

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ DISTRIBUČNÍCH CEST PRO PRODUKTY CHEMICKÝCH OBORŮ PODNIKÁNÍ

Lenka Branská, Hana Lošťáková

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Studentská 84, 532 10 Pardubice

Abstract

Marketing managers of many industrial companies more and more accent an importance of distribution for obtaining and keeping customers. Systematic methodology for distribution channels strategic planning of business areas intended for production consumption does not exist so far. This article describes distribution channels strategic planning methodology and primary research results targeted to verification applicability of this methodology in industrial practice.

Úvod

České podniky, působící v současné době v globálním tržním prostředí s výraznými integračními tendencemi a snižujícím se počtem účastníků směny, velmi často bojují o udržení na trhu. Zjišťují, že dnes již není možno uspět jen tím, že vyhoví zákazníkům v tom, co očekávají, že splní jejich vyslovená přání a požadavky. Pro úspěšný boj s konkurenčními firmami o zákazníky je nutno zajít ještě dále. Podnik musí odhalit budoucí, zatím neuvědomované, skryté požadavky svých zákazníků, jejichž odhalení a splnění tyto zákazníky příjemně překvapí a dokonaleji než dosud uspokojí jejich potřeby. Podnik, chce-li na trhu uspět a trvale růst, musí umět aktivně vytvářet tržní příležitosti a musí dokázat těchto příležitostí využít. To je ovšem možno pouze při dobře fungujícím strategickém managementu podniku a v jeho rámci strategickém marketingovém managementu jednotlivých oborů podnikání při současném rozvoji postupů implementace marketingových strategií pro cílové trhy, opírajících se o efektivní TQM a logistiku. Rámcová metodika jednotlivých fází strategického marketingového managementu oborů podnikání, včetně obecné metodiky strategické marketingové analýzy, již byly na naší katedře vypracovány [4],[5] a v současné době se věnujeme jejímu rozpracování zejména v oblasti tvorby distribuční strategie. Na základě teoretických prací pojednávajících o tvorbě distribuční strategie, zejména [1],[2],[3],[6] a vlastních zkušeností z výzkumů, realizovaných v českých chemických podnicích, jsme navrhly i rámcovou metodiku strategického plánování distribučních cest.

Metodika strategického plánování distribučních cest

Podle našeho názoru musí být prováděno strategické plánování distribučních cest jako součást strategického marketingového plánování oboru podnikání.

Celý proces plánování distribučních cest musí vycházet z definování vize a určení základní strategie pro daný obor podnikání. Vize (tj. vytyčení, kým chce podnik v daném oboru na trhu být, jaké potřeby zákazníků bude uspokojovat, který typ zákazníků z hlediska cílových teritorií prodeje i charakteru segmentů trhu a jak, na jakých principech a zásadách je bude uspokojovat), určující základní směr v podnikání a vytvářející základní prostor pro všechny aktivity podniku v daném oboru podnikání, musí být jednoznačně respektována i při plánování distribučních cest.

Taktéž základní strategie oboru podnikání, tzn. zda-li bude daný obor podnikání rozvíjen, udržován, utlumován, eventuálně bude vypuštěn z výrobního programu, je významným východiskem pro plánování distribučních cest. Při zvolené základní strategii „rozvíjet obor podnikání“ budou vytvářeny nové distribuční cesty k zatím neobsluhovaným zákazníkům a může taktéž docházet k modifikacím stávajících distribučních cest. Při základní strategii pro obor podnikání „udržovat“ bude docházet zejména k modifikacím současných distribučních cest. Při rozhodnutí o opuštění trhu s daným oborem podnikání nebudou nové distribuční cesty vůbec vytvářeny, ale spíše mohou být modifikovány stávající distribuční cesty a postupně bude docházet k utlumování jejich činnosti.

