prodají dále maloobchodu. V Japonsku může zahrnovat distribuce potravin až šest různých úrovní. Z hlediska výrobce tak získávání informací o konečném spotřebiteli a snaha kontrolovat jeho chování je s rostoucím počtem úrovní kanálů obtížnější.

Obr. 15.3
Spotřebitelské a průmyslové
marketingové kanály





MARKETINGOVÝ POSTŘEH: M-COMMERCE OTEVÍRÁ NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI PRO MARKETÉRY

Spotřebitelé a businessmani již k tomu, aby rozesílali nebo získávali informace, nepotřebují sedět u počítače. Stačí jim mobilní telefon nebo PDA. Mohou se na cestách napojit na internet, aby si zjistili ceny akcií, počasí, výsledky sportovních utkání, mohou posílat a dostávat e-maily a objednávat po internetu. Celá oblast, nazývaná v USA **tele-matics**, se zabývá umístováním počítačů s bezdrátovým napojením na internet do palubních desek osobních a nákladních automobilů a výrobou dalších domácích přístrojů (počítačů) s bezdrátovým napojením, aby je bylo možné používat po celém domě i v jeho okolí. Mnozí lidé vidí velkou budoucnost v tom, čemu se říká **m-commerce** („m“ vyjadřuje zkratku pro mobilní telefon). Podívejme se jen na rychlé rozšiřování telefonů napojených na internet.

V Japonsku nosí miliony mladých lidí DoCoMo telefony od NTT (Nippon Telephone and Telegraph). Mohou je rovněž používat k objednávání zboží. Každý měsíc dostává předplatitel od NTT účet, sestávající z paušálu, poplatků za hovorné a nákladů na ostatní transakce. Každý pak může zaplatit svůj účet v nejbližším obchodě označeném 7-11. V USA vytváří Conversagent (dříve ActiveBuddy) softwarové aplikace, které napojují uživatele služby *Instant Messaging* na data vytvořená marketéry užívající hovorový jazyk.

Potenciální tržní příležitosti lokalizačních služeb jsou obrovské. Podívejme se na některé možnosti:

- Nákup Coca-Coly namířením mobilu na prodejní automat a zmáčknutím tlačítka. Láhev vypadne příslušným otvorem a odpovídající částka je odečtena z bankovního účtu majitele telefonu.
- Vyhledání nejbližší restaurace podle kritérií zadaných zákazníkem.
- Sledování cen akcií na displeji mobilního telefonu, zatímco uživatel sedí v restauraci a přemýšlí, co si objednat.
- Zaplacení účtu v restauraci kliknutím telefonu – mobilní telefon tak nahradí platební karty.
- Otevření domovních dveří vyfukáním bezpečnostního kódu na klávesnici telefonu.

Někteří lidé vidí ve využití lokalizačních služeb užitek, například při lokalizaci lidí volajících na tísňovou linku či při zjišťování, kde se jejich dítě pohybuje v pozdních nočních hodinách. Jiní lidé se obávají narušení soukromí. Co když zaměstnavatel zjistí, že se zaměstnanec léčí na místní klinice na AIDS, nebo co když manželka zjistí, že manžel navštěvuje noční kluby? Stejně jako mnoho nových technologií, mohou lokalizační služby sloužit k dobrým účelům i naopak, ale každopádně budou podrobeny veřejnému dohledu a regulaci.

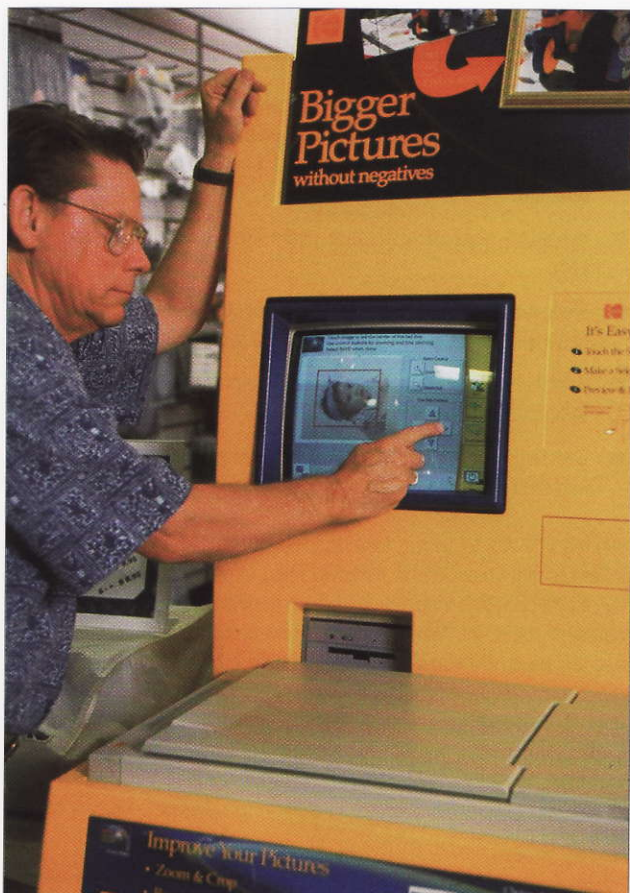
Zdroj: Douglas Lamont: Conquering the Wireless World. The Age of M-Commerce, New York, Wiley, 2001; Marc Wengarten: „The Medium Is The Instant Message“, Business 2.0, February 2002, str. 98–99

Obr. 15.3b ukazuje kanály běžně používané v průmyslovém marketingu. Výrobce průmyslového zboží může využít svých prodejních sil k přímému prodeji průmyslovým zákazníkům nebo může prodávat své výrobky průmyslovým distributorům, kteří prodávají průmyslovým zákazníkům, nebo může využít vlastní prodejní síly nebo své vlastní prodejní pobočky k přímému prodeji průmyslovým zákazníkům, případně nepřímo průmyslovým zákazníkům prostřednictvím průmyslových distributorů. Nejběžnější marketingové kanály jsou založeny na nulté, první a druhé úrovni.

Kanály běžně popisují dopředný pohyb výrobků od zdroje k uživateli. Někdy se dá také hovořit o kanálech zpětného toku. Jsou důležité v následujících případech: 1. opětovné využití výrobků nebo obalů (např. znovuplnitelné kovové sudy na chemikálie), 2. renovace výrobků (obvodové desky či počítače) za účelem opětovného prodeje, 3. recyklace výrobků (papír), 4. likvidace výrobků a obalů (odpadní materiály). V kanálech zpětného toku hraje roli více zprostředkovatelů, včetně výkupních center výrobce, komunálních skupin; tradičními prostředníky jsou prodejci nealkoholických nápojů, odborníci na sběr odpadu, recyklační centra, agenti s recyklovatelným odpadem a skladiště s centrálním zpracováním.¹³

■ HEWLETT-PACKARD

Každý měsíc zasílá Hewlett Packard, druhý největší světový výrobce osobních počítačů, 1,7 milionu tuny poničených či vyřazených elektronických součástek do recyklačního centra v Roseville v Kalifornii, kde se tyto součástky dočkají svého konce nebo nového začátku. Přesto tato společnost, ve spolupráci s recyklačním partnerem Noranda, recykluje pouze necelé jedno procento hardware, které vyrobí. Pod vlivem stížností ohledně toho, jakým způsobem likvidují své výrobky – bývá poukazováno i na to, že staré přístroje jsou převáženy k likvidaci do asijských zemí s méně striktními pravidly pro ochranu životního prostředí – se výrobci osobních počítačů spojili s EPA, ekologickými skupinami a neziskovou organizací jménem Product Stewardship Institute. Tyto skupiny vytvořily iniciativu National Electronics Product Stewardship (Národní vrchní dozor nad elektronickými výrobky), avšak proces zavedení celonárodního recyklačního standardu je neuvěřitelně pomalý. Bez plně funkčního systému výrobci elektroniky HP a Dell i další uvedli vynalézavé PR kampaně pobízející veřejnost k recyklaci. HP přijímala na Den Země v roce 2003 v podpůrném centru Starbucks v Seattlu, a o den později v Grand Central Terminal v New Yorku, počítačové zařízení vyrobené jakýmkoliv výrobcem, a zcela bezplatně ho recyklovala. HP také motivovala



Zákazník obsluhuje v maloobchodní provozovně minilab Kodak. Tyto minilaby se často objevují v obchodech, které mají oddělení zpracování fotografií, například Walgreens a CVS.

spotřebitele a drobné podnikatele, aby využili HP pro recyklaci starých počítačů a monitorů prostřednictvím programu *Recyklace poštou*, který stojí 15–46 dolarů podle velikosti zařízení.¹⁴

15.2.3 Kanály sektoru služeb

Marketingové kanály se neomezují jen na distribuci fyzického zboží. Poskytovatelé služeb a nápadů se střetávají s problémem, jak učinit své služby dostupné cílovým spotřebitelům. Školy vyvíjejí systémy na rozšíření vzdělání (*educational-dissemination systems*) a nemocnice systémy na poskytování zdravotní péče (*health-delivery systems*). Tyto instituce si musí vybírat agentury a lokality k dosažení populace rozprostřené ve větší oblasti.

Marketingové kanály se také mění v případě **marketingu osob**. Před rokem 1940 se profesionální komikové dostávali k posluchačům ve varieté, při různých speciálních akcích, v nočních klubech, rozhlasu, filmech, při karnevalech a v divadlech. Varieté již zmizela a byla nahrazena kluby komedie a kabelovou televizí. Politici si rovněž musí k oslovení voličů vybrat mix kanálů – hromadné sdělovací prostředky, shromáždění, osobní schůzky u kávy, televizní reklamy, direct mail, billboardy, faxy, e-maily, webové stránky.¹⁵

S pokrokem internetu a jiných technologií operují v nových kanálech odvětví služeb jako bankovníctví, pojišťovnictví, cestování a nákup i prodej akcií. Kodak nabízí svým zákazníkům čtyři rozdílné způsoby vytištění digitálních fotografií – v minilabech v prodejnách, na domácích tiskárnách, on-line na webových stránkách Ofoto a v samoobslužných kioscích.¹⁶

Dosažení správných zákazníků bylo klíčovým důvodem jedné z dosavadních největších fúzí finančních služeb.

■ CITICORP

Distribuční strategie a směs různých cílových zákaznických segmentů se stala oficiálním cílem fúze v hodnotě 70 miliard dolarů společností Citicorp a Travelers Group. Citicorp byla jednou z největších světových bank, zatímco Travelers se zaměřovala na pojištění, podílové fondy a investiční bankovníctví. Jedním z hlavních konstatovaných cílů byla schopnost obou společností prodávat svým zákazníkům produkty druhé společnosti (*cross-selling*) a využívat distribučních kanálů obou společností k maximální penetraci produktů obou společností po celém světě.¹⁷

15.3 Rozhodnutí o designu marketingových kanálů

Návrh systému marketingových kanálů zahrnuje analýzu potřeb zákazníků, určení cílů kanálů, identifikaci hlavních alternativ kanálů a jejich vyhodnocení.

15.3.1 Analýza úrovní poskytovaných služeb požadovaných zákazníky

Při vytváření marketingového kanálu musí marketér porozumět úrovním poskytovaných služeb požadovaných cílovými zákazníky. Kanály poskytují služby v pěti dimenzích:

1. **Velikost dávky** (*lot size*). Počet jednotek, které distribuční kanál umožňuje nakoupit typickému zákazníkovi při jedné příležitosti. Hertz preferuje při nákupu svých automobilů kanál, od něhož může nakoupit ve velkých dávkách. Domácnost na druhé straně hledá kanál, který umožňuje nakoupit dávku o velikosti jednoho kusu.

2. **Čekání a dodací lhůta.** Průměrný čas, po který zákazníci daného kanálu čekají na doručení zboží. Zákazníci preferují stále rychlejší a rychlejší dodací kanály.
3. **Územní pokrytí.** Stupeň, v němž marketingový kanál usnadňuje zákazníkům nákup výrobku. Chevrolet například nabízí větší územní pokrytí než Cadillac, protože Chevrolet má více dealerů. Větší tržní decentralizace Chevroletu pomáhá zákazníkům ušetřit při koupi a opravách automobilů na nákladech na dopravu.
4. **Výrobní rozmanitost.** Šíře sortimentu, kterou poskytuje marketingový kanál. Zákazníci dávají za normálních okolností přednost většímu sortimentu, protože větší výběr zvyšuje šanci na to, že naleznou to, co potřebují.
5. **Doplňkové služby.** Přidané služby (úvěr, dodání, instalace, opravy) poskytované distribučním kanálem. Čím více doplňkových služeb, tím více funkcí kanál plní.¹⁸

Designer marketingového kanálu ví, že poskytování vyšší úrovně služeb znamená vyšší náklady na kanály a vyšší ceny pro zákazníky. Různí zákazníci mají rozdílné požadavky na služby. Úspěch diskontních obchodů naznačuje, že mnozí spotřebitelé jsou ochotni se smířit s menší úrovní služeb, pokud tím ušetří peníze.

15.3.2 Stanovení cílů a omezení

Cíle distribučních (marketingových) kanálů by měly být stanoveny z pohledu cílových úrovní poskytovaných služeb. V konkurenčních podmínkách by měli členové distribučního kanálu plnit tyto úkoly tak, aby minimalizovaly celkové náklady kanálu a přitom stále poskytovaly požadovanou úroveň služeb.¹⁹ Plánovači dokáží obvykle identifikovat několik tržních segmentů, které si přejí rozdílné úrovně služeb. Účinné plánování si žádá rozhodnutí, které tržní segmenty obsluhovat a které distribuční kanály jsou nejvhodnější pro konkrétní segment.

Cíle distribučních kanálů se liší podle charakteristik výrobků. Netrvanlivé výrobky si žádají přísnější marketing. Objemné výrobky, například stavební materiál, vyžadují distribuční kanály, které minimalizují přepravní vzdálenosti a manipulační úkony. Nestandardní výrobky, jako jsou stroje vyráběné na zakázku či specializované firemní formuláře, prodávají přímo obchodní zástupci společnosti. Výrobky, které vyžadují instalaci nebo údržbu, například topné a chladicí systémy, prodává a udržuje obvykle buď přímo společnost, nebo její licencovaní dealeri. Výrobky s vysokou jednotkovou hodnotou, jako jsou generátory a turbíny, často spíše prodává prodejní síla společnosti než zprostředkovatelé.

