10. kapitola

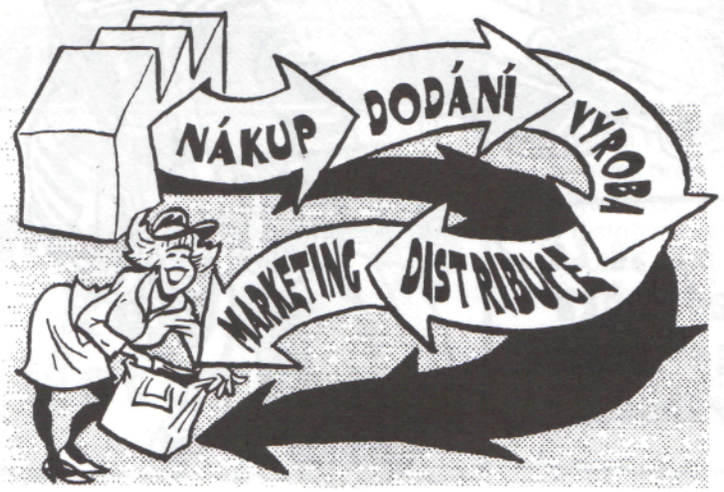
DISTRIBUČNÍ PLÁN

V této kapitole se soustředíme na tu část marketingového plánu, která se zabývá distribucí – a to znamená víc než fyzickou přepravou zboží. Distribuce výrobku se dělí na tři hlavní na sobě závislé oblasti.

Nejdříve probereme fyzickou distribuci a odpovídající marketingové cesty. Potom ukážeme, jaký mají vztah k výstupu celého systému: k službě zákazníkovi. Nejprve: fyzická distribuce.

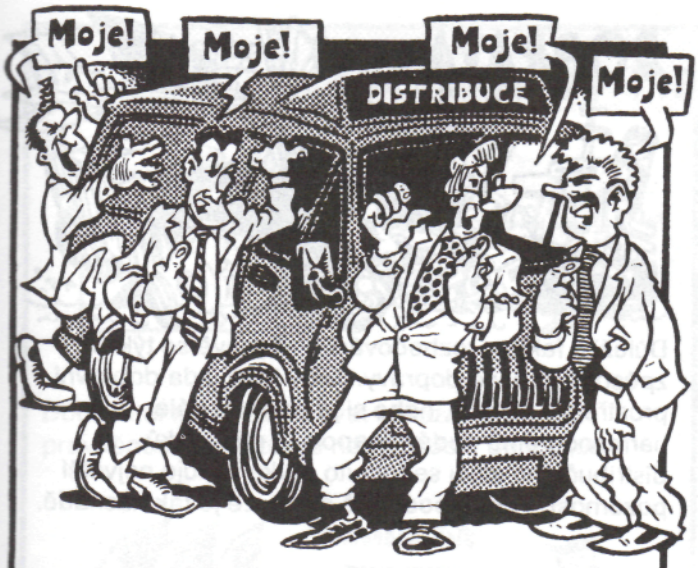
Fyzická distribuce patří k jednomu z životně důležitých prvků *marketingového mixu. Je to hlavní* složka distribuce. Její důležitost si můžeme znázornit na tom, že vezmeme průměrné náklady na prodej v hodnotě jedné libry, *propočítané ve státním měřítku.*

Zhruba pětina nákladů se vynaloží na to, aby se výrobek dostal k zákazníkovi. Samozřejmě, že výjimky existují. Ale toto číslo je natolik reprezentativní, aby to dokládalo, že distribuce patří k velmi důležitým prvkům marketingového mixu. Distribuce je také jednoznačně důležitá v celkovém procesu – v tom, jak dostat správný *výrobek na správné místo ve správnou dobu.*

