

VLIVY PŮSOBÍCÍ NA PODOBU DISTRIBUČNÍCH CEST PRO VÝROBKY CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

Lenka Branská, Hana Lošťáková

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Katedra ekonomiky
a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Česká republika

This paper deals with factors influencing distribution channel creation for chemical products. Knowledge of these factors can be used for creation of planning methodology for distribution system of chemical products. This methodology can not only be a theoretical contribution to distribution system choice but an exploitable practical help for marketing and sales managers at chemical companies.

Úvod

Rozhodování o počtu distribučních cest pro určitý produkt, jejich typu, strukturu a procesech v nich probíhajících ovlivňuje řada faktorů, specifických pro určité odvětví, určitý produkt a způsoby jeho zpracování a použití, jeho cílové trhy a podmínky na nich. To platí i pro výrobky chemického průmyslu. Tyto faktory mnohdy limitují možnou varietu typů distribučních cest a způsoby a podmínky, za kterých lze produkty distribuovat k zákazníkům.

Rámcová metodologie plánování distribučních cest byla pro podmínky chemického průmyslu navržena [1][2], ovšem pro potřeby plánování a vlastního řízení distribuce jednotlivých produktů je třeba ji dále rozvinout. Proto pro efektivní plánování distribučních cest je třeba odhalit, jaké faktory ovlivňující a limitují podobu distribučních cest produktů v chemickém průmyslu, aby se zmíněná metodologie nestala pouze teoretickým přínosem, ale byla použitelná jako konkrétní pomoc manažerům působícím v tomto odvětví při jejich práci. Dále jsou popsány dílčí poznatky z primárního výzkumu zaměřeného na odhalení faktorů, předurčujících distribuční cesty pro rozdílné typy produktů z hlediska způsobu plánování prodeje, výroby a jejího zajištění a z hlediska jejich užití u jejich zpracovatelů. Tento výzkum byl proveden v rámci disertační práce Ing. Branské. O teoretické zdroje se nebylo možné opřít, neboť literatura jen zběžně v obecné rovině popisuje tyto faktory, nikoliv se zřetelem na specifika chemického průmyslu.

Předmětem výzkumu byly tři rozdílné produkty z hlediska možností plánování a realizace distribuce – dále označeny jako A, B a C. První dva produkty byly u odběratelů zpracovávány na navazující produkty na základě chemicko-technologických postupů (dochází k látkové přeměně, zpracování u odběratele vyžaduje poradenství a aplikační servis). Výrobek A má charakter komodity vyrábění ve velkých tonážích, má ustálený okruh odběratelů, nakupujících pravidelně předem dohodnutý objem produktu). Druhý výrobek B je označován jako organická specialita, je vyráběn v středně velkých tonážích podle konkrétních objednávek určitého okruhu odběratelů. Třetí produkt C je následně zpracovávám pouze mechanicko-technologickým procesem (nedochází k chemické přeměně, pouze se mění jeho fyzikální vlastnosti, takže změna jeho parametrů při změně požadavků zákazníků nečiní ve výrobě problémy, není nutný aplikační servis u odběratelů). I tento produkt měl své stabilní odběratele. U těchto tří produktů byly zkoumány distribuční cesty, používané v současné době, včetně důvodů jejich vzniku. Tyto tři výrobky byly vytypovány záměrně, protože se

lišily způsobem výroby, prodeje a užití, což hrálo rozhodující roli při formování jejich distribučních cest. Lze je považovat za typické představitele chemických produktů. Jako metody zkoumání bylo použito metody hloubkových rozhovorů s manažery, zabývajícími se marketingem a prodejem těchto typů výrobků.

Vlivy působící na podobu distribučních cest pro chemické produkty

Bylo zjištěno, že na podobu distribučních cest používaných při prodeji těchto zkoumaných produktů, mají vliv následující faktory:

