

# Mezinárodní distribuční politika

Hana Machková, Martin Machek

## Obsah

1. Vývojové trendy v mezinárodní distribuci.....	3
1.1 Internacionalizace a koncentrace obchodních firem .....	3
1.2 Snaha o dominantní postavení na mezinárodních trzích.....	9
1.3 Diverzifikační strategie distribučních mezičlánků.....	9
1.4 Rozvoj spolupráce obchodních a dodavatelských firem.....	13
1.5 Informační technologie.....	16
2. Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky .....	23
3. Elektronické obchodování – e-commerce.....	29

Cílem mezinárodní distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Budování mezinárodních distribučních cest je velice nákladnou, komplikovanou a dlouhodobou záležitostí. Distribuční politika je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu, změna strategie distribuční politiky se projeví až za poměrně dlouhou dobu a navíc je obvykle značně nákladná a riskantní. Mezinárodní distribuční politika ovlivňuje podstatným způsobem všechny ostatní nástroje marketingového mixu. V oblasti mezinárodní výrobkové politiky předurčuje distribuční politika například provedení a kvalitu dodávaných výrobků, sortimentní skladbu, velikost balení, způsob balení a do značné míry i značkovou politiku. V oblasti cenové politiky je distribuční politika mimořádně důležitá proto, že budování zahraničních distribučních cest je spojeno se značnými investicemi a zahraničněobchodní náklady tvoří obvykle podstatnou část ceny. Dodavatelé jsou v současné době často nuceni podílet se na marketingových či logistických nákladech distribučních mezičlánků a tyto náklady se pak promítají do cen. Silná pozice mezinárodních distribučních mezičlánků ovlivňuje i volbu platebních podmínek a dalších smluvních náležitostí. Mezinárodní komunikační politiku ovlivňuje distribuční politika například tím, že podmiňuje volbu komunikační strategie a u některých komunikačních strategií záleží jejich úspěch do značné míry právě na dobré spolupráci s obchodními mezičlánky.

## 1. Vývojové trendy v mezinárodní distribuci

V oblasti mezinárodní distribuční politiky došlo v posledních desetiletích k mnoha změnám. V současné době, kdy nabídka zboží a služeb na světovém trhu znatelně převyšuje poptávku, tzn. v prostředí velmi intenzivní konkurence, musí jak dodavatelé, tak distribuční firmy přizpůsobovat svou strategii hlavním vývojovým trendům. Jedná se především o procesy internacionalizace, koncentrace, diverzifikace a tržní dominance a dále o navazování nových forem mezifiremní spolupráce, rozvoj e-commerce a využívání moderních informačních technologií.

### 1. 1 Internacionalizace a koncentrace obchodních firem

Proces koncentrace a internacionalizace výroby vyvolal potřebu vytvořit adekvátní protiváhu i na straně distribuce. Zejména v procesu **internacionalizace**, který se řadí mezi hlavní nástroje firemního rozvoje a růstu, však došlo v oblasti distribuce k určitému zpoždění a internacionalizace distribučních firem začala prakticky až v devadesátých letech minulého století. Dynamičtějšímu rozvoji internacionalizace v oblasti distribuce bránily především obchodně-politické a právní překážky, obtížnost či nemožnost vstupu na trhy zemí střední a východní Evropy, Číny a řady méně vyspělých zemí, a příliš vysoké logistické, investiční a jiné náklady. Odstranění těchto překážek vedlo společně s rozvojem informačních technologií a rostoucím vlivem globalizace (sbližování spotřebního chování a nákupních zvyklostí v různých zemích) k nastartování procesu internacionalizace, který se stal příznačným zejména pro západoevropské obchodní řetězce. Pro většinu největších evropských řetězců jsou dnes mezinárodní trhy hlavním

zdrojem tržeb. Americké retailingové firmy začaly podnikat globálně později zejména proto, že pro ně byl (a do značné míry to tak stále zůstává) prioritou velký tuzemský trh a podnikání na americkém kontinentu.

**Tab. 1** Největší retailingové firmy podle obrátu (2018) a vývoj mezinárodního podnikání (2012/2018)

Pořadí	Název firmy	Země původu	Obrat v mil. USD	Počet zemí, ve kterých společnost podnikala		Podíl zahraničí na obrátu (%)	
				2012	2018	2012	2018
1	Wal-Mart Stores Inc.	USA	514 405	28	28	29,1 %	23,7 %
2	Costco Wholesale Corporation	USA	141 576	9	11	27,6 %	27,8 %
3	Amazon.com, Inc.	USA	140 211	11	16	32,3 %	31,2 %
4	Schwarz Group	Německo	121 581	26	30	57,7 %	65 %
5	The Kroger Co.	USA	117 527	1	1	0 %	0 %
6	Walgreens Booths Alliance, Inc.	USA	110 203	n.a.	10	n.a.	11,1 %
7	The Home Depot	USA	108 203	5	3	11,2 %	8,1 %
8	Aldi Einkauf GmbH	Německo	106 175	17	19	59,2 %	66,3 %
9	CVS Health Corporation	USA	83 989	n.a.	2	n.a.	0,8 %
10	Tesco PLC	VB	82 799	13	8	33,5 %	22,8 %

**Zdroj:** Deloitte: Global Powers of Retailing 2014/2020, s. 20/s. 10

Výrazným fenoménem posledních let je rychlý mezinárodní rozvoj diskontních řetězců. Mezi prvních deset největších retailingových firem se prosadily dvě německé společnosti: Schwarz, který provozuje diskontní řetězec Lidl (a obchody Kaufland), a Aldi. Dynamický proces internacionalizace neprobíhá jen u tradičních obchodních řetězců, jež prodávají rychloobrátkové zboží, ale také u řetězců specializovaných. Nejvyšší stupeň internacionalizace můžeme zaznamenat u velkých oděvních řetězců.

**Tab. 2** TOP 250 retailingových firem podle hlavních segmentů trhu (2018)

	Počet firem	Podíl zahraničí na obratu (%)	Počet zemí, ve kterých společnost podnikala
TOP 250	250	22,8 %	10,8
Oděvy a módní doplňky	39	38,5 %	29,9
FMCG	136	21,5 %	6,2
Zboží dlouhodobé spotřeby a pro volný čas	54	22,2 %	9,5
Ostatní	21	11,4 %	8,5

**Zdroj:** Deloitte: Global Powers of Retailing 2020, s. 26

V roce 2018 (Deloitte 2020) podnikalo v zahraničí 64,8 % z TOP 250 retailingových firem, podíl zahraničněobchodních operací na celkovém obratu dosáhl 22,8 % a průměrný počet zahraničních trhů, na kterých řetězce působily, byl 10,8.