Při vytváření distribučního kanálu je třeba brát v úvahu silné a slabé stránky různých typů zprostředkovatelů. Zástupci výrobce jsou například schopni kontaktovat prostředníky s nízkými náklady na jednoho zákazníka, protože jejich celkové náklady se snižují s počtem zákazníků, ale prodejní úsilí vyvíjené na zákazníka je méně intenzivní, než kdyby prováděli prodej obchodní zástupci společnosti. Vytváření distribučního kanálu je také ovlivňováno distribučními kanály konkurentů.

Design distribučních kanálů se musí přizpůsobit širšímu prostředí. Když dojde k ekonomické depresi, chtějí výrobci dostat své zboží na trh kratšími distribučními kanály a bez služeb, o něž by se zvyšovala konečná cena zboží. Design distribučních kanálů rovněž ovlivňují právní regulace a omezení. Zákony USA hledí nepříznivě na dohody o distribučních kanálech, které by mohly podstatně snížit konkurenci nebo vytvořit monopol.

15.3.3 Identifikace hlavních variant distribučních kanálů

Společnosti mohou vybírat z rozmanitých distribučních kanálů, jimiž by se dostaly k zákazníkům – od vlastní prodejní síly k agentům, distributorům, dealerům, direct mailu, teleshoppingu a internetu. Každý kanál má jedinečné silné stránky i slabé stránky. Prodejní síly mohou zvládat složité výrobky a transakce, ale jsou drahé. Internet je mnohem lacinější, ale nedokáže zvládat složité výrobky. Distributoři dokáží vytvářet obrat, ale společnost ztrácí přímý kontakt se zákazníky.

Problém ještě dále komplikuje skutečnost, že většina společností nyní využívá mix distribučních kanálů. Odráží se v tom naděje, že se každý kanál dostane k odlišnému segmentu kupujících a každému segmentu tak nabídne ty nejvhodnější výrobky s nejnižšími náklady. Když k tomu nedojde, dochází obvykle ke konfliktu distribučních kanálů a k nadměrným nákladům.

Alternativu distribučního kanálu lze popsat pomocí tří prvků: typů dostupných obchodních zprostředků, počtu potřebných prostředníků a povinností každého člena distribučního kanálu.

Inovační marketingové kanály: Společnost Calyx and Corolla doručuje květiny přímo na základě objednávky ze svého tištěného katalogu nebo on-line obchodu.



TYPY PROSTŘEDNÍKŮ Firma potřebuje identifikovat typy dostupných prostředníků, kteří by prováděli práci v distribučních kanálech.

Například výrobce testovacího zařízení vyvinul audio přístroj na zjišťování špatných mechanických kontaktů ve strojích s pohyblivými díly. Představitelé společnosti zastávali názor, že se tento výrobek bude prodávat ve všech odvětvích, v nichž se používají elektrické, spalovací nebo parní motory, jako je letecký a automobilový průmysl, železnice, konzervace potravin, stavebnictví a ropný průmysl. Prodejní síla byla malá. Problém spočíval v tom, jak se účinně dostat do všech těchto odlišných odvětví. Byly zjištěny následující alternativy:

- Rozšířit přímou prodejní sílu společnosti. Najmout obchodní zástupce, kteří by kontaktovali všechny perspektivní zákazníky v oblasti nebo vytvořit oddělené pracovní síly pro různá odvětví.
- Najmout agenty výrobců v různých oblastech nebo na koncových uživatelských trzích odvětví k prodeji nového zařízení.
- Najít distributory v různých oblastech nebo na koncových uživatelských trzích, kteří by kupovali zařízení a prodávali ho dál. Poskytnout jim exkluzivní distribuci, adekvátní marže, produktové školení a propagační podporu.

Tab. 15.2 ukazuje alternativy distribučních kanálů, identifikované společností spotřební elektroniky, která vyrábí mobilní telefony do automobilů.

Společnosti by měly pátrat po inovativních marketingových kanálech. Společnost Medion prodala v Evropě 600 000 počítačů převážně pomocí propagačních akcí v délce jednoho nebo dvou týdnů v supermarketech Aldi.²⁰ Columbia House úspěšně prodávala hudební alba poštou. Jiní prodejci, například Harry and David a Calyx & Corolla, prodávali tvůrčím způsobem ovoce a květiny prostřednictvím přímých dodávek (viz marketingový postřeh *Jak CarMax přetváří obchod s automobily*).

Podívejme se, jak Bank One nechává Avon doslovně otevírat dveře pro širší distribuci svých kreditních karet.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: JAK CARMAX PŘETVÁŘÍ OBCHOD S AUTOMOBILY

Po dlouhá léta byl nákup ojetého automobilu pokládán za nebezpečnou a riskantní záležitost a obchodníci s ojetými automobily byli stylizovanými postavami v komediích. Pak se objevil CarMax a změnil tvář a měřítko tohoto odvětví. Společnost Circuit City, přední prodejce elektroniky, otevřela CarMax – síť rozsáhlých autobazarů – v roce 1993. První ze svých obrovských prodejen otevřela v Richmondu ve Virginii, kde má i ústředí, a CarMax je nyní předním specializovaným prodejcem ojetých automobilů v USA. Nyní provozuje 50 autobazarů na 24 trzích. CarMax rovněž disponuje 12 licencemi na prodej nových automobilů, který je integrován s jejím prodejem ojetých vozů nebo alespoň provozován ve stejných prostorech.

Co je na CarMax tak zvláštního? Společnost umísťuje své velkoobchodní prodejny ojetých automobilů – v každé z nich je okolo 500 automobilů – na velkých plochách na okrajích měst v blízkosti důležitých silnic. Zákazníci vstupují do atraktivního autosalonu, kde prodávачi zjistí, jaký druh automobilu si přejí a pak je doprovodí k počítači. Pomocí dotykového displeje jim ukáží seznam odpovídajících automobilů, které jsou okamžitě k dispozici. Mohou jim na monitoru ukázat barevnou fotografii každého automobilu společně s vlastnostmi vozidla a jeho fixní prodejní cenu. Společnost má celkem 15 000 automobilů téměř všech výrobců a modelů.

O ceně se nedohaduje. Prodejce, který dostává provizi spíše podle počtu prodaných automobilů než podle jejich hodnoty, nemá

žádný důvod k tomu, aby protlačoval dražší automobily. Zákazník je informován, že mechanici provedli kontrolu 110 součástí automobilu a provedli předem všechny nezbytné opravy. Navíc zákazník dostává možnost, že do pěti dnů může automobil za plnou cenu vrátit a třicetidenní souhrnnou zárukou. Pokud zákazník potřebuje na automobil půjčku, zařídí to CarMax do 20 minut. Celý proces obvykle netrvá ani hodinu.

Společnost se zaměřuje na mikrosegment ojetých automobilů. Vzhledem k tomu, že dnešní automobily jsou lepší a mají delší životnost, dává mnoho kupujících přednost nákupu ojetého automobilu, aby ušetřili peníze, a podstatný nárůst leasingu automobilů vedl k dostatku ojetých automobilů. Banky jsou ochotnější nabídnout lacinější půjčky na ojeté automobily, obzvláště když výzkum ukázal, že úrokové míry půjček na ojeté vozy jsou nižší. A konečně, dealeři hlásí, že mají z ojetých automobilů větší zisk, až o 100 dolarů více než za nový automobil.

CarMax je velmi úspěšná v dosahování ještě větších marží. Její průměrná prodejní cena ojetého automobilu je 15 000 dolarů a její průměrná zisková marže je 13 % ve srovnání s průměrem v odvětví 13 650 dolarů a 11 %. Přestože hlavní výrobci automobilů zakoušeli v roce 2003 u nových automobilů pokles obrátů a zisků, CarMax dosáhla zvýšeného obrátů a příjmů.

Zdroje: Gregory J. Gilligan, „Circuit City’s Car Max Superstores Pass \$ 300 Million in Yearly Sales“, *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 5. dubna 1997, str. 19; Ardena Sawyers, „Car Max Is Out of the Red, in the Pink“, *Automotive News*, 16. dubna 2001, str. 28; Laura Heller, „Circuit City Restructures, Spins Off Car Max Unit“, *DSN Retailing Today*, 11. března 2002, str. 3–4.

- Společnost by mohla prodávat své mobilní telefony výrobcům automobilů, kteří by je instalovali jako původní vybavení.
- Společnost by mohla prodávat své mobilní telefony do automobilů dealerům s automobily.
- Společnost by mohla prodávat své mobilní telefony do automobilů dealerům s automobilovým vybavením pomocí přímé prodejní síly nebo distributorů.
- Společnost by mohla prodávat své mobilní telefony přímo nebo prostřednictvím dealerů dealerům specializujícím se na prodej mobilních telefonů do automobilů
- Společnost by mohla prodávat své mobilní telefony do automobilů pomocí zásilkových katalogů.
- Společnost by mohla prodávat své mobilní telefony do automobilů masovým obchodníkům, jako jsou Best Buy nebo Circuit City.

Tab. 15.2

Alternativy distribučních kanálů výrobce mobilních telefonů do automobilů

■ BANK ONE, AVON PRODUCTS

Nový partnerský vztah mezi Bank One a Avonem vedl poprvé k tomu, že vydavatel kreditních karet využíval distribuční síť jiné společnosti – zástupců Avonu – jako součást věrnostního programu ve snaze dostat kartu do více kabelek a peněženek. Ve prospěch tohoto partnerského vztahu hovoří několik faktorů. Za prvé, samotní zástupci Avonu tvoří lukrativní cílový trh. Tito zástupci dostávají stejné odměny jako spotřebitelé, když používají Platinum Visa a připíše se jim také odměna 25 dolarů na jejich obchodní účty u Avonu, jakmile každý schválený zákazník, jehož získají, učiní nákup. I kdyby každý zástupce získal jen jednoho nového zákazníka, jedná se rázem o 600 000 nových karet. Zástupci a zákazníci Avonu jsou převážně ženy a Avon tvrdí, že ženy rozhodují o 81 % rodinných nákupů a 85 % z nich disponuje šekovou knížkou domácnosti. Part-

nerstvím s Avonem se Bank One dostává přímo k osobě, která „drží peněženku“. Výhody jsou oboustranné, protože tento partnerský vztah vede k větší znalosti značky Avon. „Pokaždé, když někdo vytáhne z peněženky kartu Avon, připomeneme mu, že existujeme,“ tvrdí manažer společnosti Avon pro kreditní karty.²¹

Někdy si společnost zvolí nekonvenční distribuční kanál v důsledku potíží nebo nákladů spojených s dominantním distribučním kanálem. Výhoda spočívá v tom, že se společnost setká při vstupu do tohoto kanálu s menší konkurencí. US Time Company umístila poté, co se pokoušela prodávat své laciné hodinky Timex v běžných klenotnictvích, tyto hodinky do rychle rostoucích provozoven s hromadným zbožím. Společnost Avon si zvolila osobní prodej, protože nebyla schopna dostat se do běžných obchodních domů. Společnost vydělala více peněz než firmy prodávající v obchodních domech.

POČET PROSTŘEDNÍKŮ Společnosti se musí rozhodnout, jaký počet prostředníků budou používat na každé z úrovní distribučního kanálu. Dostupné jsou tři strategie: exkluzivní distribuce, selektivní distribuce a intenzivní distribuce.

Exkluzivní distribuce znamená přísné omezení počtu prostředníků. Používá se tehdy, když chce výrobce udržet kontrolu nad úrovní služeb a nad výrobky nabízenými maloobchodníky. Často zahrnuje dohody o **exkluzivní spolupráci**. Tím, že výrobce zaručí exkluzivitu distribuce, doufá, že získá oddanější a zasvěcenější prodejce. Exkluzivní distribuce vyžaduje dobré partnerské vztahy mezi prodejcem a prostředníkem a používá se u distribuce nových automobilů, některých větších spotřebičů a vybraných značek oděvů pro ženy. Když legendární značkový návrhář Gucci zjistil, že jeho image je vážně poškozena přehnaným udělováním licencí a prodejem v diskontních obchodech, rozhodl se ukončit smlouvy s řadou dodavatelů, začal sám řídit distribuci a otevřel vlastní obchody, aby získal zpět „ztracený lesk“.²² Exkluzivní dohody mezi dodavateli a maloobchodníky se stávají oporou pro specialisty, kteří hledají výhodu v obchodním světě, jenž je ve stále se zvyšující míře řízen cenami.²³

- Disney Consumer Products a Wal-Mart podepsaly v roce 2003 důležitou smlouvu, která poskytovala Wal-Martu šestiměsíční exkluzivní právo na prodej hraček a dalšího zboží s tematikou nové postavičky společnosti Disney – *Kim Possible*.
- Když společnost Scholastic Entertainment oživila svoji franšizu výrobků pro děti *Clifford the Big Red Dog*, kterou léta zanedbávala, využila exkluzivní smlouvy s prodejny Target a JC Penney, čímž dosáhla vyhrazených komfortních zón v těchto obchodech, které by nezískala, kdyby byl výrobek uveden na trh několika distribučními kanály.

Selektivní distribuce znamená využití více než jen několika málo prostředníků, ale nikoliv všech, kteří jsou ochotni výrobek prodávat. Tuto metodu používají zavedené společnosti a nové společnosti, které hledají distributory. Společnost se nemusí starat o přílišný počet prodejen, může získat adekvátní tržní pokrytí s větší kontrolou a menšími náklady než při intenzivní distribuci. Dobrým příkladem selektivní distribuce je Disney.

■ DISNEY

Disney prodává své videokazety prostřednictvím pěti hlavních kanálů: videopůjčoven jako Blockbuster, vlastních obchodů nazvaných Disney Stores, obchodů Best Buy, on-line obchodů jako Amazon.com, vlastního on-line obchodu společnosti Disney, katalogů společnosti Disney a jiných katalogových prodejců. Tyto rozmanité distribuční kanály umožňují společnosti Disney maximální pokrytí trhu a usnadňují jí nabízet své videokazety v několika cenových úrovních.²⁴

Intenzivní distribuce spočívá v umístění zboží nebo služby výrobcem v tolika prodejnách, v kolika je to možné. Tato strategie se obvykle využívá u takových položek, jako jsou tabákové výrobky, mýdlo, chuťovky a žvýkačky, neboli u výrobků, které chtějí mít spotřebitelé na dosah.