- **Charakter produktu**, a to jeho **fyzikální a chemické vlastnosti**. Hořlavost a výbušnost výrobku A determinovala způsob jeho balení, způsob jeho skladování a způsob jeho přepravy, u výrobku B bylo totéž ovlivněno jeho prudkou jedovatostí a nestálostí v čase, u výrobku C byl způsob skladování ovlivněn jeho citlivostí na vlhko. Chemické produkty bez ohledu na způsob zpracování ze své povahy silně limitují možné varianty distribučních cest.
- **Speciální technologické podmínky při zpracování** (teplota, tlak, koncentrace použitelné technologické postupy, charakter výrobního zařízení) ovlivňuje typ distribuční cesty a způsob balení. Výrobky A a B vyžadovaly ve značné míře aplikační poradenství a technickou pomoc zákazníkovi. Proto se častěji používala přímá distribuční cesta, kdy tyto úkoly mohli zabezpečit přímo pracovníci zkoumaného chemického podniku (obchodníci, případně ve spolupráci s technologi). Byla-li využita nepřímá distribuční cesta, pak se jako prostředník hledal odborník na zkoumaný produkt a pokud nebyl odborníkem schopným vyřešit detaily aplikace, navazoval sice obchodní vztah, ale vztah technických partnerů zůstával mezi výrobcem suroviny a jejím zpracovatelem. Způsob balení se přizpůsoboval u výrobku A výrobnímu zařízení, které jej zpracovávalo. Standardně byl výrobek A balen do sudů z různých materiálů a uvažovalo se o změně balení - do papírových krabic. Při návštěvě podniku zákazníka se ale zjistilo, že násypné zařízení je speciálně upraveno pro vyklápění sudů. Krabicové balení by bylo nepoužitelné. Proto bylo nutno výrobek A dále balit do sudů.
- **Stádium životního cyklu výrobku**. Pro výrobek B, který je ve fázi zavádění a růstu trhu byly typické přímé distribuční cesty, pouze ve chvíli, kdy typ, vzdálenost trhu a přání zákazníků neumožňovaly použít přímou cestu, byla použita nepřímá. Výrobek A a C se nacházejí ve fázi zralosti, kdy trh produkty již zná. Je pochopitelné, že v těchto případech se využívá i nepřímá cesta (u výrobku C, kde není třeba aplikačního poradenství, je to velmi časté).
- **Legislativa**. Výrobky A a B mají charakter nebezpečného zboží. Pro výrobek A je předepsáno ovlhčení, které odstraňuje jeho nejnejpříjemnější vlastnost, a tou je výbušnost. Obal, podmínky přepravy a skladování nebezpečného zboží jsou upraveny předpisy, které je nezbytné respektovat. U výrobku C, který není klasifikován jako nebezpečné zboží, toto omezení neexistuje. Obal je volen v mezích předpisů podle přání a požadavků zákazníka. Zároveň musí mít takzvaný „UN kód“, což je potvrzení, že obal byl vyzkoušen a vyhovuje předpisům (ADR). Vyhovět národním předpisům pro skladování výrobků A a B nebylo jednoduché, a tato nemožnost skladování velmi často ovlivňovala, že hmotný tok výrobků k zákazníkovi byl přímý. Například u výrobku A, pokud se objevilo skladování po cestě, pak pouze v případě, kdy překupník byl zároveň sám zpracovatelem, tzn. měl osobní zkušenosti se skladováním. Tyto potíže se skladováním po cestě zároveň značně komplikují optimalizaci hmotného toku, konkrétně optimalizaci nákladů na přepravu a skladování.