**Koncentrace** je jedním z nejvýznamnějších trendů v oblasti mezinárodní distribuce. Proces koncentrace vyplývá ze snahy distribučních řetězců posílit své postavení na trhu nejen vůči konkurenci, ale i vůči dodavatelům. Koncentrace umožňuje firmám dosahovat značných úspor z rozsahu, a tím i vyšší efektivity prováděných aktivit.

Koncentrace probíhá na úrovni organizační (vytváření obchodních řetězců a strategických nákupních aliancí), prostorové (obchodní jednotky se soustřeďují do nákupních zón a nákupních center) i provozní (provozní koncentrace spočívá v rostoucím podílu na obratu, který má klesající počet velkých provozních jednotek).

Z hlediska míry koncentrace jednotlivých trhů jsou mezi zeměmi značné rozdíly. Nejvyšší stupeň koncentrace maloobchodního trhu v Evropě je ve skandinávských zemích, ve Švýcarsku a ve Francii. Naopak nejnižší stupeň koncentrace se vyskytuje v zemích jižní Evropy (Itálie, Španělsko). Ve střední a východní Evropě patří k zemím s nejvíce koncentrovaným trhem Slovinsko, Maďarsko, pobaltské státy a Česká republika. Na americkém kontinentu má zcela mimořádné postavení

obchodní řetězec Wal-Mart, který již řadu let z pohledu tržeb patří k největším firmám na světě (na trhu USA má téměř 30% podíl). Celkově je však koncentrace amerického trhu v porovnání s Evropou nižší. Roztříštěná struktura maloobchodního trhu je příznačná pro asijské země.

Proces koncentrace může mít řadu projevů. K nejdůležitějším formám koncentrace patří především procesy integrace a obchodní kooperace. **Integrované obchodní společnosti** lze charakterizovat jako velké obchodní firmy maloobchodního typu s velkým počtem provozních jednotek a centrálním řízením. Organizace tohoto typu vznikaly z malých firem postupným rozšiřováním vlastní činnosti, kapitálu či slučováním více firem. Představiteli integrovaných firem jsou obchodní řetězce, obchodní domy, spotřební družstva a zásilkové obchodní domy. Integrované obchodní společnosti se také vyznačují tím, že mimo maloobchodní síť rovněž disponují vlastními velkoobchodními sklady, výrobními závody či dopravní infrastrukturou. Pro vysoce integrované společnosti je dále typická centralizace v oblasti řízení, marketingu a logistiky, což je možné především díky rozvoji informačních technologií. Druhou nejdůležitější formou koncentrace je **obchodní kooperace**. Důvody, jež vedou firmy k obchodní kooperaci, vyplývají především ze snahy o získání výhod oproti konkurenci. Sdružování do větších celků firmám umožňuje racionalizovat řadu prováděných úkonů, především pak nákup (společný nákup za nízké ceny) a prodej (volba optimálního typu prodejní jednotky, rozšíření sortimentu, zvýšení atraktivnosti prodejního místa apod.).

V praxi se rozlišují dva základní typy obchodní kooperace, a to vertikální a horizontální. Vertikální kooperace je založena na principu dodavatel-odběratel (tj. sleduje logistický pohyb zboží stejného druhu), kdy mezi

hlavní cíle patří především snaha o získání výhody při nákupu zboží a jistoty při jeho prodeji. Vertikální kooperace se vyskytuje v několika formách, přičemž nejčastěji se jedná o nákupní centrály, dobrovolné či franchisingové řetězce apod.

Horizontální kooperace spočívá ve spolupráci firem na stejné úrovni logistického pohybu zboží v určitém místě, přičemž cílem této spolupráce je především snaha o zvýšení atraktivnosti prodejního místa, dále pak vyšší obrat a nižší náklady v jednotlivých prodejních jednotkách. Ukázkou horizontální kooperace jsou například obchodní ulice či společný provoz obchodních domů.

Nejvyšším stupněm spolupráce obchodních firem jsou tzv. **strategické nákupní aliance**. Začaly vznikat koncem 80. let minulého století v západní Evropě. V rámci strategické nákupní aliance jsou sdruženy zejména retailingové firmy z různých zemí. Úkolem aliance je nejen společný postup vůči dodavatelským firmám (společný nákup velkých objemů zboží a snaha o stlačování cen na minimum), ale i koordinace marketingových aktivit a spolupráce při vstupu na další trhy.

Hlavními důvody pro koncentrační procesy jsou snaha o zvyšování konkurenceschopnosti a podílů na trhu. Obchodní řetězce snižují náklady zejména díky zvyšování velikosti prodejních ploch, standardizaci, která umožňuje snižovat fixní náklady (možnost celosvětového využívání propracovaného konceptu prodejen, stejný merchandising, systém placení, systém vyřizování objednávek, mezinárodní řízení skladování a zásob atp.) a také díky racionalizaci organizačních struktur a marketingových výdajů.



## 1.2 Snaha o dominantní postavení na mezinárodních trzích

Dalším významným trendem v oblasti mezinárodní distribuce je snaha o získání dominantního postavení na cílových trzích. Postupným vývojem došlo k přesunu rozhodujícího vlivu ze strany výrobců k distributorům. Důvodů, které zapříčinily tento stav, existuje mnoho. Mezi hlavní patří výše zmíněné procesy koncentrace na straně distribučních řetězců a internacionalizace. V současné době tak distribuční řetězce stále častěji určují, co se bude vyrábět a následně prodávat. Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelským firmám jim umožňuje vyvíjet neustálý tlak na snižování cen, kvalitu dodávek, výhodné platební podmínky, systém dodávek „just in time“, spolufinancování provozu a komunikačních aktivit atp.

Tržní dominance se však neprojevuje pouze ve vztahu distributorů vůči dodavatelům. Lze ji rovněž chápat jako strategický koncept, kdy se jednotlivé distribuční společnosti orientují na trhy, na nichž dosahují dominantního postavení, tj. na kterých mají vysoký podíl na trhu. Společnosti se na ně orientují především proto, že zde mohou realizovat úspory z rozsahu a jejich vyjednávací pozice vůči místním dodavatelům je velmi silná. Naopak trhy, na nichž mají dané společnosti malý podíl, ať už z důvodu pozdního vstupu či silné domácí konkurence, je pro řetězce výhodnější opustit, neboť náklady na provoz sítě prodejen jsou v takových zemích příliš vysoké.

## 1.3 Diverzifikační strategie distribučních mezičlánků

V oblasti distribuce se diverzifikace projevuje zejména využíváním různých způsobů prodeje a prodejních formátů (*multichannel retailing*).

Jedná se zejména o různé typy kamenných obchodů a forem e-commerce.