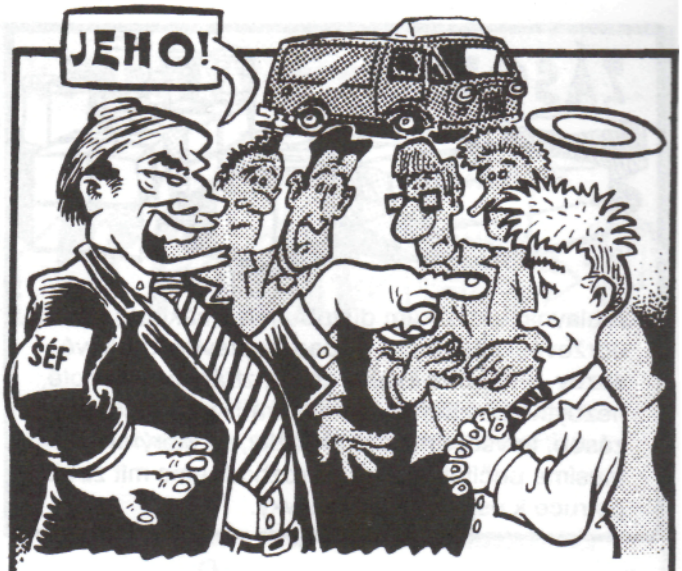


Tady máme jeden druh distribuce – distribuce hotových výrobků nebo služeb. Jiným druhem je distribuční systém, který dodává výrobci suroviny. A potom máme také distribuci, která probíhá ve výrobním podniku samém. V této kapitole se soustředíme na distribuci hotových výrobků.

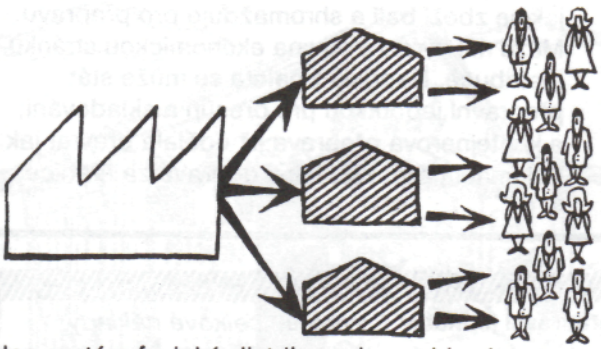
První otázka, kterou si musíme položit, zní: Kdo odpovídá za distribuci?



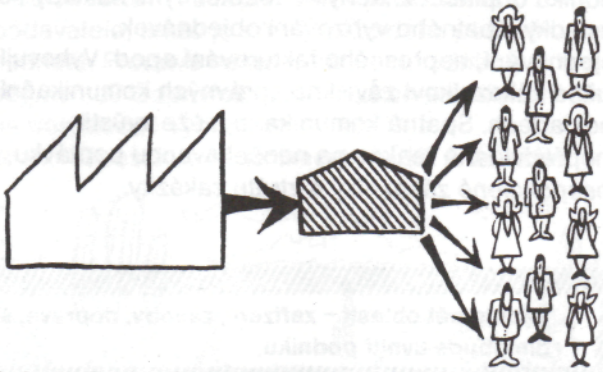
Pokud neexistuje formální distribuční struktura, není žádný problém rozvinout ji přes výrobu, marketing, finance a tak dále. Takové uspořádání má viditelné nevýhody – jedno distribuční rozhodnutí působí proti zájmům ostatních.



U distribuční struktury, která má pevnější formu, bude pravděpodobnější, že se jednotlivé činnosti spojené s distribucí nedostanou navzájem do rozporu. Takový vnitřně propojený distribuční systém se často označuje jako "logistika", v níž se jedna distribuční aktivita střídá s druhou tak, aby se dosáhlo co nejvyššího výkonu celého systému. Například...



Jeden systém fyzické distribuce by mohl zahrnovat velké množství skladů v terénu, které by využívaly kombinací způsobů dopravy při dodávce na určitý trh.



Jiný systém by mohl zahrnovat méně skladů a odlišný dopravní mix.

Takový způsob výměny se uskutečňuje snáze, pokud za něj nese zodpovědnost jedna osoba nebo oddělení bez právně zaručených zájmů. Zaměstnance v takové funkci nazýváme ředitel distribuce. Možnosti jeho výběru, to je *distribuční mix*. Ten má pět prvků.