- **Speciální přání a požadavky zákazníků na charakter distribuční cesty.** Například při prodeji výrobku A do USA si zákazník (tehdy na tomto území jediný) „nadiktoval“, od kterého distributora v USA bude nakupovat. Uváděl následující důvody pro své přání: nákup od domácí firmy, komunikace v rodném jazyce obou partnerů, neochotu organizovat zámořskou dopravu, obavy z možného zdržení při lodní dopravě, apod. Pravděpodobně toto přání ovlivnily i nezveřejňované důvody jako např. vazby zvoleného distributora na vedení firmy zákazníka. Zákazníkovi bylo vyhověno. Další důvody na straně zákazníků, které mají vliv na podobu cesty - zejména organizaci prodeje - jsou: **Nechut' zákazníků komunikovat s určitou národností nebo státní příslušností, naopak preference jednání s domácí firmou nebo krajanem a v rodném jazyce.** Na vlastní podobu hmotného toku zboží (ale nejen na ni) mají vliv **požadavky na dodací lhůtu, velikost odběrů** (souvisí s kapacitou jejich skladu), **počet dodávek, rozložení odběrů v čase a požadavky na paritu Incoterms 2000.** Nakonec je třeba podotknout, že i obal je ovlivněn přáními a požadavky zákazníků, a to nejen typ obalu (sudy nebo krabice), ale i jeho vnitřní vybavení. Např. zákazník při nákupu výrobku A si vyžádal odstranění standardně vkládané polyetylenové vložky ze sudů, která mu při vsypávání produktu do výrobního zařízení překážela a ohrožovala bezpečnost práce.
- **Charakter trhu - velikost (potenciál) poptávky, počet a velikost zákazníků, geografické rozmístění zákazníků.** Zejména u výrobku A a C se potvrdilo, že tyto faktory mají velký vliv na podobu distribuční cesty. Například na italský trh, který zahrnuje velké množství zpracovatelů široce roztroušených, byla použita nepřímá distribuční cesta pro prodej výrobku A. Totéž platí pro prodej výrobku C na slovenském trhu. Naopak při prodeji výrobku A na tuzemském trhu (česko-slovenský), který čítá 4 velké zákazníky, byla použita přímá cesta, o nepřímé se vůbec neuvažovalo. Zároveň na italském trhu byla distribuční cesta (produkt A) rozšířena tak, aby byla zabezpečena snazší dosažitelnost výrobku ze strany zákazníků.
- **Charakter prostředníků a zprostředkovatelů - zejména to, zdali vhodné vůbec existují a počet těch vhodných, stejně jako jejich schopnost spolupracovat.** U výrobku C nebyl tento faktor nijak významný, což souvisí s charakterem výrobku C a zároveň s tím, že není třeba poskytovat aplikační poradenství a technickou pomoc. Aplikace je totiž zcela standardní. Jiná je situace u výrobků A a B. Například u výrobku A bylo třeba, aby prostředník dokázal pomoci svým zákazníkům po stránce technické a technologické a zabezpečil případně i skladování. Při distribuci do Německa selhala snaha o rozšíření distribuční cesty, neboť se nenašel vhodný subjekt pro prodej na tomto teritoriu. Naopak, v Itálii současně používanou distribuční cestu rozšířili, neboť o distribuci se ucházela firma, která byla zpracovatelem produktu (měla tedy zkušenosti se zpracováním a skladováním) a zároveň chtěla být nezávislá na distributorech, kteří byli vlastně zároveň jejich konkurenty. Protože měla zároveň **dlouhodobé kontakty na výrobce** výrobku A, došlo k uzavření distributorské smlouvy. Při distribuci do Skandinávie (výrobek A) došlo také k zajímavé situaci. Trh byl obsluhován brokerem schopným odborně zabezpečit prodej, ale jeho chování, nátlak na partnera při jednáních a neochota domluvit se na kompromisu zapříčinila nejprve zmrazení partnerského vztahu mezi ním a výrobcem a později ztrátu trhu.
- **Dlouhodobost a hloubka kontaktů se zákazníky** - ať již vybudovaných nebo schopnost je vybudovat, jednoznačně určují typ cesty, čím jsou delší a hlubší, tím se často cesta napřimuje.
- **Charakter a chování konkurence, její cíle, strategie a vzájemné dohody konkurenčních partnerů a vůbec provázanost obchodních vztahů.** Na určité trhy se

s výrobky A a B nedalo vůbec proniknout, tam, kde operuje příliš silná konkurence. Některé trhy byly (u výrobku A) s konkurencí „vyměněny“. Například za příslib, že výrobek A nebude prodáván na maďarském trhu, přislíbila maďarská konkurence, že se nebude angažovat na trhu tuzemském. A taktéž se nepodařilo rozšířit distribuční cestu pro prodej výrobku A na rakouském trhu, o což byla zřejmá snaha. Konkurence v té chvíli snížila ceny, optimalizovala hmotný pohyb svých výrobků a nové dealery vstupující na trh zničila.