Skutečně klíčové pro vytvoření správně fungující distribuční cesty je provést strategickou marketingovou analýzu v jejích jednotlivých fázích zaměřenou na sběr informací, pomáhajících určit podobu projektované distribuční cesty. Při provádění analýz musí pracovníci podniku odhalit existující omezení, která při plánování distribučních cest vznikají. Analýzy vymezují určitý prostor pro plánování distribučních cest, ve kterém se může podnik v daném oboru podnikání pohybovat. Po vyspecifikování omezení pak zpravidla dochází k zúžení tohoto manévrovacího prostoru. Pro projektování distribuce je totiž klíčové na jedné straně vycházet z toho, co trhy potřebují, požadují a preferují a zejména, co by mohly potřebovat, a na druhé straně, jaké existují mantinely pro distribuci produktů k nim, obojí předurčuje, jak by distribuční cesta ke každému z cílových trhů měla vypadat.

Následně je možno provést volbu cílových trhů, určit marketingové cíle pro tyto trhy a formulovat pro ně konkurenční strategie (strategie positioning). Poté, co manažeři v podniku rozhodnou, které segmenty budou v daném oboru podnikání obsluhovat, jaké jsou jejich cíle na těchto segmentech trhu a jak se bude podnik v daném oboru podnikání na trhu profilovat (tedy, čím se bude snažit odlišit od konkurence), je dalším krokem stanovení distribučních standardů v podobě stanovené úrovně poskytovaných služeb. Ty je nutno chápat jako standardy činností, které bude podnik při distribuci produktů k cílovým zákazníkům dodržovat.

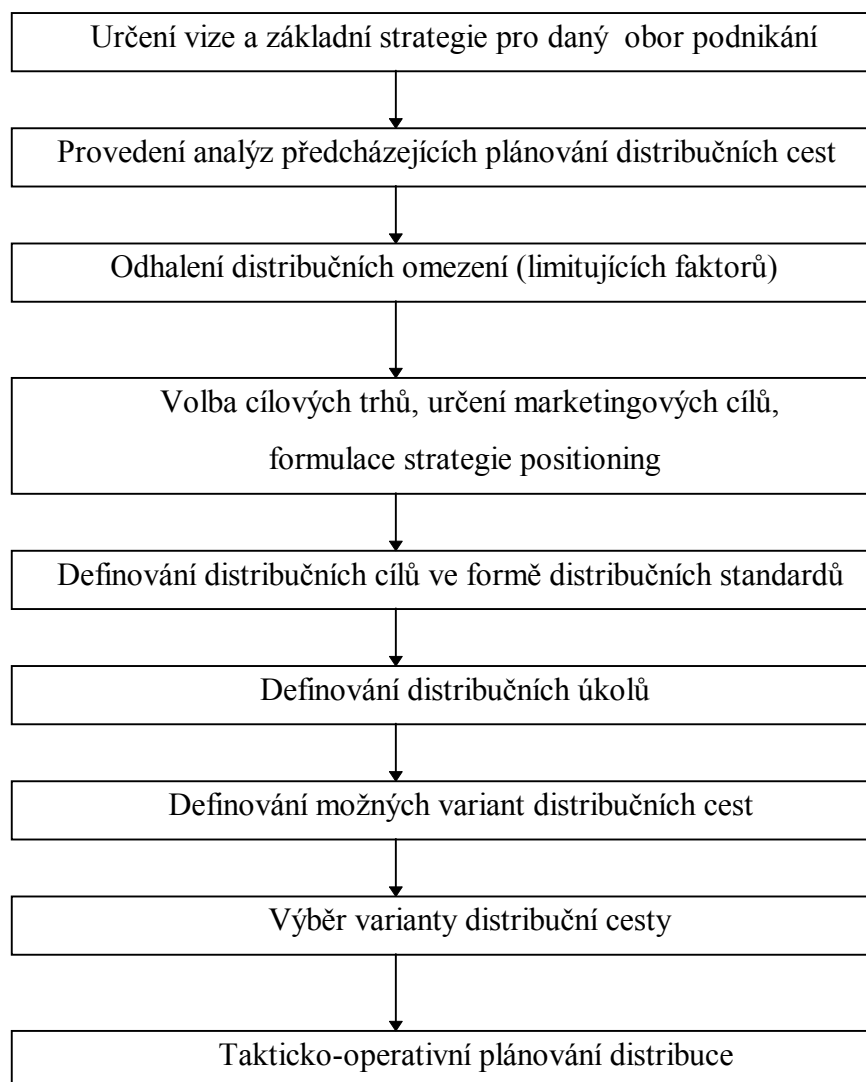
V návaznosti na tyto standardy je třeba vymezit, jaké úkoly, opatření a činnosti je nutné provádět pro uskutečňování distribuce, splňující vytyčené standardy. Dále se domníváme, že nestačí jen definovat distribuční úkoly, ale je nutno rozhodnout o jejich druhu, rozsahu a o tom, kdo je nejlépe a nejefektivněji může provést.

