



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



Slezská univerzita v Opavě

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

NÁKUPNÍ MARKETING

Miroslava Heczková, Pavla Sýkorová

Karviná 2014

Projekt OP VK č. CZ.1.07/2.2.00/28.0017
„Inovace studijních programů na Slezské univerzitě,
Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné“

Obor: Marketing.

Anotace: Nákupní marketing nestojí jako odvětví marketingu samostatně, ale je spojen s vysokou úrovní managementu v oblasti strategie řízení, dále s logistikou a v neposlední řadě i s psychologií. Význam role, kterou nákup v průmyslových podnicích získal, je podpořen i rozvojem informačních technologií, což se projevuje celosvětovým nárůstem využívání elektronického obchodování, on-line pořádaných aukcí při výběrovém řízení dodavatelů apod. Cílem předmětu Nákupní marketing je proto poskytnout studijní materiál, který by měl studentům umožnit dobrou orientaci v poměrně složité oblasti průmyslových nákupů a uplatnit získané znalosti specifických metod i marketingových nástrojů v nákupním procesu na B2B trzích. Jedná se o inovovanou studijní oporu.

Klíčová slova: Nákup, nákupní marketing, funkce nákupu, úkoly nákupu, business-to-business (B2B) trhy.

Autor: **Ing. Miroslava Heczková, Ph.D.**
Mgr. Pavla Sýkorová

Recenzenti: doc. Ing. Halina Starzyczná, Ph.D., Ing. Miluše Hlučnicková, CSc.

ISBN 978-80-7248-983-1

OBSAH

ÚVOD	6
1 NÁKUP, JEHO ÚKOLY A CÍLE	7
1.1 VÝVOJ OBORU „NÁKUPNÍ MARKETING“.....	7
1.2 NÁKUP - PODSTATA, FUNKCE A ÚKOLY	9
1.2.1 FUNKCE A ÚKOLY NÁKUPU.....	10
1.2.2 ZÁKLADNÍ CÍLE NÁKUPU	11
1.2.3 ROZHODOVÁNÍ PŘI NÁKUPU	13
2 BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B) TRHY	16
2.1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA B2B TRHŮ	16
2.2 PRŮMYSLVÝ TRH	18
2.3 OBCHODNÍ TRH	21
2.3.1 VELKOOBCHOD.....	21
2.3.2 MALOOBCHOD.....	23
2.4 TRHY INSTITUCÍ	25
3 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ	27
3.1 ZÁKLADNÍ TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	28
3.2 NÁKUPNÍ CENTRUM	30
3.2.1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA NÁKUPNÍHO CENTRA.....	30
3.2.2 NÁKUPNÍ CENTRUM V MODERNÍM POJETÍ.....	32
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ	33
3.4 PROCES ROZHODOVÁNÍ O NÁKUPU	34
3.5 MODELOVÁNÍ NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ.....	36
4 MARKETINGOVÉ POJETÍ NÁKUPU	38
4.1 OD NÁKUPU K MARKETINGU.....	38
4.2 MARKETINGOVÉ POJETÍ NÁKUPU.....	39
4.2.1 ZÁSADY NÁKUPNÍHO MARKETINGU.....	40
4.2.2 POJEM A ÚKOLY NÁKUPNÍHO MARKETINGU	41
4.3 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX.....	42
4.3.1 ZÁKLADNÍ PRVKY NÁKUPNÍHO MARKETINGOVÉHO MIXU.....	42
4.3.2 DÍLČÍ MIXY NÁKUPNÍHO MARKETINGU.....	43
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU	49
5.1 POTŘEBA INFORMACÍ O NÁKUPNÍCH TRZÍCH	49
5.2 VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU.....	50
5.2.1 ZAMĚŘENÍ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU.....	50
5.2.2 ZABEZPEČENÍ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU.....	50
5.2.3 PŘÍPRAVA VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU.....	51
5.2.4 ČLENĚNÍ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU	52
5.3 POSTUP VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU.....	53
5.4 METODY VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU	55
5.4.1 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU	55
5.4.2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU	56

6	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	59
6.1	VÝZNAM STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU.....	59
6.2	TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU NÁKUPU.....	60
	6.2.1 PRŮZKUMNÁ FÁZE	61
	6.2.2 ANALYTICKÁ FÁZE.....	61
	6.2.3 PREDIKČNÍ FÁZE.....	64
	6.2.4 ROZHODOVACÍ – PROJEKČNÍ FÁZE	65
	6.2.5 IMPLEMENTAČNÍ FÁZE	66
	6.2.6 KONTROLNÍ A KOREKČNÍ FÁZE.....	67
6.3	STRATEGICKÝ PLÁN NÁKUPU.....	67
7	ROZHODOVÁNÍ O POTŘEBÁCH.....	69
7.1	VÝZNAM DOBRÉ PREDIKCE POTŘEB V NÁKUPU	69
	7.1.1 PŘÍSTUP K VLASTNÍ PREDIKCI POTŘEB.....	70
	7.1.2 ANALÝZA BUDOUCÍCH POTŘEB	71
	7.1.3 METODY PREDIKCE BUDOUCÍCH POTŘEB.....	72
	7.1.4 STRUČNÉ OBJASNĚNÍ ÚLOHY ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	75
7.2	KLASIFIKACE PRODUKTŮ	76
8	METODY ZKVALITŇOVÁNÍ HMOTNÝCH TOKŮ.....	80
8.1	DODAVATELSKÉ SÍTĚ	80
8.2	VZNIK PODNIKOVÝCH SÍTÍ	82
	8.2.1 PROPOJOVÁNÍ V MEZIPODNIKOVÝCH SÍTÍCH.....	83
	8.2.2 UTVÁŘENÍ SÍTÍ.....	83
	8.2.3 PŘÍČINY VZNIKU SUPPLY CHAIN.....	85
	8.2.4 CÍLE SUPPLY CHAIN	86
8.3	KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ	86
	8.3.1 SCORING MODELY	87
9	ŘÍZENÍ NÁKUPU	93
9.1	POJETÍ LOGISTIKY	93
9.2	NÁKUPNÍ LOGISTICKÉ PROCESY.....	94
	9.2.1 PŘEDPOKLADY A ZNAKY NÁKUPNÍ LOGISTIKY	95
9.3	OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	97
	9.3.1 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ NÁKUPU VZHLEDEM K ŽIVOTNÍMU CYKLU PRODUKTU.....	98
9.4	ORGANIZACE NÁKUPU V PODNIKU	99
	9.4.1 VNITŘNÍ ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ PODNIKOVÉHO ODDĚLENÍ NÁKUPU	101
10	OSOBNOST NÁKUPCE.....	103
10.1	NÁKUPCE JAKO ČINITEL ÚSPĚCHU NÁKUPU.....	103
	10.1.1 SPECIFIKA NÁKUPU VYBRANÝCH PRODUKTŮ	104
	10.1.2 VLASTNOSTI NÁKUPNÍHO MANAŽERA	106
	10.1.3 MANAŽER NÁKUPU Z POHLEDU DESETI MANAŽERSKÝCH ROLÍ.....	107
10.2	NÁKUPNÍ JEDNÁNÍ.....	109
	10.2.1 POSTUP NÁKUPNÍHO JEDNÁNÍ.....	110

11	DODAVATEL A DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	113
11.1	OSOBNOST DODAVATELE A JEHO VÝBĚR.....	113
11.2	VOLBA DODAVATELE.....	113
11.3	TVORBA DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ	116
11.3.1	<i>PŘEKÁŽKY VSTUPU A VÝSTUPU DODAVATELE NA B2B TRHY.....</i>	<i>116</i>
11.3.2	<i>ZÁKLADNÍ PŘEKÁŽKY VSTUPU NOVÉHO DODAVATELE.....</i>	<i>116</i>
11.3.3	<i>ZÁKLADNÍ PŘEKÁŽKY VÝSTUPU DODAVATELE</i>	<i>117</i>
11.3.4	<i>TRANSAKCE.....</i>	<i>118</i>
11.3.5	<i>PODSTATA TRANSAKČNÍCH RIZIK</i>	<i>120</i>
11.3.6	<i>ŽIVOTNÍ CYKLUS DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....</i>	<i>120</i>
11.4	ATMOSFÉRA DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	122
12	ELEKTRONICKÉ NAKUPOVÁNÍ.....	124
12.1	POJEM ELEKTRONICKÝ OBCHOD A ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ	124
12.2	POJEM ELEKTRONICKÝ OBCHOD	125
12.3	POJEM ELEKTRONICKÉ TRŽIŠTĚ	126
12.4	POJEM E-AUKCE	129
12.4.1	<i>PRŮBĚH E-AUKCE.....</i>	<i>130</i>
	ZÁVĚR.....	134
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	135

ÚVOD

Celosvětová propojenost trhů a růst konkurence ve výrobní sféře způsobuje, že podnik může obstát, být efektivní a konkurence schopný pouze za předpokladu, že svou pozornost nebude marketingovými aktivitami zaměřovat jen na své zákazníky, ale do popředí jeho zájmu se dostane také nákup. To znamená, že podnik musí směřovat své marketingové aktivity a strategie také ke svým dodavatelům.

V praxi to znamená, že podnik při uskutečňování své nákupní činnosti vychází nejen ze základní potřeby hospodárnosti, což znamená zaměření se na minimalizaci nákladů spojených s nákupem, ale jeho cílem je také snaha o získání co nejlepší kvality požadovaných zdrojů a dosažení celkových optimálních podmínek dodávek (množství, cenových a platebních podmínek a to v požadovaném čase).

Podnikový nákup se tak v současné době nejenže dostal z pozice „Popelky“ ve vnitropodnikové hierarchii, kterou míval v minulosti, ale je řazen do pozice jednoho z rozhodujících strategických činitelů, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu na trhu.

Nákupní marketing nestojí jako odvětví marketingu samostatně, ale je spojen s vysokou úrovní managementu v oblasti strategie řízení, dále s logistikou a v neposlední řadě i s psychologií, to když pověření pracovníci nákupu vedou svá obchodní jednání. Význam role, kterou nákup v průmyslových podnicích získal, je podpořen i rozvojem informačních technologií, což se projevuje celosvětovým nárůstem využívání elektronického obchodování, on-line pořádaných aukcí při výběrovém řízení dodavatelů apod.

Učební text Nákupní marketing je určen studentům studijního programu Ekonomika a management. Základním předpokladem pro jeho studium je absolvování předmětu Marketing, který pro tuto oblast základním východiskem, protože znalosti základních marketingových pojmů, metod a uplatňování marketingové koncepce jsou podmínkou pro úspěšné zvládnutí tohoto navazujícího předmětu.

Cílem předmětu Nákupní marketing je poskytnout studijní materiál, který by měl studentům umožnit dobrou orientaci v poměrně složité oblasti průmyslových nákupů a uplatnit získané znalosti specifických metod i marketingových nástrojů v nákupním procesu na průmyslových trzích. Předpokládáme, že získané vědomosti nebudou sloužit pouze pro studijní účely, ale i poskytnou návod k tomu, jak se uplatnit ve firemní praxi.

Východiskem pro zpracování tohoto učebního textu se stala studijní opora Nákupní marketing od Ing. Miroslavy Vašítkové (viz seznam literatury).

Miroslava Heczková a Pavla Sýkorová

1 NÁKUP, JEHO ÚKOLY A CÍLE

CÍLE KAPITOLY

- Objasnit a definovat nákup ze širšího i užšího hlediska.
- Vymežit základní funkce nákupu.
- Specifikovat úkoly a cíle nákupu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, nákupní marketing, funkce nákupu, úkoly nákupu.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Okruhy této kapitoly mají umožnit rychlé a systematické uvedení do problematiky nákupu jako takového. V dalších kapitolách bude některým problémům věnována větší podrobnost a specifikace. Přesto je velmi důležité věnovat následujícímu textu dostatečnou pozornost.

1.1 VÝVOJ OBORU „NÁKUPNÍ MARKETING“

VÝVOJ NÁKUPNÍHO MARKETINGU

Je zřejmé, že tak jako ostatní marketingové a managementové disciplíny, prošel i vývoj nákupu do jeho dnešní podoby – nákupního marketingu - určitým vývojem. V následujícím textu je objasněno, jaké vlivy se podepsaly na dnešní podobě tohoto oboru.

Lze konstatovat, že od padesátých let 20. století přinášejí další desetiletí nové myšlenky i do podnikových „vstupů“. Poválečný nedostatek zboží si vyžádal „zásobování za každou cenu“. V padesátých letech převládala v souvislosti se zaváděním hromadné výroby silná orientace na výrobu a prodej. Na konci padesátých let se východiskem stala změna trhu prodávajícího na trh kupujícího, a to při současných všeobecných tržních růstových tendencích. Již tehdy bylo požadováno dlouhodobé zaměření nabídky výkonů podle potřeb poptávajících.

První pokusy, týkající se profilování značkových výrobků a metod tržní segmentace, jsou považovány za „odstartování“ marketingu. V šedesátých letech 20. století se zejména v USA a vyspělých státech světa výrazně projevil rozvoj průmyslové infrastruktury, a začalo docházet k převaze nabídky nad poptávkou. Stále více docházelo k cenovým porovnáním a v USA vznikly první práce zkoumající trh organizací. Marketing byl stále více chápán, v důsledku tlaku trhu kupujícího, především jako funkce řešení úzkého profilu. Díky pracím Philipa Kotlera, který začal podporovat orientaci na potřeby zákazníků, se toto období vlastně stalo „hodinou zrození“ praktické aplikace marketingu. Marketing se ovšem zabýval pouze výstupem z podniku a byl v této fázi považován za operativní techniku ovlivňování zákazníka. Do centra pozornosti se dostaly nástroje marketingového mixu.

Sedmdesátá léta 20. století jsou určitým mezníkem nejen v důsledku „rovných krizí“, ale i proto, že se změnil pohled na nákup. Začal být vnímán více z podnikatelského hlediska. Důvodem bylo, že si manažeři uvědomili, jak významný vliv mají zásoby na hospodářský výsledek podniku, a že právě cílené zaměření na nákup ovlivňuje ve svých důsledcích i náklady spojené s pořízením zásob.

Osmdesátá léta 20. století přinesla formování teorie v oblasti informačních a hmotných toků, což přineslo rozštěpení zásobování či nákupu podniku na vlastní nákup a logistiku. Soutěž o konkurenční výhody na straně prodeje (dodavatele) se začal projevovat i potenciální výhodou na straně nákupu.

Nejprve v USA, ale postupně i v Evropě a u nás začaly vycházet publikace, kde nejen nákupní chování organizací, ale i nákupní rozhodovací procesy a management nákupu dostávaly novou tvář. Začaly se uplatňovat koncepce podporující myšlení a jednání zaměřené na trh dodavatelů a chování nakupujících organizací. Byly publikovány jedinečné výzkumy T.J. Peterse a R.H. Watermana, které obecně určily další cestu podnikového managementu a pomohly marketingovému přístupu k nákupnímu managementu. Samu oblast managementu pak silně ovlivnily práce P. F. Druckera, které byly i pro marketing a management nákupu inspirací z hlediska makroprostředí. Jejich pragmatismus přispěl i k poznání osobnosti manažera a jeho řídicí práce v turbulentní době permanentních diskontinuit.

Devadesátá léta 20. století přinesla větší pozornost širšímu spektru marketingu, a to v souvislosti s postupující orientací na okolí. S tím souvisela i větší pozornost věnovaná dodavatelům. Marketing začal být vnímán jako duální koncepce vedení a byl interpretován jako vůdčí koncepce managementu. Z hlediska nákupního procesu organizací došlo k odbourávání firemních a oborových hranic jako charakteristického fenoménu konkurence devadesátých let. Docházelo také k vertikální „kvaziintegraci“ dodavatelských a spotřebitelských výrobních podniků na základě koncepcí just-in-time a just in case. Rovněž mezi výrobcem a obchodem došlo k vytváření horizontálních aliancí. Tyto trendy byly zapříčiněny jednak prudkým rozvojem informačních technologií a dále celosvětovými globalizačními tendencemi. Devadesátá léta znamenala také výrazný posun v oblasti logistiky včetně logistiky nákupu.

Současnost je ve znamení prudkého růstu internetového nakupování, které má zejména v oblasti podnikových nákupů celou řadu obrovských výhod. Tato oblast marketingu bývá označována jako proces B2B.

Zdroj: Vývoj nákupního marketingu - zpracováno podle Vašítková 2007

Lze tedy konstatovat, že v předcházejících obdobích bylo nakupování na průmyslových trzích věnována pozornost pouze jako procesu, který se odlišuje proti psychologicky – sociologicky složitějšímu chování jednotlivce, domácnosti nebo skupiny na trzích spotřebitelských. V současnosti se vychází z faktu, že se i na straně dodavatelů musí vycházet z jiné filozofie a adekvátně tomu používat příslušné metody a nástroje.

VÝZNAM NÁKUPU V SOUČASNOSTI

Nakupování má ve většině firem velmi významné a v mnoha směrech velmi specifické postavení. O tom svědčí také skutečnost, že mnoho majitelů firem deleguje nákup na management podniku jako jednu z významných aktivit a většinou si trvale ponechává v této oblasti řízení podniku významnou kontrolní roli. Stejně tak v rozpočtových organizacích a v organizacích státní správy je nákup trvalým středem zájmu a zdrojem častých problémů, které jsou různým způsobem medializovány.

Důvody jsou zřejmé: **Podíl nakupovaných položek tvoří 40 – 60% celkových nákladů** ve výrobních firmách a je možno najít i obory, ve kterých se tento podíl blíží až k 80%.

Každá i relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání. Proto je třeba brát v úvahu tyto skutečnosti:

Volba vhodné nákupní strategie proto přímo působí na stav zásob organizace, a tak nepřímo ovlivňuje výši nákladů na jejich udržování, skladovací ztráty a ztráty způsobené neproduktivním vázáním kapitálu v zásobách.

Vhodný výběr nakupovaných položek působí i na zpracovatelské náklady. Výhodné fyzikální a chemické vlastnosti nakupovaných surovin vedou např. k vyšší výtěžnosti procesů i k úsporám energií, účelná konstrukce přepravních obalů snižuje náklady na manipulaci apod.

Nelze zapomínat ani na **náklady spojené s vlastním nákupem**. Efektivní organizační struktura nákupu ve firmě přispívá k nižším nákladům na provoz i na výběr komunikačních nástrojů.

Zdroj: Význam nákupu v současnosti – zpracováno podle Gross a Grossová 2006

1.2 NÁKUP - PODSTATA, FUNKCE A ÚKOLY

Každé podnikání představuje ve své podstatě nákup a prodej, který je základem směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směna je pak chápána jako prostředek získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho na oplátku.

P. Kotler uvádí, že k tomu, aby mohla být směna realizována, musí být splněno pět základních podmínek.

1. Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.
2. Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.
3. Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.
4. Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.
5. Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.

Teprve, když jsou tyto podmínky splněny, dochází ke směně jako procesu, jehož výsledkem je dohoda. Pokud je dohody dosaženo, uskuteční se transakce. Transakce je tedy základní složkou směny. Jednou ze stran transakce je **kupující**, který **uskutečňuje nákup**. Na spotřebitelských trzích je kupujícím konečný spotřebitel (jednotlivec, domácnost), na trzích organizací je tímto kupujícím **podnik** (firma, společnost), který **je zpravidla reprezentován osobou – nákupčím**. (Lukoszová 2004)

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo poskytující služby. Nákup (označovaný také jako zásobování, opatřování) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb.

Nákup tedy můžeme definovat následujícími způsoby:

DEFINICE 1 – UŽŠÍ POJETÍ NÁKUPU

Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. Na rozdíl od německé literatury se do nákupu nezahrnuje činnost sloužící k obstarání kapitálu a pracovních sil. (Vašítková 2007, s. 11)

DEFINICE 2 – ŠIRŠÍ POJETÍ NÁKUPU

Nákup podniku je soubor činností souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku, spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. (Vašítková 2007, s. 11)

Materiálové vstupy jsou do reprodukčního procesu zabezpečovány v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu a čase, s respektováním kritéria optimálnosti v podobě minima nákladů, vyplývajícím z procesu obstarání a skladování materiálů.

1.2.1 FUNKCE A ÚKOLY NÁKUPU

Nákupní marketing se zabývá především sběrem, analýzou a vyhodnocováním informací o nákupním trhu a přístupu k němu. Je to důležité zejména proto, že i v oblasti zdrojů existuje silná konkurence. Proto můžeme základní funkci nákupu formulovat takto:

Základní funkce nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky (dále jen materiálem) i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě. (Lukoszová 2004, s. 7)

Aby podnik mohl tuto základní funkci plnit, musí být splněny následující podmínky: (Vašítková 2007)

- co nejpřesněji a včas **zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu**,
- systematicky zjišťovat a **volit optimální zdroje** pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a **uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách**, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky **sledovat a regulovat stav zásob** a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití,
- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb,
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů,
- **zabezpečit** odpovídající **efektivní fungování** materiálně technické základny nákupu, především **skladového hospodářství, dopravy** a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků,
- **vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém** pro řízení nákupního procesu,
- systematicky **zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj** jak řídicích, tak hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (výdej a přísun materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb a poskytování materiálového poradenství).

Navzdory tomu, že nákup je nevyhnutelnou funkcí podniku, byl po dlouhou dobu považován za druhořadou funkci, kterou zjednodušeně můžeme shrnout takto: **vyhledávání potřebných produktů v nejkratším možném čase a za nejnižší možnou cenu**. Nákup byl takto chápán pouze jako administrativní činnost.

Současné pojetí vidí nákup v pozici garanta kvality nakupovaných produktů. Dopad tohoto postavení nákupu se promítá do konkurenceschopnosti podniku a takto se **činnost nákupu stává v podniku funkcí strategickou**. V této souvislosti vystupují do popředí následující úkoly nákupu: (Vašítková 2007)

- analýza a výzkum trhu dodavatelů,
- analýza známých potřeb a výzkum budoucích potřeb uživatele výrobku,
- analýza a zajišťování vztahů mezi nabídkou dodavatelů a potřebami uživatelů,
- plánování nákupních operací,
- obchodní jednání s dodavateli,
- řízení nákupních činností,
- příjem materiálu se vstupní kontrolou a následující kontrolou kvality po vyhotovení (dokončení výroby) produktu.

1.2.2 ZÁKLADNÍ CÍLE NÁKUPU

Podniky si ve svých strategických plánech mohou stanovit některé z následující nákupních cílů. V praxi dochází jak k vzájemnému kombinování uvedených cílů, tak i k jejich rozšiřování na cíle hlavní a vedlejší. Vlastní soubor nákupních cílů každé organizace (strom cílů) pak představuje soubor realizovatelných, kvantifikovaných a specifikovaných cílů, které jsou součástí výsledné nákupní strategie a vycházejí z konkrétních potřeb a analýz prostředí organizace.

ZÁKLADNÍ CÍLE NÁKUPU

1. Uspokojování potřeb

Tak jako je lidská potřeba stavem pocíťovaného nedostatku, vzniká i u organizací potřeba nedostatku určitých výrobků a služeb. Způsobem získávání žádoucích výrobků od někoho jiného je směna.

