

SCIENTIFIC PAPERS
OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE

Series B

The Jan Perner Transport Faculty

2 (1996)

**METODY MARKETINGU, LOGISTIKY A KOMPLEMENTÁRNÍ
VZTAHY**

Rudolf KAMPF, Antonín STEHLÍK

Katedra managementu, marketingu a logistiky

V posttransformačním období, do kterého naše ekonomika vstupuje, bude potřebné uplatňovat nejmodernější způsob podnikatelského myšlení a jednání. Ten je reprezentován souborem činností, známých pod názvem marketing a logistika.

Zatím co marketingová koncepce je dnes dostatečně známá a propracovaná, logistická koncepce se ještě stále vyvíjí. Její vývoj je však determinován vztahem k marketingu. Jestliže použijeme terminologii z ekonomické teorie, pak můžeme říci, že na úrovni současného vědeckého poznání, je tento vztah jednoznačně komplementární (doplňující se navzájem). Je možné, že z hlediska dalšího časového vývoje dozná tento vztah kvalitativních změn. Je dokonce možno připustit, a to vzhledem k významné individualizaci ekonomické teorie, i jinou klasifikaci tohoto vzájemného vztahu, čemuž přispívá bohatost různých definic logistiky.

Pokud v odborné literatuře nacházíme definice logistiky, jde většinou o celostní logistiku. Tu je vhodné chápat co možno nejobecněji a sice jako disciplínu, která se zabývá koordinací a celkovou optimalizací všech činností, jejichž řetězce (dílní toky materiálu a informací) jsou nutné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu. Z podobných definic celostní logistiky je obtížné konkretizovat vztah k marketingové teorii, neboť je výrazně zastřen horizontálním pojetím logistiky. Běžný dosavadní přístup k řízení

firmy je charakteristický naopak vertikálou, respektive pyramidou, jejíž základna je tvořena rozsáhlým počtem indikátorů hospodářské činnosti, které jsou směrem k vrcholu redukovány (vertikální směr). Tak se dostáváme až k vrcholovému ukazateli, kterým je kapitálová výkonnost.

Mnohem vhodnější objekt, pro zkoumání vztahu marketing - logistika, tvoří účelové logistiky sledující firemní i mimofiremní zájmy. Účelové aplikace logistiky, které vycházejí z potřeb a zájmů určité firmy, jsou známy pod různými přívlastky, např. průmyslová, obchodní, výrobní, dopravní, spojová, vojenská atd. logistika. Pro sledovaný záměr v tomto článku nejlépe poslouží termín marketingová (tržní) logistika.

Marketingová logistika je název pro logistické řízení té části logistických hmotných řetězců, které vychází ze skladu hotových výrobků u výrobce a vedou k obchodní organizaci zprostředkující odbyt a procházející přitom obchodními články (sklady, dopravou) určenými marketingovou koncepcí.

Jako prostředek k identifikaci požadavků trhu je v marketingu používána metoda portfolia. Na základě této metody je možno objasnit a konkretizovat důsledky vyplývající pro logistickou koncepci při respektování marketingové strategie.

Podstata portfoliové analýzy vychází z dlouhodobě známého a používaného principu. Původně byla vyvinuta jako metoda pro rozhodnutí o uložení finančních prostředků, např. do cenných papírů. Základní dilema spočívá v takové kombinaci nákupu různých druhů cenných papírů, která by vlastníkovu umožnila nalézt určitou rovnováhu mezi potencionálně vysokými výnosy spojenými se značnou mírou rizika na straně jedné a s relativně stálým a plynulým výnosem a to nejen v dobách ekonomické prosperity ale i v dobách stagnace či poklesu na straně druhé. Z tohoto pohledu záměna finančních kategorií za marketingové kategorie vymezuje úlohu portfolia analýzy pro marketingové řízení. Dostáváme jednak prostředek analýzy pozice výrobků a služeb, jednak důležitý nástroj strategického marketingového řízení včetně logistických úloh. Používáme přitom z marketingové teorie neznámější a snad i nejpoblárnější metodu známou pod označením BCG matice (nebo též matice růstu a podílu). Metoda se vztahuje k Bostonské Konzultační Skupině v období 60. let. Je však třeba dodat, že pro náš záměr je příliš jednoduchá a její transparentnost není pro nás výhodou. Pokusíme se však tuto metodu použít jako východisko pro následné zmapování větší provázanosti v rámci distribučních dějů.