Poté je třeba vymezit možné varianty distribučních cest, a to podle typu distribučních cest, charakteru a počtu mezičlánků, rozhodnout, kdo a jak bude vykonávat jednotlivé distribuční úkoly v podobě opatření a činností a rozhodnout o podmínkách vzájemné odpovědnosti a motivaci jednotlivých účastníků distribuční cesty. Právě toto rozhodování o druhu distribučních úkolů a způsobu jejich vykonávání může nastínit rámcovou podobu budoucí distribuční cesty.

V dalším kroku je třeba zvolit jednu z variant. Za nejlepší variantu je pokládána ta distribuční cesta, která je schopna dodržovat stanovené distribuční standardy nejefektivnějším způsobem za celý produkčně-distribuční řetězec.

Tímto krokem končí strategické plánování distribučních cest a navazuje na ně takticko-operativní plánování distribuce. V této rovině je třeba plánovat distribuci jako součást integrovaného logistického systému podniku.

Tuto naši představu o procesu plánování distribučních cest je možno znázornit následujícím schématem:



Obr. 1: Návrh procesu plánování distribučních cest

Pro to, aby se tato rámcová metodika stala skutečnou pomocí marketingovým manažerům českých podniků, zejména chemických, považovaly jsme za nutné konfrontovat její použitelnost s názory odborníků v průmyslové praxi. Pro její ověření jsme realizovaly primární výzkum v konkrétním chemickém podniku.

Metodologie řešení primárního výzkumu

Hlavním cílem primárního výzkumu bylo tedy ověření použitelnosti navržené metodiky strategického plánování distribučních cest v praxi a její eventuelní zdokonalení, dílčími cíli byly:

1. v každém zkoumaném oboru podnikání zmapovat současné distribuční cesty a způsob provádění distribuce,
2. zmapovat dosavadní způsob strategického plánování distribučních cest zkoumaného oboru podnikání,
3. posoudit využitelnost navržené metodiky strategického plánování distribučních cest se záměrem přizpůsobit tento proces specifickým podmínkám oboru podnikání,

4. odhalit faktory, ovlivňující proces tvorby distribučních cest v tomto odvětví.

Po vytyčení cílů primárního výzkumu byly specifikovány hledané informace, které byly následně zjišťovány metodou individuálních hloubkových rozhovorů s pracovníky marketingových a prodejních útvarů pro tři vybrané obory podnikání pomocí scénáře dotazování. Zkoumanými obory byli typičtí představitelé produktů chemického průmyslu z hlediska charakteru výroby, užití a podmínek na trhu: produkty A, B a C. Výrobek A je produkt určený ke zpracování v chemicko-technologických výrobcích, vyráběný hromadně na sklad, prodáváný ve velkých množstvích většímu počtu zákazníků po celém světě. Lze ho označit jako komoditní zboží. Tento výrobek je vyráběn několika dalšími výrobci po celém světě. Výrobek B je označován jako chemická specialita, je taktéž určen pro zpracování v chemicko-technologických výrobcích, vyrábí se ale v malých množstvích na zakázku konkrétních zákazníků, kterých je malý počet. Podnik má v tomto oboru podnikání pouze jednoho konkurenta. Výrobky A i B jsou chemikálie, nesou označení nebezpečné zboží, což výrazně ovlivňuje podobu jejich hmotného toku. Výrobek C je hromadně vyráběný produkt určený k standardnímu mechanicko-technologickému zpracování, je kupován velkým počtem zákazníků, a to velkých, středně velkých i malých. Podnik má v tomto oboru podnikání řadu konkurentů. Výrobek C není označen jako nebezpečné zboží.