ZAŘÍZENÍ
ZÁSOBY
DOPRAVA
SPOJE
PŘEPRAVNÍ
JEDNOTKY

Těchto pět prvků tvoří veškeré *náklady* na distribuci v podniku. Zde vidíme, co zahrnují:

Rozhodnutí týkající se *zařízení* zahrnují například počet a umístění skladů a strojního zařízení –problémy spojené se současným rozmístěním skladů i rozhodnutími o skladech nových, odpovídajících měnící se poptávce. Větší počet skladovacích míst v terénu znamená nižší náklady na dopravu, ale vyšší investice a režijní náklady – a patří k jednomu druhu výměny.

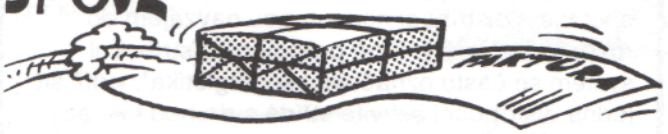
ZÁSOBY

K hlavním položkám distribučních nákladů patří udržování zásob pro případ poptávky. Úrokové sazby, snižování kvality zboží, ztráty na hodnotě, nezbytné pojištění a administrativa týkající se zásob, to všechno jsou položky, se kterými musíme počítat, pokud se rozhodneme mít zboží po ruce k uspokojení poptávky.

DOPRAVA

Důležité faktory rozhodování o dopravě se týkají způsobů žádané dopravy. Tedy toho, zda dopravní prostředky vlastnit, nebo si je najímat, dále harmonogramů dodávek apod. Z pěti prvků distribučního mixu se tomuto prvku věnuje největší pozornost. Pravděpodobně proto, že je tak nasnadě.

SPOJE



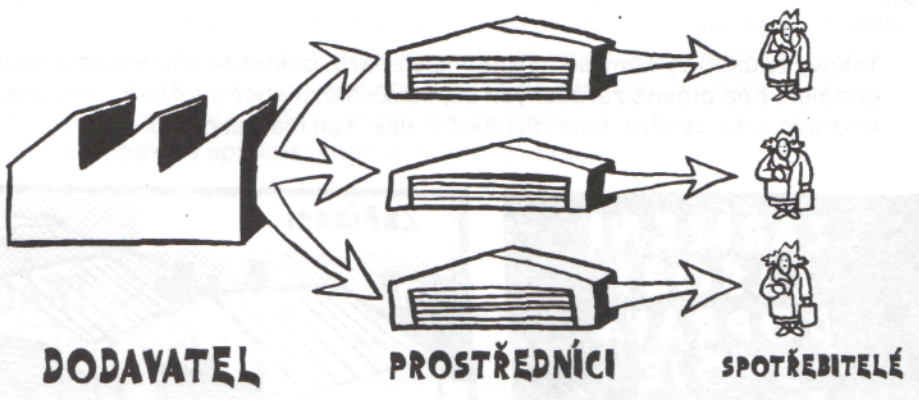
Avšak tento prvek je stejně důležitý, protože bez fungující komunikačního systému by mohly ostatní části podniku doplácet značnými dodatečnými náklady na důsledky špatného vyřizování objednávek, objednávání, nepřesného fakturování apod. Vyhovující služba zákazníkovi závisí na správných komunikačních podkladech. Špatná komunikace může vyústit v nepředvídané reakce na neočekávanou poptávku, v nespokojené zákazníky a ztrátu zakázky.

PŘEPRAVNÍ JEDNOTKY

Tento prvek se v distribučním mixu zabývá tím, jak se zboží balí a shromažďuje pro přepravu. Může mít výrazný vliv na ekonomickou stránku distribuce. Například paleta se může stát přepravní jednotkou pro přesun a skladování; a kontejnerová přeprava již udělala převrat jak v domácí přepravě, tak v dopravě za hranice.