Výrobci jsou v neustálém pokušení přejít z exkluzivní nebo selektivní distribuce k intenzivnější distribuci, aby zvýšili pokrytí a obrat. Tato strategie může krátkodobě pomoci, ale často ublíží dlouhodobému výkonu. Intenzivní distribuce zvyšuje dostupnost určitého výrobku nebo služby, ale může také vyústit v agresivní konkurenční boj mezi maloobchodníky. Vypukne-li cenová válka, může se snížit zisk obchodníků a jejich zájem o podporu výrobku může klesat. Může to rovněž poškodit hodnotu značky, jak dokládá příklad Calvina Kleina.

■ CALVIN KLEIN

V květnu 2000 zažaloval návrhář Calvin Klein Lindu Wachnerovou, generální ředitelku společnosti Warnaco Group za to, že prodávala bez povolení jeho džínů za sníženou cenu do prodejen pro hromadný trh. Calvin Klein obvinil společnost Warnaco, která má licenci na výrobu a distribuci džín, že pro tyto provozovny vyrábí džínny nižší kvality, což poškozuje jeho image. Spor byl mimosoudně urovnán v lednu 2001, kdy obě strany prohlásily, že se „těší na rozšíření prodeje džín, které by byly konzistentní s image a prestiží výrobků Calvina Kleina“. Warnaco se zavázala, že omezí prodej těchto výrobků na obchodní domy a specializované prodejny.

PODMÍNKY A POVINNOSTI ČLENŮ DISTRIBUČNÍHO (MARKETINGOVÉHO) KANÁLU

Výrobce musí určit práva a povinnosti účastníků se členů distribučního kanálu. S každým členem distribučního kanálu je třeba zacházet s respektem a je třeba poskytnout mu možnost, aby dosáhl zisku.²⁵ Hlavními prvky v **mixu obchodních vztahů** je cenová politika, prodejní podmínky, teritoriální práva a specifické služby, které musí vykonávat každá strana.

Cenová politika si žádá, aby si výrobce vytvořil ceník a plán slev a odměn, které by prostředníci pokládali za spravedlivé a dostatečné.

Prodejní podmínky se týkají platebních podmínek a záruk výrobce. Většina výrobců uděluje distributorům za včasné platby slevy v hotovosti. Výrobci mohou také poskytovat distributorům záruku vztahující se na vadné zboží nebo garance při poklesu cen. Garance proti poklesu cen poskytuje distributorům pobídku k tomu, aby nakupovali ve větším množství.

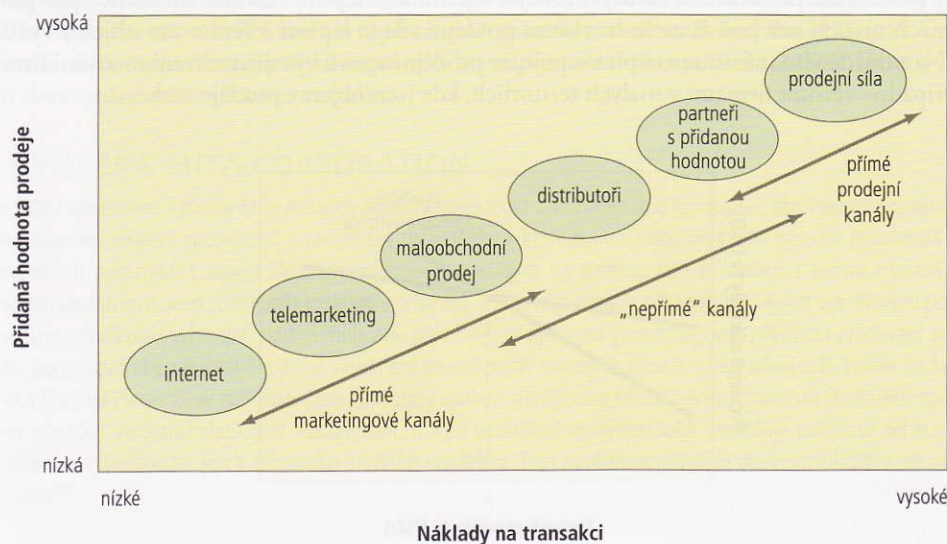
Teritoriální práva distributorů definují teritoria distributorů a podmínky, za nichž může výrobce nasmlouvat další distributory. Distributoři normálně očekávají, že jim bude připsána plná zásluha za veškeré prodeje v jejich teritoriu, ať se již o prodej zasloužili sami či nikoliv.

Vzájemné služby a povinnosti je třeba jasně definovat, zvláště ve franšízových a exkluzivních kanálech. Mc Donald's poskytuje držitelům franšíz budovu, propagační podporu, účetní systém, zaškolení a administrativní a technickou pomoc v obecném smyslu. Od držitelů franšíz se naopak očekává, že budou dodržovat standardy společnosti týkající se fyzického prostředí a vybavení, budou se účastnit nových propagačních programů, dodávat žádané informace a kupovat zboží od stanovených dodavatelů.

15.3.4 Vyhodnocení hlavních alternativ

Každý alternativní distribuční kanál je třeba vyhodnotit na základě ekonomických kritérií, kritérií míry kontroly a adaptivních kritérií.

EKONOMICKÁ KRITÉRIA Každý alternativní distribuční kanál povede k rozdílné úrovni obrátu a nákladů. Obr. 15.4 ukazuje šest odlišných prodejních kanálů seřazených podle přidané hodnoty na jeden prodej a podle nákladů na transakci. Například při prodeji průmyslových výrobků v ceně



Obr. 15.4

Přidaná hodnota ve srovnání s náklady různých distribučních kanálů

Zdroj: Oxford Associates, převzato od dr. Rowlanda T. Moriartyho, Cubex Corp.

2000–5000 dolarů byly náklady na transakci odhadnuty na 500 dolarů (při prodeji v terénu), 200 dolarů (prostřednictvím distributorů), 50 dolarů (prostřednictvím telemarketingu) a 10 dolarů (prostřednictvím internetu). Banky tvrdí, že při prodeji retailových bankovních služeb jsou náklady na transakci 2 dolary (při využití pracovníka na přepážce), 0,50 dolaru (v bankomatu) a 0,10 dolaru (přes internet). Z toho jasně vyplývá, že se prodávající budou pokoušet nahradit kanály s vysokými náklady kanály levnějšími, pokud bude jejich přidaná hodnota při prodeji dostatečná. Nízkonákladové kanály jsou však zároveň i *low-touch* kanály. Toto není problém při objednávání komoditních položek, ale kupující, kteří kupují složitější výrobky, mohou dávat přednost *high-touch* kanálům, jimiž jsou prodejci.

Když prodejci objeví vhodný nízkonákladový distribuční kanál, pokoušejí se přimět své zákazníky, aby ho používali. Společnost může odměňovat zákazníky za to, že k němu přejdou. Mnoho leteckých společností zpočátku dávalo cestujícím bonusové míle, když si rezervovali letenky on-line. Jiné společnosti mohou zvýšit poplatky zákazníkům, kteří používají distribuční kanály s vysokými náklady, aby je přiměly ke změně kanálu. Společnosti, které si vedou v tomto ohledu úspěšně a přimějí zákazníky, aby přešli k distribučním kanálům s nižšími náklady, pak za předpokladu, že se nesníží obrat ani nedojde ke zhoršení kvality služeb, získají **výhodu v distribučním kanálu**.²⁶

Jako příklad ekonomické analýzy volby distribučních kanálů si můžeme uvést následující situaci.

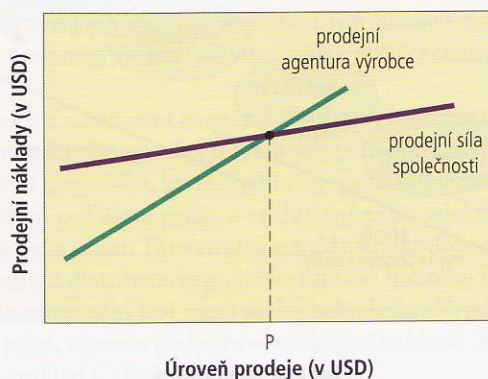
Výrobce nábytku ze Severní Karolíny chce prodávat svoji řadu výrobků maloobchodníkům na západním pobřeží. Výrobce se rozhoduje mezi dvěma alternativami: jedna si vyžaduje přijetí 10 nových prodejních zástupců, kteří by měli kancelář v San Franciscu. Dostávali by základní plat plus provize. Druhá alternativa spočívá v tom, že by firma využila prodejní agenturu sanfranciského výrobce, která má rozsáhlé kontakty s maloobchodníky. Agentura má 30 prodejních zástupců, kteří by dostávali provize podle svých prodejů.

Prvním krokem je zjistit, zda více prodejů dosáhne prodejní síla společnosti nebo prodejní agentura. Většina marketingových manažerů věří, že prodejní síla společnosti může prodávat více. Je zaměřená na výrobky společnosti, je lépe vyškolená, aby tyto výrobky prodávala, je agresivnější, protože její budoucnost závisí na úspěchu společnosti a je úspěšnější, protože mnozí zákazníci dávají přednost přímému jednání se společností. Lze si však snadno představit, že by více mohla prodávat prodejní agentura. Za prvé, agentura má 30 zástupců, nikoliv jen 10. Tato prodejní síla by mohla být stejně agresivní jako přímá prodejní síla, v závislosti na úrovni provize. Někteří zákazníci dávají přednost jednání s agenty, kteří zastupují několik výrobců, než aby jednali s prodejci jedné společnosti, a agentura má rozsáhlé kontakty a znalost trhu, zatímco prodejní síla společnosti začíná z ničeho.

Dalším krokem je odhad prodejních nákladů při různých objemech prodaných různými kanály. Plánované náklady jsou ukázány na obr. 15.5. Fixní náklady vyřadí s prodejní agenturou jsou nižší než fixní náklady na vytvoření vlastní prodejní síly, avšak náklady při využívání agentury rostou rychleji, protože její agenti dostávají vyšší provize než vlastní prodejní síla. Posledním krokem je porovnání prodejů a nákladů. Jak ukazuje obr. 15.5, je zde pouze jedna úroveň prodeje (P), kdy prodejní náklady jsou stejné pro oba dva kanály. Prodejní agentura je lepším řešením distribuce pro prodeje v objemech nižších než bod P, zatímco vlastní prodejní síla je lepším řešením pro objemy vyšší než bod P. Na základě této informace nepřekvapuje, že prodejní agenti bývají využíváni menšími firmami, nebo případně většími firmami v malých teritoriích, kde jsou objemy prodeje nízké.

Obr. 15.5

Graf bodu zvratu pro výběr mezi vlastní prodejní silou a prodejní agenturou



KRITÉRIA MÍRY KONTROLY A ADAPTIVNÍ KRITÉRIA Využití prodejní agentury představuje problém v oblasti kontroly. Prodejní agentura je nezávislou firmou hledající maximalizaci svého zisku. Agenti se tak mohou soustředit na zákazníky, kteří nakupují nejvíce, nikoliv nutně na ty, kteří nakupují zboží výrobce.

Navíc si agenti nemusí osvojit technické detaily výrobků společnosti nebo nemusí správně zacházet s jejími podpůrnými materiály.

Při vývoji distribučního kanálu se musí jeho členové do určité míry zavázat ke vzájemné spolupráci po určitou dobu. Tyto závazky mohou na druhou stranu vést ke snížení schopnosti výrobce reagovat na změny trhu. Na rychle se měnícím, nestálém nebo nejistém trhu potřebuje výrobce takové struktury a postupy distribučních kanálů, které umožní vysokou adaptabilitu.

15.4 Rozhodnutí o řízení marketingových kanálů

Jakmile společnost zvolila distribuční alternativu, je třeba vybrat, vyškolit, motivovat a hodnotit jednotlivé prostředníky. Uspořádání marketingových (distribučních) kanálů musí být v průběhu času měněno.

15.4.1 Výběr členů marketingového kanálu

Společnosti by měly vybírat členy svých distribučních (marketingových) kanálů opatrně. Zákazníci vidí za distribučními kanály společnost. Uvažte špatný dojem, který by nabyli zákazníci společnosti McDonald's, Shell Oil nebo Mercedes Benz v okamžiku, kdyby jedna či více jejich prodejen byly neustále špinavé, obsluha neefektivní či nepřijemná. K usnadnění výběru členů distribučního kanálu by výrobce měl přesně určit, kterými charakteristickými vlastnosti se vyznačují lepší zprostředkovatelé. Měl by brát v potaz dobu působení zprostředkovatele v dané oblasti, jeho ostatní sortiment, historii růstu a zisků, jeho finanční sílu, ochotu spolupracovat a reputaci jeho služeb. Je-li zprostředkovatelem prodejní agent, měl by výrobce vyhodnotit objem a povahu jiných výrobků, které daný agent prodává, a rozsah a kvalitu jeho prodejní síly. Je-li prostředníkem obchodní dům požadující exkluzivní zastoupení, výrobce by měl vzít v úvahu atraktivitu lokality, budoucí potenciál růstu a typ klientely.

15.4.2 Školení členů marketingového kanálu

Je třeba, aby společnosti plánovaly a cíleně školily své zprostředkovatele. Rychle se rozvíjející řetězec restaurací Culver's požaduje, aby uchazeči o jeho franšizy na středozápadě USA pracovali 60 hodin v jedné z pěti restaurací, které Culver vlastní, a pak pracovali dvanáct hodin denně šest dní v týdnu po dobu čtyř měsíců v ústředí a poznali tak všechny aspekty logistických a finančních operací společnosti.²⁷

Microsoft vyžaduje, aby servisní technici třetích stran absolvovali sérii vzdělávacích kurzů a absolvovali certifikační zkoušky. Ti, kteří je úspěšně složí, jsou formálně uznáváni jako Microsoft Certified Professionals a mohou využívat tohoto titulu k podpoře vlastního podnikání. Jiné firmy využívají raději dotazování zákazníků než zkoušky.