Výsledky primárního výzkumu

Jednoznačně se potvrdilo u všech tří zkoumaných oborů podnikání, že vize jako základní směr podnikání a základní strategie oboru podnikání primárně ovlivňují plánování distribučních cest oboru podnikání a musí být tedy základními východisky tohoto plánování. U oboru podnikání A je vytyčena základní strategie „růst“ a je zřejmá snaha manažerů, odpovědných za marketing a prodej, o budování nových distribučních cest k zatím neobsluhovaným zákazníkům, eventuelně modifikaci stávajících distribučních cest a udržování současných dobře fungujících distribučních cest. Manažeři odpovědní za prodej výrobku B jsou ovlivněni základní strategií tohoto oboru podnikání, „udržovat“ a snaží se zejména o udržování dobře fungujících distribučních cest a modifikaci distribučních cest, s jejichž činností nejsou zákazníci zcela spokojeni. Současná situace u výrobku C, kdy se uvažuje o prodeji výrobní jednotky a vize oboru podnikání i základní strategie je nejasná, dochází k vyčkávání manažerů na vyřešení celé situace. Nejsou budovány distribuční cesty na nová teritoria, ačkoliv se předpokládá možnost uplatnění produktů tohoto oboru podnikání na těchto teritoriích a v podstatě se pouze udržují již zaběhlé a dobře fungující obchodní vztahy.

Výzkum potvrdil, že je třeba pro strategické plánování distribučních cest provádět sběr potřebných informací o tržním prostředí a pozici podniku a oboru podnikání v něm a jejich následné analýzy daleko systematictěji a hlouběji jak dosud. Před plánováním distribučních cest pro prodej produktů všech tří oborů podnikání je sběr potřebných informací a jejich analýzy prováděn na různé úrovni. Manažeři, odpovědní za prodej výrobku A, přikládají těmto analýzám největší význam, dá se říci, že se snaží o velmi podrobné zkoumání tržního prostředí. Obchodník, prodávající výrobek C, taktéž provádí analýzy před samotným plánováním distribučních cest, ovšem v menší míře. Po konzultacích s manažerem, odpovědným za prodej výrobku B, by se mohlo na první pohled zdát, že před plánováním distribučních cest se analýzy neprovádějí. Při hlubším zkoumání se však ukázalo, že to není zcela pravda. Vzhledem k charakteru výroby tohoto produktu (výroba na zakázku) sice nejsou analýzy prováděny cíleně a systematicky, nicméně obchodníkova velmi dobrá znalost tržního prostředí, konkurence i používaných způsobů a technik prodeje výrobku B prozrazuje, že se velmi intenzivně o tržní prostředí a všechny jeho účastníky zajímá a zná je.

Tuto fázi strategického plánování distribučních cest nelze podceňovat, protože jen systematický sběr informací a jejich analýza vedou k odhalení možných omezení při plánování distribučních cest a jsou základem dalších fází jejich tvorby. Jednoznačně se prokázalo, že při koncipování distribučních cest výrobku A a B, tj. typických představitelů produktů chemického průmyslu určených pro další zpracování v chemicko-technologických procesech, je počet omezení vyšší než u výrobku C. Tato skutečnost souvisí jednak s tím, že výrobek C není považován za nebezpečné zboží a jednak s jeho standardním užitím a zpracováním v mechanicko-technologických výrobcích. Vzhledem k tomu, že všichni tři manažeři, odpovědní za prodej produktů zkoumaných oborů podnikání, identifikovali omezení při budování distribučních cest, lze usuzovat na nezbytnost tohoto kroku po provedení analýz.