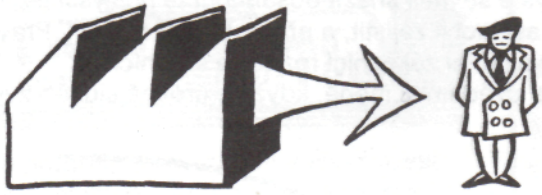
Těchto pět oblastí – zařízení, zásoby, doprava, spoje a přepravní jednotky – vytvářejí *celkové náklady* **distribuce uvnitř podniku.**

Teď se podívejte na *marketingové cesty*, kterými podnik dosahuje, aby zákazníkovi dodal správné výrobky ve správný okamžik.



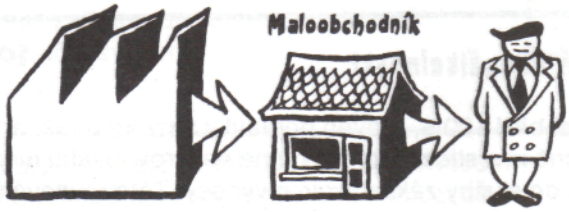
Vzpomeňte na předchozí kapitolu – některé podniky předávají část své distribuce nebo distribuci celou do rukou prostředníků, což má vliv na cenovou politiku podniku. Má to zjevný dopad na distribuci (také na náklady řízení), nejen v tom, jak se zboží fyzicky přepravuje, ale i ve změně názvu majitele zboží. Fyzická přeprava se může naprosto lišit od té, kdy se vymění zboží za peníze. Obzvlášť tehdy, když se množí prostředníci podílejí s dodavatelem na finančním riziku. Dodavatel si pak může klidně vybírat z marketingových cest.

Některé volby marketingových cest



Dodavatel může zásobovat zákazníka přímo, pravděpodobně poštou nebo osobní donáškou.

Dodavatel by mohl zásobovat velkoobchodníka, který zase dodává zboží řadě maloobchodníků.



Své zboží může distribuovat také nepřímo prostřednictvím maloobchodníků.

Mohl by si dokonce najmout i agenta, zvlášť na trzích, kam zboží vyváží.

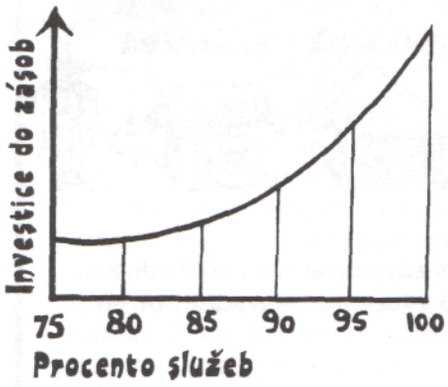
V očích zákazníka reprezentují prostředníci dodavatele, takže je důležité každého pečlivě hodnotit. Prodává našemu cílovému tržnímu segmentu? Odpovídá úrovni našich standardů? Sídlí na dostatečně výhodném místě? Vede konkurenceschopný sortiment zboží? A tak dále.

Třetí oblast distribučního plánu se zabývá službou zákazníkům. Jejími hlavními složkami jsou dodržování objednávkového cyklu, účinná komunikace mezi dodavatelem a zákazníkem a stupně dosažitelnosti.

Hlavní cíl jakéhokoli distribučního plánu spočívá v tom, aby se to pravé zboží dostalo k zákazníkovi v pravý čas. To se lehce řekne, ale většinou obtížně a složitě uskutečňuje. Podnik by pravděpodobně zruinovalo, kdyby měl zpřístupnit dostatečné množství každého výrobku, aby uspokojil veškerou očekávanou poptávku v kterémkoli okamžiku – v každé prodejní jednotce. Rozdíl v nákladech podniku, který poskytuje sedmdesáti pěti procentní službu a stoprocentní službu, je obrovský.