■ KYOCERA MITA CORPORATION

V roce 2003 společnost Kyocera Mita America pověřila společnost J. D. Power and Associates, aby vytvořila program dotazování zákazníků dealerů společnosti a certifikace těch dealerů, kteří dosáhli nebo překročili národní *benchmark* prodejů a spokojenosti zákazníků s úrovní služeb. Certifikace je založena na spokojenosti zákazníků s úrovní znalostí dealera o výrobcích společnosti, jeho zručnosti v používání přístrojů, schopnosti poradit zákazníkům s jejich specifickými potřebami a se včasnou dodávkou vybavení. Dalšími oblastmi pokrytými programem jsou schopnost přesného plánování servisních návštěv, péče o potřeby zákazníků a jasné vysvětlení provedených servisních úkonů. „Osvědčení J. D. Power and Associates,“ říká Michael Pietrunti, viceprezident pro marketing společnosti Kyocera Mita America, „zaručuje, že dealeri společnosti Kyocera přinášejí vynikající zkušenost zákazníkům, a toto osvědčení dealerům také umožňuje odlišit se od konkurentů a přispívá k navýšení počtu jejich zákazníků a vyšším prodejům. Toto osvědčení povyšuje dealery z hlediska uspokojování zákazníků.“²⁸

15.4.3 Motivace členů marketingového kanálu

Společnost se musí dívat na své zprostředkovatele stejně, jako se dívá na konečné uživatele. Musí zjistit potřeby zprostředkovatelů a vytvořit positioning distribučního (marketingového) kanálu tak, aby nabídka tohoto kanálu byla zprostředkovatelům šitá na míru a přinášela jim lepší hodnotu. Schopnost stimulovat členy distribučního kanálu k nejlepším výkonům začíná porozuměním jejich potřebám a přáním. Firma by měla poskytnout školicí programy, programy výzkumu trhu a jiné programy vytvářející schopnosti pro zlepšení výkonnosti zprostředkovatelů. Společnost musí neustále komunikovat svůj názor, že zprostředkovatelé jsou partneři ve společném úsilí k uspokojení konečných uživatelů výrobku.

Výrobci se značně liší ve svých schopnostech řídit distributory. **Sílu společnosti v distribučním kanálu** (*channel power*) lze definovat jako schopnost změnit chování členů distribučního kanálu tak, aby prováděli činnosti, které by jinak nevykonávali.²⁹ Výrobci mohou využít následujících typů síly, aby dosáhli spolupráce:

- **Donucovací síla.** Výrobce hrozí, že stáhne nějaký zdroj nebo ukončí vztahy, jestliže prostředníci nebudou spolupracovat. Tato síla může být účinná, ale její použití vyvolává nelibost, může vést ke konfliktu a vyprovokovat prostředníky k protiaksi.
- **Odměňující síla.** Výrobce nabídne prostředníkům nějakou mimořádnou výhodu za vykonání specifických úkonů nebo funkcí. Odměňující síla obvykle vede k lepším výsledkům než donucovací síla, ale může být přeceňována. Prostředníci mohou očekávat odměnu pokaždé, když si výrobce přeje, aby došlo k určitému chování.
- **Legitimní síla.** Výrobce vyžaduje chování, které je zaručeno smlouvou. Pokud pokládají prostředníci výrobce za legitimního lídra, vede tato síla k dobrým výsledkům.
- **Expertní síla.** Výrobce má zvláštní znalosti, kterých si prostředníci cení. Jakmile jsou tyto odborné znalosti předány prostředníkům, dojde k oslabení této síly. Výrobce musí nadále získávat nové odborné znalosti, aby prostředníci chtěli pokračovat ve spolupráci.
- **Referenční síla.** Výrobce je natolik respektovaný, že jsou prostředníci hrdí, že s ním mohou být spojováni. Společnosti jako IBM, Caterpillar a Hewlett-Packard mají vysokou referenční sílu.³⁰

Donucovací a odměňující síla jsou objektivně pozorovatelné. Legitimní, expertní a referenční síla jsou subjektivnější a závislejší na schopnosti a ochotě stran je uznávat.

Většina výrobců vidí v získávání spolupráce prostředníků obrovskou výzvu.³¹ Často využívají pozitivní motivaci, například vyšší marže, zvláštní ujednání, prémie, příspěvky na společnou reklamu, příspěvky na vystavení zboží a prodejní soutěže. Občas aplikují negativní sankce, jako jsou výhrůžky, že dojde ke snížení marží, zpomalení dodávek nebo ukončení vztahu. Slabá stránka tohoto přístupu spočívá v tom, že výrobce používá hrubé, na podněty reagující myšlení.

Sofistikovanější společnosti se pokoušejí vytvořit s distributory dlouhodobé partnerské vztahy. Výrobce jasně sdělí, co od svých distributorů požaduje v ohledu tržního pokrytí, úrovně zásob, marketingového vývoje, získávání zákazníků (*account solicitation*), technických rad i služeb a marketingových informací. Výrobce se pokouší získat souhlas distributora s těmito postupy a může přijít s plánem kompenzací za jejich dodržování. Následují tři příklady úspěšných praktik vytváření partnerských vztahů:

- Timken Corporation (válcová ložiska) nechává své obchodní zástupce navštěvovat distributory na více úrovních.
- Du Pont organizuje pravidelně pro marketingové pracovníky distributorů *steering committee*.
- Rust-Oleum přichází každé čtvrtletí s menu marketingových programů a distributoři si vybírají programy, které odpovídají jejich potřebám.

15.4.4 Hodnocení členů marketingového kanálu

Výrobci musí periodicky hodnotit výkony prostředníků pomocí takových měřítek, jako je dosažení prodejních kvót, průměrné úrovně zásob, lhůty dodávek zákazníkům, zacházení s poškozeným a ztraceným zbožím a spolupráce při propagačních a školicích programech. Výrobce občas zjistí,

že platí příliš mnoho určitým prostředníkům i za nerealizované služby. Jeden výrobce, který poskytoval kompenzace distributorovi za udržování zásob, zjistil, že zásoby byly ve skutečnosti uloženy ve veřejném skladišti na jeho náklady. Výrobci by měli stanovit funkční slevy, jimiž by odměňovali výkonnost každého obchodního kanálu v každé dohodnuté službě. Členům kanálu, kterým se nedadí, musí být poskytovány rady, nová školení a motivace, případně je třeba s nimi ukončit partnerské vztahy.

15.4.5 Modifikace uspořádání marketingového kanálu

Výrobce musí uspořádání svých kanálů periodicky ověřovat a modifikovat. Modifikace se stává nutnou, když distribuční (marketingový) kanál nepracuje tak, jak bylo plánováno, změni se nákupní chování spotřebitelů, rozšíří se trh, objeví se nová konkurence, vzniknou nové distribuční kanály a výrobek se dostane do pozdějších stadií svého životního cyklu. Podívejme se na Apple.

■ APPLE

Aby společnost Apple něco učinila se svým nepatrným podílem 3,4 % na trhu osobních počítačů v USA, otevřela od roku 2001 více než 75 nových obchodů. Tyto obchody prodávají výhradně výrobky společnosti Apple a zaměřují se na technologicky vyspělé zákazníky. Pomocí prezentací a workshopů přímo v obchodech nabízejí úplnou řadu výrobků Apple, software a příslušenství; součástí obchodů bývá i *Genius Bar*, obsluhovaný specialistou ze společnosti Apple. I když tento tah zklamal existující maloobchodníky, Apple vysvětlila, že přestože její webové stránky www.apple.com tvořily zhruba 25 % obrátu, byl její vlastní maloobchodní řetězec jen přirozeným rozšířením.³²

Žádný marketingový (distribuční) kanál nezůstane efektivní po celý životní cyklus výrobku. Raní zákazníci mohou být ochotní zaplatit za kanály s vysokou přidanou hodnotou, ale pozdější zákazníci přejdou k nízkonákladovým kanálům. Malé kancelářské kopírky nejprve prodávaly přímé prodejní síly výrobce, později dealeri s kancelářským vybavením a ještě později obchodníci s hromadným zbožím. Nyní je prodávají zásilkové firmy a on-line prodejci.

Na konkurenčních trzích s nízkými bariérami vstupu se optimální struktura distribučních kanálů časem nevyhnutelně změní. Ke změnám může patřit přidání nebo odebrání individuálních členů distribučních kanálů, přidání nebo odebrání určitých kanálů nebo vytvoření zcela nového způsobu prodeje zboží.



Dětský koutek v obchodě společnosti Apple. Obchody této společnosti jsou navrženy tak, aby byly uceleným technologickým zážitkem pro zákazníky, kteří mají přístup ke všem výrobkům společnosti Apple, k prezentacím a workshopům probíhajícím v obchodech a odborným radám.

Nákladní automobil značky Navistar, jeden z mnoha modelů, které společnost vyrábí a prodává prostřednictvím sítě dealerů. Ti mají technické znalosti a místní kontakty, aby udrželi Navistar jak na velkých, tak na malých trzích.



Přidání nebo odebrání individuálních členů distribučního kanálu si žádá analýzu přírůstku. Jak by vypadaly zisky firmy s tímto prostředníkem a bez něho? Rozhodnutí výrobce automobilů vzdát se nějakého dealera si žádá odečtení dealerova obratu a odhad možné ztráty nebo zvýšení obratu u jiných dealerů výrobce.

Někdy výrobce zvažuje, že se vzdá všech prostředníků, jejichž obrat je pod určitou částkou. Do této situace se dostala i společnost Navistar.

■ NAVISTAR

Společnost vyrábějící nákladní automobily Navistar, International Truck and Engine Corporation, si kdysi všimla, že pět procent jejích dealerů prodává méně než tři nebo čtyři nákladní automobily za rok. Společnost stálo více tyto dealery udržovat než byla hodnota jejich prodejů, ale vzdání se těchto dealerů by mělo nepříznivý vliv na systém jako celek. Výrobní náklady na každý nákladní automobil by byly vyšší, protože režijní náklady se rozloží na méně nákladních automobilů, někteří zaměstnanci a zařízení budou zahálet, některé obchody na těchto trzích získají konkurenti a zbylí dealeri budou pociťovat nejistotu. K dalším faktorům patří nezastoupení na menších trzích, nedostatečné služby pro dlouhodobě věrné zákazníky a méně dealerů s technickými znalostmi pro obsluhu současné zákaznické základny. Všechny tyto faktory bylo třeba brát v úvahu.

Nejobtížnější rozhodnutí se týká přehodnocení celkové strategie distribučních kanálů.³³ Distribuční kanály jednoznačně zastarávají a vzniká mezera mezi existujícím distribučním systémem a ideálním systémem, který by uspokojoval potřeby a přání cílových zákazníků (viz marketingová vsuvka *Vytvoření distribučního kanálu poháněného zákazníky*). Příklady je mnoho: systém podomního prodeje kosmetiky společnosti Avon musel být pozměněn v době, kdy více žen začalo pracovat; výlučné spoléhání IBM na terénní prodejní sílu bylo třeba změnit po příchodu laciných osobních počítačů a v retailovém bankovníctví se trend zvyšování poboček jen za jedno desetiletí zcela otočil.

■ POBOČKY BANK

Ještě před deseti lety se zdálo, že bankovní pobočky jsou vymírajícím druhem, obětí konsolidace odvětví bankovníctví a panoval názor, že bankomaty, on-line bankovníctví a call centra sníží závislost zákazníků na jejich místních pobočkách. Jen na Manhattanu klesl mezi červnem 1994 a červnem 2001 počet bankovních poboček ze 607 na 459. Nyní však bankéři tvrdí, že odvětví přecenilo přitažlivost elektronického bankovníctví a ziskovost retailového bankovníctví. Mnozí lidé dávají

přednost *high-touch* před *high-tech* nebo si alespoň přejí mít možnost volby, a banky na to reagují tím, že otevírají jednu pobočku za druhou. Bank of America například plánuje v následujících třech letech otevření 550 poboček. Bank One, která v letech 2000 až 2002 zrušila 80 svých poboček, se znovu rozšiřuje. Bankovní analytici však nabádají k opatrnosti a varují, že by špatně promyšlené rozšíření distribučního kanálu poboček mohlo rozředit výtěžky bank. Tvrdí přitom, že úspěch budou mít banky, které se plně zaměří na retailovou strategii, jako to udělaly Washington Mutual se sídlem v Seattlu a Commerce Bankcorp z Cherry Hill v New Jersey. Podle generálního ředitele Commerce Bankcorp však jen vytváření systému poboček nestačí. Banky potřebují k získání zákazníků a cross-sellingu a up-sellingu svých produktů prověřený obchodní model s přidanou hodnotou.³⁴

15.5 Integrace marketingových kanálů a systémů

Distribuční (marketingové) kanály nezůstávají beze změn. Objevují se nové velkoobchodní a maloobchodní společnosti a vyvíjí se nové systémy distribučních kanálů. Podíváme se nyní na nedávný růst vertikálních, horizontálních a vícekanalových marketingových systémů a v další části si řekneme, jak tyto systémy spolupracují, ocitají se v konfliktech a vzájemně soupeří.

15.5.1 Vertikální marketingové systémy

Jedním z nejvýznamnějších prvků současného vývoje distribučních kanálů je vznik vertikálních marketingových systémů. **Konvenční marketingový kanál** sestává z nezávislého výrobce, velkoobchodníka (velkoobchodníků) a maloobchodníka (maloobchodníků). Každý z nich je samostatnou firmou, která se pokouší maximalizovat vlastní zisky, i kdyby tento cíl snižoval zisk systému jako celku. Žádný člen distribučního kanálu nemá úplnou nebo podstatnou kontrolu nad jeho dalšími členy.

Vertikální marketingový systém (*vertical marketing system – VMS*) naopak zahrnuje výrobce, velkoobchodníka (velkoobchodníky) a maloobchodníka (maloobchodníky) vystupující jako jednotný systém. Jeden člen kanálu, **kapitán kanálu**, ostatní členy buď vlastní nebo jim poskytl franšizu, případně je natolik silný, aby s ním ostatní spolupracovali. Tímto kapitánem může být výrobce, velkoobchodník nebo maloobchodník. Významnými kapitány distribučních kanálů z řad výrobců jsou Coca-Cola u nealkoholických nápojů, Gillette u holicích přístrojů a Procter & Gamble u pracích prášků.

VMS vzniká v důsledku pokusů silných členů distribučních kanálů řídit chování distribučního kanálu a odstranit konflikt, který vzniká, když nezávislí členové sledují vlastní cíle. VMS dosahuje úspor díky velikosti, vyjednávací síle a vyřazení duplicitních služeb. Na spotřebitelském trhu v USA se stal dominantním způsobem distribuce a slouží 70–80 % celkového trhu. Existují tři typy VMS: korporátní, administrovaný a smluvní.