Po identifikaci omezení distribučních cest doporučujeme v navržené metodice stanovit současné i potenciální cílové trhy, cíle na těchto trzích, konkurenční strategie pro tyto trhy a z toho plynoucí distribuční cíle. Současné cílové trhy byly pochopitelně známé, ovšem vymezení potenciálních cílových trhů, tj. toho, na která teritoria a ke kterým zákazníkům bude podnik v příštím období pronikat, bylo zřejmé jen u oboru podnikání A. Pouze u tohoto oboru podnikání jsou stanoveny prodejní cíle pro tyto trhy do roku 2003. U oboru podnikání B jsou prodejní cíle stanoveny jako „udržení objemů prodeje k jednotlivým zákazníkům“. Pro prodej výrobku C nejsou stanoveny v současnosti prodejní cíle pro cílové trhy. Rovněž konkurenční strategie je jasně stanovena pouze u oboru podnikání A. Manažeři podniku vymezili, že jeho konkurenceschopnost v tomto oboru podnikání bude založena na schopnosti vyrábět úplný sortiment variant produktu v souladu se specifikací určenou americkou normou MIL a německou normou DIN včetně schopnosti dílčích úprav parametrů produktu podle požadavků konkrétních zákazníků. Produkce musí být vysoce kvalitní se stabilní úrovní kvalitativních parametrů a musí být zabezpečena pružnost v dodávkách v souladu s přáními zákazníků. Právě vytyčení této složky konkurenční strategie - „pružnost v dodávkách v souladu s přáními zákazníků“ - je důkazem toho, že jasné vymezení cílových trhů, marketingových cílů pro tyto trhy a konkurenční strategie musí předcházet koncipování distribučních cílů. Distribuční cíl by měl vycházet z konkurenční strategie - v tomto případě ze snahy podniku po zabezpečení „pružnosti v dodávkách podle přání zákazníků“.

Jako nesmírně důležité se dále ukázalo definování distribučních úkolů pro distribuci výrobků. Potvrdil se názor, že právě jejich specifikace a rozdělení podle toho, jak je lze vykonat co možná nejlépe a nejefektivněji, rozhoduje o typu cesty a typu prostředníka (zprostředkovatele), který bude použit. Najde-li se efektivnější způsob vykonávání distribučních úkolů nebo efektivnější kombinace jednotlivých úkolů potřebných pro zabezpečení prodeje podle požadavků zákazníků, mělo by dojít k modifikaci distribuční cesty. Pravděpodobně nelze označit určitý distribuční úkol za významnější než druhý, avšak pro prodej chemických produktů se ukázaly skutečně typickými úkoly "aplikační poradenství a technická pomoc". Právě to, kdo a jak je byl schopen zabezpečit, velmi často formovalo podobu distribučních cest, používaných při prodeji produktů zejména oboru podnikání A a B.

Poté, co jsou vytyčeny distribuční cíle a distribuční úkoly, je možno definovat jednotlivé varianty distribučních cest. Ve zkoumaných oborech podnikání chemického průmyslu jsou používány téměř stejně často přímé i nepřímé distribuční cesty, v menší míře jejich kombinace. Při rozhodování o typu cesty se manažeři snažili předejít distribuční konkurenci. V rámci každé distribuční cesty je pak třeba zvolit konkrétní distribuční účastníky, tj. vlastní prodejní orgány i distribuční mezičlánky. Tento výzkum potvrdil, že v chemickém průmyslu jsou mimo vlastní vnitřní prodejní týmy často využívány vlastní vnější prodejní orgány (vlastní vnější prodejní orgány se účastní poloviny všech přímých distribucí