2. Snižování nákupních nákladů

Snaha snížit náklady bývá ve firmách stěžejní. Snižování nákupních nákladů však může vést k nárůstu rizika, snížení kvality nebo růstu zásob apod. V některých případech je nutné při zamýšleném snížení nákladů a současném zvýšení kvality změnit některé podmínky (např. technologický postup), což ve svých konečných důsledcích úsporu nákladů nepřinese, alespoň z krátkodobého hlediska.

Snižování nákladů se týká dvou oblastí:

- snižování nákladů na předmět nákupu (cena vlastního výrobku),
- snižování celkových nákladů spojených s nákupem (dopravní náklady, pojistné atd.).

3. Zvyšování jakosti nákupu

V oblasti nákupu by měla být jakost samozřejmostí, protože nekvalitní materiál na vstupu do podniku způsobuje v průběhu výrobního procesu z hlediska škod multiplikační efekt.

Zvyšování jakosti nákupu se vztahuje k dvěma rozdílným hlediskům:

- zvýšení jakosti nakupovaných produktů (úsilí o nulovou úroveň vad),
- zvýšení výkonu (efektivitu) nakupovaného produktu - což může vést až k nákupu substitutů nebo k výměně dodavatele.

Úsilí podniku o zvyšování jakosti se současně týká jak pořizovaného předmětu, tak také nákupních podmínek (dodržení stanoveného množství, dodací lhůty, servisu, schopnost komunikovat, dodržení cen a dalších podmínek).

4. Snižování nákupního rizika

Tento cíl může mít mnoho podob:

- riziko spojené se snížením nebo s udržením konkurenceschopnosti konečných produktů podniků – zvyšuje se s tím, jak se snižuje jakost nakupovaných produktů,
- riziko spojené s místem dodání může mít dvě podoby. Buď není možné vyvážet ze země dodavatele (např. na základě politických důvodů), nebo nelze dovážet k nákupu,
- riziko nedodržení dodací lhůty představuje obdobné nepředvídatelné okolnosti, které mohou opozdit dodávku nakoupeného zboží (např. stávka železničářů, která brání včasnému dodání).
- riziko špatného servisu u již nakoupených strojů závisí na spolehlivosti dodavatelské nebo servisní firmy,
- riziko cenových změn vyvolává spekulativní nákupy a z toho plynoucí nedostatek produktů či jejich substitutů na trzích.

Obecně představují nákupní rizika poruchy politického nebo přírodního prostředí podniku, poruchy prodejního trhu (trhu zákazníků), poruchy nákupního trhu (trhu dodavatelů) nebo poruchy a selhání vlastního podniku.

5. Zvyšování flexibility nákupu

Čím nejistější je budoucnost, tím flexibilnější musí být plánování nákupních variant. Existuje úzká souvislost flexibility s rizikem. Zajištění flexibility při existujícím riziku nákupu spočívá ve volbě alternativ, které i po vzniku neplánovaných událostí ponechají podniku dostatečně volný prostor k přizpůsobení se.

Nákupní flexibilita je chování, které do budoucna poskytuje volný manévrovací prostor pro využití více nákupních příležitostí. Za zvláštní hledisko nákupní flexibility se považuje nezávislost podniku, tj. dostatečný finanční potenciál, věcný potenciál v technickém, technologickém, ale i personálním vybavení podniku a znalost know-how. Dalším aspektem nákupní flexibility je image nakupujícího podniku. Svou roli sehrávají i aspekty trhu, tj. struktura nabídky, struktura poptávky a charakteristika výrobku.

6. Veřejně prospěšné nákupní cíle

Tyto cíle jistě nebudou v podnicích dominantní. Propojenost s okolním prostředím zavazuje bezprostředně podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání, a z toho vyplývá i důležitá role veřejně prospěšných zájmů. Následující členění zobrazuje strukturu veřejně prospěšných nákupních cílů:

Národohospodářské nákupní cíle:

- *konjunkturální cíl* - např. anticyklický nákup čili nákup, který podněcuje konjunkturu (nahrazení strojního vybavení podniku právě v době hospodářského úpadku, kdy se obvykle méně investuje),
- *strukturální cíl* - realizace nákupu u středně nebo hůře prosperujících dodavatelů nebo ve strukturálně slabých regionech, kde je žádoucí podpořit ekonomický růst,
- *tuzemské cíle* - preference domácích dodavatelů před zahraničními.

Sociálně etické nákupní cíle:

- *politické cíle* - podpora nebo bojkot určité země nebo podniku,
- *světónázorové cíle* - podnik preferuje například ekologicky orientovaný nákup,
- *interakční cíle* - dodržování etických nákupních principů, udržování dobrých vztahů s dodavatelem, spolehlivé nákupní chování, které příznivě ovlivňuje perspektivu a zaměstnanost u dodavatele,
- *charitativní cíle* - např. preferování nákupu u firmy (chráněné dílny), kde pracují tělesně postižení pracovníci.

Zdroj: Kapitola 1.2.2 zpracována podle Vašítková 2007 a Tomek a Hofman 1999

1.2.3 ROZHODOVÁNÍ PŘI NÁKUPU

ROZHODOVÁNÍ O TOM, ZDA NAKOUPIT NEBO VYROBIT

Podnik řeší v první řadě problém, zda si požadovaný produkt může zajistit vlastní výrobou nebo nákupem od dodavatele.

Podnik upřednostní **vlastní výrobu** produktu tehdy, pokud budou naplněny následující předpoklady:

- cena dodávky je větší než vlastní náklady,
- nepřichází v úvahu možnosti dopravy a skladování,
- je požadavek bezpodmínečné jistoty v zásobení,
- je možnost dosáhnout vlastní výrobou lepší jakosti,
- výrobní kapacity jsou k dispozici,
- kapitál je též po ruce a není dostatečně využit,
- je k dispozici know-how, patenty,
- nikdo nereaguje na poptávku.

Nákup (cizí dodávku) podnik upřednostní v případě, že:

- cena produktu je menší než vlastní náklady,
- dodavatel může zajistit vyšší jakost,
- vlastní kapacity jsou zaplněny,
- produkční práva jsou nezajistitelná nebo příliš drahá,
- vlastní výroba přináší různá rizika – bezpečnostní, výrobní apod.
- nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby.

ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI

Druhým základním rozhodovacím okruhem v procesu nákupu je rozhodování o dodavateli. Toto rozhodování ovlivňuje celá řada faktorů, které můžeme rozdělit na faktory nepřímé a faktory přímé.

Nepřímé faktory ovlivňující nákupní rozhodování

- **Faktory prostředí** (ekonomické - v období ekonomické recese odběratel snižuje svůj nákup, zejména v oblasti investic, politické, technologické a konkurenční).
- **Faktory organizační** (každá nakupující organizace má své specifické cíle, způsoby, strukturu a systém organizace, nákupní aktivity musí být koordinovány se všemi činnostmi podniku).
- **Interpersonální faktory** (interní informace o síle a dynamice skupin a vztazích osobností, které vstupují do nákupního procesu).
- **Individuální faktory** (každý účastník nákupního rozhodování má své individuální zájmy, motivace, přesvědčení a preference).

Přímé faktory ovlivňující nákupní rozhodování

- **Podmínky dodávky.** Každá dodávka musí být realizována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které musí být v kupní smlouvě zřetelně formulovány, protože jsou její důležitou součástí.
- **Jakost.** Jakost souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamýšlený účel, cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny.
- **Množství.** - Co je správné množství? Nakupující ve velkém chce dosáhnout úspor - slevy poskytované dodavatelem - velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků však znamená současně nadměrné množství zásob, možnost znehodnocení těchto produktů a nemalé náklady v případě delšího skladování. Nákup v malém množství znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Existuje však možnost objednat výrobek od dodavatele právě ve chvíli, kdy je žádán zákazníky.
- **Cena.** Nejlepší cena neznamená vždy nejnižší nákupní cenu. V podnikání je cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.
- **Čas** představuje rozhodnutí, kdy nakoupit materiál nebo služby. Je nutné určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb. Objednávka na dlouhou dobu dopředu váže provozní kapitál v zásobách. Nedostatečné objednávky naopak vedou k opožděné výrobě finální produkce, což může přinést další náklady a ztráty.
- **Dodavatel** by měl být pečlivě vybírán podle potřeb podniků a je vhodné je blíže poznat. Firma si totiž musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům. I ta nejlepší obchodní strategie může být zmařena v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel.

Zdroj: Kapitola 1.2.3 zpracována podle Vašítková 2007

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Ujasněte si, jaká je podstata nákupu a jaký má nákup význam.
- Jak se vyvíjel přístup k chápání nákupu?
- Vysvětlete základní funkce a úkoly nákupu.
- Uveďte základní cíle nákupu.
- Charakterizujte základní rozhodovací nákupní situace.

POUŽITÁ LITERATURA

1. GROSS, I. a S. GROSSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT Praha. ISBN 80-7080-596-6.
2. LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, a s. ISBN 80-251-0174-6.
3. TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
4. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

2 BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B) TRHY

CÍLE KAPITOLY

- Charakterizovat Business-to-business (B2B) trhy.
- Specifikovat rozdíly mezi B2B trhy a trhy spotřebitelskými.
- Vymezit trhy průmyslové, obchodní a vládní.

KLÍČOVÁ SLOVA

Business-to-business (B2B) trhy, nákupní rozhodovací proces organizací, průmyslové trhy, obchodní trhy, velkoobchod, maloobchod, institucionální trhy, vládní trhy.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Následující text se věnuje základní charakteristice Business-to-business (B2B) trhů a specifikaci rozdílů od trhů spotřebitelských. Dále vymezuje tři základní typy B2B trhů, a to jsou trhy průmyslové, obchodní a vládní, přičemž zvláštní pozornost je věnována právě trhům průmyslovým, neboť praktické uplatňování nákupního marketingu je typické právě pro tyto trhy.

2.1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA B2B TRHŮ

Většina firem prodává své produkty zase jenom dalším firmám a objem těchto tržeb mnohonásobně převyšuje tržby z prodeje na trzích spotřebitelských. Je to proto, že jednotlivé součásti spotřebního zboží jsou před prodejem konečnému spotřebiteli mnohokrát kupovány, zpracovány a znovu prodávány. Je tedy zřejmé, že **B2B trh neboli trh organizací je obrovský**. (Kotler 2007) Na těchto trzích probíhají podobné procesy a nákupní rozhodnutí jako na trzích spotřebitelských s jedním důležitým rozdílem. Nákup může mít hodnotu několik milionů korun (Eur, dolarů) a jak kupující tak prodávající mají hodně v sázce – třeba i konec podnikání. Zatímco individuální spotřebitel se může rozhodnout, že si najednou koupí dvě nebo tři trička s potiskem, velké společnosti jako např. DHL, Pepsi-Cola nebo České dráhy kupují v rámci jediné objednávky stovky i tisíce uniforem pro zaměstnance s firemním potiskem. (Solomon et al. 2006)

Pro pochopení velikosti a složitosti B2B trhů je možno uvést následující příklad:

PŘÍKLAD 1

DŽÍNY. Když si jde spotřebitel koupit džíny, může projít mnoho obchodů a prohrabat se mnoha regály s džínovou nabídkou a nakonec si vybere jedny nebo dvoje. Obchod, ve kterém spotřebitel nakupuje, nakoupil mnoho produktů v různých velikostech, stylech a značkách od různých výrobců. Každý z těchto výrobců nakupuje látky, zipy, knoflíky a nitě od jiných výrobců a ti zase nakupují suroviny k jejich výrobě. Všechny firmy v tomto řetězci navíc nakupují různá zařízení, elektřinu, práci, počítačové systémy, právní a účetní služby, pojištění, kancelářské potřeby, balící materiály a bezpočet dalšího zboží a služeb. Takže jediný nákup džínů je vyvrcholením série nákupních a prodejních aktivit mezi mnoha organizacemi. (Solomon et al. 2006)

Na základě uvedených charakteristik je možno definovat B2B trhy (trhy organizací) i nákupní proces těchto organizací.

DEFINICE 3

Business-to-business (B2B) trh (trh organizací) tvoří všechny organizace, které nakupují výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem. (Kotler et al. 2007, s. 362)

DEFINICE 4

Nákupní proces organizací je proces rozhodování, jehož prostřednictvím kupující organizace zjišťují potřebu kupovaných výrobků a služeb a hledají, hodnotí a vybírají alternativní značky a dodavatele. (Kotler et al. 2007, s. 362)

B2B trhy se v mnohém podobají trhům spotřebitelským. V obou případech jde o osoby, které na sebe berou nákupní role a provádějí nákupní rozhodnutí směřující k uspokojování potřeb. Firmy se snaží identifikovat potřeby svých zákazníků a vytvořit marketingový mix, který by tyto potřeby uspokojil. B2B trhy se však v něčem liší. Hlavní rozdíly jsou ve struktuře trhu a v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu.

PŘÍKLAD 2

Podobně jako firma, která prodává spotřební zboží, musí také firma, která vyrábí nábytek do učeben vytvořit důležitou konkurenční výhodu pro svůj cílový trh – např. pro univerzita. Poté přijde se strategií marketingového mixu, na jejímž počátku je produkt – nábytek do učebny, který vydrží roky užívání tisíci studentů a zároveň poskytne určitou míru pohodlí. Firma pak musí vybědnout tento nábytek za cenu, kterou univerzita zaplatí a která firmě umožní tvorbu rozumného zisku. Následně musí mít firma své prodejce nebo jinou strategii marketingové komunikace, aby zajistila, že univerzita zváží – a snad i koupí – tyto produkty do svých učeben. (Solomon et al. 2006)

I když má marketing pro firemní zákazníky hodně společného s marketingem pro spotřebitele, existují rozdíly, díky nimž je tento proces mnohem složitější. Obecné charakteristiky B2B trhů vymezuje Vašítková (2007) následujícím způsobem:

CHARAKTERISTIKY B2B TRHŮ

1. **Vysoká dynamika trhů**, která se projevuje častou modifikací produktů (objektů nákupu), častými změnami výrobních metod a technologií u dodavatelů, častým vstupem nových potenciálních dodavatelů a také častými změnami globálních tržních poměrů (konkurenční podmínky a s tím spojené cenové změny).
2. **Komplexnost trhu**. Ta zahrnuje počet ovlivňujících faktorů, různorodost těchto faktorů a jejich rozdělení na tržní segmenty.
3. **Silný konkurenční tlak**, který nutí nákupce k permanentnímu vyhledávání příznivějších dodavatelských zdrojů. K tomu přispívají jak měnící se nároky zákazníků, tak tendence ke zkracování výrobních cyklů. Výsledkem toho jsou vysoké nároky na flexibilitu nákupu.

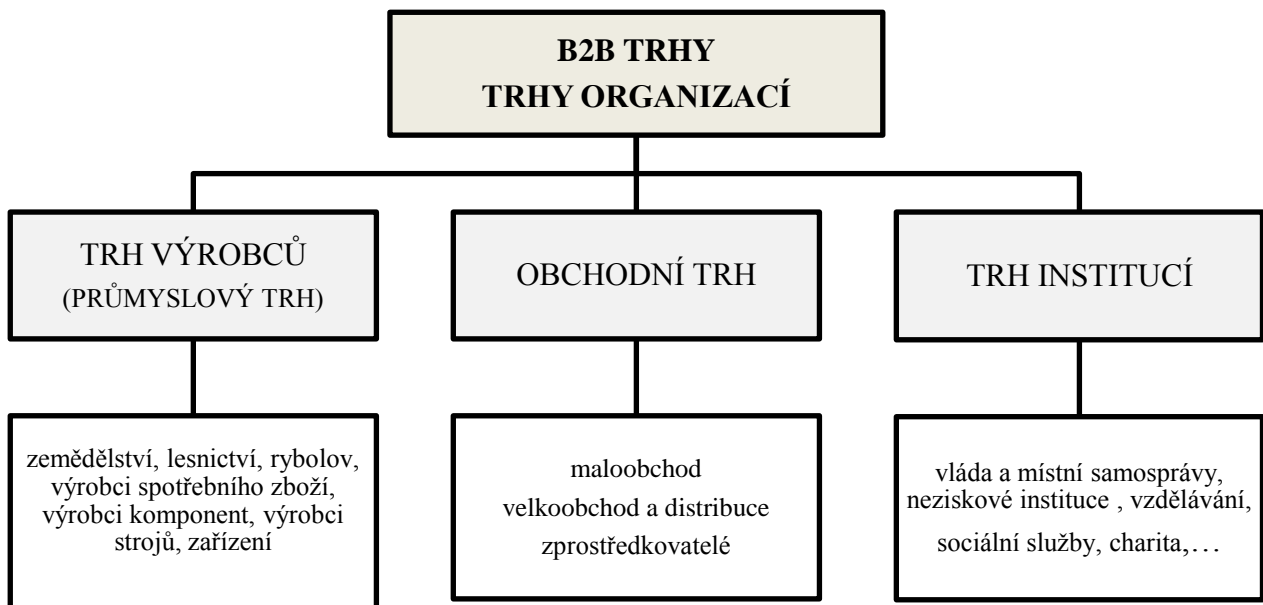
Důsledkem vysoké dynamiky a komplexnosti trhu je relativně vysoká nejistota na trhu dodavatelů.

ZÁKLADNÍ TYPY B2B TRHŮ

B2B trhy je možno rozčlenit do následujících typů:

1. Trh výrobců (průmyslový trh).
2. Obchodní trh (trh zprostředkovatelů).
3. Trh institucí.

Obrázek č. 2.1: Základní typy B2B trhů



Zdroj: upraveno podle Solomon et al. 2006

2.2 PRŮMYSLOVÝ TRH

DEFINICE 5

Průmyslový trh zahrnuje všechny subjekty, které nakupují výrobky nebo služby za účelem vstupu do dalšího procesu (výroby), s cílem produkovat další výrobky nebo služby, jež pak prodávají, pronajímají nebo dále dodávají dalším odběratelům.

Průmyslový trh je největším a nejvíce diverzifikovaným trhem organizací. (Vašítková 2007)

Průmyslový trh se vyznačuje určitými specifickými charakteristikami, které ho odlišují od trhů spotřebitelského:

SPECIFIKA PRŮMYSLOVÉHO TRHU

- **Technické parametry**

Při nákupu hrají hlavní roli technologie (technické parametry). Výrobky jsou velmi často definovány pomocí norem a jsou zhotovovány na základě velmi přesných požadavků (na bezpečnost, hmotnost, rozměry, odolnost vůči opotřebení atd.). Pro výrobce i pro nákupce je důležité počítat s předpokládanou životností daného prostředku vzhledem

k technologickému opotřebení, v některých případech i morálnímu zastarávání tak, aby se shodovala s ekonomickou amortizací. To vyžaduje značnou technologickou předvídatost a soustavné sledování vývojových tendencí na trhu.

- **Odvozená poptávka**

Poptávka na trhu výrobní sféry je odvozená od spotřebitelského trhu. Podniky kupují především v závislosti na finálním spotřebním trhu. Nákupy se však realizují před uvedením finálního produktu na trh. Pokud klesne poptávka po finálním zboží, bude klesat poptávka po příslušných surovinách či strojích a zpracovacích zařízeních. Naopak určité zvýšení poptávky na spotřebním trhu vede až k několikanásobnému zvýšení poptávky na průmyslovém trhu. Výrobce průmyslových produktů musí tedy sledovat různé trhy až ke konečnému spotřebiteli.

- **Nízká cenová elasticita**

Poptávka většinou nereaguje pružně na ceny. Skutečnost, že poptávka průmyslového trhu je odvozená od spotřebitelského trhu, je jednou z příčin její nepružnosti. Poptávka je zvláště nepružná v krátkém období, protože výrobci nemohou dostatečně rychle změnit své výrobní programy.

- **Různorodost poptávky**

Poptávka je různorodá. Má větší tendence k nestálosti než na spotřebních trzích. Různorodost ovlivňuje i *velikost podniků*. Obecně na průmyslových trzích existuje menší počet kupujících, kteří svými nákupními možnostmi představují podstatnou část trhu. Paretovo pravidlo 20/80 aplikované na oblast nákupu, často potvrzuje, že 20 % podniků realizuje 80 % aktivit odvětví.

Kupující jsou velmi rozdílní i *z hlediska oboru činnosti*. Příkladem může být trh výrobců papíru. Papír má celou řadu použití, od kancelářské potřeby po hygienické, tisk apod. Také papír určený na obaly musí splňovat řadu specifických požadavků podle konečného určení – jiné budou požadavky na balení potravin, jiné na nápoje či elektrospotřebiče.

Různorodost poptávky podmiňuje i *etapa daného výrobního procesu* a to prostřednictvím různého zapojení pracovní síly, technických prostředků, materiálů a služeb.

Nelze zapomenout ani na další příčinu různorodosti poptávky na průmyslových trzích, která vyplývá z *geografického umístění podniků*. V každé zemi je určité územní rozmístění, kde určité navazující výroby bývají často soustředěné geograficky. V průmyslu existuje přímý vztah mezi koncentrací výrobců a uživatelů. Územní koncentrace podniků pomáhá snižovat náklady (především dopravní).

- **Specifika odběratelů**

Míra nezávislosti zákazníků je velmi proměnlivá. Průmyslové obchody jsou často velice složité a skupiny podniků vytvářejí specifické strategie celkové nákupní politiky, která je pro každý podnik ve skupině povinná, aniž je pro jednotlivý podnik vždy nejvýhodnější.

Rozdíl ve velikosti zákazníků není vždy v přímém vztahu k důležitosti jejich objednávek. Často se uplatňuje princip „20/80“ (Blíže metoda ABC). Přesto jsou na průmyslových trzích realizovány větší objemy nákupů než na spotřebních trzích.

- **Specifika produktů**

Výrobní lhůty některých výrobků bývají často velmi dlouhé. Podmínky na trhu se mezitím mohou změnit, a proto musí průmyslové podniky důkladně předvídat nejen technologický, ale i ekonomický vývoj.

Životnost některých produktů může být velmi dlouhá. Životní cyklus produktů spotřebitelského trhu je někdy v přímém rozporu se životním cyklem produktů průmyslového trhu, které zůstávají v etapě „zralosti“ 20 až 25 roků, po jejich zavedení na trh. Příkladem může být beton, který se využívá jako polotovar v celé řadě odvětví.

- **Vztahy mezi odběrateli a dodavateli**

Vzájemná závislost odběratelů a dodavatelů. Vztahy mezi dodavatelem a odběratelem jsou na průmyslových trzích všeobecně charakterizovány vyšší stabilitou než vztahy spotřebitele a distribučního mezičlánku na spotřebních trzích. Hlavním důvodem je vysoká technická náročnost výrobků, která předpokládá pravidelnou spolupráci. Čas strávený s obchodními partnery odběratele na řešení problému umožňuje lépe poznat, vyrobit a hodnotit výrobky a služby za podmínky, že se dodavatel snaží vždy uspokojit potřeby odběratele. Dalším aspektem jsou garance poskytované odběrateli a schopnosti zajistit dodávky i náhradních dílů v době životnosti zakoupeného zařízení.