KORPORÁTNÍ VMS Korporátní VMS spojuje následná stadia výroby a distribuce pod jediným vlastníkem. Například Sears získává přes 50 % prodáváného zboží od společností, které plně nebo částečně vlastní. Sherwin-Williams vyrábí barvy, ale také vlastní a provozuje 2000 firemních prode-

MARKETINGOVÁ VSUVKA: VYTVOŘENÍ DISTRIBUČNÍHO KANÁLU POHÁNĚNÉHO ZÁKAZNÍKY

Společnost Stern and Sturdivant vypracovala vynikající systém nazývaný *Customer-Driven Distribution System Design*, aby změnila špatně fungující distribuční systém na ideální zákaznický systém. Společnosti musí zúžit mezery mezi úrovní služeb, kterou požadují zákazníci, úrovní poskytovanou současným systémem distribučních kanálů a úrovní, kterou management považuje za dosažitelnou přes existující omezení. Proces zahrnuje šest kroků:

1. Výzkum hodnotových vnímání, potřeb a přání cílových zákazníků, týkajících se úrovně služeb distribučního kanálu.
2. Prošetření výkonnosti existujících distribučních systémů společnosti a konkurentů ve vztahu k přáním zákazníků.
3. Nalezení mezer v úrovních služeb, které vyžadují nápravná opatření.
4. Identifikace hlavních překážek, které budou omezovat potenciální nápravná opatření.
5. Realizace řešení distribučních kanálů vytvořeného managementem.
6. Zavedení změněného distribučního systému.

jen. Giant Food Stores provozuje výrobu ledu, stáčí nealkoholické nápoje do láhví, vlastní závod na výrobu zmrzliny a pekárnu, která dodává do obchodů společnosti Giant vše od baget až po narožninové dorty.

ADMINISTROVANÝ VMS Administrovaný VMS koordinuje následná stadia výroby a distribuce velikostí a silou jednoho z členů. Výrobci dominantní značky jsou schopni si zajistit silnou obchodní spolupráci a podporu prodejců. Společnosti Kodak, Gillette a Campbell Soup jsou schopny si zajistit vysokou úroveň spolupráce svých maloobchodníků týkající se displejů, prostoru v regálech, propagace a cenové politiky.

Nejpokročilejší uspořádání mezi dodavatelem a distributorem u administrovaného VMS zahrnuje **programování distribuce**, které lze definovat jako vytvoření plánovaného, profesionálně řízeného vertikálního marketingového systému – ten vyhovuje jak potřebám výrobce, tak distributorů. Výrobce zřídí v rámci své společnosti oddělení pod názvem **plánování vztahů s distributory**. Jeho úkolem je identifikovat potřeby distributorů a vytvářet merchandisingové programy, které by pomáhaly každému distributorovi fungovat co možná nejefektivněji. Toto oddělení a distributoři společně plánují merchandisingové cíle, úrovně zásob, vypracovávají prostorové a vizuální plány, požadavky prodejních školení a reklamní propagační plány. Cílem je přesvědčit distributory, že peníze spíše než na straně nákupu (prostřednictvím tvrdých vyjednávání s výrobcem) vydělávají na straně prodeje (díky tomu, že jsou součástí sofistikovaného, vertikálního marketingového systému). Kraft a Procter & Gamble jsou dvěma společnostmi s excelentním plánováním vztahů s distributory.

SMLUVNÍ VMS Smluvní VMS se skládá z nezávislých firem na různých stupních výroby a distribuce, které své programy integrují na smluvním základě, aby dosáhly větších úspor nebo většího obrátu, než by dokázaly samostatně. Johnston and Lawrence je označují jako *value-adding partnerships – VAP*.³⁵ Smluvní VMS nyní tvoří jednu z nejvýznamnějších změn v ekonomice. Rozlišujeme tři jejich typy:

1. **Dobrovolné řetězce sponzorované velkoobchodníkem.** Velkoobchodníci organizují dobrovolné řetězce nezávislých maloobchodníků, aby jim pomohli konkurovat velkým řetězcům. Velkoobchodník vyvíjí program, v jehož rámci maloobchodníci standardizují své prodejní procesy a dosahují nákupních úspor, které jim umožňují efektivně konkurovat řetězcům.
2. **Maloobchodní družstva.** Maloobchodníci přebírají iniciativu a organizují novou obchodní společnost, která provádí velkoobchod a případně i výrobu. Členové soustředí své nákupy do družstva a společně plánují reklamní aktivity. Zisky jsou postupovány zpět členům, proporcionalně podle podílu jejich nákupů. Maloobchodníci z řad nečlenů mohou od družstva také nakupovat, ale nemají nárok na podíl ze zisku.
3. **Franšizové společnosti.** Člen kanálu označovaný jako **franšizor** může spojit několik následných stadií výrobně-distribučního procesu. Franšizing je v USA nejrychleji rostoucím retailovým odvětvím posledních let. Zatímco myšlenka samotná je stará, některé formy franchisingu jsou celkem nové.

Tradičním systémem je **retailová franšiza podporovaná výrobcem**. Ford například poskytuje dealerům licence na prodej svých vozů. Dealeri jsou nezávislé firmy, které se zaváží plnit určené podmínky prodeje a služeb. Jiným typem je **velkoobchodní franšiza podporovaná výrobcem**. Coca-Cola tak například licencuje na různých trzích plniče lahví (velkoobchodníky), kteří nakupují její sirupový koncentrát a pak ho plní do lahví, sytí oxydem uhličitým a prodávají maloobchodníkům na místních trzích. Novějším systémem je **retailová franšiza sponzorovaná společností poskytující služby**. Taková společnost organizuje celý systém efektivního poskytování svých služeb zákazníkům. Příklady lze nalézt v odvětví autopůjčoven (Hertz, Avis), fast-food (McDonald's, Burger King) a motellového ubytování (Howard Johnson, Ramada Inn).

NOVÁ KONKURENCE V MALOOBCHODĚ Mnozí nezávislí retaileři, kteří se nepřipojili k žádnému VMS, vyvinuli specializované obchody, které obsluhují zvláštní tržní segmenty. Výsledkem je polarizace maloobchodu mezi rozsáhlé vertikální marketingové společnosti a nezávislé specializované obchody, což vytváří problém pro výrobce. Jsou silně spojeni s nezávislými prostředníky, ale musí se eventuálně přeorientovat na rychle rostoucí vertikální marketingové systémy za méně výhodných

I AM AN ENGINEER.

I believe it's better to fix a broken flashlight than spend two dollars on a new one. I believe explosions in outer space only make a sound in the movies. I believe gold jewelry is a waste of a good conductor. I believe Yoda put it best when he said, "Do, or do not. There is no 'try!'"

ENGINEERS SEE THE WORLD DIFFERENTLY

At Parker, we know engineers because we're a company of engineers. And by partnering with other great companies, we know that together we can accomplish anything. From the most advanced filtration systems to highly engineered control modules, Parker's innovative motion and control technology can help any customer turn inspiration to innovation.

For more information, go to www.parker.com

Parker
anything possible®

Yoda is a registered trademark of Lucasfilm Ltd.

Aerospace | Automation | Climate & Industrial Controls | Filtration | Fluid Connectors | Hydraulics | Instrumentation | Seal

Reklama společnosti Parker-Hannifin zdůrazňuje technickou odbornost v mnoha způsobech využití.

podmínek. Vertikální marketingové systémy navíc hrozí, že obejdou velké výrobce a založí svou vlastní výrobu. **Nová konkurence v maloobchodě neprobíhá již nadále mezi nezávislými jednotlivými firmami, ale mezi celými systémy centrálně programovaných sítí (korporátních, administrovaných a smluvních) soutěžících mezi sebou o dosažení největších úspor nákladů a o kladné reakce zákazníků.**

15.5.2 Horizontální marketingové systémy

Dalším posunem v oblasti distribučních kanálů je horizontální marketingový systém, v němž dvě nebo více nespřízněných společností spojuje své prostředky a programy k využití vznikající tržní příležitosti. Mnoho supermarketů má dohody s místními bankami nabízejícími *in-store banking*. Citizen Bank má v Nové Anglii 256 poboček přímo v supermarketech. Každá společnost postrádá kapitál, know-how, výrobní nebo marketingové zdroje, aby podnikla kroky sama, nebo se obává spojeného rizika. Společnosti mohou spolupracovat dočasně, permanentně nebo mohou vytvořit *joint venture*. H&R Block například uzavřela dohodu s pojišťovnou GEICO o poskytování informací o pojištění automobilů svým zákazníkům. Zákazníci nyní mohou kontaktovat GEICO prostřednictvím zvláštního bezplatného čísla.

15.5.3 Vícekanálové marketingové systémy

Kdysi mnohé společnosti prodávaly na jediném trhu prostřednictvím jediného kanálu. Dnes, když došlo k rozšíření zákaznických segmentů a distribučních možností, přijímá stále více společností vícekanálový marketing. K **vícekanálovému marketingu** dochází tehdy, když jediná firma používá dva nebo více marketingových kanálů k dosažení jednoho nebo více zákaznických segmentů.

■ PARKER-HANNIFIN

Parker-Hannifin Corporation (PHC) prodává kapalinové, elektromechanické a kontrolní systémy různým trhům mobilního a stacionárního zařízení prostřednictvím distributorů a přímých OEM (*original equipment manufacture*) prodejů. Zdá se, že mezi distribučními kanály, které prodávají odděleným cílovým tržním segmentům, například odvětvím lesnictví, námořnictví, těžkého průmyslu, zemědělství, důlního průmyslu a mnoha dalším, nedochází k žádným konfliktům.

Přidáním dalších kanálů mohou společnosti získat tři důležité výhody. První je zvýšené tržní pokrytí. Druhou jsou nižší náklady na distribuční kanály – prodej po telefonu malým zákazníkům spíše než osobní návštěvy. Třetí je více customizovaný prodej – přidání technické prodejní síly k prodeji složitějších zařízení. Nové distribuční kanály však mohou způsobit i komplikace. Nové distribuční kanály obvykle vedou ke konfliktu a k problémům s kontrolou. Dva nebo více distribučních kanálů mohou nakonec soupeřit o stejné zákazníky. Nové kanály mohou být nezávislejší a ztěžovat spolupráci.

PLÁNOVÁNÍ ARCHITEKTURY DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ Je jasné, že si společnosti architekturu distribučních kanálů musí promyslet. Moriarty a Moran navrhuji používat při plánování architektury distribučních kanálů hybridní mřížku představenou na obr. 15.6.³⁶ Tato mřížka ukazuje několik marketingových (distribučních) kanálů (v řádcích) a několik aktivit generujících poptávku (ve sloupcích). Mřížka ilustruje, proč používání pouze jednoho distribučního kanálu není efektivní. Představme si například, že se používá pouze přímá prodejní síla. Prodejce musí vyhledávat příležitosti k prodeji, kvalifikovat je, vykonat předprodej, uzavřít prodej, poskytnout služby a postarat se o růst accountu. Pro společnost by bylo efektivnější, kdyby první úkoly vykonala sama a nechala prodejce investovat jeho vzácný čas především do uzavírání prodejů. Marketingové oddělení společnosti by mělo generovat prodejní příležitosti prostřednictvím telemarketingu, direct mailu, reklamy a veletrhů. Tyto příležitosti by měly být klasifikovány na „skvělé“, „dobré“ a „nevyhovující“ pomocí kvalifikačních technik, například kontrolou, zda vytipovaný zákazník má zájem o kontakt a zda má přiměřenou kupní sílu. Dále by se toto oddělení mělo postarat o předprodejní kampaň informující potenciální zákazníky o firemní nabídce prostřednictvím reklamy, direct mailu a teleshoppingu. V takovém případě obchodní zástupce přichází k zákazníkovi až tehdy, kdy je daný potenciální zákazník připravený jednat o nákupu. Tato vícekanálová architektura optimalizuje pokrytí, customizaci a kontrolu, a zároveň snižuje náklady a konflikty.

Společnosti by měly využívat různé distribuční kanály pro prodej zákazníkům různé velikosti. Firma může například využívat svého prodejního týmu pro prodej velkým zákazníkům, telemarke-

Obr. 15.6
Hybridní mřížka

Činnosti generující poptávku

		generování příležitostí	kvalifikování prodejů	uzavření předprodeje	uzavření prodeje	poprodejní servis	aktivity managementu
Marketingové kanály a metody	PRODEJCE	internet					
	řízení celonárodních zákazníků						
	přímé prodeje						
	telemarketing						
	přímý prodej						
	maloobchody						
	distributoři						
	dealeři a překupníci s přidanou hodnotou						
	reklama						
	ZÁKAZNÍK						

Zdroj: Rowland T. Moriarty
a Ursula Moran, „Marketing
Hybrid Marketing Systems“,
Harvard Business Review, listo-
pad–prosinec 1990, str. 150.

ting pro prodej středně velkým zákazníkům a distributory pro prodej zákazníkům malým; výhody plynoucí z tohoto modelu bohužel zastírá konflikt, do čí kompetence daný zákazník spadá. Například obchodní zástupce pracující ve vymezeném teritoriu může požadovat bonus za všechny prodeje uskutečněné v jeho teritoriu, bez ohledu na to, jakými distribučními kanály prodej proběhl.

Marketéři pracující na bázi vícekanalového marketingu se musí rozhodnout, kolik svých výrobků nabídnou do jednotlivých distribučních kanálů. Je mnoho způsobů, jak se tohoto úkolu zhostit, podívejme se na následující dva příklady:³⁷

- **J&R Music and Computer World**, prodejce spotřební elektroniky s ročním obratem 292 milionů dolarů, nabízí své zboží prostřednictvím katalogu, na svých webových stránkách a ve svých obchodech, čímž umožňuje spotřebiteli stejný pohled na své zboží bez ohledu na to, který distribuční kanál k tomu využije. J&R nahlíží na prodej všech výrobků svými třemi kanály jako na konkurenční výhodu. O zákazníky je postaráno rovnou měrou ve všech distribučních kanálech, ale osobní kontakt zprostředkovaný v prodejně činí prodejnu výjimečnou. Ne každý maloobchodník si však může dovolit takový luxus jako J&R a mít obchod o velikosti 300 000 čtverečních stop (cca 27 000 m²) přímo na Manhattanu. Ještě nutno dodat, že rozsáhlý katalog je nákladný na tisk a distribuci.
- **Patagonia** vidí vlastní webové stránky jako ideální prodejní kanál pro prezentaci celé své výrokové řady, protože ve svých 14 obchodech (a 5 prodejnách v obchodních domech) má omezený prostor umožňující nabídku pouze části ze své ucelené outdoorové kolekce. Ze stejných důvodů nabízí Patagonia méně než 70 % svého zboží formou tištěného katalogu. Jiní marketéři preferují omezenou nabídku prostřednictvím on-line kanálu na základě teorie, že zákazníci hledají na internetu pouze nejlepší zboží, a nebudou tudíž ochotni proklikávat tucty stránek.