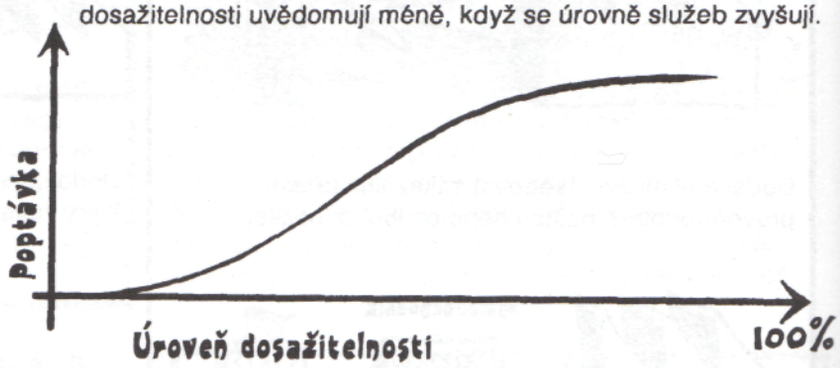
K dostání ze skladu

Náklady na udržování služby



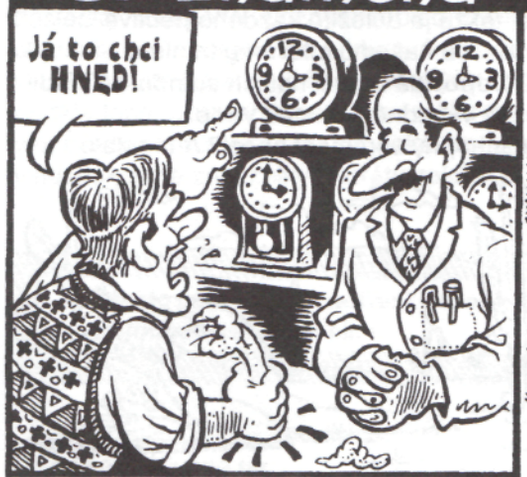
Ve srovnání s úrovní služeb poskytujících 75% dosažitelného zboží by byly náklady na zásoby při dodávce 100% zboží v pravý čas pětkrát vyšší. Takže – *jaká* je ta správná úroveň dosažitelnosti vašich služeb nebo výrobků?

Teoreticky byste se měli snažit dosáhnout té nejvyšší úrovně, kterou byste asi mohli zajistit, a přitom zůstat ziskoví. Pravdou ovšem zůstává, že si zákaznící rozdíl ve stupních dosažitelnosti uvědomují méně, když se úrovně služeb zvyšují.



Jak se dosažitelnost blíží 100%, úroveň poptávky nestoupá tak, aby zhodnotila dodatečné investice. Proto je nutné najít rovnováhu mezi náklady vloženými do služby zákazníkovi a výnosy. Této rovnováhy dosáhneme, když se dodatečné náklady rovnají dodatečným příjmům získaným ze zvýšení úrovně dostupnosti.

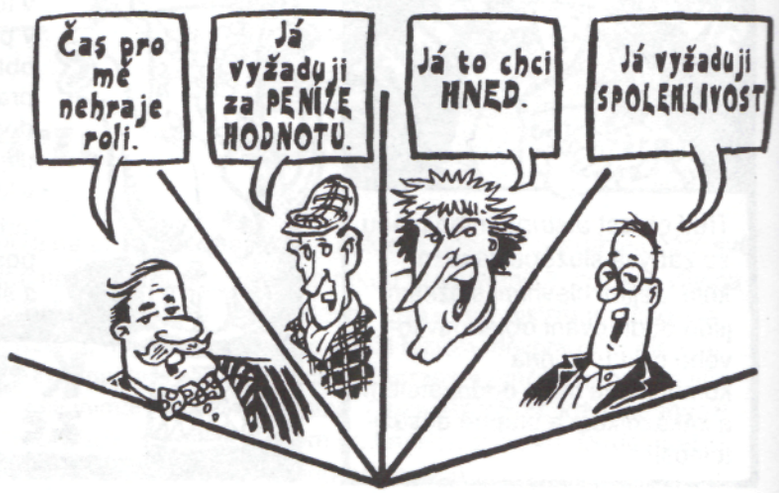
Co znamená "služba zákazníkovi"?