produktů zkoumaných oborů podnikání, v drtivé většině případů šlo o afilace). Výzkum dále odhalil, že při distribuci produktů zkoumaných oborů podnikání byli použiti pouze ve dvou případech zprostředkovatelé, tj. v 6-ti % distribučních cest. Naproti tomu, v 38 % distribučních cest se distribuce účastnili překupníci, v drtivé většině případů se jednalo o distributory. Po volbě distribučních účastníků manažeři podniku v souladu s našimi návrhy považují za nutné jasně a jednoznačně definovat podmínky vzájemné odpovědnosti a rozhodnout o stimulaci vlastních obchodníků i distribučních mezičlánků.

Celý proces strategického plánování distribučních cest končí vytvářením koncepce fyzické distribuce zboží. Při prodeji zkoumaných oborů podnikání nedochází k budování koncepce fyzické distribuce podle nejnovějších poznatků logistiky, není prováděna optimalizace přepravních nákladů ve vazbě na skladovací náklady ani hledány optimální dopravní cesty. Bylo však zjištěno, že se manažeři snaží o určitou úsporu distribučních nákladů, např. při prodeji výrobku A je možno se setkat s úvahami o nájmu skladu na Moravě a tedy o snižování nákladů a zároveň zvyšování úrovně služeb poskytované zákazníkům, sídlícím na jihu a jihovýchodě Evropy.

Závěr

Lze tedy shrnout, že strategické plánování distribučních cest jednotlivých oborů podnikání v podniku prozatím neprobíhalo v souladu s nejnovějšími poznatky a aplikované postupy byly v některých fázích nesystematické. Některé kroky byly jednotlivými manažery buď zcela nebo částečně opomíjeny, nicméně vždy alespoň jeden ze zkoumaných oborů podnikání potvrdil nutnost jednotlivých kroků a správnost posloupnosti jednotlivých fází navrhované rámcové metodiky strategického plánování distribučních cest.

Konfrontace navržené metodiky s uplatňovanými způsoby tvorby distribučních cest pro vybrané obory podnikání v chemickém průmyslu ukázala, v čem zejména lze současné způsoby tvorby distribučních cest v tomto odvětví zdokonalit. Často manažeři čekali na to, až zákazníci vysloví své požadavky, chyběl jim aktivní tvůrčí přístup při obsluze cílových trhů a jeho permanentním zdokonalování a výraznější prosazení moderních logistických přístupů. Je tedy možno tuto metodiku plánování distribučních cest doporučit jako návod pro strategické plánování distribučních cest pro produkty oborů podnikání určených ke spotřebě na průmyslovém trhu.

Literatura:

- [1] Daňo, F., Richterová, K.: *Stratégia distribučnej politiky a manažment – štruktúra, priority, tendencie*. SPRINT, Bratislava 1997, 191 s.. ISBN 80-88848-14-8
- [2] Christopher, M.: *Logistika v marketingu*. 1. vyd., Praha, Management Press 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- [3] Kotler, P.: *Marketing management*. 2. vyd., Praha, Victoria Publishing 1995. ISBN 80-85605-08-2.
- [4] Lošťáková, H.: *Strategická marketingová analýza strategické podnikatelské jednotky v podniku chemického průmyslu*. [Kandidátská disertační práce]. Pardubice 1993. Vysoká škola chemicko-technologická.
- [5] Lošťáková, H.: *Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podniků v turbulentním tržním prostředí*. [Habilitationní práce]. Pardubice 1999. Univerzita Pardubice. Fakulta chemicko-technologická.
- [6] Mahin, W.P.: *Business-to-business marketing*. 1 ed. Allyn and Bacon, Boston 1991. ISBN 0-205-12915-3

Recenzovala: doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc., VŠCHT Praha, FCHI, ÚEŘCHPP