15.6 Konflikt, spolupráce a konkurence

Bez ohledu na to, jak jsou distribuční kanály navrženy a řízeny, vždy dochází k nějakému konfliktu, i kdyby to mělo být z pouhého důvodu, že zájmy nezávislých stran se nemohou vždy shodnout. **Konflikt v distribučním kanále** vzniká tehdy, když nějaký krok jednoho člena kanálu odporuje dosažení celkového cíle daného kanálu. Ke **koordinaci v distribučním kanále** dochází tehdy, když se jednotliví členové tohoto kanálu spojí a nadřadí cíle kanálu nad vlastní potenciálně nekompatibilní cíle.³⁸ Nyní se budeme zabývat třemi otázkami: Jaké typy konfliktů se v distribučních kanálech vyskytují nejvíce? Co zapříčiňuje konflikt v distribučním kanále? Jaké kroky mohou být podniknuty, aby byly konfliktní situace vyřešeny?

15.6.1 Typy konfliktů a konkurence

Představme si příklad, kdy výrobce vytvoří vertikální kanál skládající se z velkoobchodů a maloobchodů. Výrobce doufá, že spolupráce v rámci distribučního kanálu vytvoří vyšší zisky pro všechny zúčastněné členy. Přesto může dojít ke konfliktu v rovině vertikální, horizontální a vícekanalové.

Vertikální konflikt představuje konflikt mezi různými úrovněmi jednoho kanálu. Společnost General Motors měla spor se svými dealery, když se snažila zpřísnit pravidla pro poskytování služeb, pro úpravu cen a pro reklamu. Coca-Cola měla neshodu se svými dodavateli stáječícími pro ně nealkoholické nápoje poté, co se tyto dodavatelé dohodli s konkurenční Pepsi Colou a začali stáčet nealkoholický nápoj Dr. Pepper.

Horizontální konflikt představuje konflikt, který vzniká mezi členy kanálu na stejné úrovni. Někteří dealéři společnosti Ford v Chicagu si stěžovali, že jeden dealer propagoval svou nabídku až příliš agresivně. Někteří držitelé franšizy sítě Pizza Inn si stěžovali, že jiní držitelé podvádějí na použitých přísadách, poskytují ubohé služby a celkově tak poškozují image Pizza Inn.

K **vícekanalovému konfliktu** dochází tehdy, jestliže výrobce zřídil dva a více distribučních kanálů, které dodávají na jeden trh. Vícekanalový konflikt bude pravděpodobně velmi silný tehdy, když členové jednoho distribučního kanálu získají lepší nákupní cenu (podloženou většími prodejními objemy) nebo pracují s nižší prodejní marží. Když společnost Good Year uvedla svou oblíbenou značku pneumatik do prodeje v sítích Sears, Wal-Mart a Discount Tire, rozhněvala tím své nezávislé dealery. Podařilo se jí usmířit si je možností prodeje exkluzivní výrokové řady, která nebyla prodá-

vána mimo prodejny daných dealerů. Taková strategie však není vždy fungujícím řešením. Když společnost Pacific Cycles koupila značku Schwinn, rozhodla se nahradit její síť 2700 dealerů některými ze svých prodejních kanálů, kde prodávala vlastní jízdní kola střední kvality prostřednictvím širších prodejních řetězců typu Toys „R“ Us, Target a Wal Mart. Přestože Pacific Cycles nabídla exkluzivní řadu výrobků existující síti distribuující značku Schwinn, přes 1700 dealerů odstoupilo od spolupráce. Klíčovou otázkou bylo, zda prodejní objemy prodané přes známé maloobchodní řetězce vykompenzují objemy ztracených dealerů.³⁹

15.6.2 Příčiny konfliktů v marketingových kanálech

Je důležité identifikovat příčiny konfliktu v distribučních (marketingových) kanálech. Některé konflikty lze vyřešit snadno, jiné nikoliv.

Jednou z hlavních příčin je **neslučitelnost cílů**. Výrobce si například může přát rychlou tržní penetraci pomocí politiky nízkých cen. Dealeři mohou naopak dávat přednost práci s vysokými maržemi a sledovat krátkodobou ziskovost. Někdy vzniká konflikt z **nevjasněných rolí a práv**. HP může prodávat osobní počítače velkým zákazníkům prostřednictvím vlastní prodejní síly, ale velkým zákazníkům se budou také pokoušet prodávat licencovaní dealeři. Ke konfliktu pak často vedou i hranice teritorií a přisouvání zásluh za prodej.

Konflikt může rovněž pramenit z **rozdílů ve vnímání**. Výrobce může být optimistický, pokud se týče krátkodobých vyhlídek a přeje si, aby dealeři měli na skladě větší zásoby. Dealeři mohou být naopak pesimističtí. V kategorii nápojů dochází často ke sporům mezi výrobcí a jejich distributory o optimální reklamní strategii. Ke konfliktu může také dojít v důsledku **závislosti** prostředníků na výrobcí. Osudy exkluzivních dealerů, jako jsou dealeři s automobily, jsou často významně ovlivňovány výrobkem a rozhodnutím výrobce o tvorbě cen. Tato situace vytváří podmínky pro konflikt.

15.6.3 Zvládání konfliktů v marketingových kanálech

Jak společnosti přidávají kanály, aby zvýšily obrát, podstupují riziko způsobení konfliktu. Některé z těchto konfliktů mohou být konstruktivní a vést k lepšímu přizpůsobení měnícímu se prostředí, ale až příliš mnoho konfliktů je dysfunkčních. Problémem není konfliktu se vyhnout, ale lépe ho zvládnout. Následuje příklad toho, jak jedna B2B společnost přidala potenciálně konfliktní e-commerce kanál a přesto se jí podařilo vytvořit důvěru u svých distributorů a vyhnout se konfliktu.⁴⁰

■ AB DICK

Výrobce tiskového vybavení AB Dick hodlal obejít jeden z důležitých distribučních kanálů a zřídil přímý e-commerce kanál. Místo toho společnost vyvinula několikaúrovňový dealerský model a vytvořila v rámci dodavatelského řetězce strategická partnerství s vlivnými dodavateli. AB Dick tak o dodávkách jedná přes webové stránky přímo se všemi zákazníky v teritoriu příslušného dealera. Dealer se chová jako distribuční bod, zasílá zákazníkům účty a vybírá od nich platby, udržuje kontakty pro prodej high-end zařízení, získává přírůstkové marže z prodejů zboží přes internet (přestože se jedná o přímou transakci mezi AB Dick a konečným uživatelem) a zůstává místním kontaktem pro prodej vybavení. Podle viceprezidenta pro technologii AB Dick byli dealeři spokojeni, protože získali marži z obchodů, které sami neprovedli, ale přitom přebírali výběr plateb, přepravu a práci. AB Dick měla prospěch ze snížených nákladů na každou on-line transakci a z nárůstu prodejů. Musela vyvažovat efektivitu a výhodnost přímých on-line objednávek pro své konečné zákazníky s potřebou udržovat své dealery jako lokální distribuční body a kontaktní body pro zákazníky.

K účinnému řešení konfliktů existuje několik mechanismů.⁴¹ Jedním z nich je přijetí nadřazených cílů. Členové distribučního kanálu se dohodnou na základním cíli, jehož se budou snažit společně dosáhnout, ať již je jím přežití, tržní podíl, vysoká kvalita nebo spokojenost zákazníků. Činí tak obvykle tehdy, když je distribuční kanál ohrožen zvenčí, například výkonnějším distribučním kanálem konkurenta, nepříznivou legislativou nebo změnou přání spotřebitelů.

Úžitečným krokem je výměna osob mezi dvěma nebo více úrovněmi distribučního kanálu. Výkonní pracovníci General Motors se mohou dohodnout, že budou pracovat krátkou dobu u některých dealerů, zatímco někteří dealeři mohou naopak pracovat v oddělení GM, které se zabývá vztahy s dealery. V ideálním případě se pak účastníci výměny budou moci lépe vžít do situace svého protějšku.

Kooptace je úsilí vyvíjené společností k získání podpory vedoucích představitelů jiné společnosti tím, že jsou přizváni do poradních výborů, představenstva a podobně. Pokud zachází společnost, kte-

rá vyvíjí tuto iniciativu s těmito vedoucími představiteli seriózně a naslouchá jejich názorům, může kooptace zmírnit konflikt, ale společnost, která navrhne toto řešení, musí často slevit ze svých plánů, aby jejich podporu získala.

Mnohé lze dosáhnout podněcováním ke společnému členství v oborových sdruženích. Existuje například dobrá spolupráce mezi Grocery Manufactures of America a Food Marketing Institute, který zastupuje většinu řetězců s potravinami. Tato spolupráce vedla k vytvoření univerzálního výrobního kódu (*universal product code – UPC*). Sdružení se zabývá spory mezi výrobcí potravin a maloobchodníky a dokáže je spravedlivě řešit.

Je-li konflikt chronický nebo akutní, mohou se strany uchýlit k diplomacii, zprostředkování nebo arbitráži. K **diplomacii** dochází tehdy, když každá strana vyšle nějakou osobu nebo skupinu, aby se setkali se svým protějškem a konflikt společně vyřešili. **Zprostředkování** znamená obrátit se na neutrální třetí stranu, která umí usmířit zájmy obou stran. K **arbitráži** dochází tehdy, když se obě strany dohodnou na tom, že přednesou své argumenty jednomu nebo více arbitřům a přijmou jejich rozhodnutí. Když žádná z těchto metod nevede k výsledkům, může se někdy společnost nebo partner v distribučním kanále rozhodnout, že podá žalobu. Levi Strauss a retailová společnost Tesco z Velké Británie uvízli v právní bitvě, která začala již v roce 1999.

■ LEVI'S

Společnost Levi-Strauss podala u Evropského soudního dvora žalobu proti společnosti Tesco, protože maloobchodní řetězec prodával pod cenou její džíny, které dovážel do Británie ze zahraničí, a tím „ničil image výrobku“. Společnost Tesco nabízela pravé džíny Levi's zhruba za polovinu ceny než jiní maloobchodníci ve Velké Británii. Levi-Strauss měl také námitky proti tomu, že se džíny objevují v obchodech, které prodávají potravinářské produkty. Po značném právním přetahování rozhodl soud v listopadu 2001 ve prospěch společnosti Levi-Strauss. Levi-Strauss se následně rozhodl uvést na trh lacnější řadu Signature, kterou smely prodávat ve Velké Británii supermarkety Asda a v USA Wal-Mart.⁴²

15.6.4 Právní a etické záležitosti vztahů v marketingových kanálech

Společnosti mají ve většině případů právní svobodu uspořádat své distribuční kanály tak, jak jim vyhovuje. Zákony se však snaží zabránit společnostem v užívání taktik exkluzivity, které by bránily konkurentům ve využívání určitého kanálu. Nyní se krátce zaměříme na legálnost určitých praktik, včetně exkluzivních ujednání, exkluzivních teritorií, vázaných dohod a práv dealerů.

Mnozí výrobci rádi vytvářejí pro své výrobky exkluzivní distribuční kanály. Strategie, na jejímž základě umožňují prodej svých výrobků pouze v určitých prodejnách, se nazývá exkluzivní distribuce. Když prodejce vyžaduje, aby tito dealeri nenabízeli výrobky konkurentů, říká se tomu exkluzivní ujednání. Z dohod o exkluzivitě mají prospěch obě strany: prodejce získá věrnější a závislejší prodejny a dealeri stálý zdroj dodávek specializovaných výrobků a silnější podporu prodejce. Dohody o exkluzivitě jsou po právní stránce v pořádku, pokud podstatně neoslabují konkurenci nebo nevytvářejí monopol, a pokud obě strany uzavřou dohodu dobrovolně.

Exkluzivní ujednání často obsahuje dohody o teritoriální exkluzivitě. Výrobce může souhlasit s tím, že nebude v dané oblasti prodávat jiným dealerům, nebo dealer může vyjádřit souhlas s tím, že bude prodávat pouze ve vlastním teritoriu. První praktika zvyšuje entuziasmus a angažovanost dealera. Po právní stránce je to v dokonalém pořádku – prodejce nemá žádnou právní povinnost prodávat ve více prodejnách, než si přeje. Druhá praktika, kdy se výrobce pokouší zabránit dealerovi, aby prodával mimo své teritorium, se stala značným právním problémem. K ostrým právním sporům patří například žaloba GT Bicycles z kalifornské Santa Anny proti mamutímu řetězci Price-Costco, který prodal jejich 2600 drahých horských kol s tak obrovskou slevou, že tím rozčílil další dealery GT v USA. GT tvrdí, že původně prodala kola jednomu dealerovi v Rusku a že se měla prodávat pouze tam. GT zastává názor, že se jedná o podvodné jednání, při němž diskontní obchody pracují s prostředníky, aby získali exkluzivní zboží.⁴³

Výrobci silné značky někdy prodávají dealerům své zboží pouze pod podmínkou, že odeberou část nebo celý zbytek výrobní řady. Tato praktika se nazývá vnucování celé výrobní řady. Tyto **vázané dohody** nemusí být nutně ilegální, ale prohřešují se proti právu USA v případě, kdy je výsledkem výrazné snížení konkurence.

Výrobci mají volnost ve výběru svých dealerů, avšak jejich právo spolupráci s dealery ukončit je do jisté míry limitováno. Obecně lze říci, že prodávající mají možnost ukončit spolupráci pokud existuje závažný důvod, avšak nemohou skončit s dealerem, který například odmítne spolupracovat za pochybných právních podmínek, jako je exkluzivní obchodování či vázané dohody.