1. Kamenné prodejny (brick-and-mortar retail) mají řadu formátů. Jedná se o:

- Supermarkety – prodejní plocha 400–2000 m<sup>2</sup>, 90 % sortimentu představuje zboží široké spotřeby. Obvyklá nabídka je v průměru 4000 výrobků, z toho 3500 potravinářských.
- Hypermarkety – prodejní plocha se pohybuje okolo 10 000 m<sup>2</sup>, průměrný počet nabízených výrobků okolo 30 000, z toho 7000 potravinářských.
- Diskontní prodejny – mají omezený sortiment, člení se na tzv. hard discount (nabídka v průměru 600 položek, z toho 590 potravinářských) a soft discount (průměrná nabídka 1500 položek, z toho 1300 potravinářských). Prodejní plocha se obvykle pohybuje okolo 600 m<sup>2</sup>.
- Malé nezávislé obchody, trhy, stánkový prodej, ...
- Cash & Carry - samoobslužný velkoobchod, kde by měli nakupovat pouze podnikatelé.

2. E-commerce (*online retail*) je v současné době stále rostoucí formou obchodování. Může se jednat o e-shopy (*online store*), prodejní portály (*market place; e-commerce platforms*), prodej prostřednictvím sociálních sítí (*social media*), mobilních aplikací (*mobile stores/apps*) atp.

Diverzifikace v oblasti nabízených formátů byla v posledních letech významnou růstovou strategií pro řadu obchodních firem. Díky diverzifikovanému portfoliu prodejních formátů mohou firmy při vstupu na mezinárodní trhy vybírat formy prodeje, které nejlépe odpovídají

sociálně-kulturním odlišnostem, možnostem na místním trhu nemovitostí, pokrytí internetem i vybavení zákazníků moderními technologiemi.

Diverzifikace se také projevuje rozvojem vlastních distribučních značek (*private labels*). Distribuční značky se nejvíce používají při prodeji potravin, ale můžeme se s nimi setkat i v nepotravinářských řetězcích (například řetězce Marks & Spencer, Zara, C&A). Privátní značky jsou jedním ze základních nástrojů retailingových firem na odlišení se od konkurence. Představují totiž neopakovatelný prvek nabídky jednotlivých prodejen, na rozdíl od značek výrobců, jejichž nabídka je ve většině řetězců stejná. Zatímco ostatní aspekty firemní strategie mohou být převzaty konkurencí, distribuční značky představují prvek, který je specifický pro každou společnost a je obtížné ho napodobit. Například německý diskontní řetězec Aldi prodává více než 90 % výrobků pod vlastními značkami, které mají velký úspěch nejen v Německu, ale také v USA i dalších zemích.



**Obr. 1** Podíl distribučních značek ve vybraných zemích v roce 2020  
**Zdroj:** PLMS International Private Label Yearbook 2020

Podle výsledků výzkumu společnosti AC Nielsen byl podíl privátních značek ve sledovaných dvaceti evropských zemích v roce 2020 s výjimkou Itálie vyšší než 30 %. Nejvyšší podíl mají distribuční značky ve Švýcarsku (49,6 %), Španělsku (49,5 %) a Velké Británii (46,8 %).

Řetězce využívají různé úrovně značek, které se zaměřují na odlišné cílové segmenty. Ekonomické značky se zaměřují na spotřebitele, kteří upřednostňují levné výrobky. Standardní značky, jež často nesou název obchodu (Tesco, Spar), by měly zaručovat dobrou kvalitu za příznivou cenu. Nejvyšší kvalitu nabízejí prémiové či speciální značky (například pro biopotraviny), které jsou určeny náročným spotřebitelům s vysokou kupní silou.



**Obr. 2** Diverzifikace distribučních značek, příklad Tesco

**Zdroj:** [www.tesco.com](http://www.tesco.com)

Obchodní řetězce nabízejí i vlastní značky oděvů, sportovních potřeb, spotřební elektroniky a řady dalších nepotravinářských výrobků.

#### 1.4 Rozvoj spolupráce obchodních a dodavatelských firem

Dalším současným trendem jsou nejrůznější formy spolupráce s dodavatelskými firmami. Zatímco u tradičního způsobu distribuce podnikají jednotlivé subjekty samostatně, v moderním distribučním systému dochází k různým formám spolupráce, jejichž hlavním cílem je zvýšení efektivity podnikání spolupracujících subjektů. Silné postavení distribučních mezičlánků vedlo i ke vzniku nových forem marketingu. Firmy si uvědomují, že kromě potřeb a přání konečných spotřebitelů musí v marketingových strategiích zohledňovat i potřeby svých obchodních partnerů. Cílem **trade marketingu** je rozvoj spolupráce s obchodními řetězci. Dodavatelé koncipují specifickou

marketingovou strategii podle potřeb svých klíčových zákazníků, tj. jednotlivých obchodních řetězců. Velcí výrobci rychloobrátkového zboží mají obvykle samostatné oddělení trade marketingu, u některých firem jsou aktivity tohoto typu organizačně začleněny buď do oddělení marketingu, anebo do oddělení prodeje. Konkrétní náplň činnosti je často vyjadřována zkratkou DPSM. Trade marketing tedy zodpovídá zejména za čtyři oblasti: za distribuci (*distribution*), tj. za povinnost zajistit, aby výrobek byl dostupný v co možná největším počtu prodejních míst a zalistován, tj. veden v sortimentu obchodních řetězců; za stanovení cenové úrovně (*pricing*) a koordinaci cenové politiky s obchodními partnery, zejména za dohled nad dodržováním odsouhlasených cenových hladin prodejních cen a podmínek pro mimořádné akce na podporu prodeje; za správné umístění výrobku v regálech maloobchodních prodejen (*shelving*) a za prezentaci zboží, umístění propagačních materiálů, doplňování zboží, čistotu a kulturu prodeje, doplnění zboží do regálů, realizaci promočních a letákových aktivit (*merchandising*).

Ve většině velkých firem je pro každého velkého obchodního partnera vyčleněn pro řízení spolupráce key account manager, který zodpovídá za vztahy s daným obchodním partnerem a přizpůsobuje marketingové aktivity strategii obchodního partnera. Rozhodnutí, která se týkají například výrobního portfolia, merchandisingu, podpory prodeje a dalších forem komunikačních aktivit, jsou připravována společně. Úzká spolupráce musí být založena na využívání moderních manažerských nástrojů, zejména systémů ECR a EDI.