Aktivní úloha odběratele, která souvisí s tím, že *dodavatel má stále více možností, jak poznat velkou část potenciálních odběratelů* (ne-li úplně všechny), a jejich potřeby (problémy), které jsou možné řešit právě aktivním přístupem odběratele při obchodních jednáních. Průmysloví nákupci jsou většinou velmi dobře informováni, mohou přesně specifikovat vlastnosti požadovaného výrobku. Nákupci sledují nejrůznější informační zdroje, jejichž prostřednictvím jsou obeznámeni s vývojem technologie a trhu. Většinou disponují s veškerými technickými údaji i o výrobcích konkurenčních.

Úzké vzájemné vztahy mezi dodavateli a odběrateli může dokumentovat tento příklad.

PŘÍKLAD 3

Volkswagen přišel ve svých továrnách Škoda s novým nápadem a místo toho, aby od dodavatelů produkty přivážel, nechává je pracovat přímo v areálu automobilky. Firmy Lucas, Johnson Controls a Pelzer vyrábějí zadní nápravy, sedadla a koberečky přímo na půdě české továrny. Tímto krokem se v dodavatelsko-odběratelských VW dostal dokonce o krok před japonské výrobce, jejichž dodavatelé se nacházejí obvykle jen někde poblíž. (Kotler et al. 2007)

- **Kolektivní charakter nákupu**

V průmyslovém podniku většinou oddělení nákupu, to však nelze zaměňovat s nákupním centrem, které soustřeďuje různé účastníky nákupního rozhodování. Nákup podniku se liší od spotřebitelských nákupů zejména svým organizovaným charakterem. Obsahuje množství formálních prvků (podrobné specifikace produktů, písemné objednávky, analýzu dodavatelů a formální schvalování).

- **Leasing**

Převládá vyšší trend k využívání leasingu než na spotřebitelských trzích. Řada společností si vybavení pronajímá – tiskařské lisy, firemní letadla, kopírky, vybavení ropných plošin a další. Leasing má řadu výhod – zachování kapitálu, získání novějšího výrobku, lepších služeb a určitých daňových výhod

- **Zahraniční obchod**

Rozvíjení nákupních aktivit do zahraničí. Nedostatečné možnosti domácího trhu vedou podniky k vyhledávání zahraničních partnerů a ke zvyšování konkurence schopnosti v oblasti nákupu. Nákup realizovaný v zahraničí může přinést podniku výhodu lepší technologie, jakosti či výhodnějších podmínek dodávky (včetně možnosti snížení nákladů). Zároveň tato strategie může otevřít i nové exportní příležitosti.

- **Speciální nástroje komunikačního mixu**

Omezený počet dodavatelů a odběratelů umožňuje využití spíše individuálních kontaktů (osobní prodej a přímý marketing), nežli komunikaci přes masmédiá (reklama). Tato je využívána pouze v malé míře. Naproti tomu narůstá význam výstav, veletrhů a v poslední době i internetové komunikace.

Zdroj: Specifika průmyslového trhu – zpracováno podle Vašítková, 2007

2.3 OBCHODNÍ TRH

DEFINICE 6

Obchodní trh sestává ze všech jednotlivců a organizací, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje nebo pronájmu se ziskem. Místo výroby nabízejí obchodníci čas, místo a prodejní služby. (Vašítková 2007)

Obchodní trh tvoří především **velkoobchodní a maloobchodní jednotky**. Tyto jednotky jsou geograficky více rozptýleny než průmysloví zákazníci, avšak méně než spotřebitelé. Obchodníci nakupují zboží, aby je přímo prodali nebo zboží a služby pro vlastní činnost. Zboží a služby pro vlastní činnost přitom mohou nakupovat také od jiných obchodníků.

2.3.1 VELKOOBCHOD

DEFINICE 7

Velkoobchod se zabývá obchodováním ve velkém – prodejem zboží služeb organizacím, které je dále prodávají spotřebitelům nebo firmám. (Kotler et al. 2007, s. 975)

Základním důvodem, proč výrobci používají velkoobchod místo přímého prodeje maloobchodům nebo spotřebitelům je skutečnost, že velkoobchod přidává hodnotu, protože vykonává jednu nebo více z následujících distribučních úloh: (Kotler et al. 2007)

FUNKCE VELKOOBCHODU

- **Prodej a propagace.** Pro výrobce možnost dosažení velkého množství malých zákazníků při relativně nízkých nákladech. Velkoobchodník má velké množství kontaktů a zákazník má v něj často větší důvěru než ve vzdáleného výrobce.
- **Nákup a tvorba sortimentu.** Velkoobchodníci jsou schopni vybrat takové položky a vytvořit takový sortiment zboží, který vyžadují jejich zákazníci. Tím ušetří zákazníkům značné množství práce.
- **Nákup ve velkém.** Velkoobchodníci ušetří svým zákazníkům náklady tím, že nakupují velká množství, která pak rozdělují na menší jednotky, pro jednotlivé zákazníky vhodnější.
- **Skladování.** Velkoobchodníci skladují zboží, čímž snižují skladovací náklady a riziko u dodavatelů i zákazníků.
- **Přeprava.** Velkoobchodníci zajišťují kupujícím rychlejší dodávky, protože jsou blíže než výrobce.
- **Financování.** Velkoobchodníci financují své zákazníky tím, že jim poskytují obchodní úvěr a svým dodavatelům dávají včas objednávky a platí za odebrané zboží včas.

- **Přebírání rizika.** Velkoobchodníci přebírají určité riziko tím, že přebírají zboží do svého vlastnictví a nesou náklady za krádeže, poškozené a zkažené zboží a za zboží, kterému projde záruční lhůta.
- **Informace o trhu.** Velkoobchodníci poskytují svým dodavatelům a zákazníkům informace o aktivitách konkurentů, o nových výrobcích, cenových změnách atd.
- **Poradenské služby.** Velkoobchodníci často pomáhají maloobchodníkům zdokonalit jejich činnost pomocí školení jejich prodejních sil a při rozvrhování prodejních prostor, při vystavování zboží, při zavádění moderních účetních systémů a systémů pro řízení zásob. Mohou též pomoci svým průmyslovým zákazníkům školením jejich pracovníků a poskytováním technických služeb.

TYPY VELKOOBCHODU

Existuje několik typů velkoobchodu (viz Tabulka 2.1), které se dělí do tří skupin: (Kotler et al. 2007)

1. Klasické velkoobchodní firmy.
2. Makléři a agenti.
3. Prodejní pobočky a kanceláře výrobců.

MARKETINGOVÁ ROZHODNUTÍ VELKOOBCHODNÍKŮ

V posledních letech zažívají velkoobchody rostoucí tlaky ze strany konkurence, zákazníci jsou stále náročnější, velkoobchodníci si musí poradit s novými technologiemi a s programy přímých nákupů velkých průmyslových firem i maloobchodních společností. Proto musí velkoobchody zdokonalovat svá strategická rozhodnutí, která se týkají cílových trhů a marketingového mixu. (Kotler a Armstrong, 2004)

1. Rozhodování o cílovém trhu a tvorba positioningu

Velkoobchodníci musí definovat své cílové trhy a efektivně na ně vstoupit. Cílovou skupinu si mohou vybrat podle velikosti zákazníka (např. velké maloobchodní firmy), podle typu zákazníka (menší obchody se smíšeným zbožím), podle potřeby služeb (zákazníci, kteří potřebují úvěr) nebo podle dalších faktorů. V rámci každé cílové skupiny mohou identifikovat nejziskovější zákazníky a těm připravit výhodnější nabídky a budovat s nimi lepší vztahy.

2. Rozhodování o marketingovém mixu

Marketingový mix velkoobchodu tvoří sortiment, ceny, komunikace a distribuce.

- Pro velkoobchod je produktem **sortiment výrobků a služeb**, které nabízí. Klíčem k úspěchu je nalézt takový soubor služeb, který cíloví zákazníci nejvíce ocení.
- **Cena** představuje velmi důležité rozhodnutí, neboť je zdrojem zisku.
- **Komunikace** může být kritickým bodem úspěchu velkoobchodu, ale většina z nich není na tuto oblast zaměřena. Způsob, jakým nástroje komunikace využívají, je spíše nahodilý a nesystematický. Mnozí zaostávají i v oblasti osobního prodeje.
- Důležitá je i **lokality** velkoobchodu – velkoobchodníci musejí pečlivě vybírat místo a vybavení. Bývají situovány v oblastech s nízkým nájmem a nízkými daněmi a většinou neinvestují mnoho peněz do budov, zařízení a systémového vybavení.

Moderní velkoobchody však neustále přizpůsobují své služby potřebám cílových zákazníků a hledají metody snižování nákladů.

2.3.2 MALOOBCHOD

Ačkoli velkoobchod zaujímá na obchodních trzích významné postavení, jsou maloobchody také velmi důležité, protože zajišťují poslední článek řetězu k zákazníkům.

DEFINICE 8

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní užití.

Maloobchodní prodejci jsou firmy, jejich tržby plynou převážně z maloobchodního prodeje. (Kotler a Armstrong 2004, s. 583)

Většina maloobchodního prodeje se uskutečňuje v maloobchodních prodejnách. V poslední době však rychle roste i maloobchodní prodej mimo prodejny – prostřednictvím přímých poštovních zásilek, katalogového prodeje, po telefonu, prostřednictvím teleshoppingu, internetu a dalších přímých metod.

TYPY MALOOBCHODNÍCH JEDNOTEK

Maloobchody mají mnoho forem a velikostí a stále se objevují nové typy. Obecně je lze rozdělit podle úrovně služeb, které nabízejí, podle šířky a hloubky produktových řad, požadovaných cen a celkové organizace. (Kotler et al. 2007)

KUPNÍ ROZHODNUTÍ NA MALOOBCHODNÍCH TRZÍCH

Maloobchodní firmy neustále zlepšují své nákupní schopnosti a dovednosti. Mají vypracované systémy odhadu poptávky, výběru zboží, řízení zásob a marketingové komunikace. Zvyšuje se vzdělanost obchodníků a to vede k tomu, že se pomalu mění vztahy mezi obchodem a dodavateli ve prospěch obchodu. (Heczková 2004)

Manažeři na obchodních trzích dělají tato **základní kupní rozhodnutí**:

1. Rozhodování o sortimentu.
2. Rozhodování o dodavateli.
3. Rozhodování o cenách.

ROZHODOVÁNÍ O SORTIMENTU

Rozhodnutí o sortimentu je primární a určuje obchodníkovo postavení na trhu. Velkoobchodníci a maloobchodníci si mohou zvolit jednu ze čtyř strategií: (Heczková 2004)

- **Strategie značkového zboží** – znamená prodávat zboží pouze jednoho výrobce (např. automobily jedné značky) - příkladem jsou autosalony značky Škoda.
- **Strategie hlubokého sortimentu** – představuje prodávat ucelenou skupinu výrobků od více výrobců - příkladem jsou specializované prodejny, například prodej knih.
- **Strategie širokého sortimentu** – znamená prodávat více typů výrobků v rozsahu obecného zaměření obchodníka (televizory, videopřehrávače a kamery, audiotechniku a rádia) - příkladem jsou prodejny elektrospotřebičů.
- **Strategie smíšeného sortimentu** – obchodník prodává různé, navzájem nesouvisející výrobky, potravinářského i nepotravinářského zboží denní potřeby.

Volbou sortimentu obchodník provádí segmentaci zákazníků, musí tomu přizpůsobit i jednotlivé nástroje marketingového mixu a v neposlední řadě i skladbu dodavatelů.

ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI

Při hledání vhodného dodavatele vychází manažer obchodní firmy ze tří základních situací, kterými jsou: (Vašítková 2007)

- **Nabídka nového výrobku** znamená situaci, kdy je obchodníkovi nabízen nový výrobek, který může přijmout nebo odmítnout.
- **Volba nejlepšího dodavatele** nastává tehdy, když obchodník pro konkrétní produkt hledá nejvhodnějšího dodavatele.
- **Hledání nejlepších dodacích podmínek** představuje snahu získat lepší podmínky od současného dodavatele. Oficiálně je zakázáno sjednávat s různými obchodníky různé podmínky u stejného typu zboží, pokud neodrážejí rozdíly v nákladech či jiné specifické okolnosti. Avšak obchodníci vyžadují od svých dodavatelů výhodnější jednání ve formě lepšího servisu, lepších úvěrových podmínek a větší slevy.

ROZHODOVÁNÍ O CENÁCH

Cenová politika maloobchodních firem je klíčovým faktorem jejich působení na trhu a je třeba ji řešit ve vztahu k cílovému trhu, k sortimentu i ke konkurenci. V podstatě existují tyto základní přístupy maloobchodů k tvorbě cen: (Kotler a Armstrong 2004)

- Vysoké marže při nízkém objemu prodeje (tento přístup volí zejména specializované obchody).
- Nízké marže při větším objemu prodeje (maloobchodníci s rychloobrátkovým zbožím, diskontní obchody).

Prostředí, ve kterém se maloobchodní prodejci pohybují, je tvrdé a velmi rychle se mění. V současné době trpí tento obor chronickou přeplněností, což má za následek ostrý konkurenční boj o peníze spotřebitelů. Velmi rychle se mění demografický profil spotřebitelů, jejich životní styl, nákupní zvyklosti a tomu se přizpůsobují i maloobchodní technologie. Pokud maloobchodníci chtějí uspět, musejí pečlivě vybírat své cílové trhy a jasně se na nich profilovat.

DALŠÍ PŘÍSTUPY K NÁKUPU ZBOŽÍ V MALOOBCHODĚ

V obchodních organizacích je možno k realizaci nákupu zboží přistupovat také z jiných hledisek a pak je možno specifikovat následující možnosti: (Vašítková 2007)

1. **Centrální nákup zboží** (realizovaný specializovanými nákupčími) – je typický pro obchodní domy, diskontní obchody, obchody s drobným zbožím a některé další organizace. *Slabina tohoto přístupu* spočívá v tom, že centrální nákupčí nejsou často podrobně seznámeni s potřebami zákazníků, kteří žijí v obchodní oblasti jejich obchodů. Některé firmy se snaží překonat tento handicap decentralizací nebo předáváním velké části zodpovědnosti za nákup zboží na vedoucí jednotlivých obchodů.
2. **Vytvoření nákupní komise.** Dodavatelé předávají nabídky zboží, až několika stovek různých výrobků měsíčně, vedení firmy. Vedení tyto nabídky předává v pravidelných intervalech nákupní komisi k odsouhlasení nebo zamítnutí. Komise je zpravidla složena z manažera nákupu, manažera podpory prodeje, manažera prodeje, manažera prodeje potravin a několika dalších specialistů. Tento postup je využíván zejména v supermarketech.
3. **Skupinový nebo kooperativní nákup.** Někdy se sdružují nezávislí maloobchodníci nebo malé sítě prodejen za účelem zvýšení své kupní síly. Při kolektivním nákupu mohou předat objednávku na větší množství zboží. Tak mohou získat výhodnější slevy, termíny dodávek i služby.

2.4 TRHY INSTITUCÍ

Nákup se netýká pouze podnikatelských subjektů, kterými jsou průmyslové a obchodní trhy. Mnoho společného se týká také nákupních praktik různých institucí a vládních organizací. Tyto subjekty však mají své specifické potřeby a charakteristiky, pro je potřeba věnovat jim zvláštní pozornost.

INSTITUCIONÁLNÍ TRHY

DEFINICE 9

Institucionální trh tvoří školy, nemocnice, sanatoria, vězení a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem ve své péči. (Kotler et al. 2007, s. 383)

Charakteristickým rysem těchto trhů jsou nízké rozpočty a klienti s omezenou možností volby.

PŘÍKLAD 4

ŠKOLA Vysokoškoláci, kteří bydlí na koleji, si obvykle nemohou moc vybírat a v menze musí jíst to, co jim nabízí. O kvalitě jejich stravování rozhoduje menza. Cílem nákupu není zisk, protože je jídlo poskytováno v rámci celkového balíčku služeb. Cílem není ani striktní minimalizace nákladů, protože nespokojení studenti si budou stěžovat a tím utrpí pověst školy. Proto musí nákupčí hledat takového dodavatele, který zajistí jídlo, které odpovídá jistému minimálnímu standardu, za nízkou cenu.

VLÁDNÍ TRHY

DEFINICE 10

Vládní trhy představují vládní jednotky – s celostátní i místní působností – které nakupují nebo si pronajímají výrobky a služby, aby mohly vykonávat hlavní funkce státní správy. (Kotler et al. 2007, s. 384)

Vládní trhy tvoří např. ministerstva, státní organizace, orgány, komise, výbory, úřady i orgány místní samospráv, které kupují běžné předměty (kancelářský nábytek, vybavení, automobily, paliva) i další výrobky jako je např. vojenská technika apod.

Vládní trhy nabízí pro mnoho firem obrovské příležitosti. Vládní nákupy se v mnohém podobají firemním nákupům. Podniky, které na tomto vládním trhu chtějí prodávat, však musí chápat, v čem se tyto trhy liší. Pokud chtějí uspět, musí najít klíčovou osobu s rozhodovací pravomocí, rozpoznat faktory ovlivňující nákupní chování a pochopit proces nákupního rozhodování na těchto trzích. (Kotler et al. 2007)

Velmi důležitou skutečností je to, že při těchto nákupech utrácí vláda peníze daňových poplatníků. Proto by měly být velmi pozorně sledovány veřejností, ať už jde o volené zástupce nebo soukromé skupiny, které zajímá, jak vláda tyto peníze daňových poplatníků utrácí.

Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování na vládních trzích:

- Faktory prostředí.
- Organizační faktory.
- Mezilidské a individuální faktory.
- Neekonomická kritéria, která mohou být zdrojem značné politické i ekonomické korupce.

Způsoby uskutečňování vládních nákupů:

- Veřejná zakázka.
- Otevřený konkurz.

PŘÍKLAD 5

Vládní nákupy prováděny formou veřejných zakázek představují velkou část hrubého domácího produktu země. Průměr Evropské unie činí 9,2 % HDP, přičemž některé země, mezi něž se řadí i Česká republika a Slovensko, překračují hranici až 15 % (viz OECD, 2002).

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Vysvětlete, co jsou to B2B trhy a uveďte jejich základní charakteristiky.
- Do jakých skupin B2B trhy členíme?
- Vymezte průmyslový trh a specifikujte jeho odlišnosti od trhu spotřebitelského.
- Kdo tvoří obchodní trhy?
- Charakterizujte velkoobchodní podniky, uveďte jejich typy a základní rozhodovací situace.
- Vymezte podstatu, poslání a typy maloobchodních podniků a charakterizujte jejich základní kupní rozhodnutí.
- Co jsou to trhy institucí a vládní trhy a jaké mají specifické charakteristiky?

POUŽITÁ LITERATURA

1. HECZKOVÁ, M., 2004. *Marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-239-4.
2. KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
3. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
4. SOLOMON, M. R. a kol., 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.
5. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

3 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ

CÍLE KAPITOLY

- Seznámit se se základním modelem nákupního chování organizací.
- Charakterizovat hlavní typy nákupních situací organizací.
- Objasnit pojem nákupní centrum a popsat jeho role.
- Popsat faktory, které nákupní chování organizací ovlivňují.
- Vysvětlit postup nákupního rozhodování organizací.
- Seznámit se s přístupy k modelování nákupního chování organizací.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákupní chování organizací, přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup, nový nákup, nákupní centrum, rozhodování o nákupu, model nákupního chování.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Z předcházejícího textu je zřejmé, že se trhy organizací odlišují od trhů spotřebitelských. Proto je důležité ozřejmit také základní vlastnosti a charakteristiky firemního nakupování, protože stejně jako podniky, které prodávají konečným spotřebitelům, musí i firmy rozumět tomu, jak se jejich zákazníci rozhodují. Díky těmto znalostem se pak mohou firmy účastnit rozhodovacího procesu svých zákazníků už od začátku.

PŘÍKLAD 6

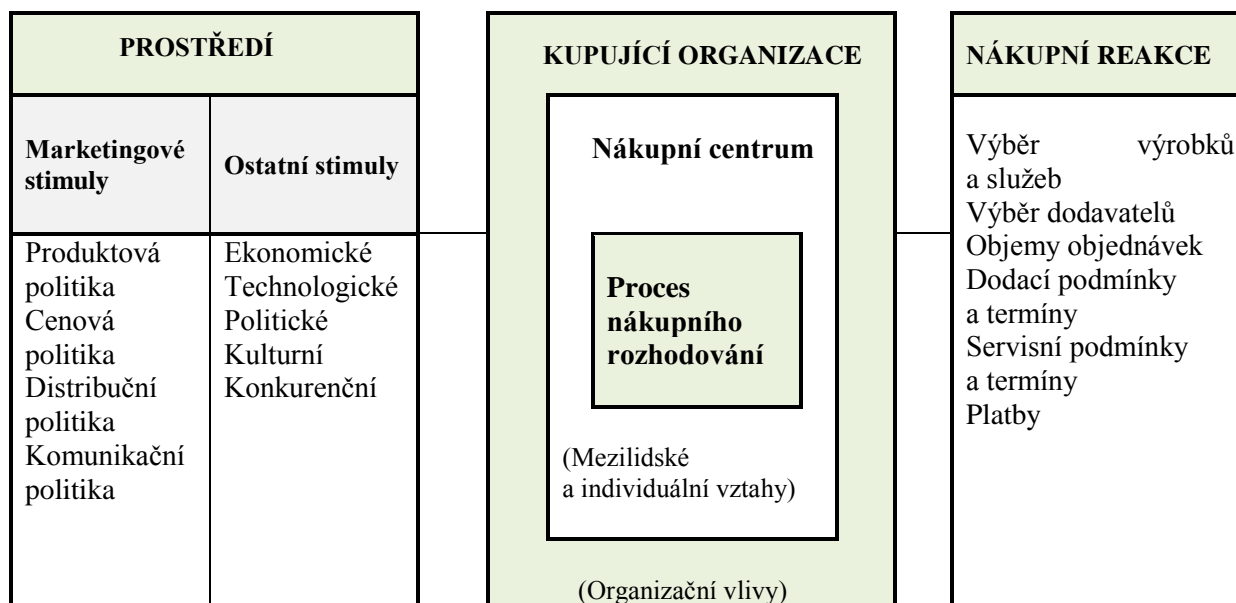
NEMOCNICE Společnost, která prodává zařízení do nemocnic, pochopitelně chce uspět v konkurenčním boji a své výrobky prodat. Proto musí vědět, že lékaři, kteří v nemocnici léčí, často iniciují nákup nových zařízení. Dělají to přesto, že nejsou zaměstnanci, které nákupy zařízení skutečně provádějí. Zástupci prodávající firmy proto musí navázat kvalitní vztahy s lékaři i s pracovníky nákupních oddělení, pokud opravdu chtějí, aby jejich produkty opravdu někdo bral vážně.

MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ

Marketingoví pracovníci potřebují vědět, jak budou kupující organizace reagovat na různé marketingové stimuly. Proto následující text vychází ze **základního modelu nákupního chování organizací**, který je znázorněn na Obrázku č. 3.1, vyjadřuje tyto skutečnosti:

Podle Kotlera et al. (2007) vstupují marketingové a jiné stimuly do nakupující organizace a vyvolávají u ní určité odezvy. Podobně jako u spotřebitelských nákupů jsou i marketingové stimuly pro nakupování organizací tvořeny produktovou politikou, cenovou politikou, distribuční politikou a komunikační politikou. Dalšími stimuly jsou ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční síly v okolním prostředí. Ty představují vstupy, které se uvnitř organizace mění v nákupní reakce – výběr výrobků a služeb, výběr dodavatelů, objemy objednávek a dodací, servisní a platební podmínky.