15.7 Marketingové postupy e-commerce

E-business označuje využití elektronických prostředků a platform za účelem podnikání.⁴⁴ *E-commerce* znamená, že společnost či webová stránka nabízí nebo zprostředkovává prodej výrobků či služeb on-line. E-commerce pak následně dala vzniknout e-purchasingu (nákup on-line) a e-marketingu. *E-purchasing* znamená, že se společnost rozhodla nakupovat zboží, služby a informace od různých on-line dodavatelů. Chytre prováděný e-purchasing již dnes ušetřil společnostem miliony dolarů. *E-marketing* označuje snahy společnosti informovat kupující, komunikovat, propagovat a prodávat své výrobky a služby po internetu. Počáteční písmeno „e“ se dále užívá ve spojitosti s výrazy jako e-finance, e-learning a e-service. Avšak jak kdosi poznamenal, písmeno „e“ bude postupně vypouštěno s tím, jak většina podnikání bude probíhat on-line.

Můžeme rozlišovat mezi čistě on-line společnostmi (*pure-click*) – spustily svou webovou stránku, aniž by předtím jako firma existovaly – a mezi on-line i off-line firmami (*brick-and-click*), již fungujícími společnostmi, které přidaly webovou stránku za účelem poskytování informací či přímo obchodování (e-commerce).

15.7.1 Společnosti typu pure-click

Existuje několik druhů firem *pure-click*. Vyhledávače, poskytovatelé internetového připojení (*internet service providers – ISP*), prodejní webové stránky, transakční stránky, obsahové stránky a hostingové stránky. Komerční stránky prodávají veškeré druhy zboží či služeb, především knihy, hudbu, hračky, pojištění, akcie, oblečení, finanční služby atd. Mezi nejvýznamnější prodejní stránky patří Amazon, eBay a Expedia. Prodejní webové stránky využívají různé konkurenční strategie: AutoNation, vedoucí metazprostředkovatel nákupů a prodeje aut a příbuzných služeb; Hotels, informační lídr v oblasti hotelových rezervací; Buy.com, lídr v oblasti nízkých cen; Winespectator, specialista na jedinou kategorii; a Reflect.com, nejvíce personalizované stránky věnující se péči o pokožku a vlasy.

Internet je nejužitečnější pro výrobky a služby, u nichž kupující vyžaduje větší pohodlí při objednávání (např. knihy a hudba), nebo nižší náklady (např. obchodování s akciemi či čtení novin). Internet je též užitečný v situaci, kdy kupující potřebuje zjistit detaily o určitém výrobku nebo jeho ceně (vhodné u automobilů či počítačů). Internet je méně vhodný pro výrobky, které si spotřebitel potřebuje osahat či předem vyzkoušet. Ale i zde se najde výjimka. Lidé si mohou objednat nábytek od společnosti EthanAllen.com, většinu spotřebičů od firmy Sears.com a drahé počítače od Dell či Gateway, aniž by je předtím vyzkoušeli.

Tab. 15.3
Vnímání e-businessu
ve vztahu ke skutečnosti

Vnímání	Skutečnost
1. Ziskové internetové společnosti jsou vzácné.	1. Asi 40 % z 200 ziskových on-line společností vykázalo v posledním čtvrtletí roku 2003 zisk.
2. Společnosti se po recesi technologií vzdaly snah podnikat na internetu.	2. Výdaje na e-business projekty od splasknutí internetové bubliny každoročně stoupají a nyní tvoří 27 % veškerých technologických výdajů.
3. Broadbandové připojení nezískalo dostatečnou podporu.	3. Počet předplatitelů se v USA od roku 2001 zdvojnásobil a vykazuje roční růst 56 %.
4. Ukázalo se, že růst produktivity na základě e-business je mírný.	4. Nárůst produktivity se s rozšířením internetu zdvojnásobil, ale většina nárůstu se týká odvětví, která ve značné míře využívají technologie, například výroba automobilů.
5. On-line reklama zemřela.	5. Oblíbenost banerových reklam přešla na reklamy spojené s výsledky vyhledávání, díky jimž se zvedly výdaje na on-line reklamu v tomto roce na 6,6 miliardy dolarů.
6. IPO (první nabídka akcií) investoři přišli o významné finanční částky.	6. Investice 1000 dolarů do každého IPO se zhodnotila asi o 35 %.
7. K B2B e-commerce ve skutečnosti vůbec nedošlo.	7. Přestože stovky B2B burz neuspěly, byly v roce 2002 provedeny B2B e-commerce obchody v objemu 3,9 bilionu dolarů.
8. Nárůst produktivity v éře webových stránek se omezuje na „tech“ společnosti.	8. Přes 80 % zvýšení produktivity po roce 1995 se týká netechnologických odvětví.

Zdroj: z článku Timothyho J. Mullaneye, „The E-Biz Surprise“, *Business Week*, 12. května 2003, str. 60–68.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: SPLASKNUTÍ DOT-COM BUBLINY

Přestože nás internet uvedl do nové éry, mnohé firmy na počátečních příležitostech nevydělyaly a dopustily se celé řady chyb. Internetové firmy neuspěly z různých důvodů: mnohé spěchaly na trh bez řádného výzkumu a plánování. Měly špatně navržené webové stránky – byly problémové svou komplexitou, špatnou navigací a dlouhou dobou stahování. Postrádaly adekvátní infrastruktury pro včasné dodávky a zodpovídání dotazů zákazníků. Firmy věřily, že první společnost, která vstoupí do určité kategorie, v ní získá vedení. Tyto společnosti chtěly využít síťové efekty, jmenovitě skutečnosti, že hodnota sítě pro každého z jejích členů je přímo závislá na počtu ostatních uživatelů (Metcalfov zákon). Některé jen spěchaly na trh s nadějí, že dokáží provést úspěšnou prvotní nabídku akcií (IPO), dokud je trh ještě atraktivní.

Mnoho internetových firem nevytvořilo solidní obchodní model, který by jim nakonec přinesl zisky. Snadnost vstupu konkurentů a snadnost, s níž zákazníci přecházeli mezi webovými stránkami za nižšími cenami, je nutily k přijetí velice nízkých cen téměř na úrovni nákladů. Aby získaly zákazníky, utrácely dot-com společnosti velké částky na hromadný marketing a off-line reklamy. Spoléhalo se spíše na rozruch než na cílený marketing a word-of-mouth marketing a věnovaly přílišné úsilí získávání zákazníků místo budování věrnosti a čtenějších nákupů stávajících zákazníků. Nepochopily chování zákazníků při surfování on-line a nakupování.

Sečteno a podtrženo: vytvoření efektivní on-line firmy vyžaduje stejně tvrdou práci, pečlivé plánování a trpělivost jako vytvoření tradiční společnosti.

Zdroj: Podle článku Timothyho J. Mellaneye, „The E-Biz Surprise“, *Business Week*, 12. května 2003, str. 60–68.

DOT-COM BUBLINA Pure-Click internetové firmy dosáhly ke konci devadesátých let 20. století astronomických úrovní kapitalizace, která v některých případech několikanásobně přesahovala kapitalizaci předních firem, jako jsou United Airlines či PepsiCo. Byly vnímány coby největší hrozba tradičních firem do okamžiku, kdy v roce 2000 investiční horečka zkolabovala. Marketingový postřeh *Splasknutí dot-com bubliny* popisuje obrat osudu dot-com firem. Stejně jako byl internetový boom přeceňován, bývá nyní přeháněn jeho ústup. Tab. 15.3 ukazuje některé nejběžnější omyly ve vnímání současného reálného stavu e-business a e-commerce.

Společnosti musí zakládat a provozovat své e-commerce webové stránky opatrně. Rozhodujícím faktorem jsou zákaznické služby. Firmy jako Ritz Camera využívají přímý on-line chat za účelem poskytnutí okamžité rady potenciálnímu zákazníkovi ohledně výrobků prodávaných prostřednictvím vlastních webových stránek.⁴⁵ Zástupci služeb zákazníkům společnosti Vanguard školí své zákazníky po telefonu, jak využívat webových stránek firmy. Výsledkem je, že Vanguard byl schopen snížit stav zaměstnanců na polovinu, což byl důležitý úspěch vzhledem k tomu, že telefonát obchodníka stál firmu devět dolarů oproti centovým položkám spojeným s přihlášením se na web.⁴⁶

BUSINESS-TO-BUSINESS E-COMMERCE Ačkoliv laický tisk věnoval značnou pozornost webovým stránkám business-to-consumer (B2C), probíhá mnohem větší aktivita na webových stránkách business-to-business (B2B). Webové stránky B2B mění výrazným způsobem vztah dodavatel-zákazník. Firmy používají aukční webové stránky, spotové burzy, on-line katalogy výrobků, barterové webové stránky a další on-line prostředky k získání lepších cen. V roce 2002 Lending Tree zprostředkovala půjčku v hodnotě 1,5 milionu dolarů jménem 170 úvěrových společností. Spotřebitelské úvěry jsou pro on-line obchod ideální komoditou: úvěry jsou vysoce standardizované, odvětví je fragmentované a velké objemy transakcí umožňují nasčítávat malé ziskové marže do zajímavých částek.⁴⁷

Účelem webových stránek B2B je zvýšení efektivity trhů. V minulosti museli kupující vynakládat na získání informací o celosvětových dodavatelích značné úsilí. S příchodem internetu mají kupující k těmto informacím snadný přístup. Mohou je získat: 1. z webových stránek dodavatele; 2. od zprostředkovatelů informací, třetích stran, které přidávají hodnotu shromažďováním informací o alternativách; 3. od tvůrců trhů, třetích stran, které vytvářejí trhy tím, že spojují kupující a prodávající; 4. od komunit zákazníků, což jsou webové stránky, na nichž si mohou zákazníci vyměňovat své zkušenosti o výrobcích a službách dodavatelů.⁴⁸

Konečným důsledkem těchto mechanismů je zvýšení transparentnosti cen. V případě nediferencovaných výrobků dojde k zvýšenému tlaku na ceny. V případě vysoce diferencovaných výrobků si kupující vytvoří lepší obraz o jejich skutečné hodnotě. Dodavatelé lepších výrobků budou schopni vyrovnat cenovou transparentnost s hodnotovou transparentností a dodavatelé nediferencovaných výrobků budou nuceni snížit náklady, aby svoji konkurenceschopnost udrželi.

15.7.2 Brick-and-click společnosti

Mnohé společnosti s kamennými obchody se dlouho trápily rozhodováním, zda přidat on-line kanál e-commerce. Mnohé společnosti přispěchaly se svými vlastními webovými stránkami, popisujícími jejich firmu a předmět podnikání, ale odmítaly je rozšířit o e-commerce. Tyto společnosti se domnívaly, že on-line prodej jejich výrobků nebo služeb by vedl ke konfliktu v distribučních kanálech – souperil by s jejich off-line maloobchodníky, agenty či jejich vlastními obchody.⁴⁹ Společnost Compaq se například obávala, že maloobchodníci by přestali prodávat její řadu počítačů, kdyby prodávala stejné počítače přímo on-line. Podobně společnost Merrill Lynch váhala se zavedením on-line obchodování s akciemi. Nechtěla konkurovat firmám E*TRADE, Schwab a dalším firmám, které se zabývaly touto činností, protože se obávala, že se její makléři začnou bouřit. I firma Barnes & Noble s řetězcem knihkupectví odkládala otevření webových stránek, jimiž by mohla konkurovat společnosti Amazon. Všechny se však nakonec podrobily, když viděly, jak se on-line činnost konkurentům daří.

Přidání e-commerce kanálu však vede k hrozbě zhoršení vztahů s maloobchodníky, brokery, agenty a dalšími prostředníky. Otázkou je, jak zkombinovat prodej pomocí prostředníků a on-line. Existují nejméně tři strategie k tomu, jak se pokusit získat souhlas prostředníků. Jedna strategie spočívá v tom, že po internetu jsou nabízeny jiné značky nebo výrobky. V rámci druhé strategie dostávají off-line partneři vyšší provize, aby se ztlumil negativní dopad na jejich obrát. Podle třetí strategie firma přijímá na webových stránkách objednávky, ale zboží doručují a platby vybírají maloobchodníci. Firma Harley-Davidson svůj on-line prodej pečlivě předem uvážila.

■ HARLEY-DAVIDSON

Vzhledem k tomu, že firma Harley-Davidson prodává svým věrným stoupencům součástky a příslušenství za více než 500 milionů dolarů ročně, byly její on-line aktivity jen samozřejmým krokem ke zvýšení příjmů. Firma si však musela vést opatrně, aby se vyhnula hněvu 650 dealerů, kteří měli prospěch z vysokých marží z těchto prodejů. Firma našla řešení v tom, že odkazuje zákazníky, kteří chtějí koupit příslušenství on-line, na webové stránky společnosti. Než však mohou cokoliv koupit, musí si zvolit dealera Harley-Davidsonu, který participuje na tomto programu. Jakmile zákazník něco objedná, předá se objednávka vybranému dealerovi k vyřízení, takže dealer zůstává ohniskem zkušeností zákazníka. Dealeři musí vyjádřit souhlas s určitými podmínkami, jako je kontrola nových objednávek dvakrát denně a jejich rychlé vyřizování. Webové stránky společnosti mají nyní přes milion návštěvníků měsíčně.⁵⁰

Některé ryze nebo převážně on-line společnosti investovaly rovněž do kamenných obchodů. Dell zavedl stánky ve známých řetězcích, jako je Sears, aby se mohl lépe zaměřit na spotřebitele a umožnit jim vyzkoušení výrobků. Některými maloobchodníky, jako je Best Buy a CompUSA však byl Dell odmítnut, protože tyto společnosti v něm viděly konkurenta.⁵¹

Většina společností branduje své on-line aktivity existujícími názvy značky. Úspěšné zavedení nové značky je totiž obtížné, jak zjistila i Bank One.

■ WINGSPANBANK.COM

V červnu 1999 otevřela Bank One samostatnou divizi pod názvem Wingspan Bank, aby pomocí nezávislého subjektu vstoupila do on-line bankovníctví. Zákazníci Wingspan Bank nemohli osobně využívat pobočky Bank One a není proto divu, že si u ní otevřelo účty pouze 144 000 zákazníků a musela být jako samostatná společnost zavřena.