**ECR** (*efficient consumer response*) je propracovaný dlouhodobý systém spolupráce velkých dodavatelských firem s obchodními řetězci, jehož hlavním cílem je snižování nákladů a zvyšování rentability. Díky velmi

dobré znalosti potřeb a přání zákazníků se firmy snaží o efektivní řízení poptávky (*demand management*) a sortimentu (*category management*). Firmy společně koncipují prodejní sortiment a nabízejí takové zboží, tzv. kategorie, které se dobře prodává a u kterého jsou vysoké prodejní marže. Výhodou spolupráce s dodavateli je možnost využití jejich detailních znalostí o chování a preferencích koncových spotřebitelů. Řetězec informuje dodavatele předem, jak hodlá dlouhodobě strategicky pracovat s danou kategorií, například jaká hloubka sortimentu je plánována, jaké cenové úrovně by mělo být dosaženo, kam plánuje umístit danou kategorii ve svých prodejnách a kolik prostoru jí hodlá vymezit. Výrobní a obchodní firmy také koordinují akce na podporu prodeje a spolupracují na správném načasování při uvádění nových výrobků na trh. Ke snižování nákladů pak dochází zejména díky optimalizaci obchodní logistiky. Firmy se společně snaží minimalizovat zásoby a plynule doplňovat prodejní sortiment.

Řízení plynulých toků zboží usnadňuje **system EDI** (*electronic data interchange*), tj. elektronická výměna dat, která umožňuje využívat automatizovaný systém vyřizování objednávek, fakturace a placení. System EDI usnadňuje i snahu o maximální standardizaci (například informací, dokladů, transportního balení) a propojování logistických služeb (například společné využívání služeb velkoskladů, tzv. distribučních center více firmami). Využívání elektronické výměny dat nejen urychluje tok informací, ale snižuje také možnost vzniku administrativních chyb, protože data jsou do systému vkládána pouze jednou a pracují s nimi všichni účastníci dané transakce. System EDI je bezpečnější než používání výměny dat přes internet, ale je mnohem nákladnější a vyžaduje značné investice do vybavení a zaškolení personálu.

Řada nákupních rozhodnutí je přijímána přímo v prodejnách, a proto se obchodní řetězce i dodavatelé snaží koordinovat marketingové aktivity a společně ovlivňovat nákupní chování pomocí **shopper marketingu** (marketing cílený na kupující v prodejnách). Obchodní řetězce a dodavatelské firmy přirozeně nemají identické zájmy. Obchodní řetězec má zájem na tom, aby kupující (*shopper*) nakupoval v jeho síti prodejen co nejvíce a to, jakou značku si koupí, pro něj není prvořadé. Naopak dodavatel si přeje co nejvíce prodávat vlastní značkové výrobky a to, ve kterém obchodě zákazník nakupuje, je pro něj vedlejší. Tradiční marketingové přístupy se zaměřují na přímé spotřebitele. Řadu výrobků však nakupují například ženy pro děti, a proto je třeba poznat jejich hlavní motivaci a používat nástroje, které by je přesvědčily k nákupu dané značky (například obaly a informační letáky, které zdůrazňují aspekt zdravé výživy). Situaci na straně nabídky navíc komplikují změny nákupního chování, zejména nízká loajalita a vysoká informovanost zákazníků i skutečnost, že zákazníci mají možnost využívat hustou a diverzifikovanou prodejní síť a jsou stále méně ovlivnitelní tradičními komunikačními nástroji. Proto je koordinace marketingových aktivit, které ovlivňují kupní chování zákazníků žádoucím směrem, výhodná pro dodavatele i řetězce.

### 1.5 Informační technologie

V posledních letech dochází v oblasti distribuce k dynamickému rozvoji využívání moderních informačních technologií. Technologické inovace umožňují distribučním firmám zvýšit efektivitu a hospodárnost vykonávaných činností v řadě oblastí. Díky informačním technologiím lze v současné době získat řadu interních a externích informací, jichž může následně využít management firmy při tvorbě marketingové strategie,



pro tvorbu analýzy efektivity, řízení zásob, komunikaci se spotřebiteli apod.

Mezi technologie, které umožňují sběr interních informací, je možné zařadit:

- **Čárové kódy EAN a QR kódy.**
- **Pokladny vybavené skenery**, které slouží zejména k rychlejšímu a preciznějšímu řízení nákupů a objednávek. Dále jsou tyto pokladny zdrojem dat pro nejrůznější analýzy, které určí například „top 10“, tzn. deset nejprodávanějších výrobků, vztah mezi venkovní teplotou a prodejem určitého artiklu (například piva v letním období). Dále pak usnadňují provedení tzv. Paretovy analýzy 20 : 80, tzn. rozdělení prodáváných výrobků do skupin podle výnosnosti. Je známo, že nejprodávanější výrobky, které tvoří cca 20 % z celkového počtu výrobků, se podílejí na celkovém obratu až 80 %. Proto se distribuční společnosti snaží identifikovat tyto výrobky a podporovat jejich prodej. Jedním z účinných nástrojů podpory prodeje je již výše zmíněný category management. Používání moderních technologií usnadňuje řízení cen, neboť informace získané z pokladen vybavených skenery umožňují analyzovat vztah mezi průměrnou nabízenou a průměrnou poptávanou cenou, elasticitu poptávky v závislosti na ceně apod. Merchandisingové testy lze využít pro nalezení nejlepšího umístění výrobku v prodejně, zvýšení efektivity akcí na podporu prodeje atd.
- **System radiofrekvencní identifikace RFID** (*radio frequency identification technology*). Klíčovým prvkem tohoto systému je tzv. smart (inteligentní) čip. Jedná se o mikročip opatřený miniaturní anténou a numerickým kódem, který odpovídá číslům EAN na běžných čárových kódech. Tímto způsobem je zajištěn přenos

základních informací o daném výrobku (například cena či minimální trvanlivost) současně na všechny články obchodního řetězce (od výrobce až po prodejce). Čipy s větším dosahem radiové frekvence (1-2 metry), které jsou využívány v oblastech dopravy a skladování, jsou umístěny na přepravních paletách a balících kartonech. Čipy s menším dosahem radiové frekvence (20-50 cm) hrají významnou úlohu především v oblasti marketingu a jsou přilepeny přímo na obal výrobku. Čipy umístěné v nákupních vozících a síť přijímačů signálu z čipů, která je rozmístěna po prodejní ploše, umožňují analyzovat chování zákazníků. Na základě informací získaných z těchto čipů lze přesně určit stupeň atraktivnosti každého čtverečního metru prodejny. Porovnáním těchto informací s objemem prodeje firma získá například informace o stupni přitažlivosti výrobků pro zákazníky, kteří kolem nich procházejí. Intenzitu návštěvnosti určité části prodejní plochy je možné využít zejména v merchandisingu.

- **Near field communication (NFC)** je jednou z technologií, která umožňuje bezdrátovou komunikaci mezi dvěma zařízeními, například mezi tablety, chytrými telefony, čtečkami, bezkontaktními platebními kartami atp. NFC umožňuje jak komunikaci mezi aktivními zařízeními (mobilními telefony), tak aktivním a pasivním zařízením (bezkontaktní karta a čtečka).
- **Věrnostní a platební karty** jsou užitečným nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky. Velké obchodní řetězce získávají prostřednictvím těchto karet řadu informací, na jejichž základě mohou následně členit zákazníky do segmentů podle rentability či jiných kritérií. Držitelé věrnostních karet bývají často nejbonitnějšími zákazníky.