Obrázek č. 3.1: Model nákupního chování organizací



Zdroj: Kotler et al. 2007, s. 367

Z modelu nákupního chování organizací vyplývají následující otázky: (Kotler et al. 2007)

1. O čem organizace pro nákup rozhodují – jaké jsou základní nákupní situace?
2. Kdo se podílí na nakupování?
3. Jaké faktory mají na nakupování vliv?
4. Jaký je proces rozhodování o nákupu?

3.1 ZÁKLADNÍ TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ

V nákupní praxi organizací existují tři hlavní typy nákupních situací – **přímý opakovaný nákup** (běžné rutinní rozhodnutí), **modifikovaný opakovaný nákup** (vyžaduje určitou specifikaci) a zcela **nový nákup** (vyžaduje důkladný výzkum)

PŘÍMÝ OPAKOVANÝ NÁKUP

DEFINICE 11

Přímý opakovaný nákup je nákupní situace, kdy organizace něco rutinně opětovně objednává bez jakýchkoli modifikací. (Kotler et al. 2007, s. 368)

Podle Vašíkové (2007) je možno tuto situaci charakterizovat následujícím způsobem:

- Jde nákup stále se opakujícího sortimentu.
- Dosavadní zkušenosti účastníků rozhodování jsou pokládány za plně dostačující, nejsou zapotřebí nové informace.
- O každé transakci je většinou rozhodnuto přímo v nákupním oddělení (realizuje ho nákupce).
- Formálně nebo neformálně existuje seznam přijatelných dodavatelů.
- Tyto nákupy většinou představují převážnou část individuálních nákupů společnosti.

Příkladem je nákup obvazového materiálu pro nemocnici, kancelářských potřeb ve škole apod.

Marketingová práce vyžaduje **od nových dodavatelů**, aby udělali nabídku v tomto relativně rutinním typu obchodu zajímavější. Nákupce bere ohled na testování, určení ceny, na to, zda je výrobek nezbytně nutný atd. **Stávající dodavatelé** se přizpůsobují měnícím se potřebám zákazníků.

MODIFIKOVANÝ OPAKOVANÝ NÁKUP

DEFINICE 12

Modifikovaný opakovaný nákup je nákupní situace, kdy chce organizace změnit specifikace produktu, cenu, podmínky nebo dodavatele. (Kotler et al. 2007, s. 368)

Vašítková (2007) tuto situaci upřesňuje takto:

- Rozhodovací situace není nová, avšak při ohlédnutí zpět je od podobných situací více či méně odlišná.
- Je třeba brát ohled také na nové alternativy, které se mohou vyvinout z nové nebo přímé opakované nákupní situace.
- Ačkoli již jsou zkušenosti s nákupem obdobného produktu, musí se dodatečné informace zajistit.
- Modifikované opakované nákupy nastávají za situace, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu, podmínky dodávek či jiné okolnosti. Zpravidla vyžaduje další účastníky jak ze strany nákupce, tak ze strany dodavatele.

Příkladem modifikovaného opakovaného nákupu je případ nemocnice, která otvírá novou jednotku intenzivní péče a musí úklid a údržbu svěřit nějaké firmě (tj. nákup služeb).

Stávající dodavatelé bývají nejistí a snaží se ze všech sil, aby si udrželi zakázku. **Noví dodavatelé** cítí příležitost, snaží se nabídnout lepší podmínky a získat zakázku pro sebe.

NOVÝ NÁKUP

DEFINICE 13

Nové nákupní rozhodnutí je situace, kdy organizace poprvé kupuje určitý výrobek nebo službu. (Kotler et al. 2007, s. 368)

Základní charakteristiky této nákupní situace lze formulovat takto: (Vašítková 2007)

- Účastníci rozhodování stojí před zcela novým a dosud neřešeným problémem.
- Dosavadní zkušenosti nákupního chování jsou proto irelevantní a před nákupním rozhodnutím je velká potřeba informací.
- Nákupci musí hledat možné nové způsoby řešení problému a možné nové dodavatele.
- O novém nákupu lze hovořit, když zákazník kupuje zboží či službu poprvé.
- Čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na rozhodovacím procesu, tím usilovnější je sběr informací a více času si rozhodnutí vyžádá.
- Nové nákupy mívají důsledky, jež mohou ovlivnit finanční pozici organizace, kvalitu produktu a pověst společnosti.

Příkladem jsou nákupy automatického výrobního zařízení, nového počítačového nebo telekomunikačního systému.

První (nový) nákup je největší příležitostí pro **nové dodavatele**. Chytrý **stávající dodavatel** předvídá problém dříve, než jej identifikují současní a potenciální zákazníci, a proto je připraven uspokojit potřeby nových nákupů.

Tabulka č. 3.1 shrnuje, jakými marketingovými aktivitami reagují na jednotlivé nákupní situace dodavatelé. Rozlišuje se, zda se jedná o dodavatele, s nimiž jsou již navázány odběratelsko dodavatelské vztahy (dodavatelé „in“) nebo se jedná o naprosto nové dodavatele, s nimiž nejsou dosud žádné zkušenosti (dodavatelé „out“).

Tabulka č. 3.1: Reakce na odlišné nákupní situace a profil hlavních marketingových strategií

NÁKUPNÍ SITUACE	Aktivity dodavatelů, kteří jsou „in“	Aktivity dodavatelů, kteří jsou „out“
Nové nákupy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sledování rozvíjející se potřeby v organizaci. ➤ Poznání specifických potřeb. ➤ V počátečních fázích nákupního procesu aktivní poskytování obchodně technických informací. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Určení specifických potřeb. ➤ V počátečních fázích nákupního procesu aktivní poskytování obchodně technických informací.
Přímé opakované nákupy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posílení vzájemných vztahů mezi nakupujícím a prodávajícím. ➤ Přizpůsobení se rozvíjejícím se potřebám zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Snaha ukázat organizacím, že užitek z opětovného zkoumání požadavků a dodavatelů převyšuje míru nákladů. ➤ Pokus umístit se na seznamu preferovaných dodavatelů rovnou na druhém nebo třetím místě.
Modifikované opakované nákupy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Korigování problémů se zákazníky. ➤ Analyzování a poznávání potřeb zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reakce na problémy organizací s existujícími dodavateli. ➤ Přesvědčit organizace, aby vyzkoušely alternativní nabídky.

Zdroj: Upraveno podle Tomek a Hofman 1999

3.2 NÁKUPNÍ CENTRUM

Velmi důležité je také dobře porozumět tomu, kdo na trzích organizací nakupuje zboží a služby, které tyto organizace potřebují.

Část organizace, která provádí nákupní rozhodnutí, se nazývá **nákupní centrum**.

DEFINICE 14

Nákupní centrum tvoří všechny osoby a jednotky, které se účastní procesu nákupního rozhodování organizace. (Kotler et al. 2007, s. 370)

3.2.1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA NÁKUPNÍHO CENTRA

Nákupní centrum není pevně daná, formálně určená jednotka v rámci organizace. Jedná se o množinu nákupních rolí, které při různých nákupech zastávají různí lidé.

Členové nákupního centra mohou zastávat některou z následujících rolí: (Vašítková 2007)

1. **Uživatelé** jsou členové organizace, která zakoupený produkt používá. Často dávají podnět ke koupi a podílejí se také na definování požadovaných vlastností zboží, a přebírají tak úlohu *iniciátorů* nákupu.
2. **Ovlivňovatelé** ovlivňují podle cílené informační politiky průběh rozhodování a jejich požadavky bývají pokládány za rozhodující omezení.
3. **Schvalovatelé** schvalují rozhodnutí rozhodovatelů a nákupců.
4. **Nákupčí** jsou odpovědní za sjednání smlouvy. Jsou kontaktními osobami vůči dodavatelům. Mají formální pravomoc vybrat dodavatele a dohodnout okolnosti nákupu.
5. **Rozhodovatelé** volí na základě své mocenské pozice mezi alternativními nákupními možnostmi. Často jsou členy podnikového vedení, pokud podnikové vedení není schvalovatelem.
6. **Strážci** kontrolují vnitřní tok informací a přítok nových informací do nákupní skupiny. Jejich vliv je významný zvláště ve fázi přípravy rozhodování. Tito lidé mají za úkol chránit členy nákupní skupiny před nežádoucími informacemi od dodavatelů.

Velikost a složení nákupního centra organizace se liší v závislosti na produktech a nákupní situaci. U některých rutinních nákupů může všechny role nákupního centra zastat jediná osoba – např. nákupní agent – která sama provádí nákupní rozhodnutí. U složitějších nákupů se může nákupní centrum skládat třeba z 20 – 30 lidí z různých oddělení a úrovní řízení organizace.

PŘÍKLAD 7

FIREMNÍ LETADLO Na rozhodnutí koupit firemní letadlo se bude pravděpodobně podílet šéfpilot podniku, nákupčí, pracovníci právního oddělení, někdo z vrcholového vedení a další osoby formálně pověřené nákupním rozhodnutím. Mohou se na něm podílet také méně zřejmí, neformální účastníci, přičemž někteří mohou mít na nákupní rozhodování značný vliv nebo ho dokonce sami provádět. Někdy nevědí o všech účastnících nákupní rozhodování ani lidé v nákupním centru. Například o tom, jaké podnikové letadlo koupit, může rozhodnout člen představenstva, který se o létání zajímá a v letadlech se vyzná. Může také v pozadí tahat za nitky, aby zvrátil nebo změnil rozhodnutí.

Mnoho nákupních rozhodnutí v organizacích je výsledkem spleťtých interakcí neustále se obměňujících členů nákupního centra. (Kotle et al. 2007)

Při nákupním rozhodování podniků jde tedy nejčastěji o rozhodování kolektivní, které má podle Tomka a Hofmana (1999) tyto specifické znaky:

- **Stupeň formalizace** - vyplývá z ustálených pravidel jednání a z příslušných oblastí nákupního rozhodování účastníků. Tento znak má zvláštní význam, jestliže se jako poptávající objeví veřejný sektor.
- **Cizí determinace** znamená, že mnohé nákupní postupy jsou stanoveny prostřednictvím výhod zákazníka (například když zákazník předepíše prodejci, jaké komponenty od jakých subdodavatelů má odebrat).
- **Automatizace nákupního rozhodování** - v případě opakovaných nákupních situací je rozhodování nákupního centra nahrazeno možnostmi automatizace prostřednictvím informačních technologií.
- **Sankce** v případě prokázání korupčního chování.

Složitost role nákupního centra vyplývá z následujících skutečností: (Vašítková 2007)

- Do nákupního centra je zahrnuto několik lidí z různých řídicích úrovní podniku.
- Nákupní centrum není formálně jednotkou v rámci podniku (organizační jednotky).
- Účastníci (NC) zastávají různé funkce a mají různé pravomoci.
- Podnik tvoří důvěrný systém – nákupní centrum je v neustálé interakci s ostatními pracovníky, kteří jej ovlivňují, ale i podmiňují jeho vývoj.

Pro lepší pochopení významu a funkce nákupního centra v organizaci je třeba ještě vymezit některé charakteristiky nákupního centra a také vztahy mezi jeho členy. Vašítková (2007) uvádí následující:

CHARAKTERISTIKY NÁKUPNÍHO CENTRA:

V nákupní skupině se **projevuje skupinové chování**, na které působí **individuální cíle, osobní charakteristiky členů skupiny**, ale i **vnější vlivy**.

Vzájemné působení účastníků v nákupní skupině vede pochopitelně také k **napětí a konfliktům**, které mohou plynout z prosazování vlastních a mocenských zájmů.

V průběhu jednání mezi dodavatelským a nakupujícím podnikem se často neví, kteří členové nákupní skupiny během procesu jednání zaujímají klíčové pozice. Tj., ti kteří mají právo sjednávat smluvní závazky nebo se zúčastnit rozhodovacího procesu. To vede k rozdělení členů nákupního centra na **mocenské a odborné promotory**.

- **Mocnější promotory** jsou nejčastěji špičkoví manažeři, kteří disponují rozhodovací či schvalovací pravomocí na základě svého postavení v podnikové hierarchii. Jejich rozhodnutí je závislé na celkovém tlaku nákupní skupiny a také na cílech podniku.
- **Odborní promotory** jsou ti, kteří vynikají svými specifickými vědomostmi, nezávisle na postavení v podnikové hierarchii. Jejich vliv je nejvýznamnější v těch rozhodováních, kde jde o podrobné odborné posouzení.

VZTAHY MEZI ČLENY NÁKUPNÍHO CENTRA:

Jedná se například o vztahy mezi členy nákupního centra a nákupním oddělením podniku nebo o vztahy mezi různými odděleními a jednotlivci v nákupním centru.

Platí, že nákupní centrum je schopno přejímat nákupní rozhodnutí s rizikem tím větším, čím vyšší je jeho soudružnost.

Soudržnost nákupního centra závisí na podnikové kultuře, zkušenostech, kterými disponují společně pracující členové nákupního centra, na existenci vůdce v procesu rozhodování apod.

Pozor! Nezaměňovat nákupní centrum s nákupním oddělením podniku.

3.2.2 NÁKUPNÍ CENTRUM V MODERNÍM POJETÍ

Nákupní centrum je rozhodovací jednotka v procesu podnikového nákupu. V moderním a efektivně složeném týmu odborníků by mezi členy nákupního centra měli být zastoupeni takoví, kteří by na problematiku nákupu vnesli nový úhel pohledu. Neměli by zde chybět:

Manažer pro strategii. Ten bdí nad inovačním procesem jako celkem, předkládá řešení, řídí inovační projekty, zodpovídá za zdárné zavedení rozvojových projektů.

Manažer pro marketing. Jeho úkolem je mapování konkurence formou uplatnění *benchmarkingu* (proces vyhledávání špiček v oboru). Zjišťuje posun v chování konkurence, mapuje trh a možnosti dodavatelů a předává informace o nových postupech, náhradních řešeních a technologiích technologům, nákupčím a stratégům.

Technologové, projektanti, vývojáři. Snaží se vylepšit stávající nabídku, restují, schvalují náhrady, bdí nad nezávislosti. Rovněž sledují konkurenční technologickou vyspělost, hledají spolu s pracovníky marketingu mezery na trhu. Hledají zdroje vyšší přidané hodnoty a ptají se nákupčích, jak se tyto zdroje dají zajistit.

Manažer pro nákup. Podle získaných informací a předepsaných postupů se svým týmem sestavuje, obnovuje portfolio dodavatelů, sleduje efektivitu plnění jejich závazků a rozvíjí vztah s dodavateli a udržuje náklady na optimální úrovni stavu.

Manažer pro logistiku a to nejen vnější, ale především vnitřní logistiku. Vítá snižování časů nepřidávajících přidanou hodnotu. Často zastřešuje nákup jako součást logistiky.

Manažer pro investice. Ten provádí složitá výběrová řízení a sleduje návratnost investičních projektů.

Obsazení jednotlivých rolí uvedenými odborníky pak může vypadat takto:

- Namísto uživatelů se v **rolí iniciátorů nákupu** objevují marketingoví pracovníci, vývojáři a projektanti.
- **Roli ovlivňovatelů** plní manažeři pro strategii a prodeji.
- Jako **strážci** vystupují manažeři pro logistiku, technologové a pracovníci zabývající se podnikovými financemi.
- V pozici **rozhodovatelů** jsou především pracovníci vrcholového managementu a také manažeři nákupu.
- A konečně **nákupci**, ti zajišťují konkrétní smluvní vztahy.

Zdroj: Kapitola 3.2.2 zpracována podle Vašítková 2007

3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ

Organizace jsou při nákupním rozhodování vystaveny mnoha vlivům. Někteří odborníci se domnívají, že největší vliv mají ekonomické faktory – předpokládají, že kupující dá přednost dodavateli, který nabídne nejnižší cenu, nejlepší produkt nebo nejrozsáhlejší servis. Organizace však nereagují jen na ekonomické, ale i na osobní faktory a většina marketingových pracovníků z oblasti B2B si uvědomuje i to, že při nákupním rozhodování hrají významnou roli emoce. (Kotler et al. 2007)

Různé skupiny faktorů, které mají vliv na nákupní chování organizací, ukazuje následující Obrázek č. 3.2. Jsou to vlivy okolního prostředí, firemní prostředí, mezilidské vztahy a faktory osobní – individuální.

Obrázek č. 3.2: Faktory ovlivňující nákupní chování organizací



Zdroj: Upraveno podle Kotler et al. 2007, s. 372

3.4 PROCES ROZHODOVÁNÍ O NÁKUPU

Aby bylo možno co nejlépe pochopit nákupní chování organizací, je potřeba také vědět, jak organizace svá nákupní rozhodnutí provádějí. Klíčové fáze nákupního procesu organizací jsou uvedeny v Tabulce č. 3.2. Kupující, kteří stojí před prvním nákupem, obvykle procházejí všemi fázemi nákupního procesu. Kupující provádějící modifikovaný opakovaný nákup nebo přímý opakovaný nákup mnou některé z nich přeskočit.

Tabulka č. 3.2: Fáze nákupního procesu organizací ve vztahu k důležitým nákupním situacím

FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU	NÁKUPNÍ SITUACE		
	První nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
Rozpoznání problému	Ano	Možná	Ne
Obecný popis potřeby	Ano	Možná	Ne
Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
Hledání dodavatelů	Ano	Možná	Ne
Vyžádání nabídek	Ano	Možná	Ne
Výběr dodavatelů	Ano	Možná	Ne
Specifikace objednávkové rutiny	Ano	Možná	Ne
Hodnocení výsledků	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Upraveno podle Kotler et al. 2007, s. 378

V případě typického prvního nákupu charakterizuje Kotler et al. (2007) jednotlivé fáze nákupního procesu následujícím způsobem:

ROZPOZNÁNÍ PROBLÉMU

Nákupní proces začíná, když si někdo ve firmě uvědomí problém nebo potřebu, kterou je možno uspokojit pořízením určitého zboží nebo služby. Rozpoznání problému může být důsledkem interních nebo externích stimulů. Interním podnětem může být rozhodnutí firmy uvést na trh nový produkt, který vyžaduje nové stroje, zařízení a materiály, externím podnětem mohou být nové nápady z veletrhu, reklama nebo telefonát prodejce, který nabízí lepší produkt nebo nižší cenu.

OBECNÝ POPIS POTŘEBY

Po rozpoznání problému vypracuje kupující obecný popis potřeby, který zahrnuje charakteristiky a množství požadovaného produktu. Když jde o standardní věci, není to problém, Pokud se jedná o složité produkty, je potřeba spolupracovat s dalšími osobami – s techniky, uživateli, konzultanty a dalšími, protože je nutno upřesnit spolehlivost, životnosti, cenu a mnoho dalších atributů produktu. V současnosti jsou nové produkty stále častěji navrhovány ve spolupráci s dodavateli a ti pak také ovlivňují specifikaci nakupovaných produktů.

SPECIFIKACE PRODUKTU

Dále je potřeba zpracovat technickou specifikaci produktu, často za pomoci konstrukčního týmu, který provádí hodnotovou analýzu.

Hodnotová analýza je přístup ke snižování nákladů, v jehož rámci se pečlivě studuje, zda je možné různé komponenty neprojektovat, standardizovat nebo vyrábět pomocí méně nákladných postupů. Na hodnotové analýze spolupracuje tým pracovníků, který určí a specifikuje nejlepší parametry.

HLEDÁNÍ DODAVATELŮ

Hledání dodavatelů je fáze nákupního procesu organizace, kdy se kupující snaží najít co nejlepší (nejvhodnější) dodavatele. Může pracovat se seznamem kvalifikovaných dodavatelů, hledat v obchodních adresářích, vyhledávat pomocí počítače nebo dát na doporučení od jiné firmy. Současným trendem je stále větší používání internetu. Existuje určité pravidlo, podle některého čím je nákup novější a čím je složitější a nákladnější kupovaná položka, tím více času kupující stráví hledáním dodavatelů. Dodavatelé se proto snaží získat si na trhu dobrou pověst dostat se do významných databází a adresářů.

VYŽÁDÁNÍ NABÍDEK

V této fázi vyzve kupující kvalifikované dodavatele, aby předložili své nabídky. Někteří dodavatelé reagují posláním katalogu nebo prodejce. Pokud se však jedná o složitý a nákladný produkt, vyžaduje se podrobná písemná nabídka popř. prezentace. Prezentace by neměly být čistě technickými, ani čistě marketingovými dokumenty. Prezentace by měla vyvolat důvěru a odlišit nabídku od konkurence.

VÝBĚR DODAVATELŮ

Po prostudování nabídek přistoupí členové nákupního centra k jejich posouzení a provedou výběr dodavatele.

Zpravidla se **rozhodují podle řady kritérií** – mohou to být např.: kvalita výrobků a služeb, včasnost dodávek, dodržování zásad obchodní etiky, čestné jednání, konkurenceschopné ceny, poskytovaný servis, technická pomoc a poradenství, geografické umístění a pověst dodavatelské firmy.

Před konečným rozhodnutím se firmy ještě pokoušejí vyjednat s vybranými dodavateli příznivější cenové nebo jiné podmínky. Nakonec se rozhodnou pro jednoho, nebo více dodavatelů.

Rozhodnout o tom, **kolik dodavatelů** je pro firmu nejvhodnějších, patří k nejdůležitějším rozhodnutím.

- **Zásobování z jednoho zdroje** a úzká vzájemná spolupráce je někdy výhodnější než zásobování od více dodavatelů. Je to v případě, pokud firma potřebuje časté dodávky specializovaných produktů.
- **Zásobování z více zdrojů** znamená nákup daného produktu od více dodavatelů. Je pravděpodobné, že si dodavatelé budou cenově konkurovat a pokud se u jednoho z nich objeví problémy, je možno se obrátit na ostatní.

V současnosti však spíše dochází k omezování počtu dodavatelů a existuje trend, který směřuje k zásobování z jediného zdroje, kdy se pro celou třídu zboží dlouhodobě využívá pouze jediný dodavatel. Nakupující firma se tak stává velkým zákazníkem se značným vlivem na dohadování o cenách a smluvních podmínkách. Dochází také ke snižování administrativních nákladů. Mnoho firem se však takového způsobu zásobování zatím obává.

Někdy je výběr dodavatele založen na **reciprocitě** – to znamená, že dvě firmy nakupují vzájemně své produkty. Např. firma, která dodává součástky pro výrobu nákladních automobilů, pak pro své potřeby nakupuje nákladní automobily právě u svého zákazníka.

SPECIFIKACE OBJEDNÁVKOVÉ RUTINY

Tato fáze znamená, že kupující vystaví vybraným dodavatelům konečnou objednávku a uvede technické specifikace, potřebné množství, očekávané termíny dodání, zásady vrácení zboží a záruky.