- **Charakter teritoria prodeje - vzdálenost, nebezpečnost teritoria, jazyková bariéra, národní mentalita, kultura a historie.** U všech výrobků je do vzdálenějších teritorií často používán subjekt, hovořící místním jazykem, chápající odlišnou mentalitu, historii země a kulturu, ať se již jedná o vlastní afilaci nebo prostředníka či zprostředkovatele. Pokud jde o nebezpečnou zemi, jako je například Srbsko, je prodáváno dealerovi (A) s platbou předem a převzetím zboží na hranicích země. Někdy zákazníci odmítají hovořit jiným než rodným jazykem (ve Francii, Itálii), což musíme taktéž zohlednit. Se vzdáleností teritoria může také souviset **časový posun** (a malé překryvy pracovních dob) znemožňující komunikaci a konečně i **odlišnosti v obchodních zvyklostech**. Z těchto důvodů se na vzdálenější teritoria volí nepřímá distribuční cesta, přímá je velmi často nemožná.
- **Obchodní etika** (mohli bychom vnímat i jako součást faktoru obchodní zvyklosti, ale nám se jeví vhodnější ji uvádět samostatně). Při prodeji všech tří výrobků se vyskytl jev, že když zprostředkovatel (prostředník) získal zákazníka, inkasoval neustále provizi a nikdo se nesnažil mu ji upřít, i když vlastně při další realizaci obchodů žádné další úkoly nevykonával. Důvod byl následující - v případě „vyšťouchnutí“ tohoto prostředníka by prodávající získal pověst obchodních „gaunerů“, a to by se odrazilo v jeho další práci (uzavírání obchodů).
- **Cíle, strategie, zdroje a goodwill prodávající firmy.** Celková strategie oboru a podpůrná marketingová strategie ovlivnily distribuční cestu u výrobků A a C (u výrobku B nebyla marketingová strategie zpracována). Stejně tak zdroje firmy, zejména finanční a lidské měly vliv na typ cesty a organizaci zabezpečení všech distribučních úkolů. „Nedostatečný“ goodwill zkoumaného výrobce zapříčinil prodej do USA (produkt B) za pomoci prostředníka - americké renomované obchodní firmy s vynikající pověstí.
- **Náklady.** Ovlivňují zejména typ cesty a podobu hmotného toku.
- Posledním faktorem, ale dle našeho názoru velmi důležitým, jsou **distribuční úkoly**, přispívající k naplnění distribučních cílů. Jejich specifikace a rozdělení podle toho, kdo je dokáže splnit nejlépe a nejefektivněji byly vlastně určující pro celou podobu distribuční cesty.

Závěr

Jak je z předchozího rozboru zřejmé, rozhodnutí o distribučních cestách pro produkty chemického průmyslu nemůže být jednoznačné. Přestože povaha produktů a okolnosti jejich balení, přepravy, skladování a zpracování vyžadují především využít přímé distribuční cesty, podmínky někdy stejně vedou k využití zprostředkovatelů nebo překupníků, ovšem i v tomto případě za technické asistence pracovníků výrobního závodu. Stejně tak činnosti a procesy probíhající v distribuční cestě je třeba přizpůsobit specifickým vlastnostem produktu, charakteru a požadavkům trhu, chování konkurence a možnostem výrobce. Výzkum ukázal, že mnohé výše uvedené faktory, předurčující charakter distribučních cest, jsou pro produkty chemického průmyslu specifické a je třeba je při utváření distribučních cest respektovat. Je

třeba však upozornit, že zmiňovaný proces plánování neovlivňují jednotlivě, ale současně působí vždy všechny nebo několik z nich.

Poznatky získané v tomto výzkumu budou využity ve výuce předmětů Základy marketingu, Strategický marketing a Mezinárodní obchod, vyučovaných na Univerzitě Pardubice, FCHT ve IV ročníku ve specializaci Ekonomika a management chemického a potravinářského průmyslu.

Literatura:

1. Lošťáková, H. : Strategická marketingová analýza strategické podnikatelské jednotky v podniku chemického průmyslu. Kandidátská disertační práce, Vysoká škola chemicko-technologická v Pardubicích, 1993, 243 s.
2. Lošťáková, H.: Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podniků v turbulentním tržním prostředí. Habilitační práce, Univerzita Pardubice, 1999, 152 s.

Kontaktní adresa:

Ing. Lenka Branská, doc. Ing. Hana Lošťáková, CSc.

Univerzita Pardubice, FCHT, KEMCH

Studentská 84

532 10 Pardubice

tel: +420/40/ 603 62 97 +420/40/603 6516

fax.: +420/40/603 6173

e-mail: lenka.branska@upce.cz

Hana.Lostakova@upce.cz

Recenzovala: doc. Ing.Stanislava Grosová,CSc.