- **Navigace GPS** umožňuje odesílat zákazníkům na mobilní zařízení informace o promočních akcích a speciálních nabídkách a obchodníkům umožňuje získat informace o tom, jaká mobilní zařízení se vyskytují v prodejnách.
- **Satelitní informační síť** zajišťují spojení mezi sídlem organizace a jednotlivými prodejnami v reálném čase. To mimo jiné umožňuje efektivní řízení stavu zásob. Pokud kupříkladu jedna prodejna disponuje nadměrným množstvím určitého výrobku, který jde špatně na odbyt, a naopak v jiné prodejně stejného obchodního řetězce se daný výrobek prodává snadno, dojde k jeho expedici do druhé prodejny.
- **Mobilní aplikace** umožňují firmám prohlubovat vztahy se zákazníky. Některé aplikace umožňují nákupy zboží, jiné mají spíše funkci virtuálního katalogu a umožňují získávat různé zákaznické benefity.

Vývoj technologií umožňuje společnostem zavádět do prodejen stále sofistikovanější systémy, které slouží jednak samotným prodejcům a jednak zákazníkům. Některé prodejny jsou tak vybaveny inteligentními nákupními vozíky, ve kterých je umístěna obrazovka umožňující zákazníkovi lepší orientaci v prodejně. Na obrazovce je zobrazen plán prodejny a aktuální poloha nákupního vozíku, zobrazují se na ní šipky, které navádějí zákazníka k regálu, kde se nachází hledaný výrobek.

Další perspektivní technologií jsou elektronické etikety, na kterých se zobrazuje cena za kilogram či litr daného výrobku, aktuální výše zásob na skladě, průměrné denní prodané množství apod., což prodejně umožňuje pružné řízení zásob a cen. Dalším možným způsobem využití těchto elektronických etiket je podpora prodeje, kdy etiketa světelnými signály přitahuje pozornost zákazníka.

Aplikace nových technologií může díky zvyšování úrovně poskytovaných služeb sloužit k posilování věrnosti zákazníků, snižování provozních a jiných nákladů a lepšímu vyhodnocení dat, získaných z terminálů jednotlivých prodejních jednotek.

Rozvoj informačních technologií umožňuje firmám pracovat s velkými databázemi a upravovat nabídku podle potřeb a přání cílových segmentů. Pro potřeby segmentace trhu jsou zpracovány multikriteriální, velice sofistikované analýzy. Tento koncept je využíván v rámci řízení vztahů se zákazníky CRM (*customer relationship management*). Řada obchodních firem získává důležité informace prostřednictvím věrnostních, platebních či úvěrových karet. Hlavním smyslem karet není pouze motivace zákazníků, kterým se při placení načítají body (a zákazníci tak získávají slevy či další výhody), hlavním smyslem je shromažďování informací o zákaznících, které umožňují přesně cílit nabídku, rozesílat informační letáky a katalogy, lépe řídit zásobování a například i přizpůsobit vzhled prodejen a prezentaci zboží sociálně-profesní struktuře spádové oblasti supermarketu či hypermarketu. Segmentace trhu založená na typologii spotřebitelů a multikriteriálních analýzách pak dále umožňuje dobře adaptovat komunikační politiku, realizovat cílené akce na podporu prodeje, zasílat cílené mailingy (poštou, e-mailem, prostřednictvím SMS zpráv), efektivně využívat sociální sítě atp.

Příklad: Amazon Go Grocery

Amazon je v současné době jednou z nejúspěšnějších maloobchodních firem na světě díky využívání moderních technologií. Kromě internetového obchodu provozuje i kamenné prodejny, včetně prodejen potravin pod značkou amazon go grocery.



**Obr. 3** Webová stránka Amazon Go Grocery

Tento obchod využívá patentovanou technologii Just Walk Out, která umožňuje nakupovat bez nutnosti fyzického placení, a v prodejnách proto nejsou žádné pokladny. Podmínkou pro nákup v prodejnách amazon go grocery je používání mobilní aplikace Amazon Go app, kterou je možné zdarma stáhnout na Apple Store, Google Play nebo Amazon Appstore. Kupující musí mít u Amazonu svůj účet a vlastnit moderní iPhone nebo mobilní telefon se systémem Android. Při vstupu do prodejny musí kupující naskenovat přidělený QR kód a pak již telefon nebude potřebovat. Zboží si může brát z regálu a zase jej vracet, vybrané zboží si ukládá přímo do nákupní tašky. Technologie Just Walk Out zaznamená nakoupené položky a po opuštění obchodu přijde kupujícímu e-mailem faktura a částka je stržena z jeho Amazon účtu.

## How to shop at Amazon Go Grocery



### Use the Amazon Go app to enter

Open the app, and hold the key on your phone to the gate's scanner.



### Take what you want

See something you want? Grab it off the shelf. *Change your mind?* Put it back, no problem.



### Bag as you shop

Simply place items in your reusable bag as you shop—it's easier with a cart.



### And that's it

With Just Walk Out Shopping, you never have to wait in line to check out again.

## Download the Amazon Go app ahead of time



**Obr. 4** Nákupní proces v Amazon Go Grocery

**Zdroj:** [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

## 2. Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky

Před rozhodnutím o způsobu distribuce je třeba zvážit řadu faktorů. Z hlediska mezinárodní distribuce se jedná zejména o analýzu nákupního a spotřebního chování, o povahu zboží, o analýzu zahraniční a tuzemské konkurence, o ekonomické aspekty a v neposlední řadě o analýzu odvětví na zvoleném trhu.

- **Nákupní a spotřební chování.** Při rozhodování o volbě distribuční cesty musí firma analyzovat všechny dostupné údaje o nákupním a spotřebním chování na cílových trzích. Důležité jsou údaje o počtu možných zákazníků, o jejich kupní síle, o velikosti a struktuře výdajů, o četnosti nákupů, o spotřebitelských a nákupních preferencích, o geografickém rozmístění poptávky i o tom, jaké jsou nákupní a spotřební zvyklosti a kulturní odlišnosti v dané zemi.
- **Povaha zboží.** V oblasti distribuce výrobních prostředků převažují zejména přímé distribuční cesty, především v případě dodávek surovin a materiálů, součástek a polotovarů, strojů a složitých zařízení vyrobených na zakázku, v rámci výrobní kooperace nebo při dodávkách strojů a zařízení, které vyžadují speciální servis a poradenství. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje v případě prodeje průmyslových výrobků zpravidla jeden mezičlánek typu prostředníka, často průmyslový velkoobchod nebo firmu specializovanou na problematiku zahraničního obchodu. Výrobce může také využít služeb specializovaných obchodních zástupců nebo založit na zahraničním trhu obchodní afilaci. Použití dvou a více obchodních mezičlánků je pouze výjimečné. Nepřímá obchodní metoda se vyskytuje převážně u menších dodávek surovin a materiálů, dodávek standardizovaných a méně nákladných výrobků a u dodávek určených velkému počtu odběratelů, kteří jsou