V případě údržby, oprav a zabezpečení provozu firmy místo pravidelných objednávek sjednávají **rámcové smlouvy**, které zakotvují dlouhodobý vztah a sjednanou cenu. Dodavatel udržuje skladové zásoby, prostřednictvím počítačů se vystavují objednávky automaticky, když stav zásob poklesne. Rámcové smlouvy přispívají k většímu využívání zásobování z jednoho zdroje a k nákupu většího množství položek od tohoto dodavatele.

KONTROLA VÝSLEDKŮ

Poslední fází nákupního procesu organizací je, že kupující zhodnotí svoji spokojenost s dodavatelem a rozhodne se, jestli bude pokračovat nebo dohodu změni nebo dokonce vztahy přeruší. Dodavatel by tedy měl sledovat stejné faktory jako kupující a ujistit se, že jeho dodávky jsou v pořádku a vedou ke spokojenosti kupujícího.

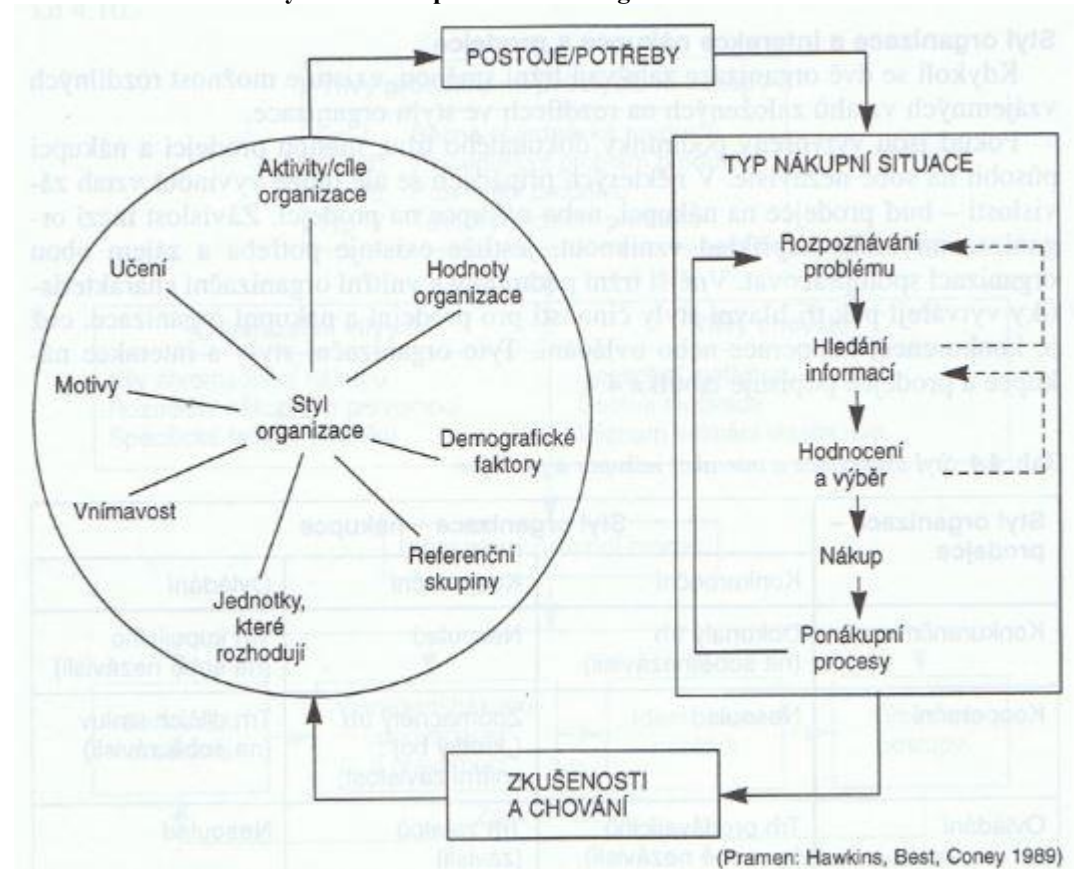
Výše popsaný model nákupního chování organizací představuje rozhodování při prvním nákupu. Ve skutečnosti je vše složitější, protože každá organizace nakupuje svým vlastním způsobem a každá nákupní situace je jedinečná.

3.5 MODELOVÁNÍ NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ

Pochopení nákupního chování organizací vyžaduje mnoho znalostí a pojmů, které se používají k popisu potřeb jak individuálních spotřebitelů a domácností tak organizací. Z těchto znalostí pak vychází základ **všeobecného modelu nákupního chování organizací**, který se hodně využívá, protože je velmi názorný a dokresluje pohled na nákupní chování organizací.

Tomek a Hofman (1999) uvádějí, že je potřeba vycházet ze skutečnosti, že každá organizace má svůj styl nebo způsob práce, který je charakterizován jako organizační styl. Ten odráží a formuje potřeby a postoje organizace, které ovlivňují její chování a rozhodování – viz Obrázek č. 3.2.

Obrázek č. 3.3: Všeobecný model nákupního chování organizací



Zdroj: Tomek a Hofman 1999, s. 73

Každá organizace má jiný styl, např. pokud jde o shromažďování informací, jejich zpracování a podílení se na rozhodování. Má také rozdílné potřeby, cíle, jiné zkušenosti i postoje. Tyto rozdíly ovlivňují to, jak organizace řeší nákupní problém.

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Vysvětlete základní model nákupního chování organizací, který popisuje Kotler a kolektiv.
- Uveďte základní typy nákupních situací organizací a vysvětlete jejich podstatu.
- Co je to nákupní centrum a kdo ho tvoří.
- Jaká je úloha jednotlivých členů nákupního centra v klasickém a v moderním pojetí?
- Vyjmenujte a charakterizujte faktory, které ovlivňují nákupní chování organizací.
- Vymezte jednotlivé fáze nákupního procesu a vysvětlete jejich podstatu.

POUŽITÁ LITERATURA

1. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
2. TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
3. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

4 MARKETINGOVÉ POJETÍ NÁKUPU

CÍLE KAPITOLY

- Uvědomit si podstatu a význam marketingu jako filozofie podnikání a to i v oblasti nákupu organizací.
- Objasnit zásady uplatňování nákupního marketingu.
- Definovat nákupní marketing a ojasnit jeho úkoly.
- Popsat a charakterizovat jednotlivé nástroje nákupního marketingového mixu a jejich význam.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákupní marketing, nákupní marketingový mix, informační a komunikační mix, výrobní mix a mix služeb, cenový a kontraktační mix, logistický a dodávkový mix.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Základním východiskem pro pochopení marketingového pojetí nákupu je skutečnost, že u **nákupního marketingu jsou veškeré aktivity zaměřeny směrem ke vstupům, to je především k dodavatelům**, zatímco klasický marketing se orientuje především na zákazníky. Takto je to řečeno poněkud zjednodušeně, ale tato základní filozofie nákupního marketingu je důležitá nejen pro zvládnutí teorie nákupního marketingu, ale také pro uplatnění těchto poznatků do praxe.

4.1 OD NÁKUPU K MARKETINGU

Jak už bylo uvedeno v předcházejících kapitolách, je jednou ze základních funkcí podniku nákup. Jak uvádí Synek (2002), je základní funkcí nákupu efektivní uspokojování potřeb, které vyplývají z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, polotovarů, náhradních dílů, náradí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku atd. V dobře řízených firmách jsou předmětem nákupu také zařízení, investiční strojní systémy a služby výrobní i nevýrobní povahy.

Marketing – jako jedna ze základních idejí managementu současnosti - se dostává do širšího povědomí přibližně v polovině padesátých let. Uplatňování marketingových přístupů je spojeno s relativní nadvýrobou, kdy cílem managementu není pouhé zvyšování osvědčené výroby cestou vyšší produktivity a masovosti a získávání nových trhů, ale řešení otázek co vyrábět a komu prodávat. Teprve mnohem později, v USA v poválečných letech a v Evropě nejméně o dvě desetiletí později, se objevily **snahy o praktickou implementaci marketingu na tržním vstupu do podniku, tj. na straně nákupu**.

Marketing má ovšem velmi úzký vztah k managementu, který lze charakterizovat tak, že management je přístup k vedení lidí při uskutečňování podnikatelských cílů firmy. Ty ve vyspělé tržní ekonomice vyplývají především z uplatňování marketingových principů, které do popředí kladou uspokojování potřeb zákazníků. Je tedy možno říci, že marketing je vůdčí myšlenkou, které se metody a nástroje managementu přizpůsobují a slouží, a zároveň, že se marketing ve své realizaci opírá o všechny zásady a nástroje managementu. (Tomek a Tomek 1996)

Pokud vyjdeme z předpokladu, že podnik ve své činnosti vychází z marketingové filozofie, pak musíme připustit, že marketing vnáší do vnitropodnikového i širšího řetězce tvorby hodnot funkci integrátora firmy s trhem. Marketing tak vytváří předpoklady pro řešení různých

vnitropodnikových střetů, ke kterým v podniku dochází v důsledku systému řízení, nedostatečné podpory vedení firmy, odlišného chápání požadavku přizpůsobení se potřebám zákazníků apod.

PŘÍKLAD 8

Výzkumem bylo zjištěno, že přijetí marketingové koncepce a závazků, které z ní plynou, je maximální u pracovníků na úrovni manažerů jednotlivých podnikových útvarů, zejména odbytu a prodeje. Na druhé straně překvapující je neochota přizpůsobit se této tendenci u top manažerů a u pracovníků výroby a nákupu. (Vašítková 2007, s. 76)

Následující Tabulka č. 4.1 popisuje, jak se marketingová koncepce střetává se zájmy jiných vnitropodnikových útvarů a činností.

Tabulka č. 4.1: Střety marketingu uvnitř podniku

STŘETY MARKTINGU UVNITŘ PODNIKU	
Výzkum a vývoj klade důraz na technické vlastnosti výrobků a na technickou kvalitu.	Marketing klade důraz na potřeby určité cílové skupiny zákazníků.
Technické útvary vyžadují delší čas na vyřešení konstrukčních problémů.	Marketing vyžaduje pružnost, rychlost a variantnost v uspokojování zákazníků.
Výroba preferuje stabilitu, časové rezervy a hromadnost.	Marketing požaduje kratší výrobní cyklus a specifickou úpravu produktů.
Nákup prosazuje určitou stabilitu a nižší zásobovací náročnost.	Marketing prosazuje možnost materiálové variantnosti výrobků.
Financování vyžaduje nízké náklady.	Marketing vyžaduje flexibilní rozpočet především na komunikační mix.
Informatika se brání speciálním informačním analýzám.	Marketing požaduje informační soubory na míru.

Zdroj: Vašítková 2007, s. 76

4.2 MARKETINGOVÉ POJETÍ NÁKUPU

Moderní podniky v tržně vyspělých ekonomikách začaly v posledních desetiletích uplatňovat marketingové přístupy, metody a techniky také v oblasti nákupu.

DEFINICE 15

Marketingové pojetí nákupu používá obdobné metody, aktivity a techniky jako marketing s dominantou na straně prodeje, počínaje výzkumem dodavatelů (potenciální nabídky), rozhodováním o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek (platebních, dodacích, logistických, cenových apod.), zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů.

Takto pojatý nákup přitom usiluje o dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem (nákupcem), a to i v otázkách kvality výrobků, spolehlivosti a pružnosti plnění smluv o dodávkách apod. (Synek 2002, s. 184)

Funkce nákupu se v podnicích stává strategickou záležitostí. Kvalita nákupu má vliv na finální produkci a také na konkurenční schopnost podniku.

V rámci nákupní činnosti podniky provádějí analýzu a výzkum dodavatelského trhu, analýzu existujících i potenciálních potřeb uživatelů výrobků, plánování nákupních operací, obchodní jednání s dodavateli, řízení nákupních činností, vstupní i následnou kontrolu kvality nakupovaných výrobků.

4.2.1 ZÁSADY NÁKUPNÍHO MARKETINGU

Při uplatňování marketingových přístupů v nákupní činnosti organizace je třeba respektovat následující zásady: (Vašíková 2007, s. 77 – 79)

1. Při jakémkoli rozhodování či hodnocení *ekonomických parametrů nákupu* je nutno zvažovat jejich **vliv na plnění dlouhodobých strategických podnikatelských cílů firmy** tj. vliv na zajišťování dlouhodobé prosperity. Kromě *negativních důsledků* (náklady, zásoby apod.) je však nutno hodnotit i *pozitivní přínos nákupu* vyplývající z mimořádných iniciativních aktivit, zejména při prosazování náhodných materiálových substitucí, při prosazování lepšího hospodaření s materiálem a při využívání druhotných surovin, účelné standardizaci apod.
2. *Nákup musí svým postavením v podniku* odpovídat zásadám moderního řízení: nemůže být jen pasivním článkem, ale *musí se stát důležitým faktorem plnění strategických cílů podniku*. Musí být zapojen do vrcholového strategického rozhodování podniku, a to zejména u firem s velkým podílem subdodávek montážního charakteru a materiálových nákladů vůbec a u výrobků s vysokými nároky na jakost vstupního materiálu.
3. Marketingové přístupy v nákupu vyžadují **dokonalou informační základnu**. Je nutno získávat a aktualizovat informace tak, aby vytvářely podklady pro správně rozhodování o dodavateli, ceně, dodacích a platebních podmínkách, optimální velikosti zásob, časovém režimu dodávek apod.
4. Důraz je kladen na **osobnost nákupce**, a to nejen na jeho technické, ekonomické, obchodní a právní znalosti a zkušenosti. Nákupce by měl být schopen plnit funkci jakéhosi „obchodního vyslance“ firmy na trhu. Proto je důležité, aby uměl jednat s obchodními partnery na trhu, získávat je pro dlouhodobou kvalitní spolupráci na legálním a etickém základě.
5. Nákup podniku musí prokazovat **schopnost „komplexního vidění“** vlastních cílů a problémů a sebe sama jako jednoho ze subjektů trhu. Nákupní management zahrnuje i aktivní účast při řízení materiálových a logistických procesů uvnitř podniku, spoluúčast v otázkách řízení jakosti, zabezpečování šetrných ekologických přístupů včetně hospodaření s odpadem. Nákup tak působí jako iniciativní a aktivní faktor při snižování materiálových nákladů a při zvyšování jakosti a prodejnosti výrobků, a tím i při zlepšování finálních ekonomických výsledků firmy.
6. **Dodavatel je ústředním vnějším subjektem nákupního managementu**. Marketingově pojatý nákupní přístup k dodavateli vyžaduje, aby v něm byl spatřován „partner-spojenec“ a v jistém smyslu i „protihráč“ na tržním kolbišti, tj. v procesu směny. Prvním předpokladem úspěchu je znalost dodavatelů, jejich silných a slabých stránek, jejich marketingové tržní strategie, využívání jednotlivých nástrojů marketingového mixu, stejně jako i jejich celkové ekonomické situace a postavení na trhu.
7. **Plán nákupu** je důležitým nástrojem nákupu. Tržní podmínky v ekonomickém smyslu posilují roli plánu nákupu, tím však rostou nároky na celý plánovací proces. Důležitý je požadavek elasticity plánu, schopnost citlivě reagovat na změny vnitřních a vnějších podmínek nákupu.
8. Především je nutno věnovat pozornost **strategickému řízení nákupu**. Tvorba nákupní strategie je tvůrčím procesem, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formulují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.

4.2.2 POJEM A ÚKOLY NÁKUPNÍHO MARKETINGU

DEFINICE 16

Nákupní marketing znamená tržně orientovaný způsob myšlení v nákupu podniku. Obsahuje všechny podnikatelské tržní aktivity, ve kterých podnik prostřednictvím marketingových nástrojů uplatňuje současné i budoucí potřeby jako poptávající strana trhu vůči nabízející straně trhu. (Vašítková 2007, s. 79)

Hlavním úkolem nákupního marketingu je skutečnost, že přináší informace o potřebách, problémech, prioritách i možnostech dodavatelů. Tomek a Hofman (1999) formulovali základní nákupní marketingové úlohy takto:

➤ **Sběr tržních informací**

Sběr a analýza tržních dat pro podporu nákupu a aktivit marketingového nákupního plánování.

➤ **Definování nákupní strategie**

Provádění kontroly vnějšího prostředí (nákupní tržní trendy, konkurenční postavení dodavatelů, odhad tržních možností dodavatelů).

➤ **Plánování nákupu**

Sledování nových technologií a vývoje u dodavatelů pro potřeby plánu vlastního vývoje produktu. Získávání podkladů od podnikového útvaru prodeje a technické přípravy výroby.

➤ **Výběr dodavatele**

Vyhodnocení nabídek dodavatelů na základě tržních informací.

➤ **Specifikace nákupu**

Upřesnění objednávek a podmínek dodávek u dodavatelů.

➤ **Formulace nákupní strategie prostřednictvím nákupního marketingového mixu**

Využití produktu, ceny, distribuce a promotion dodavatele k rozvinutí nákupní i prodejní strategie.

➤ **Jednání s dodavateli**

Zahájení marketingového nákupního programu.

➤ **Zhodnocení nákupní úlohy**

Naplnění marketingového nákupního programu, vyhodnocení nákupu a všech realizovaných nákupních aktivit.

4.3 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX

V souvislosti s uplatňováním marketingového přístupu k trhu se v podmínkách současné tržní ekonomiky mluví o nákupním marketingovém mixu obdobně, jako je tomu při uplatňování prodejního marketingového mixu.

DEFINICE 17

Nákupní marketingový mix obsahuje soubor nástrojů, které má k dispozici nákup v podniku k tomu, aby splnil své funkce. Tyto nástroje jsou ve své podstatě stejné, jako jsou nástroje marketingového mixu prodejního, existují však odlišnosti, které vyplývají z rozdílné funkce a různé váhy těchto nástrojů na straně nákupu a také z různých možností jejich využití.

Nejen v prodeji, ale také v oblasti nákupu je základní stavebnicí instrumentarium marketingového mixu. V odborné literatuře existují **dva přístupy k členění jednotlivých nástrojů nákupního marketingového mixu.**

- Členění nákupního marketingového mixu na **10 jednotlivých prvků** – nástrojů (Tomek a Tomek 1996 a Lukoszová 2004)

V tomto případě jsou do nákupního marketingového mixu zařazeny individuálně tyto marketingové nástroje:

Informační mix, komunikační mix, dodavatelský mix, konkurenční mix, cenový mix, výrobní mix, mix kvality, množstevní mix, termínový mix a mix nákupních podmínek.

- Členění nákupního marketingového mixu na **4 skupiny marketingových nástrojů (dílní marketingové mixy)** (Tomek a Hofman 2004 a Synek 2002)

Jednotlivé nástroje nákupního marketingového mixu jsou uspořádány do určité kombinace prvků, které odpovídají chronologii aktivit nákupního procesu. Jde o tyto skupiny:

Informační a komunikační mix, výrobní mix a mix služeb, cenový a kontrakční mix a logistický a dodávkový mix.

4.3.1 ZÁKLADNÍ PRVKY NÁKUPNÍHO MARKETINGOVÉHO MIXU

Nákupní marketingový mix obsahuje soubor jednotlivých prvků - nástrojů, které má k dispozici nákup podniku, aby splnil své funkce. Jejich použití závisí na konkrétních schopnostech a dovednostech podniku. Je možno je vymezit a charakterizovat následujícím způsobem: (Lukoszová 2004)

1. **Informační mix** představuje schopnost vytvořit a využít nákupní informační systémy při rozhodování odběratele. Přitom mají být postiženy jak nejdůležitější vlivy vnějšího prostředí, tak činitele vnitřního prostředí podniku.
2. **Komunikační mix** představuje soubor nástrojů, které podnik uplatňuje a využívá při komunikaci jak s dodavateli, tak v rámci vlastních vnitropodnikových útvarů.
3. **Dodavatelský mix** znamená schopnost podniku zvolit optimální dodavatele, kteří budou perspektivní a schopni dlouhodobě spolupracovat.
4. **Konkurenční mix** je spojován se schopností identifikovat konkurenční situaci mezi dodavateli. S tím souvisí také schopnost volby optimálního dodavatele a rozhodování o nákupní strategii.
5. **Cenový mix** znamená schopnost provádět optimální cenovou politiku nákupu, která nesleduje pouze určitou výši ceny, ale vede k rozhodnutí minimalizující celkové náklady pořízení a využívání dodávky.

6. **Výrobní mix** je spojován se schopností nákupu rozhodnout o optimální variantě nakupovaného výrobku (zvolit např. technické a estetické parametry), který tvoří vhodný základ pro finální produkt.
7. **Mix kvality** spočívá ve schopnosti zajistit kvalitu ve všech oblastech dodavatelsko-odběratelských vztahů a dodávky.
8. **Množstevní mix** zahrnuje činnosti spojené s dodávkou, především výši a frekvenci realizované dodávky. Zato rozhodnutí představují součást strategie řízení zásob.
9. **Termínový mix** je spojován se schopností podnikového nákupu časově usměrňovat průběh vnitřních a vnějších hmotných a informačních toků od dodavatelů i v rámci ostatních podnikových útvarů.
10. **Mix nákupních podmínek** představuje schopnost vyžadovat a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek ve vztahu k dodavatelům, ale i dalším navazujícím článkům (například k výrobě).

4.3.2 DÍLČÍ MIXY NÁKUPNÍHO MARKETINGU

Jak uvádí Synek (2002) **uspořádání** jednotlivých marketingových nástrojů pro oblast nákupu **odpovídá posloupnosti nákupních manažerských aktivit**. Znamená to, že se vychází z informačního a komunikačního mixu (nejdříve je potřeba mít dostatek informací a umět komunikovat se svým okolím), pokračuje se přes výrobní mix a mix služeb (tedy tvorbu nákupního sortimentu), dále přes cenový a kontrakční mix (tvorbu objednávek, uzavírání smluv) a končí se logistickým mixem (dodávkami od dodavatelů, uskladněním, udržováním zásob a přesunem na místa potřeb).

Každý nástroj se využívá k realizaci řady operací, jejich kombinace se označuje jako **dílčí nákupní politika** – např. informační a komunikační, výrobní, cenová a kontrakční a politika logistická. Určitá kombinace nástrojů a operací vyúsťuje do určitého strategického, taktického nebo operativního plánu.

V následujícím textu je uveden přehled a charakteristika jednotlivých dílčích mixů:

Zdroj: zpracováno podle Synek 2002 a Vašítková 2007

INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ NÁKUPNÍ MIX

DEFINICE 18

Informační mix představuje schopnost vytvořit informační soubory o *vnitřních parametrech podniku* (nakupovaných výrobcích, materiálech, normách apod.) jakož i o *vnější situaci na trhu zdrojů nákupu* (dodavatelích, výrobních firmách i zprostředkovatelích), o *charakteristikách dodavatelů jako partnerů*, tj. o jejich chování a o minulých zkušenostech s nimi.

Pro úspěšný průběh nákupního procesu je nutno získat, uspořádat a využívat následující **soubory informací**:

- o nakupovaných výrobcích a službách (včetně plné technické a ekonomické identifikace),
- o vyráběných výrobcích a poskytovaných službách, které jsou předmětem prodeje vlastní firmy, a to o jejich nákupní a materiálové náročnosti,
- o dodavatelích (výrobních firmách, zprostředkovatelích jak stávajících, tak i potencionálních),
- o cenách výrobků a jejich proměnných složkách (o slevách, přírážkách, daních, clech atd.),
- o konkrétních platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele,
- o minulých skutečnostech (ve spotřebě, v nákupu, v zásobách, v plnění dodávek podle dodavatelů, v cenách apod.),
- o makroekonomických skutečnostech (ekonomických, legislativních, technologických, technických, logistických, atd.).