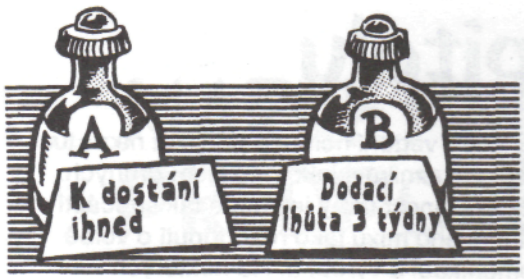


Obecně řečeno, je to služba poskytovaná zákazníkovi od okamžiku objednávky po dodání výrobku. Je to však víc než jen to.

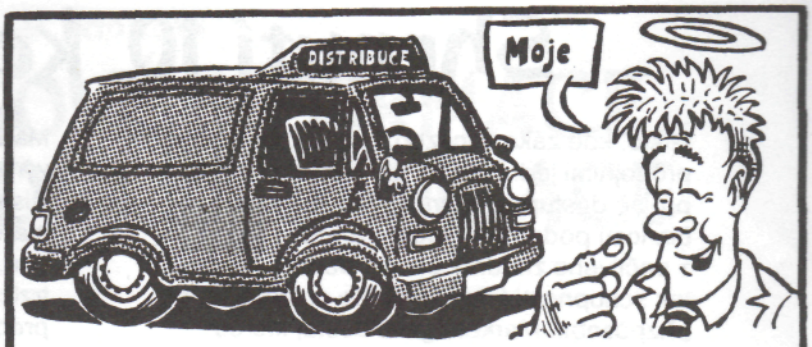
Zahrnuje to každý prvek vztahu mezi výrobcem, jeho prostředníky a jeho zákazníky; zahrnuje to tedy cenu, sortiment výrobku, dostupnost, poprodejní službu, záruku na prodej... jinými slovy úhrnnou činnost při poskytování služby zákazníkovi. Tato kapitola se zabývá pouze distribučním prvkem celého tohoto procesu.

Distribuce je základním kamenem služby zákazníkům; služba zákazníkům se však často liší podle jednotlivých tržních segmentů. To znamená navrhnout odlišné programy služeb zákazníkům pro různé skupiny na trhu. Je tedy nezbytné zjistit, co je pro každý segment podstatné, navrhnout konkurenceschopný program a okamžitě ho podpořit vhodnou komunikací.





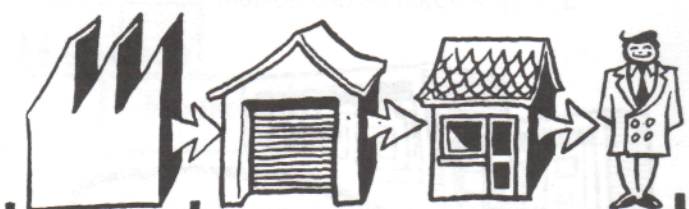
Tento program se musí řídit a kontrolovat podle příslušného trhu. Možná se bude muset připravit několik programů. Nezapomínejte, že na konkurenčním trhu se distribuce stává životně důležitým faktorem. Velký rozdíl může spočívat v tom, kdo dostane objednávku. Takže – jak to má podnik zařídit, aby se vytvořil výkonný distribuční systém?



Za prvé, jako nejlepší postup se možná ukáže zřídit místo ředitele distribuce, a ne ponechat vše na řediteli marketingu. Distribuce se mohou dotýkat problémy pracovních vztahů, jednání o mzdách, technických problémech apod. Ředitele marketingu by mohla bezodkladná řešení takových problémů odvádět od hlavní náplně jeho práce.

Úkolem ředitele distribuce je propojit všechny prvky, které souvisejí s přesunem zboží od zdroje k uživateli.

Kde začínáme s plánovacím procesem? Stejně jako předtím vypracujeme analýzu, která se rovněž skládá ze dvou částí.