geograficky rozptýleni. Pro většinu spotřebního zboží je naopak charakteristické využívání nepřímých obchodních metod. V oblasti distribuce spotřebního zboží se zpravidla setkáme s delší distribuční cestou, která zahrnuje maloobchod, velkoobchod a další obchodní mezičlánky (například firmy specializované na vývoz a dovoz). Přímá distribuční cesta se využívá zejména u výrobků, které podléhají rychlé zkáze, produktů, jež jsou nabízeny prostřednictvím internetového prodeje a jako specifická doplňková metoda v rozvojových zemích, kde není možné obsloužit spotřebitele tradičními formami prodeje v kamenných obchodech.

- **Distribuční strategie.** V oblasti distribuce je často využívána některá ze tří základních strategií - intenzivní distribuce, selektivní distribuce a výhradní distribuce. Intenzivní distribuce znamená prodej prostřednictvím co největšího počtu vhodných prodejních míst v určité oblasti. Jedná se o širokou distribuci, která je vhodná pro běžné rychloobrátkové zboží. Zboží je díky intenzivní distribuci snadno dostupné a zvolená strategie umožňuje rychle získat vysoký podíl na trhu a realizovat vysoké objemy prodeje. Strategie intenzivní distribuce je značně nákladná a vyžaduje velmi dobrou spolupráci s obchodními řetězci. Selektivní distribuce představuje prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, kdy možnost prodávat výrobek nezískává každý prodejce, ale dodavatel si vybírá ty, kteří splňují náročné kvantitativní požadavky (na velikost, objem, prodejní obrat) a kvalitativní požadavky (na kvalitu poskytovaných služeb, image). Tato strategie je používána především pro značkové výrobky a při prodeji zboží dlouhodobé spotřeby. Strategie selektivní distribuce umožňuje lépe kontrolovat distribuční mezičlánky, ovlivnit způsob prodeje, prezentace zboží, způsob komunikace se zákazníky i výši cen. Nevýhodou selektivní distribuce jsou zpravidla vysoké



náklady na komunikaci. Výhradní (exkluzivní) distribuce je takový způsob distribuce, kdy je zboží prodáváno prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejních míst (často i jednoho distributora), která získávají exkluzivitu obchodovat s výrobky ve vymezené oblasti. Výrobce obvykle požaduje, aby se distributor zavázal, že nebude prodávat konkurenční výrobky. Výhradní distribuce se často uskutečňuje například v rámci poskytnuté koncese nebo franšízy. Výhradní distribuce podporuje image výjimečnosti výrobku a umožňuje dosažení vyšších cen.

- **Konkurence.** Vstup na zahraniční trhy bývá pro české podniky obtížný zejména proto, že nemají, na rozdíl od konkurenčních firem z vyspělých zemí, vybudovány dlouhodobé kontakty s distributory. Velké distribuční firmy jednoznačně upřednostňují spolupráci s velkými, globálně působícími firmami a menší podniky mají v tomto směru při vstupu na mezinárodní trhy velice obtížnou situaci.
- **Ekonomické možnosti.** Významným faktorem, který ovlivňuje výběr zahraniční distribuční cesty, jsou ekonomické možnosti firmy. Kapitálově silné firmy, které mají k dispozici rozsáhlé zdroje, mají při volbě distribučních cest značnou výhodu. Jak již bylo konstatováno, pro současnou distribuci ve vyspělých i rozvíjejících se zemích je typická koncentrace a tržní dominance, kdy několik velkých distribučních firem obvykle pokrývá převážnou část trhu. Velké distribuční řetězce kladou na své dodavatele obrovské nároky. Samozřejmostí jsou kvalitní dodávky a přesné dodržování dodacích lhůt. Velké obchodní řetězce dále například žádají své dodavatele, aby se podíleli na nákladech, a požadují za tzv. zalistování zboží (zařazení výrobku do nabídky) a umístění zboží do regálů na výhodné místo finanční kompenzace. Dále požadují dodávky širokého sortimentu s tím, že skutečně dodávané množství reaguje přímo na

poptávku. Obchodní řetězce se snaží minimalizovat náklady na skladování a dodavatelé tudíž musí být připraveni kdykoliv dodat potřebné množství zboží. Navíc musí jejich prodejci často doplňovat sami zboží přímo do regálů. Další velkou překážkou mohou být platební podmínky. V obchodě zaznamenáváme tendenci k prodlužování splatnosti faktur. Dodavatelé musí respektovat běžnou obchodní praxi – dodávky na otevřený účet se splatností až devadesát dnů. Tyto podmínky mohou být pro menší firmy podstatnou překážkou na tuzemském trhu a prakticky nepřekonatelnou překážkou, pokud se jedná o dodávky velkých objemů pro celosvětové distribuční sítě.

- **Struktura odvětví.** Neznalost struktury odvětví a obchodních zvyklostí je často důvodem neúspěšných pokusů různých firem při vstupu na zahraniční trh. I přes nesporné tendence k unifikaci distribučních cest se ve světovém obchodě setkáváme v různých zemích s určitými specifiky. Úroveň distribučních služeb je v první řadě dána vyspělostí země. Ve všech vyspělých zemích patří obchod k významným odvětvím národního hospodářství. Přesto jsou ve struktuře obchodu i mezi vyspělými zeměmi velké rozdíly. Zatímco na trzích EU a USA dochází v oblasti maloobchodu a velkoobchodu k výrazné koncentraci, například japonský distribuční systém je založen na existenci četných specializovaných obchodních jednotek (japonští spotřebitelé tradičně upřednostňují nákupy v menších obchodech a investice do velkých prodejních ploch jsou, vzhledem k cenám stavebních pozemků, často neúnosné). Proniknutí do tohoto komplikovaného distribučního systému je velmi složité. Proto je třeba spolupracovat s místními distribučními firmami, včetně malých distributorů. Je velmi důležité získat jejich důvěru, a proto je vhodné založit obchodní vazby na osobních vztazích. Jednou z častých chyb

je snaha zahraničních firem obejít japonské prostředníky a kontaktovat zákazníky přímo. V méně vyspělých zemích se setkáváme s různými netradičními formami distribuce, které vyplývají z místních zvyklostí. Například v arabských a v některých východoevropských zemích si udržují stále významné postavení tržiště a malé obchůdky. V nejméně vyspělých zemích jsou časté projekty typu donáška do domu (*door-to-door*), které umožňují distribuci výrobků do odlehlých oblastí anebo ghett, kde neexistuje prodejní síť.