Tyto informace musí být natolik podrobné a aktuální, aby na jejich základě bylo možno kvalifikovaně rozhodovat a efektivně uskutečňovat nezbytné aktivity nákupního procesu. Zdrojem informací jsou účetnictví, statistika a také operativní evidence nákupu i ostatních vnitropodnikových útvarů. Přitom se plně využívá výpočetní technika, Internet a zpracování informací v „on line“ režimu.

Komunikační mix je relativně samostatný, sestává ze známých nástrojů marketingové komunikace a všechny komunikační aktivity vycházejí z dokonalé znalosti dodavatelů.

V rámci komunikačního mixu se uskutečňuje:

- výzkum dodavatelů (nákupní výzkum trhu),
- volba dodavatele,
- komunikace v průběhu projednávání dodávek a kontraktace,
- komunikace od uzavření kontraktu do logistické realizace dodávky,
- komunikace po realizaci dodávky,
- hodnocení dodavatele a rozhodování o dalším odběratelsko-dodavatelském vztahu.

V nákupním komunikačním mixu se uplatňují známé nástroje marketingového komunikačního mixu, mají však odlišný význam. (Vašítková 2007)

- Na prvním místě se využívá **osobní prodej a nástroje přímého marketingu**. Do oblasti osobního prodeje můžeme zařadit i *internetové obchodování typu B2B* (dodavatel- odběratel na průmyslových trzích).
- Z nástrojů **podpory prodeje** jsou *nejvýznamnější slevy*. Dalším velice významným nástrojem této skupiny jsou *výstavy a veletrhy*, které mají nejdůležitější pozici hned po osobním prodeji.
- Své uplatnění neztrácí ani **reklama**, zejména inzeráty v odborných časopisech a reklama na internetu. Při vlastním obchodním jednání se využívá i *reklamních dárků tzv. 3D reklama*.
- Při úsilí o získání co největší publicity a budování dobré image firmy se nejvíce využívá možností nástrojů **public relations** - (*odborné konference, výroční zprávy, tiskoví mluvčí, sponzoring, lobování, marketing událostí* apod.).

VÝROBKOVÝ NÁKUPNÍ MIX A MIX SLUŽEB

DEFINICE 19

Výrobový mix a mix služeb se vztahuje k nakupovaným výrobkům, poměrně rozsáhlému souboru rozhodovacích aktivit, které se týkají jak jednotlivých výrobků a služeb, tak celého nákupního sortimentu. Zahrnuje rozhodování o:

- kvalitativních parametrech každého jednotlivého výrobku, který se má stát předmětem nákup včetně substitučních variant,
- šíři a hloubce nakupovaného sortimentu výrobků,
- nakupovaných službách, které bude podnik nakupovat v souvislosti dodávkou výrobků, nakupovat od externích podniků služeb a o službách, které si bude podnik zajišťovat v kooperaci s jiným podnikem.

Výrobový mix a mix služeb představuje schopnost optimálně spolurozhodovat o nejuvhodnější materiálové variantě finálního sortimentu výrobků, o nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti těchto výrobků. Jednotlivá rozhodnutí je možno blíže specifikovat takto:

- **Rozhodování o výrobové (materiálové) variantě** se uskutečňuje ve spolupráci s technickými, výrobními a odbytovými útvary. Při tom se berou v úvahu hlediska technická, technologická, kapacitní, pracovní, ekonomická a obchodní, důležité je také to, zda je zvolené řešení v souladu s normami a požadavky odběratelů.

S prohlubující se ekonomickou integrací a globalizací vyvstávají do popředí také estetické, bezpečnostní, hygienické, ergonomické a další požadavky. Důležité je zvážit, do jaké míry působí zvolení určité (výrobové) materiálové varianty na prodejnost finálního výrobku, na jeho konkurenceschopnost, cenu a efektivnost prodeje.

- Je nutno také **zvážit základní varianty možného získání výrobku** – tj. zda zvolit nákup výrobku, vlastní výrobu, kooperaci nebo leasing (pokud jde o stroje, zařízení, nástroje, náradí, přípravky apod.).
- Dalším rozhodováním je **rozhodování o šíři sortimentu** – tj. o početnosti nakupovaných „typorozměrů“, provedení a kvalitativních odstínech jednotlivých položek, o hledání optimální míry standardizace sortimentu, která uspokojí potřebu s nejnižšími náklady bez újmy na kvalitě a prodejnosti finálního výrobku.
- Při **rozhodování o službách** se hodnotí sortiment, který je nabízen, jejich kvalita, pohotovost a pružnost. Většinou se jedná o poměrně rozsáhlý rozsah druhů služeb od poradenství přes garanční opravy, dodávky náhradních dílů, seřizování, zaškolení operátorů, obsluhy a údržby, dodávky software až po technickou pomoc při užívání atd. Rozsah, strukturu a kvalitu služeb je nutno hodnotit vždy v souvislosti s hodnocením ceny výrobků a jeho dalších parametrů.

CENOVÝ A KONTRAKTAČNÍ MIX

Nákup podniku se musí zabývat také cenovou a kontraktační politikou.

DEFINICE 20

Cenový a kontraktační mix představuje schopnost provádět optimální cenovou politiku nejen s ohledem na absolutní výši cen, ale zejména s ohledem na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a v konečném ekonomickém efektu podniku. (Vašítková 2007, s. 83)

Rozhodnutí o ceně nakupovaných produktů a služeb totiž neovlivňuje jen náklady výroby, ale také cenu finálního výrobku i další parametry prodeje a tím také celkovou pozici podniku na trhu.

Předpoklady pro optimální rozhodování o nákupních cenách

- především to jsou *reálné a aktualizované informace* o dodavatelích, o výrobcích, které nabízejí, o kvalitě poskytovaných služeb, o platebních, dodacích, cenových a logistických podmínkách,
- *není vhodné* uplatňovat častý přístup firem, který striktně *zdůrazňuje absolutní minimalizaci cen* bez ohledu na další kritéria rozhodování.

Při sestavování cenového a kontraktačního mixu (tedy při rozhodování o dodacích a platebních podmínkách) jsou **důležitá zejména tato rozhodnutí**:

- Rozhodování o **srážkách a slevách** (např. hotovostní slevy při okamžitém placení nebo při platbách v krátké platební lhůtě, množstevní slevy, funkční slevy, sezónní slevy) nebo naopak o **přirážkách** (např. za nákup podlimitního množství, za speciální provedení, za mimořádnou certifikaci).
- Rozhodování o **platebních podmínkách**. Je potřeba zvážit, zda je výhodné platit předem nebo formou akreditivu nebo platit ve zkrácené platební lhůtě, nebo v přiměřené platební lhůtě nebo v případě insolvence dohodnout postupné splátky na bázi obchodního úvěru.
- Rozhodování o **způsobu objednávání dodávek** materiálů a výrobků. Může jít o osobní jednání, pružné telefonické objednávání, elektronické objednávky nebo o klasickou formu písemné objednávky. Forma objednávky má vliv na administrativní pracnost a výdaje i na stupeň právní zajištěnosti dodávek a posilování vzájemné důvěry, která je velmi důležitá.

LOGISTICKÝ A DODÁVKOVÝ MIX

Důležitou součástí nákupního procesu je i rozhodování o tom, jak zabezpečit vlastní hmotný nákup a dodat výrobek až na místo jeho reálné spotřeby nebo užívání.

DEFINICE 21

Logistický a dodávkový mix představuje schopnost rozhodnout a realizovat optimální dodací a logistické podmínky. Schopnost časově synchronizovat a zajistit jak uvnitř podniku, tak i ve vztahu k dodavatelům informační a hmotné vztahy při zabezpečování hlavních funkcí nákupu. (Vašítková 2007, s. 83)

Rozhodování o nákupních a logistických podmínkách se týkají základních složek logistiky – tj. dopravy, překládky a manipulace, skladování a řízení zásob, balení, distribuce na místo spotřeby, manažerského a informačního zabezpečení logistických procesů a kontroly. Jde zpravidla o **rozhodování o**: (Synek 2002)

- **dodávkové cestě**, dodavatelských mezičlánků a o způsobu realizace dodávek (přímo, přes jednoho nebo více zprostředkovatelů),
- **řešení dodávkového režimu** – tj. o velikosti dodávek, jejich periodicitě, řešení logistické situace v případě odchylek a poruch v dodávkách,
- **logistické zabezpečení dodávek** vstupu výrobků do podniku a toku materiálu a výrobků uvnitř podniku – tj. o dopravě, způsobu manipulace, balení, skladování, velikosti manipulačních jednotek a zásilek,
- **technologii a organizaci logistických procesů** v jednotlivých logistických uzlech.

Také při tvorbě logistického a dodávkového mixu platí zásada, že rozhodující vliv na volbu optimální varianty řešení logistických problémů má naplňování strategických cílů firmy.

Souhrnný přehled jednotlivých dílčích nákupních marketingových mixů je uveden v Tabulce č. 4.2.

Tabulka č. 4.2: Nástroje marketingového nákupního mixu

NÁSTROJE MARKTINGOVÉHO NÁKUPNÍHO MIXU			
INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ MIX	VÝROBKOVÝ MIX A MIX SLUŽEB	CENOVÝ A KONTRAKTAČNÍ MIX	LOGISTICKÝ A DODÁVKOVÝ MIX
<p>Informační soubory o: dodavatelích výrobci cenách podmínkách dodávek platebních podmínkách logistických podmínkách nákupní výzkum trhu</p> <p>Úsilí o publicitu a image odběratele</p> <p>Technická, ekonomická propagační podpora dodavatele</p> <p>Péče o dlouhodobé partnerství s dodavatelem</p>	<p>Produkt: kvalita sortiment funkčnost užití spolehlivost úspornost substituce technické normy standardizace vyrobit/nakoupit balení manipulační jednotka</p> <p>Poskytované služby: druhy sortiment kvalita pružnost pohotovost garance opravy softwary poradenství</p>	<p>Cena: výše ceny relace cen mezi produkty změny cen stabilita/kolísání cen cena/užitná hodnota slevy přirážky cenová pružnost ceny substitutů daňové a celní sazby</p> <p>Kontraktační podmínky: dodací podmínky logistické podmínky ochota jednat o cenách pochopení pro platební potíže cenová vstřícnost</p>	<p>Logistika: doprava manipulace balení manipulační jednotka skladování vnitropodniková balení logistické služby technika a technologie organizace</p> <p>Dodávky: dodávková cesta počet článků dodávkové cesty vztahy k distributorům spolehlivost rizika pružnost hospodárnost náklady ztráty na dodávkové cestě</p>

Zdroj: upraveno podle Tomek a Hofman1999

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Vysvětlete marketingové pojetí nákupu.
- Uveďte, jaké jsou hlavní zásady nákupního marketingu.
- Definiujte nákupní marketing a vymezte jeho hlavní úkoly.
- Vysvětlete pojem a objasněte význam nákupního marketingového mixu.
- Vyjmenujte 10 jednotlivých nástrojů nákupního marketingového mixu.
- Charakterizujte 4 základní dílčí nákupní marketingové mixy, vysvětlete jejich význam a účel.

POUŽITÁ LITERATURA

1. LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, a s. ISBN 80-251-0174-6.
2. SYNEK, M. a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.
3. TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
4. TOMEK, G. a J. TOMEK, 1996. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-96-X.
5. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU

CÍLE KAPITOLY

- Definovat a objasnit podstatu výzkumu nákupního trhu.
- Seznámit se s jednotlivými fázemi výzkumu nákupního trhu.
- Charakterizovat metody výzkumu nákupního trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový výzkum, výzkum nákupního trhu, fáze výzkumu nákupního trhu, metody výzkumu nákupního trhu.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Uplatňování principu marketingové koncepce a strategie se neobejde bez systematicky prováděného marketingového výzkumu, který je zdrojem potřebných a včasných informací pro marketingová rozhodnutí. Nákupní marketingový výzkum má určitá specifika. Pro jeho přípravu se musí nejprve provést výběr předmětu výzkumu a stanovit potřebná kritéria pro tento výběr. Děje se tak proto, že velké podniky mají tisíce dodavatelů. Z toho vyplývá, že marketingový výzkum nákupního trhu nelze provádět pro všechny výrobky, ale jen pro důležité výrobky a skupiny výrobků. Využívá se například metody ABC.

5.1 POTŘEBA INFORMACÍ O NÁKUPNÍCH TRZÍCH

Dynamický vývoj na B2B trzích s sebou přináší také nové požadavky na výzkum trhu. Zákazníci jsou stále náročnější a nutí své dodavatele přicházet s novými produkty, které mají i vyšší přidanou hodnotu. To vytváří tlak na účastníky trhu i na konkurenční prostředí. Kromě toho dochází na jednotlivých trzích k nejrůznějším kapitálovým propojením, která mají jediný cíl – posílit pozici na trhu. Byznys firem je také stále více ovlivňován novinkami v oblasti IT, internetu a telekomunikací. V důsledku toho dochází k výrazným změnám ve firemních strategiích a manažeři si uvědomují, že je velmi důležité objevit nejen nové tržní příležitosti, ale také nové dodavatelské zdroje. Velmi často však postrádají relevantní a aktuální informace. Proto mají výzkumy nákupních trhů stále větší význam a opodstatnění.

Nákupním trhům byla totiž dosud v nákupní praxi věnována malá pozornost. Docházelo k podceňování takových skutečností, jako jsou šíře trhu, dynamické změny a postavení jednotlivých hráčů na dodavatelských trzích, změny ve struktuře nákupního trhu apod. Výzkum, který představuje systematické a komplexní sledování nákupních trhů, se tak dostává do centra pozornosti.

Výzkum nákupního trhu je zpravidla založen na získávání a analýze sekundárních informacích. Většinou se jedná o potřebu získat informace z těchto oblastí: (Synek et al. 2011)

- poznatky o nakupovaném materiálu (údaje pro specifikaci materiálů, normy, apod.),
- analýza vlastní vyjednávací pozice (sledování tržních specifik),
- zhodnocení nákupního rizika při změnách trhu,
- předvolba dodavatelů,
- hodnocení politiky nákupních cen a další.

5.2 VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU

Kotler et al. (2007 s. 406) charakterizuje **marketingový výzkum** jako funkci, která propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.

DEFINICE 22

Marketingový výzkum představuje činnosti, jejichž cílem je systematické plánování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů (Kotler a Armstrong 2004, s. 227)

Marketingový výzkum se využívá ve firmě pro celou řadu činností, od analýzy tržního potenciálu a podílů na trhu po studie spokojenosti zákazníka a nákupních záměru firmy.

DEFINICE 23

Výzkum nákupního trhu je tedy součástí nákupního marketingu a jeho základní úloha a metody se neliší od klasického marketingového výzkumu. Rozdíl spočívá především v zaměření tohoto výzkumu a jeho členění.

Začlenění výzkumu nákupních trhů do nákupního marketingu může být úspěšné, pokud nákup rozčleníme na:

- přípravu nákupní činnosti a
- provedení nákupní činnosti.

5.2.1 ZAMĚŘENÍ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

Výzkum nákupního trhu se zaměřuje jednak na výzkum nakupovaných produktů, jednak na oblast tržního prostředí.

1. Výzkum nakupovaných produktů

hledá odpovědi na otázky týkající se surovin a materiálů, výrobních procesů a technologie a technického vybavení, které jsou limitujícími prvky pro zhotovení produktu.

2. Výzkum tržního prostředí

se zabývá analýzou tržního potenciálu zdrojů a hodnocením nabídky dodavatelů, prognózou nabídky zdrojů, charakteristikami trhů a studiem trendů, a také například i veřejným míněním.

5.2.2 ZABEZPEČENÍ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

Další otázkou je vědět, kdo výzkum nákupního trhu provádí. Nabízejí se některé z následujících možností: (Vašítková 2007)

- Ve velkých podnicích jsou zřízena **pracoviště pro výzkum nákupních trhů**, která podléhají přímo manažerovi nákupu.
- Výzkum může být prováděn také **přímo nákupci nebo manažerem nákupu** a také oni provádějí zpracování výzkumu. V praxi je tento způsob nákupního marketingového výzkumu uplatňován nečastěji.
- Zvláštní formou spolupráce při výzkumu nákupních trhů je **dělba práce mezi více podniky**. Toto řešení je však schůdné jen tehdy, pokud všechny spolupracující

podniky potřebují stejné výchozí informace, i když vyrábějí a prodávají různé zboží, takže odpadá vzájemná konkurence.

- Náročnější úkoly nákupního výzkumu trhu je možno **objednat** u specializované marketingové agentury.

5.2.3 PŘÍPRAVA VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

Pro přípravu marketingového výzkumu nákupního trhu se musí nejprve provést **výběr předmětu výzkumu a stanovit potřebná kritéria** pro tento výběr. Děje se tak proto, že velké podniky mají tisíce dodavatelů. Tato skutečnost ukazuje, že marketingový výzkum nákupního trhu nelze provádět pro všechny výrobky. Je třeba určit důležité výrobky a skupiny výrobků.

K tomu slouží například hodnotová analýza (metoda ABC) a další výběrová kritéria. Bývají to určité podnikové podmínky, jako je například minimální jakost zboží a další specifické tržní informace, jako je vysoké nákupní riziko, technické inovace, substituce zboží apod.

KLASIFIKACE NAKUPOVANÉHO ZBOŽÍ PODLE PRINCIPŮ ABC

Východiskem uplatnění tohoto přístupu je skutečnost, že je obvykle velmi pracné a často neúčelné věnovat všem druhům nakupovaných materiálů a dalšího zboží stejnou pozornost a sledovat je stejně podrobně jednotnými postupy a metodami. Z toho vyháží systém diferencovaného přístupu, označovaný stručně jako **metoda ABC** (Parettova metoda).

Podstata metody je znázorněna na Obrázku č. 5.1.

Jde o rozřídění sortimentu nakupovaných a spotřebovávaných druhů materiálů na tři základní skupiny u podle jejich podílu na celkové spotřebě. Ke každé takové skupině je pak možno (i ve výzkumu nákupního trhu) věnovat jinou pozornost. (Synek et al. 2002)

- **skupina A** zahrnuje malý počet druhů a velký podíl na celkovém nákupu a věnuje se jí největší pozornost. Tvoří ji 5 – 15 % druhů, které představují 60 – 80 % hodnoty nákupu.
- **skupina B** je střední. Představuje 15 – 25 % druhů s 15 – 25% hodnotou nákupu.
- **skupina C** zahrnuje velký počet druhů s malým podílem na nákupu,

Tvoří ji 60 -80 % druhů, které mají jen 5 – 15% podíl na celkovém nákupu.

Diferenciace nakupovaných produktů umožňuje managementu nákupu účinněji zaměřit organizační, informační, personální a další opatření tak, aby vedla k dosažení výraznějších ekonomických efektů. Význam tohoto přístupu dokazuje praxe zahraničních i našich podniků.

Obrázek č. 5.1: Metoda ABC – rozložení počtu druhů materiálů podle jejich podílu na hodnotě nákupu

%	Počet druhů (%)		Hodnota nákupu (%)	%
100	C	C	C	100
90			B	90
80				80
70				70
60		B		60
50				50
40				40
30	B			30
20		A		20
10	A		A	10

Zdroj: upraveno podle Synek et al. 2002

Pro výzkum nákupního trhu s využitím analýzy ABC je důležité rozlišit nakupované produkty na: hlavní, pomocné, investiční a jiné nakupované zboží. (Vašítková 2007)

- Hlavní a pomocné produkty představují materiály, kterých se běžně užívá ve výrobním procesu. Musí být většinou pravidelně nakupovány, a proto sledujeme zejména jejich vhodnost pro určitou technologii výroby a výrobní proces.

Zde především uplatníme metodu ABC, kdy budeme zkoumat především skupinu výrobků A – 80 % roční hodnoty nákupů.

Zjišťují se údaje o kvalitě, vlastnostech a možnostech substituce za jiné materiály, dále vývoj nabídky a poptávky na trhu, cen a perspektiva potřeb. Využívá se převážně sekundárního výzkumu.

- Investiční a jiné nakupované zboží (strategické) bude méně často předmětem výzkumu nákupního trhu.

Požadované informace by měly obsahovat údaje o tržní struktuře a trendech makroprostředí. Metodu ABC zde neuplatníme. Výzkum je zpravidla prováděn primárním šetřením (dodavatelů, na výstavách a veletrzích apod.).

5.2.4 ČLENĚNÍ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

Nákupní výzkum můžeme členit podle typu a podle času. (Vašítková 2007)

TYPY VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

Výzkum nákupního trhu lze rozdělit na tržní analýzu, tržní pozorování a tržní prognózy.

- **Tržní analýza** představuje jednorázový výzkum struktury určité části trhu. Tak identifikujeme např. momentální dodavatelské možnosti podle kvality, výkonnosti, dodržování termínů ceny a dodávek.
- Informace jsou doplňovány **metodou tržního pozorování**. To se definuje jako sled tržních analýz a zkoumá dynamické tržní síly - změny kapacit, charakteristiky kvality a kolísání cen.
- Z časových úvah o nákupních trzích lze vyvodit **tržní prognózy**, jejichž úlohou je projekce dynamických tržních pohybů v budoucnosti. Takovéto kvalitativní a kvantitativní předpovědi jsou při rychlosti změn tržních dat a různých vnějších zásazích velmi složité. Musíme proto brát ohled na jejich pravděpodobnostní výskyt.

ČLENĚNÍ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU PODLE ČASU

Z časového hlediska je možno rozdělit výzkum nákupních trhů na retrospektivu, současnost a perspektivu.

- Při **retrospektivě** získáváme výběr informací z dodatečných kontrol a z vyhodnocení nákupních rozhodnutí. Informace slouží jako podklady pro plánování příštích nákupních jednání. Nejdůležitějšími zkoumanými kritérii jsou: cena, kvalita, platební a dodací podmínky a jejich dodržování.
- Výzkumy zaměřené **na současnost** vypovídají o aktuální situaci na trhu a slouží ke krátkodobému taktickému jednání nákupe.
- Součástí **perspektivního výzkumu** je tvorba tržních prognóz. Úlohou je získat údaje pro přípravu, zpracování, vyhodnocení a predikci tendencí vývoje a budoucích podmínek na dosavadních i nových nákupních trzích. Cílem je snižovat nákupní riziko.

5.3 POSTUP VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

NEPŘEHLÉDNĚTE

Prvním krokem výzkumu trhu je **definování problému a stanovení cílů** výzkumu, které mohou být popisné, poznávací nebo kauzální povahy. Dalším krokem je **příprava plánu výzkumu**, který je základem pro shromažďování primárních a sekundárních dat, a návrh metodiky. Třetím krokem je pak vlastní **realizace výzkumu trhu**, což představuje skutečné shromažďování a analýzu potřebných informací o trhu. Čtvrtý krok představuje vypracování zprávy a **prezentaci výsledků**. Dodatečná analýza informací pomáhá marketingovým pracovníkům **používat informace** a opatřit je sofistikovanými statistickými postupy a modely, ze kterých lze získat přesnější závěry. (Kotler a Armstrong 2004)

Tento obecný postup je možno specifikovat a upřesnit pro oblast výzkumu nákupního trhu následuj těchto kroků: (Vašítková 2007)

1. Definování problému a výzkumných cílů.
2. Vytvoření hypotéz.
3. Identifikace informačních požadavků.
4. Sběr dat a informací.
5. Uspořádání získaných informací.
6. Analýza a hodnocení výsledků výzkumu.
7. Statistický popis výsledků výzkumu nákupního trhu.
8. Uložení informací do disponibilních souborů.

1. DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A VÝZKUMNÝCH CÍLŮ

První výzkumný krok vyžaduje pečlivé definování problémů, ze kterých vyplynou základní cíle výzkumu nákupního trhu.

Definice problému by neměla být příliš úzká nebo příliš široká, neboť pokud není problém dobře definován, mohou náklady shromažďování informací přesáhnout hodnotu přínosů. Porovnání očekávaného zisk projektu s náklady na výzkum je velmi důležité, neboť marketingový výzkum se vyplatí pouze tehdy, jestliže očekávaný zisk převyšuje veškeré náklady spojené s jeho provedením. Určit hodnotu získaných informací je však dost obtížné. Hodnota informací závisí na jejich spolehlivosti, platnosti výsledků výzkumu a na ochotě vedení společnosti realizovat příslušná doporučení.

2. VYTVOŘENÍ HYPOTÉZ

Cíl výzkumu bývá zpravidla vyjádřen formou vědecké hypotézy nebo soustavy několika hypotéz. Obecné hypotézy je možno dále zpřesnit například pomocí předvýzkumu (pilotáže) nebo vypracováním informativní studie o situaci na trhu.

3. IDENTIFIKACE INFORMAČNÍCH POŽADAVKŮ

Cíl výzkumu je třeba převést na konkrétní požadavky – tedy jasně specifikovat, jaké informace o nákupních trzích chceme výzkumem získat. Informační požadavky se odvíjejí od konkrétních požadavků zadavatele výzkumu, a také v závislosti na členění nákupního výzkumu podle typu a času.

4. SBĚR DAT A INFORMACÍ

Fáze shromažďování dat a informací pro marketingový výzkum je celkově nejdražší a nejsložitější částí výzkumu, zároveň také nejčastěji podlého chybám. Výzkum se může uskutečnit shromážděním **sekundárních dat**, která zahrnují informace, které již existují nebo byly shromážděny za jiným účelem, nebo **dat primárních**, která se získávají pro určitý specifický účel. Často se získávají data obou kategorií.

Metody získávání dat jsou rozvedeny v následující subkapitole.

5. USPOŘÁDÁNÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ

Získaná data a informace se musí třídit, uspořádat a systematicky připravit. Příslušný materiál bývá obvykle uspořádán podle následujících tržních dat, kterým pak odpovídají **vytvořené disponibilní informační soubory**:

- nabídka a poptávka,
- cena a dodací podmínky,
- substituční možnosti,
- konkurence na straně nabídky,
- konkurence na straně poptávky,
- dopravní prostředky a cesty.

6. ANALÝZA A VYHODNOCENÍ INFORMACÍ

Dalším krokem výzkumu nákupního trhu je snaha odvodit ze shromážděných informací potřebné závěry. Získané údaje je nejprve nutno roztřídit a klasifikovat. Využívá se statistických technik či rozhodovacích modelů.

7. STATISTICKÝ POPIS VÝSLEDKŮ VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

Získaná data se musí zpracovat do určitých forem, tj. uspořádat a popsat v tabulkách četností, indexů nebo ve statistických diagramech.

8. ULOŽENÍ INFORMACÍ DO DISPONIBILNÍCH SOUBORŮ

Zpravidla se provádí se archivace původních dat a informací z výzkumu. Souhrn údajů z výzkumu musí být vždy k dispozici výzkumnému pracovníkovi i nákupci. K tomu slouží informace jako základ tvorby tržních prognóz. (Informační karty, soubory v elektronické podobě).

Během procesu výzkum nákupního trhu může docházet k řadě různých chyb a problémů. Nejčastěji se chyby projevují při analýze a hodnocení výsledků výzkumu nákupních trhů. Tyto chyby mají zásadní význam, protože nesprávný výklad objektivních údajů může vést k chybným doporučením a rozhodnutím.

Může jít například o tyto chyby: (Vašítková 2007)

- Ze statistického materiálu se vyčte více, než je v něm obsaženo (hovoříme-li o růstu, musí být uveden základ, z kterého vycházíme).
- Další chybou může být zanedbání vlivu strukturálních změn nebo z velkého množství srovnávacích možností je použit jednostranný reprezentativní výběr.
- Může se rovněž stát případ, že pro interpretaci výsledků nákupního marketingového výzkumu je použito pouze těch údajů, ze kterých plyne úspěch nákupního oddělení.
- Častou chybou je špatné zpracování statistických údajů, kdy pro účel prognóz je použit nedostatečný vzorek případů anebo je provedena extrapolace do budoucnosti určitých trendů, aniž by se zároveň provedl hlubší rozbor příčin těchto trendů.

5.4 METODY VÝZKUMU NÁKUPNÍHO TRHU

NEPŘEHLÉDNĚTE

Potřebné informace o nákupním trhu je možno získat dvěma základními způsoby: sběrem sekundárních informací – **sekundárním marketingovým výzkumem**, sběrem primárních informací – **primárním marketingovým výzkumem**.

5.4.1 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU

DEFINICE 24

Sekundární výzkum představuje techniku sběru a analýzy sekundárních (druhotných) informací, které byly již dříve vytvořeny nebo získány pro jiné účely.

Sekundární informace jsou dobrým východiskem pro výzkum a často pomáhají definovat problémy a cíle výzkumu. Jejich zdroje jsou značné a zároveň představují velkou úsporu času i peněz při vytváření komplexního pohledu na vývoj nákupu u určité oblasti. Práce s nimi však může přinášet jisté nevýhody – informace nemusí být k dispozici ihned nebo mohou být do určité míry zastaralé, nepřesné, neúplné nebo nespolehlivé. Při jejich využívání je proto vždy potřeba posoudit, zda jsou přesné, aktuální a objektivní.

Sekundární výzkum umožňuje řešit konkrétní problém „od stolu“ s poměrně nízkými náklady. Jeho realizace předpokládá:

1. Formulovat výzkumný problém a blíže formulovat výzkumné cíle (co je třeba zjistit – např.: poznat dodavatelský trh, zvládnout slovník technických výrazů, registrovat výrobce produktů apod.).
2. Zpracovat diagnostiku dané skupiny produktů (čím se odlišují od konkurence, jaké jsou trendy na dodavatelských trzích, provést monitoring konkurence apod.).
3. Stručně zhodnotit potenciál trhu (jaké jsou exitující a nové zdroje zásobování).

Sekundární informace lze získat z interních nebo externích zdrojů.

INTERNÍ ZDROJE SEKUNDÁRNÍCH INFORMACÍ

Sekundární informace poskytuje **vnitřní informační systém firmy**, který by měl obsahovat např. tyto marketingové informace: změny preferencí zákazníků, nové konkurenční produkty, poznatky o výskytu nových možných konkurentů, cenové pohyby jejich produktů. Tyto informace výrazně ovlivňují kvalitní a kvalifikovaná rozhodnutí managementu firem. Bez přesných, aktuálních a v mnoha případech i okamžitých informací je možno tato rozhodnutí dělat jen velmi těžko a pouze s náhodným úspěchem.

Úroveň vnitřního informačního systému závisí na velikosti, rozsahu a úrovni struktury firmy. Interní zdroje jsou sice okamžitě disponibilní, ale často je zapotřebí je přizpůsobit cílům výzkumu trhu, tj. informace je nutno vhodným způsobem setřídít, zpracovat a vyhodnotit. Získané údaje by měly postihovat dostatečně dlouhé období a tím vytvářet delší časové řady údajů. (Vašítková 2007)

K interním zdrojům sekundárních informací o nákupním trhu patří:

- statistiky nákupu,
- zprávy nákupců
- podnikové noviny,
- dokumentační servis podniku,

- přehledy a zprávy z obchodních jednání,
- záznamy o stavu zásob,
- zprávy o hospodaření podniku a další interní zdroje.

Výsledkem zpracování interních údajů mohou být informace o : (Vašítková 2007)

- celkovém objemu trhu (poptávky, nabídky) pro daný produkt či skupinu produktů,
- podílu nákupu podniku na dodavatelském trhu a vývojových trendech ve změnách tohoto podílu,
- hlavních faktorech působících na daném tržním segmentu produktů,
- flexibilitě nabídky podle potřeb klientů,
- tržním postavení dodavatelů na trhu
- prognózování nákupu podle produktů, dodavatelů apod.

EXTERNÍ ZDROJE SEKUNDÁRNÍCH INFORMACÍ

Kromě interních zdrojů jsou pro výzkum nákupního trhu k dispozici také externí zdroje sekundárních informací. Jsou to zejména:

- tisk,
- statistické ročenky,
- internetové zdroje a databáze.

Tisk je běžným a snadno dostupným zdrojem informací. Jeho nevýhodou je však nedostatek důvěryhodnosti. Proto je lepší obrátit se na konkrétní sdružení, respektive komory podle jednotlivých profesí nebo na věrohodné zdroje na internetu.

Přesto, že jsou statistická data velmi všeobecná, bývají v praxi častým východiskem sekundárního výzkumu.

Aktuálním a velmi využívaným zdrojem sekundárních informací jsou data získaná z internetových portálů a soustředěna do nejrůznějších databází. Jejich věrohodnost je třeba vždy důkladně prověřit.

5.4.2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU

DEFINICE 25

Primární výzkum představuje získávání informací pro konkrétní specifické potřeby přímo na nákupním trhu od konkrétních dodavatelů.

Primární výzkum nákupního trhu nebo také terénní výzkum je tedy shromažďování písemných, telefonických a jiných informací na základě rozhovoru s prodejci, při návštěvách podniků (dodavatelů), veletrhů apod. U tohoto druhu výzkumu je důležitá úplnost získaných informací.

Dlouhou dobu se výzkum nákupního trhu soustřeďoval na sběr objektivních informací, které charakterizovaly především kvantifikovatelné skutečnosti. V současné době však tento typ informací k posouzení nákupního trhu nepostačuje. Proto se doplňuje sběrem subjektivních informací, které mají spíše charakter kvalitativních a popisných charakteristik. Může jít např. o výzkum motivací a postojů dodavatelských firem.

METODY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Dotazování je velmi rozšířená metoda, která je vhodná zejména pro shromažďování popisných informací. Její základní výhoda spočívá v tom, že je velice pružná. V závislosti na typu vytvořeného dotazníku a způsobu jeho distribuce může poskytnout informace poměrně

rychle a levně. Základní nevýhodou je skutečnost, že respondenti neodpovídají v souladu se skutečností, nebo nechtějí či nemohou odpovědět.

Základní metody a techniky dotazování:

1. **interview ústní, telefonické nebo e-mailem** se využívá, pokud je potřeba zjistit kvalitativní údaje a při výběrovém šetření na menším vzorku respondentů (předvýběr).
2. **písemné dotazování** je nejčastěji používaná metoda výzkumu v marketingu. Je vhodná pro získání většího množství kvantitativních údajů a v případě větších vzorků respondentů.

Dotazníky pro výzkum nákupního trhu by měly obsahovat:

- otázky kompetentnosti respondentů (ověřují, zda respondent disponuje potřebnými znalostmi dané problematiky),
- kontrolní otázky se vztahují k logickým souvislostem odpovědí,
- klíčové – zásadní otázky, které tvoří jádro výzkumu a
- identifikační otázky mají v oblasti nákupu zvláštní charakter, protože je většinou rozhoduje kolektivně a jednotlivé subjekty plní v procesu nákupu různé úkoly.

Pozorování se využívá při sledování některých aspektů nákupu přímým nebo mechanickým pozorováním osob, jejich jednání a různých situací.

Experiment bývá zpravidla spojen se průzkumem nových dodavatelů. Je to způsob získávání primárních údajů od vybraných respondentů zkoumaných v různých podmínkách.

Informace, získané výzkumem můžeme rozdělit na: (Vašítková 2007)

- **Kvantitativní informace**, které konstatují kvantifikovatelné věcné skutečnosti (např. počet dodavatelů, obor činnosti, velikost podniku apod.).
- **Kvalitativní informace**, které vysvětlují faktory chování v nákupním procesu, které vyplývají ze subjektivních charakteristik nákupců – jejich motivy a postoje.

DEMOSKOPICKÝ A EKOSKOPICKÝ VÝZKUM

Výzkum nákupního trhu členíme dále podle zkoumaných subjektů na demoskopický a ekoskopický.

Demoskopický výzkum se zabývá obchodními subjekty (např. dodavateli) a objektivními i subjektivními údaji o nich. K demoskopickým metodám výzkumu patří pozorování, experiment, dotazování. Pozorování se příliš neuvžívá (výjimkou je výzkum dodavatelů služeb), větší důraz je kladen na experimenty, např. zkušební nákupy. Značně preferováno je dotazování.

Ekoskopický výzkum se zabývá výzkumem chování a výsledků jednání dodavatelů. Využívá metody: odhad tržních podílů analýza skupin dodavatelů, odhad trendů (pro vývoj faktorů tržních podílů), cen, jakosti a termínů, zjištění cenové elasticity poptávky, konjunkturálních výkyvů.

Potřeba informací o nákupním trhu neustále vzrůstá a spolu s tím roste také počet etických problémů. Většina nástrojů a technik je považována za legální a některé ale za opravdu „zvláštní“. Jejich používání pak může vyvolat otázky na legitimitu celého procesu

výzkumu. Firmy by se proto měly zaměřovat na veřejně dostupné informace a neměly by se uchýlovat ke špionáži. I bez porušování zákonů a pravidel etického chování je možno získat o nákupním trhu dostatek kvalitních informací.

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Vysvětlete situaci v potřebě informací na nákupních trzích.
- Charakterizujte podstatu výzkumu nákupního trhu, jeho zaměření a uveďte, kdo ho provádí.
- Vysvětlete podstatu metody ABC v nákupním marketingu.
- Podle jakých charakteristik a jak se člení výzkum nákupního trhu?
- Objasněte postup výzkumu nákupního trhu.
- Vymezte sekundární a primární výzkum nákupního trhu.
- Uveďte a specifikujte metody výzkumu nákupního trhu.

POUŽITÁ LITERATURA

1. KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
2. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
3. SYNEK, M. a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
4. SYNEK, M. a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.
5. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

6 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU

CÍLE KAPITOLY

- Vysvětlit význam strategického plánování nákupu.
- Specifikovat jednotlivé fáze tvorby strategického plánu nákupu.
- Seznámit se s procesem situační analýzy.
- Umět hodnotit výsledky situační analýzy prostřednictvím SWOT analýzy a analýzy portfolia.
- Charakterizovat strategický plán nákupu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, strategický plán nákupu, situační analýza.

NEPŘEHLÉDNĚTE

V současných tržních podmínkách je důležité nespoléhat se pouze na operativní řízení nákupu, ale vytvářet a realizovat dlouhodobou nákupní strategii, která vytváří prostor pro běžná rozhodnutí v souladu s vrcholnou strategií podniku jako celku.

Bez vlastní dlouhodobější nákupní strategie se podnik dostává do vleku svých tržních partnerů. Východiskem pro tvorbu marketingového strategického projektu nákupu je situační analýza s navazující dlouhodobější predikcí a syntézou hlavních problémů, které umožňují vytvořit vlastní strategický plán nákupu. (Synek 202)

6.1 VÝZNAM STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU

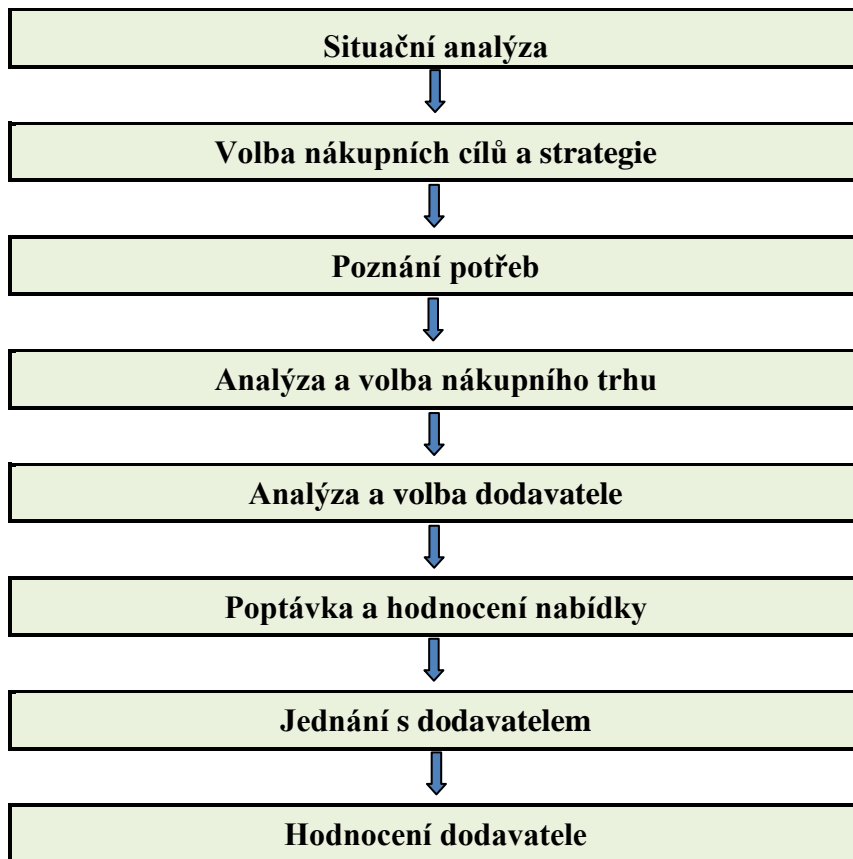
V podmínkách moderní tržní ekonomiky se silnými znaky globalizace se vliv nákupu zesiluje. Zvyšuje se početnost variant při volbě dodavatelů, rozšiřují se možnosti variantního řešení vztahů s dodavateli při zajišťování často proměnlivých potřeb firmy. Z pohledu současných marketingových přístupů k trhu nemůže být nákup dále chápán jako pasivní výkonný článek podniku. Musí být zapojen do vrcholového strategického rozhodování, a to zejména u podniků, které vykazují relativně vysoký podíl materiálových nákladů, velký rozsah, početnost a rozmanitost kompletačních subdodávek pro finální výrobky a mají vysoké požadavky na výslednou jakost prodáváných výrobků.

I v nákupu se proto musí uplatňovat a využívat osvědčené marketingové přístupy, a to nejen v rámci operativního a taktického, ale především v oblasti strategického řízení. Podle Synka et al. (2011) je uplatňování marketingových přístupů potřeba realizovat ve všech těchto fázích nákupního procesu:

- stanovení nákupní strategie a nákupních cílů,
- výzkum nákupního trhu,
- volba nákupního trhu a dodavatelů,
- rozhodování o režimu dodávek,
- rozhodování o tvorbě zásob a oboustranně výhodných vztazích s dodavateli, které se týkají kvality, ceny, dodacích podmínek, platebních podmínek,
- kontrola spotřeby materiálů a další.

Na základě tohoto přístupu je možno znázornit model nákupního marketingu tak, jak je uvedeno na Obrázku č. 6.1.

Obrázek č. 6.1: Zjednodušený model nákupního marketingu



Zdroj: Upraveno podle Synek et al. 2011, s. 208

6.2 TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU NÁKUPU

DEFINICE 26

Tvorba strategického marketingového plánu představuje tvůrčí proces, aktivitu, která zahrnuje důkladnou situační analýzu, vyhodnocení vnitřních a vnějších podmínek, formulování cílů, určení nejvhodnějších nástrojů pro jejich dosažení, specifikaci požadavků na zdroje a práci s jednotlivými marketingovými nástroji.

Celý postup tvoří podle Tomka a Hofmana (1999) několik chronologicky a logicky uspořádaných postupných kroků - fází:

1. průzkumná fáze,
2. analytická fáze,
3. predikční fáze,
4. rozhodovací – projekční fáze,
5. implementační fáze,
6. kontrolní a korekční fáze.

Jednotlivým fázím je věnována pozornost v následujícím textu.

6.2.1 PRŮZKUMNÁ FÁZE

DEFINICE 27

Průzkumná fáze tvorby strategického plánu nákupu zahrnuje především **základní výzkum nákupního trhu, identifikaci potenciálních dodavatelů, soustředění nabídek, vyjasnění a kompletaci podkladů**. To znamená vytvoření požadovaného souboru informací, které jsou nezbytné pro následující fáze tvorby strategie. (Vašítková 2007)

V této fázi jsou využívány a realizovány metody a postupy, které byly probrány v kapitole o výzkumu nákupního trhu.

6.2.2 ANALYTICKÁ FÁZE

Analytická fáze představuje provedení situační analýzy.

SITUAČNÍ ANALÝZA

DEFINICE 28

Podstatou situační analýzy je zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude zvolena strategie nákupního marketingu a za jakých budou prováděna jednotlivá nákupní rozhodnutí a opatření. Jde o mapování okolností, kterým je třeba nákupní činnost přizpůsobit, aby byly využity případné šance a naopak snížena rizika případných hrozeb. (Synek et al. 2011)

Provedením situační analýzy se připravuje podnik v oblasti nákupu na možné nenadálé konfrontace, které mohou být vyvolány podnikovým okolím nebo vycházet zevnitř samotné firmy. (Může jít např. o pokles poptávky po produktech firmy, o zhoršení kvality u dodavatelů, o docílení flexibility vůči nabídce na trhu nebo vyloučení problémů s dodavateli apod.).

Situační analýzu tvoří:

1. **analýza vnějšího prostředí firmy**, zde je možno vyspecifikovat možné příležitosti a ohrožení,
2. **analýza vnitřních podmínek firmy**, která je zdrojem identifikace silných a slabých stránek podniku.

Situační analýza je výsledkem trvalého marketingového výzkumu a externí i interní analýzy zaměřené na oblast nákupního trhu. (Synek et al. 2011) V podstatě se jedná o analogii SWOT analýzy.

Jednotlivé kroky situační analýzy pro oblast nákupního trhu lze konkretizovat následujícím způsobem: (Tomek a Hofman 1999)

Analýza vnějšího dodavatelského prostředí

Na základě informací z výzkumu nákupního trhu a dalších informačních zdrojů je třeba provést následující kroky:

- *Geografické vymezení tržního prostoru* podle hlavních komodit a v členění podle segmentů nákupního trhu – tj. podle teritorií, regionů, lokalit, ekonomických seskupení, měnových oblastí apod.