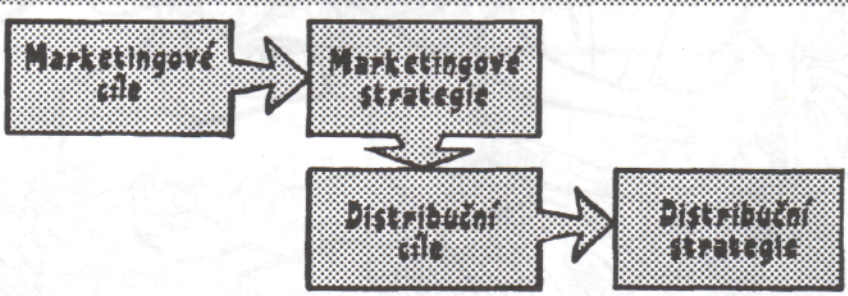
Vnitřní a vnější

Vnitřní analýza bude brát v úvahu takové věci jako rozvržení prodeje, sezónní modely, nové výrobky, obalovou techniku, dopravu, skladování, model toku údajů, zásoby zboží, výrobní systémy a tak dále – ve skutečnosti všechny charakteristické rysy, které mají vliv na potřeby distribuce. Vnější analýza se zabývá trhem, distribučními postupy s přihlédnutím k distribučním cestám, ke konkurenci, vládním regulacím a vnějším společenstvím, například s průmyslovými skupinami, obchodní komorou a tak dále, které mohou pomáhat nebo bránit distribuci zboží.

Čtyři základní cíle distribučního plánu

1. Cíle vztahující se k pronikání na trh
2. Cíle vztahující se k zásobám
3. Cíle vztahující se k prodeji distributorem a komunikačním činnostem
4. Cíle vztahující se k rozvoji programů pro zákazníky (např. podněty pro distributory)

A nakonec – distribuční plán musí být propojen s celkovým marketingovým plánem.



Ještě jednou opakujeme, že distribuční plán bude vyplývat z marketingových rozhodnutí obsažených v marketingové strategii podniku. Aby se přijaly distribuční cíle, je nejprve nutné vyhodnotit měnící se podmínky na všech úrovních distribuce, uvést do souvislosti úkoly zahrnuté v celkové marketingové strategii, stanovit distribuční postup, pokud jde o druh, počet a úroveň trhu, určit výkonové standardy a provádět kontroly. Tím se ujistíte, že plán funguje. To vše je obsaženo v strategii distribuce.

Shrnutí 10. kapitoly

Místo, kde zákazníci zboží kupují, je určeno prodejními jednotkami, v nichž je toto zboží pro ně dostupné. Plánování distribuční činnosti podniku by mělo vycházet z pečlivého zhodnocení jak požadavků trhu, tak schopnosti firmy se těmto požadavkům přizpůsobit. Marketingová cesta, kterou výrobky proudí, jsou zařízení, která jsou navzájem propojena řadou oboustranně výhodných vztahů. Marketingová cesta sama je dynamická, stejně jako trhy, kterým slouží. Proto by se rozhodnutí o volbě cesty mělo chápat jako nedílná součást marketingové strategie firmy a jako předmět změn a přizpůsobení se okolnostem.

Marketingové vedení nemůže pohlížet na cestu výrobku k zákazníkovi jako na zájem druhých. Distribuční činnost firmy je stejně tak součástí marketingového mixu jako rozhodnutí o volbě cen, komunikaci a výrobku. Na některých trzích může opravdu působení distribuce na prodej převládnout nad vlivem ostatních prvků mixu. Aspekty tohoto pohledu na marketingovou úlohu distribuce mají široký dosah a zahrnují přehodnocení přístupů stejně jako všeobecně užívaných prostředků distribuce. Klíč k úspěšnému rozvoji distribuční činnosti firmy spočívá v tom, že se přijme úplný systémový přístup. Jeho pomocí se získává integrující pohled na různé činnosti spojené s distribucí.

Výsledkem takového integrovaného systému je služba zákazníkům. Úkolem, který se pokládá za samozřejmost při řízení služby zákazníkovi, je dosáhnout rovnováhy mezi náklady na službu a přímými výhodami pro zákazníka. Příslušný stupeň dosažitelnosti, který patří k základním složkám služby zákazníkům, závisí nejen na ziskovosti, ale také na konkurenci výrobek – trh a na užitých cestách. Logistiku lze charakterizovat jako pochopení programu služeb zákazníkovi.