Příklad: Netradiční způsoby prodeje v rozvojových zemích

Největší problém pro prodej čerstvých mléčných výrobků představuje v rozvojových zemích nedostatečně rozvinutá distribuční síť. Proto Danone využívá systém „mikro-distribuce“, který je založen na roznáše do domu. Jde také o projekt sociální, protože dává příležitost nezaměstnaným ženám. Tzv. Danone Ladies prodávají jogurty v Mexiku, Brazílii a Indonésii. V Bangladéši založila firma Danone společný podnik Grameen Danone s nositelem Nobelovy ceny Muhammadem Yunusem. I tady jsou zapojeny do prodeje ženy „Shakti Ladies“, které navíc prošly školením a informují ostatní o prospěšnosti jogurtů pro lidské zdraví. V západní Africe investovala společnost Danone do značky Fan Milk, která se prodává v Ghaně, Togu, Nigérii, Burkině Faso, Beninu a Pobřeží slonoviny. Distribuci zajišťují prodejci, kteří mají k dispozici modrá jízdní kola s chladničkami.



### **Obr. 10.5** Shokti Danone lady a plovoucí supermarket Nestlé

Nestlé využívá systém přímého prodeje i v Brazílii, a to jak formou podomního prodeje (cca 7500 prodejců), tak formou spolupráce s 220 malými obchodními firmami. Navíc má vlastní plovoucí supermarkety, které zásobují malá města podél řeky Amazonky. Ivan Zurita, CEO Nestlé Brazil, vysvětluje: „Je to naše služba pro lidi žijící v Amazonii, kteří mají místo ulic řeku. Je to projekt, který vychází z naší strategie regionalizace neboli adaptace podle místních spotřebitelů. Každý region pokládáme za odlišnou zónu,“ uvedla společnost v tiskové zprávě v červnu 2010. Na lodi s výrazným logem Nestlé je možné zakoupit zhruba 300 výrobků různých značek (Ninho, Maggi, Nescafé). Balení jsou menší a jsou prodávány levnější verze výrobků kvůli nízké kupní síle místních obyvatel.

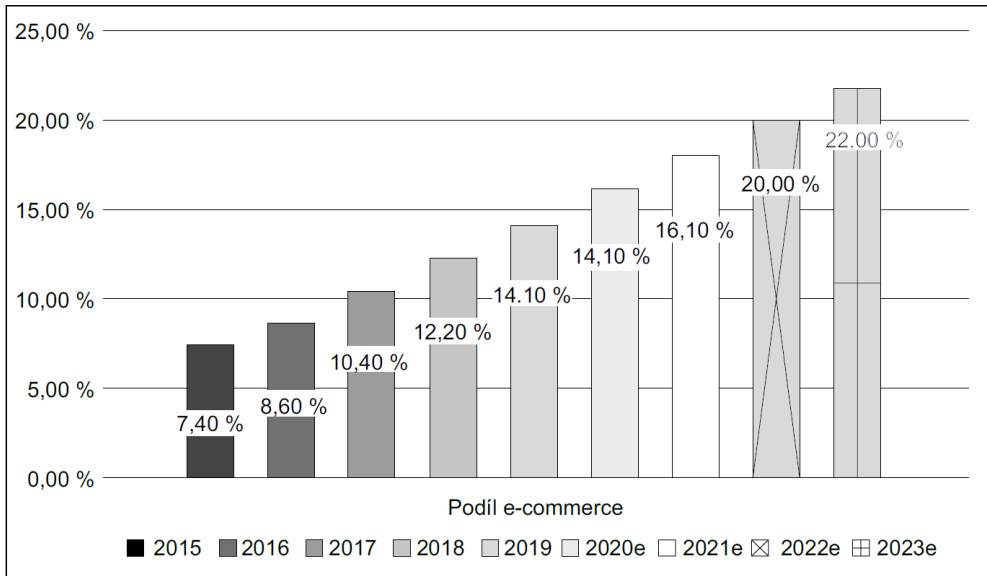
**Zdroj:** Tisková zpráva Nestlé, 18. 6. 2010, výroční zpráva Danone 2019

Velmi důležitá je **znalost legislativy**. V některých zemích je například záměrně omezována výstavba supermarketů a hypermarketů, jež mají negativní vliv na zaměstnanost a likvidují malé obchodníky. Další omezení se mohou týkat délky prodejní doby. Pravděpodobně nejliberálnější legislativa platí v tomto směru v USA a ze západoevropských zemí ve Švédsku, kde pro otevírací dobu neplatí (stejně jako v České republice) žádná omezení. Ve většině zemí EU však omezení platí (například ve Francii, v Rakousku, Německu nebo Itálii). Hlavním smyslem těchto omezení je dodržování přijatelných pracovních podmínek pro zaměstnance obchodních řetězců. V rozvojových zemích se můžeme setkat s předpisy, které určují povinnost spolupracovat s místními obchodními zástupci, a v některých zemích platí podobné

předpisy, jaké platily u nás v období monopolu zahraničního obchodu, omezující možnosti podnikání v oblasti zahraničního obchodu.

### 3. Elektronické obchodování – e-commerce

Internet se stal nedílnou součástí marketingových strategií převážné většiny podniků. Jeho používání přináší celou řadu výhod všem účastníkům směny. Podnikům umožňuje zejména snižovat náklady, zefektivnit distribuční cesty, oslovovat zákazníky na celém světě, personalizovat nabídku, komunikovat přímo s cílovými skupinami zákazníků, pružně měnit dodavatele atp. Pro spotřebitele znamená internet lepší přístup k informacím, možnost mnohem širšího výběru z řady nabídek, snadný nákup, úsporu času, pohodlí, individualizovaný přístup a komunikaci s nabízejícími, cenové úspory a řadu dalších výhod. Díky výhodám, které nabízí, zaznamenává elektronické obchodování každoroční nárůst, který ale není v jednotlivých zemích rovnoměrný. Například v Číně (Statista, 2020) byl podíl e-commerce na celkovém obratu maloobchodu již v roce 2017 nejvyšší na světě a překročil 23 %, zatímco v Mexiku se jednalo o pouhých 1,7 %, v Indii o 2,2 % a v Brazílii o 2,7 %.