Určujícími veličinami jsou, jak to vyplývá z názvu, tržní podíl a růst trhu. Horizontální osa je vymezena pro hodnoty relativního tržního podílu dané firmy. Relativní tržní podíl je určen podílem ziskany vydělením vlastního tržního podílu (v %) tržním podílem největšího konkurenta (také v %). Hodnota v intervalu (0, 1)

představuje nízký tržní podíl, hodnota přesahující 1 signalizuje vysoký tržní podíl. Tato osa tedy charakterizuje sílu firmy - konkurenční pozici.

Vertikální osa označuje růst trhu (reálný) jako druhý určující faktor. Růst trhu je měřený tempem růstu trhu, respektive poptávkou po daných výrobcích. Konkrétní hranice mezi „vysokým“ a „nízkým“ růstem trhu je spíše záležitost konvence. Většinou je respektována jako marginální hodnota 10% růst poptávky. Rozdělením matice na uvedené části získáváme čtyři typy výrobků začleněných do jednoho ze čtyř kvadrantů.

Relativní podíl na trhu

		vysoký	nízký
Růst trhu	vysoký	Hvězdy (investuj !)	Otazníky (vyber a investuj !)
(Poptávky)	nízký	Dojné krávy (podoj !)	Psi (stáhni z prodeje !)

Matice BCG

Jednotlivé typy výrobků vykazují následující příznaky:

- ◆ *Hvězdy (star)* : vyšší relativní tržní podíl při vysokém růstu trhu,
- ◆ *Otazníky (question mark)* : - problémové děti. Nižší relativní tržní podíl při vysokém růstu trhu.
- ◆ *Dojné krávy (cash - cow)* : vyšší relativní tržní podíl při nízkém růstu trhu.
- ◆ *Psi (dogs)* : nižší relativní tržní podíl při nízkém růstu trhu.

Znalost a použití metody BCG dnes patří u nás téměř k všeobecnému vzdělání a každá učebnice marketingu ji zaručeně uvádí, proto upouštíme u dalšího rozboru a komentáře k této metodě.

V 80. letech však vzniká řada dalších metod založených na expertním posouzení. Je to snaha po větší komplexnosti a provázanosti používaných kritérií. Vždyť u BGC matice posuzujeme pouze dvě, byť jednoznačně kvantifikovatelná kritéria. Vedle jednoznačně kvantifikovatelných ukazatelů typu tržní podíl, jsou v úvahu stále více brány také obtížněji kvantifikovatelné charakteristiky, jako např.: pružnost při dodávkách, loajálnost zaměstnanců, možnosti dopravy atd. Tak vzniká nová přesnější a komplexnější metoda nazvaná podle firmy General Electric, ve které byla prvně uplatněna. GE matice vedle rozšíření na rozměr 3 x 3 představuje silné stránky firmy na horizontále a aktivitu trhu na vertikále. V tomto komplexnějším posouzení nacházíme i logistické činnosti a můžeme determinovat i důsledky pro logistiku. Konkretizuje se tak jeden ze dvou přístupů vedoucí

vyjasnění vztahu mezi marketingem a logistikou. Ten si dovoluujeme závěrem uvést v přehledné tabelární formě, avšak vzhledem k prostoru jen heslovitě.

Konkurenční pozice firmy

	Chráněné postavení		Investovat a budovat		Nejdříve výběr a pak investice	
Atraktivita trhu	Marketing	Logistika	Marketing	Logistika	Marketing	Logistika
	Investovat pro dosažení maximálního růstu	Optimalizace hmotných toků v rámci rozšiřování výroby	Selektivně využít silných stránek firmy	Optimalizovat systémy řízení výroby a distribuční systém	Překonávat slabá místa	<ul style="list-style-type: none"> • Hledání výrobních stanišť • Koncentrace systému alokace zboží
	Selektivně budovat		Selektivně směřovat k výtěžku		Omezeně expandovat	
	Investovat v nejatraktivnějších segmentech	Optimalizovat systémy výroby a distribuce	Investovat do potenciálně ziskových segmentů	Zaměřovat logistiku na speciální segmenty	Minimalizovat investice, racionalizovat	Zlepšit dodavatelský servis
	Chránit a znovu se soustředit		Směřovat k výtěžku		Opustit	
Udržovat příjmy	Racionalizovat všechny logistické funkce a systémy	Chránit postavení v ziskových segmentech	Striktně provádět řízení zásob	Co nejvýhodněji prodat	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalizace zásob Udržovat jen vybrané segmenty 	

Uplatnění metod v praxi

Těchto teoretických poznatků lze využít, pochopitelně v různé míře, také u managementu železniční dopravy, především při stanovení cílů dopravy, ujasnění si jejího postavení na trhu, při plánování, řízení, organizování, personalistice i kontrole - tedy prakticky při všech funkcích managementu.