A konečně, společnosti mohou být přinuceny k rozhodnutí zbavit se některých nebo všech maloobchodníků a ujmout se všech činností samy. Banky zjistily, že navzdory pohodlí on-line služeb někteří zákazníci nadále dávají přednost provádění určitých transakcí přímo v bance – 80 % nových běžných a vkladových účtů se dosud otvírá osobně v pobočkách banky.⁵²

■ ON-LINE GROCERS

Navzdory neúspěchu potravin prodávaných on-line firmou Webvan (prodělala miliardu dolarů), mají některé tradiční supermarketové řetězce s kamennými obchody jako Publix, Safeway a Albertson's se svými on-line aktivitami úspěch. Společnost Royal Ahold koupila kontrolní podíl v někdejší on-line hvězdě, společnosti Peapod, jako doplněk služeb pro své řetězce Giant a Stop & Shop. Tyto řetězce zjišťují, že on-line prodej je dobrý způsob, jak uspokojit bohatší zákazníky a konkurovat diskontním řetězcům, například Wal-Martu. Přestože tyto řetězce nesou náklady na dodání, jsou jejich marketingové výdaje minimální. Díky pohodlí pro zákazníky činí průměrná on-line objednávka 120 dolarů, což je dvakrát tolik než obvyklá úcten-



— Bill M. Clark, 3 President, Cypress Ace Hardware, Houston, TX

"If you really want to compete with the megastores, carry a brand they can't compete with."

"When people ask why I became a STIHL Dealer, I tell them it's the same reason I became an Ace Dealer — the brand. My customers ask for STIHL by name because they know they're getting first-rate equipment, assembled and serviced by professionals. And they know they can't find it at Lowe's, The Home Depot, or any other megastore. That gives me a real competitive advantage. In fact, I've seen significant revenue increases every year since I began selling STIHL. Hey, if you want to take on the big boys, two great brands are better than one!"

1 800 GO STIHL • www.stihlusa.com



Number 1 Worldwide **STIHL**®

Tisková reklama firmy Stihl se zaměřuje na hodnotu její celonárodní sítě maloobchodních dealerů, kteří exkluzivně prodávají její výrobky a provádějí servis. Chcete-li nějaký výrobek firmy Stihl, musíte se obrátit na některého z jejich dealerů.

ka ve fyzickém obchodě. Roční obrat on-line prodeje potravin v Tesco, v největším potravinářském řetězci ve Velké Británii, činil přes 500 milionů liber (947,1 milionu dolarů), čímž se z této společnosti stal největší on-line prodejce potravin na světě. Tesco vyřizuje přes 110 000 objednávek týdně.⁵³

Ne všechny firmy však využívají internet jako distribuční kanál. Podívejme se například na Stihl.

■ STIHL

Stihl vyrábí motorové ruční nářadí. Všechny výrobky firmy Stihl jsou označeny jedním názvem a Stihl neposkytuje privátní značky jiným společnostem. Firma je nejvíce známá díky svým motorovým pilám, ale prodává i strunové sekačky, ventilátory, nůžky na živé ploty a další výrobky. Prodává je exkluzivně sedmi nezávislým distributorům v USA a pěti marketingovým a distribučním centrům, která jsou v majetku firmy a prodávají výrobky firmy Stihl celonárodní sítí více než 8000 maloobchodních dealerů. Firma také vyváží výrobky vyrobené v USA do 130 zemí. Firma Stihl je jednou z několika společností specializujících se na přístroje k venkovnímu použití, která neprodává své výrobky prostřednictvím obchodníků s hromadným zbožím, katalogů nebo internetu.⁵⁴

Shrnutí

1. Většina výrobců neprodává své zboží přímo konečným uživatelům. Mezi výrobcí a konečnými uživateli stojí jeden nebo více marketingových (distribučních či prodejních) kanálů a množství marketingových prostředníků, kteří vykonávají různé funkce.
2. Rozhodnutí týkající se marketingového kanálu patří k nejdůležitějším rozhodnutím, před nimiž se management ocitá. Zvolený kanál (nebo kanály) silně ovlivňuje další marketingová rozhodnutí.
3. Společnosti používají prostředníky, když postrádají finanční prostředky k provádění přímého marketingu, když přímý marketing není možný a když s jejich pomocí mohou více vydělat. Nejdůležitějšími funkcemi, které plní prostředníci, jsou informace, propagace, vyjednávání, objednávky, financování, přebírání rizika, fyzická držba vlastnictví, platby a nároky.
4. Výrobci mají mnoho alternativ, jak se dostat na trh. Mohou prodávat přímo nebo používat jedностupňové, dvoustupňové či třístupňové distribuční kanály. Rozhodnutí, který typ (nebo typy) distribučního kanálu použít, si vyžaduje analýzu potřeb zákazníků, stanovení cílů distribučního kanálu i identifikaci a zhodnocení hlavních alternativ, včetně typů a množství prostředníků, kteří se budou ve zvoleném distribučním kanálu angažovat.
5. Efektivní řízení distribučních kanálů si žádá výběr a školení prostředníků; také je třeba poskytnout jim motivaci. Cílem je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů.
6. Marketingové kanály jsou charakterizovány nepřetržitými, a někdy i výraznými změnami. Ke třem nejdůležitějším trendům patří růst vertikálních, horizontálních a vícekanálových marketingových systémů.
7. Veškeré marketingové kanály jsou potenciálním zdrojem konfliktu a soupeření, které pramení z neslučitelnosti cílů, ze špatně definovaných rolí a práv, z rozdílů ve vnímání a ze vztahů vzájemné závislosti. Společnosti mohou zvládnout konflikt snahou o dosažení mimořádných cílů, výměnou lidí mezi dvěma nebo více úrovněmi kanálů, kooptací podpory lídrů v různých částech kanálu a vybízením ke společnému členství v obchodních sdruženích.
8. Uspořádání kanálů závisí na společnosti, ale existují i určité právní a etické záležitosti, které je třeba vzít v úvahu při praktikách exkluzivního ujednání nebo teritoria, vázané smlouvy a práv dealerů.
9. E-commerce nabyla na důležitosti, když společnosti přijaly brick-and-click systémy distribučních kanálů. Integrace kanálů musí brát v úvahu rozdílnou sílu on-line i off-line prodeje a maximalizovat jejich spojené příspěvky.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: ZÁLEŽÍ NA TOM, KDE JSOU VAŠE VÝROBKY PRODÁVÁNY?

Někteří marketéři se domnívají, že na image kanálu, jímž prodávají své výrobky, nezáleží – záleží pouze na tom, zda jeho prostřednictvím nakupují správní zákazníci a výrobky jsou vystaveny odpovídajícím způsobem. Jiní tvrdí, že image kanálů, například určitého maloobchodu, může být důležitá a musí být konzistentní s image výrobku.

Zaujměte stanovisko: Image distribučního kanálu nijak neovlivňuje image značek prodávaných výrobků, nebo image kanálů musí být konzistentní s image značky.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o svých oblíbených maloobchodnících. Jak integrovali svůj systém distribučních kanálů? Jak byste chtěli, aby byly jejich kanály integrovány? Využíváte u nich více kanálů? Proč?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: AMAZON

Webové stránky Amazon zahájily svou činnost v červenci 1995 s označením „největší knihkupectví na světě“. Jednalo se o virtuální knihkupectví, které fyzicky nevlastnilo žádné knihy. Mnozí skeptici si kladli otázku, jestli je on-line distribuční kanál pro knihy vhodný. Jak se mohou kupující rozhodnout, že knihu chtějí, aniž by si ji mohli prohlédnout jako ve fyzickém knihkupectví? Bez přátelských a znalých prodavačů si jen těžko mohou vybrat knihy, které potřebují. Zdálo se, že jedinou pozitivní stránkou nového distribučního kanálu je schopnost Amazonu nabízet mnohem širší výběr titulů, než je možné najít ve většině lokálních knihkupectví.

Amazon podnikl ve svém on-line kanále kroky k napodobení přednosti fyzického knihkupectví. Za prvé, napodobil rady „přátelských a znalých prodavačů“, vyjádřené recenzemi čtenářů jednotlivých knih. Recenzi na jakoukoliv knihu může napsat na webové stránky Amazonu každý a tyto recenze pomáhají zákazníkům s výběrem knih. Zabudovaný hodnotící systém umožňuje návštěvníkům webových stránek hodnotit, které recenze jsou nápomocné a které nikoliv. Někteří kritici se dokonce těší i jakési slávě, protože za léta napsali stovky recenzí a získali si věrné stoupence, kteří si rádi kupují knihy na podkladě jejich komentářů.

Za druhé, Amazon nahradil výhodu možnosti procházet si stránky knihy službou personalizovaných doporučení. Společnost si uvědomila, že kupuje-li si někdo stejnou knihu jako někdo předtím, sdílají zřejmě obě osoby stejné zájmy a názory. Proto může mít první osoba zájem i o jiné knihy, které si koupila druhá osoba. Tato služba personalizovaných doporučení shromažďuje data o nákupních zvyklostech, aby mohla lidem doporučovat knihy, které by se jim mohly líbit. Výsledkem je zjištění, že „lidé, kteří si koupili určitou knihu, si koupili i další knihy...“ Tím jsou lidé vyzýváni, aby si prohlédli virtuální police s knihami Amazonu.

Amazon se rovněž zaměřil na poslední nedostatek on-line kanálu. Společnost začala nabízet náhledy na obsahy knih, indexy a počáteční stránky. V roce 2003 společnost Amazon zašla s virtuálním kanálem ještě dále a zavedla „hledání v knihách“, funkci, která umožňuje zákazníkům vyhledávat v celém textu 120 000 knih – což je přibližně stejné množství titulů, jaké se nachází v každém knihkupectví Barnes & Noble. Tato služba je zdarma, i když se zákazníci musí zaregistrovat a poskytnout Amazonu číslo své kreditní karty. Zákazníci zadají nějaké slovo, název nebo větu, a získají seznam stránek knih, na nichž jsou tato slova uvedena. Mohou si prohlédnout dotyčné stránky v obrazovém formátu, stejně jako dvě stránky před nimi a po nich, ale nemohou si je vytisknout.

Internetový kanál umožňuje Amazonu takovou propagaci, jaké není fyzické knihkupectví schopno. Například v období před Vánocemi roku 2003 uspořádal Amazon propagační akci, které se zúčastnilo mnoho hvězd: každý den některý slavný herec, spisovatel, režisér, hudebník nebo jiná osobnost známá z médií poskytl část exkluzivního on-line obsahu kupujícím na Amazon.com zdarma. Michael J. Fox a Jack Black například vystavovali původní umělecká díla. Hudebník Bruce Springsteen podkryl chystaný videoklip a nabídl pohled na to, co se děje „za scénou“.

Cílem propagačních akcí Amazonu je potěšit zákazníky, zvýšit návštěvnost svých webových stránek a zvýšit obrát. Celebrity proto také doporučily své oblíbené produkty, které jsou dostupné na Amazon.com. Mohly doporučit vlastní tvorbu (CD nebo filmy) či upozornit na cokoli, co se jim líbí. „Tím, že účastníci doporučovali některé produkty, seznámili nakupující se zbožím, které by bylo vhodné jako vánoční dárek – ale umožnilo jim to i něco se o celebritách dozvědět. Byla to velice úspěšná propagační akce,“ uvedla mluvčí Amazonu Emily Glassman.

Tím, že Amazon udržoval program „vystoupení“ celebrity v tajnosti, přiměl uživatele navštěvovat jeho stránky denně, aby zjistili, kdo se na nich objeví příště. Propagační akce, společně s rozšířenou výrobovou nabídkou a dodáním zdarma pro nákupy nad 25 dolarů vedly k tomu, že Amazon prožil dosud nejrušnější vánoční období. V jediném dni bylo objednáno přes 2,1 milionu jednotek – 24 položek každou sekundu.

Amazon nemá maloobchodní prodejny a proto si nemusí dělat starosti s cenovými rozdíly mezi on-line obchody a fyzickými obchody. Prodejci, kteří se pokoušejí provozovat oba distribuční kanály, riskují jejich konflikt – spory o rozdělení nákladů mezi on-line a fyzické kanály (např. nákladů na marketing), cenovou konkurenci (když on-line kanál podrazí ceny fyzickému kanálu) a rozdělování zisků (např. když spotřebitel v blízkosti fyzického obchodu nakoupí po internetu).

Když procházíte četné webové stránky Amazonu, zjistíte, že na prodej jsou kromě nových knih i knihy použité. Tyto knihy jsou ve skutečnosti prodávány nezávislými knihkupci s použitými knihami, nikoliv Amazonem. Proč si Amazon kanibalizuje prodej nových knih prodejem knih použitých, které ani nevlastní? Vysvětlení spočívá v tom, že transakční poplatky a zisky z použitých knih jsou jiné, než zisky z prodeje nových knih. Prodej vlastních nových knih Amazonu poskytuje vyšší příjmy, než pomoc někomu jinému s prodejem použitých knih, ale prodej nových knih s sebou nese i mnohem vyšší náklady. V konečném součtu přináší pomoc při prodeji použitých knih vyšší příjmy a přivádí na webové stránky Amazonu více zákazníků.

Amazon se neobává maloobchodního distribučního kanálu. Má naopak příjmy z toho, že pomáhá tradičním kamenným obchodům, jako je Target.com, Nordstrom a Toys „R“ Us, vstoupit do on-line světa. Amazon tak dostává nejen servisní poplatky za otevření webových stránek, ale i podíl z prodeje on-line kanálu, což pomohlo společnosti zvýšit v roce 2003 celkové příjmy z prodeje o 33 %. Pro Amazon není kanál určený k tomu, aby společnost nakoupila za velkoobchodní cenu a prodala za maloobchodní, ale slouží k vytvoření maloobchodního servisního kanálu, který by spojoval prodávající se spotřebiteli.

Diskusní otázky:

1. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu Amazonu?
2. Kde je Amazon zranitelný? Na co by si měl dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Elizabeth West, „Who’s Next?“, *Potentials*, únor 2004, str. 7–8; Nikki Swartz, „Amazon.com’s Text Search Revolution“, *Information Management Journal*, leden–únor 2004, str. 18–19; Chris Taylor, „Smart Library“, *Time*, 17. listopadu 2003, str. 68; Cynthia L. Webb, „Amazon’s Lump of Coal?“, *Washingtonpost.com*, 22. října 2003.