**Obr. 6** Podíl elektronického obchodování na celosvětovém maloobchodním obratu (2015-2023)

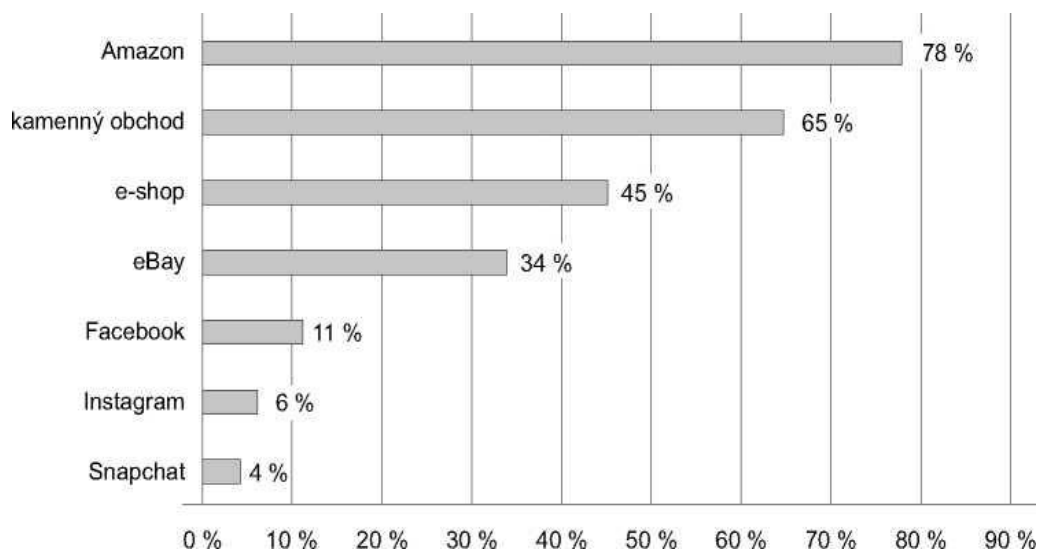
**Zdroj:** Statista, Retail market worldwide, 2020

Na internetu podnikají jak čistě internetové prodejní firmy, tak firmy, které provozují kamenné obchody i online prodeje (click&mortar companies). Smíšená forma prodeje je dnes běžná ve všech oborech a používají ji obchodní společnosti, výrobní firmy i poskytovatelé služeb. Hlavními cíli firem, které kombinují klasickou distribuci s elektronickým obchodováním, jsou:

- diverzifikace distribučních cest;
- zvýšení cenové konkurenceschopnosti (vyřazení distribučních mezičlánků snižuje náklady a umožňuje nabízet výhodnější cenové podmínky);
- geografická diverzifikace (možnost vstupu na další zahraniční trhy s nízkými náklady);
- zvýšení podílu na trhu (možnost oslovení dalších zákazníků);

- snížení transakčních nákladů;
- posílení věrnosti zákazníků.

V současné době se stále více rozvíjí **strategie omnichannel marketingu** (*omnichannel marketing strategy*). Jedná se o strategii založenou na propojení více prodejních a komunikačních kanálů, jež reaguje na měnící se nákupní chování zákazníků, kteří stále více využívají online prostředí ke získávání informací i k nákupům, ale také pokračují v nákupech v tradičních kamenných obchodech. Zákazníci si například vyberou daný produkt díky množství informací, které jsou dostupné na internetu (porovnávají nabídky, srovnávají ceny, čtou recenze, jsou ovlivněni reklamou), ale nákup realizují v kamenném obchodě. Zákazníci si také mohou zboží objednat na internetu a vyzvednout v obchodě (*click and collect*) či jiném výdejním místě nebo si objednat zboží v obchodě a využít dodávkové služby.



**Obr. 7** Nákupní místa amerických, australských a britských spotřebitelů v roce 2018 **Zdroj:** BIGCOMMERCE: 2018 Omnichannel Buying Report, s.

Při B2B obchodování hrají významnou úlohu **elektronická tržiště**. Jsou místem střetu firemních nabídek a poptávek na internetu. Jejich hlavním cílem je vytvářet nové obchodní příležitosti a umožnit nákupy za výhodné ceny (*e-procurement*). Výhodou obchodování prostřednictvím elektronických tržišť je dále úspora času a nákladů spojených s vyhledáváním dodavatelů. Některé prameny uvádějí, že by se v budoucnu mohlo prostřednictvím elektronických tržišť realizovat až 50 % světového mezifiremního obchodu. V nabídce je poměrně obtížné se orientovat, protože na internetu působí tisíce elektronických tržišť. Podle stupně specializace je můžeme členit na specializovaná a nesespecializovaná. Specializovaná elektronická tržiště jsou koncipována odvětvově a zaměřují se na obchodování vybranými komoditami (chemické výrobky, subdodávky pro automobilový průmysl atp.). Specializovaná elektronická tržiště organizují veřejné soutěže, aukce a nabízejí možnost prezentace elektronických katalogů. Obvykle poskytují i další služby, například vyhledávání obchodních partnerů pro účast ve veřejných soutěžích a pomoc při koncipování společné nabídky nebo zprostředkování logistických služeb.

Na nesespecializovaných elektronických tržištích jsou nejčastěji formou elektronických katalogů nabízeny výrobky se širokým odběratelským zázemím (nábytek pro kanceláře, výpočetní technika, stavební materiál). Z hlediska volnosti přístupu můžeme elektronická tržiště členit na veřejná elektronická tržiště, soukromá elektronická tržiště a konsorcia. Veřejná tržiště jsou obvykle provozována nezávislými operátory, jejichž odměnou je buď členský příspěvek, anebo určitá procentní sazba z realizovaných obchodů. Soukromá tržiště jsou přístupná omezenému počtu členů a nabídky zde mohou předkládat pouze vybraní strategičtí dodavatelé. Konsorcia jsou dobrovolná sdružení firem z určitého oboru



podnikání a jejich hlavním cílem je prohloubení mezifiremní vertikální spolupráce (například formou společných nákupů).

Na internetu vznikají i **mezinárodní nákupní centrály obchodních řetězců** (*market place*). Pro tyto „virtuální“ nákupní centrály je typické pořádání aukcí na internetu a prezentace celosvětové nabídky hlavních dodavatelů. Internetové aukce se týkají nejen dodávek hmotných výrobků, ale také nákupu služeb. Jejich hlavními přínosy jsou úspory nákladů díky nízkým nákupním cenám a rovněž úspory nákladů díky optimalizaci dodávek a využívání výhod mezinárodních logistických systémů. Významné postavení na světovém trhu mají zejména dvě internetové nákupní centrály, Worldwide Retail Exchange a Global Netxchange. V první skupině, Worldwide Retail Exchange, jsou zastoupeni například Ahold (Nizozemsko), Tesco a Marks & Spencer (Velká Británie), Auchan a Casino (Francie) či Delhaize-le-Lion (Belgie). Global Netxchange sdružuje například Carrefour (Francie), Metro (Německo), J. Sainsbury (Velká Británie) nebo Sears (USA). Již podle jmen členů je možné usoudit na sílu těchto subjektů, které jsou dominantními firmami na celosvětovém distribučním trhu.