Bylo by totiž naivní se domnívat, že velká organizace může neustále v tržním prostředí existovat s podporou státu a vlastně bez konkurence. U dopravy je konkurence skutečná i potenciálně velmi reálná. Vedle současné existující konkurence, například silniční dopravy existuje zde dvojí nebezpečí pro České dráhy a to v konkurenci existence spedičních firem, které dosahují nejen zisků, ale poskytují i služby, které železnice nemůže poskytnout (zvláště v mezinárodní dopravě). Nezaujatý pozorovatel si může potom položit otázku o důvodu existence některých železničních neefektivních organizací.

Další možné nebezpečí, při současné, například obchodní praxi železnice, při tarifní politice apod., je v tom, že bude ubývat tranzitních přeprav po naší

Rudolf Kampf, Antonín Stehlik:

Metody marketingu, logistiky a komplementární vztahy

železnici, případně, že část výkonů nahradí cizí železnice. Prvním varováním může být již dnes nedostatek vagonů určitých řad, nepružnost s pronájmem těchto vozů. Za nemarketingové opatření je možno považovat také narůstající snaha o určité rovnostářství v poskytování množstevních slev, v neochotě poskytování slev za prokazatelně začínající přepravy, třeba přechodem ze silniční dopravy.

Velmi zajímavé by bylo zakreslit do bostonské nebo GE matice neovlivněnou situaci v osobní dopravě na našem trhu. Tato však je notoricky známá široké cestující veřejnosti a je zbytečné ji zde analyzovat.

Závěrem bychom chtěli poznamenat, že v managementu železnice jsou schopní lidé, dostatečně fundovaní k prosazení prospěšných změn. Myslíme si však, že konkretizací uvedených a dalších metod, které se používají v teoriích managementu a marketingu nezávislými řešiteli, by management získal určitý „pohled z venku“, pohled nezaujatý a především neovlivněný skupinovými zájmy, které se samozřejmě v každé organizaci vyskytují.

Studie, granty a projekty, které měly stejný cíl, byly mnohokrát v různých zemích provedeny a tvrdí se, že výsledky většinou byly pro praxi přínosem. Je však třeba otevřeně říci, že jsou velmi nákladné, jak časově (analýza současného stavu) tak také finančně a není zde vždy zaručena efektivnost výsledků, především pro neznalost prostředí - jde o cizí firmy, které neznají situaci v ČR a firmy které neznají prostředí v příslušné zkoumané organizaci.

Lektoroval: Doc. Ing. Jozef Strišš, CSc.
Předloženo v září 1996.

Literatura

- [1] Kotler: Marketing, management, Prentice Hall, Inc, 1991.
- [2] Carthy : Basic Marketing, IRWIN (Boston), 1990.

Resumé

METODY MARKETINGU, LOGISTIKY A KOMPLEMENTÁRNÍ VZTAHY

Rudolf KAMPF, Antonín STEHLÍK

Autoři v příspěvku tvrdí, že logistická koncepce se ještě stále vyvíjí. Její vývoj je však determinován vztahem k marketingu. V příspěvku je popsána základní teorie marketingu a logistiky (bostonská matice) a méně známá GE matice. Autoři poukazují na nutnost využit těchto teorií pro potřeby dopravní praxe.

Summary

THE METHODS OF MARKETING, LOGISTICS AND COMPLEMENTAR RELATIONS

Rudolf KAMPF, Antonín STEHLÍK

Authors in the article claim, that conception of logistics is still developing. This development is however determined by its relations to marketing. Besides the basic theory of marketing and logistics (Boston matrix) the less known GE matrix is described in the paper as well. Authors show the necessity of use both of these theories in transport practice.

Zusammenfassung

METHODEN MARKETING, LOGISTIK UND KOMPLEMENTARE RELATIONEN

Rudolf KAMPF, Antonín STEHLÍK

Der Autor in der vorgelegten Abhandlung behauptet, dass die logistische Auffassung immer noch in der Entwicklung ist. Diese Entwicklung ist aber auf die Marketingsbeziehung bestimmt. Der Beitrag beschreibt die Grundmarketingtheorie und Logistik (Boston Matrix) und nicht so bekannte GE Matrix. Der Autor weist auf die Notwendigkeit und auf die Benutzung der Theorien im Bedürfnis der Verkehrspraxis hin.