- *Zhodnocení makroekonomické tržní situace* pro hlavní nakupované komodity (suroviny, materiály, komponenty finálních produktů, služeb, atd.) Jedná se o vyhodnocení vládní politiky v oblasti daní, cel, tendencí tykajících se inflace a celkové makroekonomické stability, hodnocení úvěrové politiky bank, technologických a ekologických změn i politiky v oblasti výzkumu a vývoje.
- *Hodnocení trendů ve vývoji nabídky* podle hlavních komodit (skupin výrobků, součástí, služeb). Je třeba posoudit stav a změny cenových, dodacích, platebních a logistických podmínek, změny technických norem, rozvoj substitučních zdrojů – tj. nových druhů surovin, materiálů a výrobků a novými vlastnostmi, které jsou pro uživatele efektivnější.
- *Provést konkrétní identifikaci a hodnocení hlavních dodavatelů* na trhu. Zdrojem informací je výzkum nákupního trhu. Při hodnocení je třeba rozlišovat dodavatele pro nové nákupy, nákupy modifikované nebo opakované a také diferencovat pozornost s ohledem na významnost jednotlivých nakupovaných komodit (uplatnění metody ABC – věnovat jednotlivým skupinám nakupovaného zboží v souladu s jejich podílem na celkových materiálových nákladech).

Pro tvorbu strategického plánu je vhodné analyzovat nejen výše uvedené (*přímé*) *partnery, ale i partnery těchto hlavních dodavatelů a další ovlivňovatele* těchto trhů.

- *Bezprostředními (přímými) partnery* rozumíme potenciální dodavatele, tj. výrobce a zprostředkovatele, dále konkurenty hlavních dodavatelů a logistické organizace, kteří mohou uskutečnit dodávku výrobků či služeb.
- *Partnery hlavních dodavatelů* jsou především jejich dodavatelé (subdodavatelé, kooperující organizace), kteří kvalitou a spolehlivostí svých dodávek ovlivňují kvalitu a spolehlivost dodávek přímých dodavatelů odběratelským firmám.
- *Ovlivňovateli* rozumíme ty subjekty, které nepřímou působí na kvalitu výroby a dodávek, jakož i parametrů směny. Jsou to různé instituce, úřady, ústavy (např. zkušební a testovací organizace), společenstva, školy, neziskové organizace (ekologické instituce a iniciativy) a finanční instituce. Jejich působení je mnohdy velmi závažné a významně může ovlivnit situaci při budoucím rozhodování.

Hlavní pozornost je potřeba věnovat nejdůležitějším dodavatelům. Podklady získané z této analýzy jsou východiskem pro vlastní strategické rozhodování o jednom nebo několika dodavatelích a stávají se součástí strategického plánu nákupu.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Z analýzy vnějšího dodavatelského prostředí by měly vyplynout **hlavní příležitosti a ohrožení**, která mohou ovlivnit nákupní chování a rozhodování firmy a tedy i naplňování jejích cílů.

Analýza vnitřní situace firmy

Analýza vnitřní situace firmy se provádí především ve vztahu k nákupu a konkrétnímu úkolu – tj. vypracovat strategický plán nákupu. Sledují a hodnotí se především:

- *Trendy v potřebách hlavních komodit* (skupin surovin, materiálů a výrobků) a jejich hlavních parametrů (technických, ekonomických, obchodních, ekologických, logistických, apod.), které tyto trendy mohou v budoucnosti ovlivnit.
- *Trendy a změny v objemu sortimentu a kvalitě vlastního výrobního programu.* Hlavní pozornost se věnuje změnám, které budou vyžadovat zvýšené nákupní úsilí (změny ve struktuře poptávky, změny dodavatelů a vztahů s nimi) a projeví se zcela novými nákupy, modifikací dosavadních nákupů a zásahy do opakovaných nákupů.
- *Situace a trendy v oblasti řízení zásob* – tj. hospodaření se zásobami, pokud jde o efektivnost jejich využití a jejich finanční pokrytí. Důležité je sledovat vývoj nákladů v této oblasti a brát v úvahu hrozící rizika i očekávané příznivé změny.
- *Stav a změny v managementu firmy* – zejména kvalita personálního zabezpečení, organizace nákupních aktivit, změny v postavení nákupu v organizační struktuře firmy, ve skladovém hospodářství, přepravě, manipulaci apod.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Analýza vnitřní situace firmy by měla vyústit v podrobnou **specifikaci silných a slabých stránek firmy** ve vztahu k nákupu.

Při specifikaci silných a slabých stránek i při identifikaci příležitostí a hrozeb se doporučuje vztahovat je podle:

- hlavních aktivit nákupu (strategické řízení, výzkum nákupního trhu, predikce potřeb, rozhodování o dodavateli, operativní řízení nákupu, řízení vztahů s dodavateli, řízení zásob, personální řízení, řízení nákupní logistiky apod.),
- nástrojů nákupního marketingového mixu (informační a komunikační mix, výrobní mix a mix služeb, cenový a kontraktační mix a logistický a dodávkový mix).

Zdroj: Analýza vnějšího a vnitřního prostředí zpracována podle Tomek a Hofman 1999

HODNOCENÍ (KONFRONTACE) VÝSLEDKŮ SITUAČNÍ ANALÝZY

Výsledky analytické fáze je nutno určitým způsobem vyhodnotit a vzájemně konfrontovat. K tomu je možno využít např. SWOT analýzu nebo analýzy portfolia.

SWOT analýza

Při SWOT analýze se vyhází z hodnocení silných a slabých stránek podniku, které se konfrontují s hodnocením příležitostí a hrozeb, které vyplývají ze stavu a předpokládaného vývoje ve vnějším makroprostředí a v mikroprostředí firmy.

Příležitosti (Opportunities – O) rozumíme možnost zlepšit nákupní postavení na trhu a efektivněji plnit hlavní funkce nákupu.

Hrozbou (Threats – T) naopak rozumíme potenciální nebezpečí zhoršení podmínek pro efektivní plnění základních funkcí nákupu.

Silné stránky (Strengths – S) představují přednosti, kterými firma v oblasti nákupu disponuje a může jich s úspěchem využít.

Slabé stránky (Weaknesses – W) jsou problematické aspekty, které firmě nákup znesnadňují a ovlivňují nákupní chování firmy negativně.

K vyhodnocení výsledků SWOT analýzy je možno použít tzv. **“Plus mínus maticí analýzy SWOT”**. (Vašítková 2007) Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi vytypovanými silnými stránkami “S”, slabými stránkami “W”, spolu s příležitostmi “O” a hrozbami “T”.

Podle vlastního úsudku pak rozlišujeme:

- silnou oboustranně pozitivní vazbu : ++
- silnou oboustranně negativní vazbu : - -
- slabší pozitivní vazbu : +
- slabší negativní vazbu : -
- žádný vzájemný vztah : 0

Součty hodnot řádků (O1-On, T1-Tn) a sloupců (S1-Sn, W1-Wn) matice nám dávají pořadí klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované programy strategie rozvoje nákupu organizace. Zjistíme tak přehled a důležitost nejvýznamnějších faktorů, na které by se organizace při tvorbě svého strategického plánu nákupu měla zaměřit.

Výsledky SWOT analýzy mohou mít povahu retrospektivní analýzy nebo charakter predikční.

ANALÝZY PORTFOLIA

Nejnámějšími metodami z této kategorie jsou metoda ABC, která je známá zejména z oblasti řízení zásob a metody BCG a GE uplatňované pro klasifikaci strategických podnikatelských jednotek (viz kurz Marketing)

- **Metoda ABC** je poměrně často využívána a je založená na diferencovaném přístupu k jednotlivým skupinám nakupovaných komodit. Sleduje zejména vztah podílu hodnoty nákupu a počtu nakupovaných druhů (položek) na celkové hodnotě materiálových nákladů a na celkovém počtu druhů surovin, materiálů a výrobků.

Metoda je blíže popsána v kapitole 5.

- **Metoda BCG** je popsána v základním kurzu marketingu a využívá se k analýze strategického podnikatelského portfolia v závislosti na tempu růstu trhu a podílu jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (SPJ) na trhu.

Při aplikaci analýzy BCG v situační analýze nákupních trhů se sledují nakupované komodity podle jejich podílu na celkových nákladech, (nebo pouze na materiálových nákladech) na jedné straně a podíl dodavatelů na celkovém nákupu na straně druhé.

Na základě kombinace těchto dvou skupin kritérií lze rozlišit skupinu komodit s vysokým podílem na nákladech, nakupovaných od dodavatelů s vysokým podílem na celkovém nákupu. Pro jednotlivé skupiny se pak diferencuje strategická pozornost při řízení nákupu.

6.2.3 PREDIKČNÍ FÁZE

NEPŘEHLÉDNĚTE

Predikční fáze představuje proces identifikace a předvídaní budoucích potřeb vnitropodnikových spotřebitelů ve strategickém období i změn parametrů vnějších podmínek, které budou působit na rozsah a strukturu potřeb i způsob jejich uspokojování. (Tomek a Hofman 1999)

Základním úkolem je provést dlouhodobou predikci – předpověď budoucích potřeb podniku u hlavních skupin nakupovaných surovin, materiálů a výrobků (zejména skupiny A, podle třídění ABC), a to včetně požadavků na kvalitu, technické a ekonomické parametry (tj. vzhledem k vývoji cen, pořizovacích nákladů apod.). Přitom je nutno předvídat i důsledky očekávané nákupní situace na tom, jakou výši a strukturu zásob lze očekávat. (Vašítková 2007)

Výchozími **podklady pro predikci** zpravidla jsou:

- Program budoucí vlastní výroby finálních produktů (předpokládaný vývoj jejich surovinové, materiálové a výrobkové náročnosti).
- Predikce marketingově ověřené nabídky dodavatelů.
- Údaje o vývoji minulé spotřeby a o trendech v technickém a technologickém vývoji.
- Těsná kooperace s technickými útvary podniku, na jejímž základě lze odhadnout i možné další vlivy na vývoj potřeb.

Predikce výše a struktury zásob je nezbytným podkladem pro koncipování finanční strategie podniku na příslušné strategické období.

V této fázi je také možno **identifikovat hlavní strategické problémové uzly**, u kterých lze předpokládat, že budou působit na efektivnost realizace dlouhodobých strategických cílů podniku. Pozornost, která se jim pak dále věnuje, se diferencuje podle závažnosti jejich působení. Je možno využít výsledků SWOT analýzy, případně dalších portfoliových analýz (ABC, BCG nebo GE.). (Vašítková 2007)

6.2.4 ROZHODOVACÍ – PROJEKČNÍ FÁZE

NEPŘEHLÉDNĚTE

Obsahem **rozhodovací – projekční fáze** je volba a formulování strategických cílů v oblasti nákupu a rozhodování o nejhodnějších způsobech jejich dosažení. Součástí je také hodnocení navrhovaných variant a volba optimální varianty včetně vyhodnocení vlivu na realizaci vrcholných strategických cílů firmy. (Tomek a Hofman 1999)

Rozhodovací fáze má tyto základní kroky: (Vašítková 2007)

- **Stanovení cílů**, kterých hodlá firma v oblasti nákupu dosáhnout.
- Návrh a volba optimálního způsobu, jak těchto cílů dosáhnout, tj. **návrh nákupních strategií a odpovídající volby nástrojů marketingového nákupního mixu.**
- **Propojení nákupní strategie s cíli vrcholové strategie podniku** a provedení případných korekcí.

Cíle nákupu je třeba odvozovat od vrcholových podnikových cílů. Obecně je možno charakterizovat nákupní cíle jako snižování pořizovacích nákladů, snižování rizika při opatřování surovina materiálů, zvyšování flexibility a autonomie nákupu, zvyšování kvality nákupní činnosti apod. Blíže lze tyto cíle specifikovat následujícím způsobem: (Vašítková 2007)

- *Cíle týkající se postavení a funkce nákupu v podniku:* řeší aplikace marketingového přístupu, personální a technické zabezpečení nákupu.
- *Cíle týkající se inovací ve vztazích s dodavateli:* to znamená volba nebo změna dodavatele, případně zásadní změny kontraktačních podmínek při nákupu.

- *Cíle týkající se posílení image nákupu na vybraných dodavatelských trzích:* Vytvoření image firmy jako solidního, stabilního a pro dodavatele výhodného odběratele.
- *Cíle týkající se zlepšení výsledků prováděných nákupních aktivit:* Například snížení nákladů nákupu a tím i zvýšení pozitivního vlivu nákupu na výsledky hospodaření podniku.

Projekční fáze vrcholí **rozhodnutím o optimální strategické variantě nákupu**. Po vytýčení strategických nákupních cílů se v rámci projekční fáze musí určit cesta, neboli strategie, jak těchto cílů dosáhnout. V nákupní praxi se zaměřuje zpravidla na následující strategické varianty: (Vašítková 2007)

- **Strategie plného (plně garantovaného) uspokojování potřeb:** při vstupu na nový trh, který se vyznačuje silnou konkurencí.
- **Strategie minimalizace nákupních nákladů:** pokud se firma orientuje na konkurenční cenovou strategii nebo dochází k neúměrnému zvyšování nákladů na nákup.
- **Strategie orientovaná na minimalizaci zásob:** lze využít režimu just-in-time nebo just-in-case, s cílem zrychlit obrátku zásob a tím snížit vázanost prostředků v zásobách.
- **Strategie maximální materiálové hospodárnosti:** je zpravidla využívána u deficitních produktů, nebo u produktů, které identifikujeme podle analýzy ABC, či BCG.
- **Strategie minimalizace rizika nekrytí i náhodně vznikajících potřeb:** v situaci silné konkurence a značně proměnlivé poptávky finálních produktů.
- **Strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů:** uplatnění při silném konkurenčním prostředí dodavatelů, kdy dochází k rychlým změnám podmínek nákupu.

Rozhodnutí managementu o optimální strategické variantě nákupu musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií podniku.

6.2.5 IMPLEMENTAČNÍ FÁZE

NEPŘEHLÉDNĚTE

V **implementační fázi** se zvolená optimální strategická nákupní varianta, která může být vytvořena i jako kombinace několika strategií, zavádí na vybraný segment nákupního (dodavatelského) trhu.

Nákupní strategie je dále rozpracovaná podle nástrojů nákupního marketingového mixu a hlavních problémových okruhů nákupu až do konkrétní prováděcí podoby, kdy je stanovena odpovědnost, místo realizace, způsob realizace a termín, včetně stanovení finančního a personálního zabezpečení její realizace. (Vašítková 2007)

6.2.6 KONTROLNÍ A KOREKČNÍ FÁZE

NEPŘEHLÉDNĚTE

V rámci **kontrolní a korekční fáze** jsou realizované strategické varianty podrobovány průběžným kontrolám. U zjištěných odchylek od stanovených nákupních cílů je provedena analýza jejich příčin. Následují pak případné korekce strategického nákupního plánu.

6.3 STRATEGICKÝ PLÁN NÁKUPU

V předcházejícím textu byly popsány jednotlivé fáze strategického plánování nákupu, které jsou nezbytné pro získání potřebných a relevantních informací nutných pro sestavení strategického plánu nákupu.

Strategický plán nákupu je dokument, jehož obsah můžeme shrnout do několika částí a jejichž přehled je uveden v Obrázku č. 6.2.

Základní cíle strategického plánu nákupu se týkají postavení a funkce nákupu v podniku, posílení postavení firmy na dodavatelských trzích, řešení vztahů s ostatními subjekty na trhu a provádění nákupních aktivit podniku. Podle zvolených cílů pak firma vybere a uplatní některou z možných variant nákupní strategie.

Předpokladem úspěšné tvorby tohoto strategického dokumentu jsou pak dostatečné a kvalitní soubory informací získané výzkumem nákupního trhu.

Obrázek č. 6.2: Obsah a struktura strategického plánu nákupu

STRATEGICKÝ PLÁN NÁKUPU
1. Situační analýza, která zahrnuje charakteristiku stavu nákupu v podniku
2. Situační analýza, která zahrnuje charakteristiku situace ve vnějším prostředí (makro prostředí a externí mikroprostředí) firmy
3. Syntetický přehled základních problémů, cílů a způsobů jejich řešení (v obecnějším, souhrnném pojetí)
4. Nákupní výrobová (sortimentní) strategie
5. Cenová strategie
6. Strategie dodávkových cest
7. Rozhodnutí zda „nakoupit – vyrobit – kooperovat – substituovat – půjčit si“
8. Nákupní strategie řízení zásob
9. Nákupní logistická strategie

Zdroj: upraveno podle Tomek a Hofman 1999

Některé z uvedených oblastí již byly v předcházejících kapitolách probrány, v dalších částech toto textu budou další z těchto problémů ještě více upřesněny a vysvětleny.

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Popište postup tvorby strategického plánu nákupu.
- Stručně charakterizujte jednotlivé fáze tohoto postupu.
- Objasněte pojem a podstatu situační analýzy nákupních trhů organizace.
- Uveďte, jaké metody slouží k vyhodnocení výsledků situační analýzy nákupních trhů a vysvětlete je.
- Blíže objasněte predikční a rozhodovací fázi tvorby strategického plánu nákupu.

POUŽITÁ LITERATURA

1. SYNEK, M. a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
2. TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
3. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

7 ROZHODOVÁNÍ O POTŘEBÁCH

CÍLE KAPITOLY

- Seznámit studenty s problematikou dlouhodobé a krátkodobé predikce.
- Získat přehled o možnostech využití metod predikce.
- Umět se orientovat při výběru vhodné metody klasifikace produkce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Predikce potřeb, rozhodování o potřebách, metody predikce, metody přímého propočtu, statistické metody, expertní metody, indexní metoda, klasifikace produktů podle Kotlera a Armstronga, klasifikace CZ-NACE, metoda ABC, funkční klasifikace, technologická klasifikace, klasifikace podle typu použití.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Úkolem této kapitoly je seznámit s problematikou dlouhodobé a krátkodobé predikce, předvídání materiálních a surovinových potřeb výrobního podniku. První část kapitoly objasňuje kritéria a aspekty, které ovlivňují možnosti a volbu predikce. Ve druhé části se zaměříme na vlastní metody, které se využívají při krátkodobém a dlouhodobém plánování potřeb výrobního podniku.

7.1 VÝZNAM DOBRÉ PREDIKCE POTŘEB V NÁKUPU

Kvalita predikce budoucí potřeby do značné míry ovlivňuje stupeň zajištění základní výroby, pomocných a obslužných provozů a správy podniku surovinami, materiálem a výrobky na jedné straně a přiměřenost zásoby i výši řady nákladových položek jak útvaru nákupu, tak výroby a prodeje a v konečných důsledcích i finální hospodářský podniku na straně druhé. (Tomek a Hofman 1999, s. 155) Význam vyhledávání, výběru a využití vhodných metod predikce budoucích potřeb vystupuje do popředí v souvislosti s použitím moderních prostředků přenosu a zpracování dat v procesu řízení.

Předpokladem úspěšné predikce je správné ujasnění si profilu nabídky vlastního podniku, tzn. i výrobního programu v přesné specifikaci podle výrobků a jejich provedení. Bez reálného podkladu nelze predikovat i surovinové a materiálové potřeby. K vyjádření musí docházet v časovém předstihu, aby bylo možno dodržet dodavatelem požadované či v dané komoditě obvyklé lhůty pro zadání objednávek. Také je třeba myslet na to, aby bylo současně možno získat určité ekonomické výhody. Kvalita těchto podkladů úzce souvisí s kvalitou fungování útvarů přípravy výroby, marketingu a prodeje a úrovní jejich vzájemné spolupráce. Podklady o potřebách pomocných a režijních materiálů poskytují jednak jednotliví vnitropodnikoví spotřebitelé, jednak nákup k tomu, aby predikoval potřebu, přímo využívá svých vlastních podkladů (může se jednat o podklady z operativní evidence, ze statistiky).

Při rozhodování o potřebách jsou základní tyto otázky:

- Je potřeba opodstatněná?
- Je potřeba nezbytná?
- Jaká je naléhavost potřeby?
- Má daná potřeba zvláštní priority? (Vašítková 2007)

V případě známých potřeb se zpracuje všeobecná charakteristika, která obsahuje hlavně přehled technických a dalších požadavků na vlastnosti výrobků. U standardizovaných výrobků to není problém (uvede se příslušná norma).

V případě složitějších (specifických) výrobků komunikuje nákup s odbornými pracovníky v kooperujících útvarech (technické přípravy a řízení výroby, řízení jakosti, údržby, prodeje apod.)

7.1.1 PŘÍSTUP K VLASTNÍ PREDIKCI POTŘEB

Je možno rozlišovat dlouhodobé prognózování jako součást strategického řízení nákupu a krátkodobou predikci (plánování) jako součást taktického a operativního řízení nákupu.

Při dlouhodobém prognózování surovinových a materiálových potřeb se vyskytuje řada specifických rysů, které je nutno brát v úvahu. Jde zejména:

- o výskyt neznámých a nejistých činitelů vnitřních i vnějších,
- o nelineární vztahy mezi jednotlivými činiteli podnikání, které často ovlivňují rozsah budoucí potřeby určitého materiálu a výrobku v oblasti pomocných, obslužných a správních procesů,
- o vývoj ve skocích a s kvantitativními a kvalitativními změnami, které souvisí se změnami a inovacemi výrobků, technologií, změn objemu a struktury prodeje apod.,
- o někdy i značný předstih (odstup) mezi okamžiky predikce a realizace spotřeby surovin a materiálů,
- o relativně se zrychlující inovační trend jak na straně vstupů (nákupu), tak výstupu (prodeje), který vytváří nové predikční situace, kdy chybí zkušenosti a hlavně údaje o minulých skutečnostech. (Tomek a Hofman 1999)

Přístup ke krátkodobé predikci surovinových a materiálových potřeb je založen na uplatnění více variantnosti, s ohledem na rozmanitost podmínek.

Při rozhodování o způsobu prognózování a predikování surovinových a materiálových potřeb je třeba zvažovat

- vlivy, které působí na stupeň obtížnosti zvládnání těchto predikčních aktivit,
- vlivy, které je nutno brát na zřetel při konkrétní volbě metody prognózování a predikování těchto potřeb. (Tomek a Hofman 1999)

Vlivy, které působí na stupeň obtížnosti, můžeme vyjmenovat tyto:

- značný počet nakupovaných produktů (technická, technologická, ekonomická a obchodní rozmanitost, ale i proměnlivost v čase),
- proměnlivost způsoby spotřeby a užití (vliv zákaznických preferencí),
- změny v objemu a ve struktuře spotřeby (vliv trhu, inovací),
- různost míst spotřeby (nízká úroveň regulování spotřeby, nedostatky v toku informací a v informační základně a špatný systém řízení). (Vašítková 2007)

Vlivy, které je nutno brát na zřetel při konkrétní volbě metody prognózování a predikování těchto potřeb:

- **pro jaký účel** je zjištění těchto potřeb v daném případě nutno provést (prognóza dílčí, souhrnná, výhled dlouhodobého vývoje potřeb surovin a materiálů apod.),
- jaká je **požadovaná podrobnost** při stanovení budoucích potřeb (podle druhů, položek, skupin, oborů apod.),

- na **jak dlouhý časový horizont** mají být předpokládané surovinové a materiálové potřeby vyjádřeny (měsíc, čtvrtletí, rok, 5, 10 či více let),
- **v jakém předstihu před začátkem řídicího období** je nutno tyto potřeby stanovit (doba tohoto předstihu by měla zahrnovat čas nezbytný k průzkumu a analýze potřeb, k vlastnímu zpracování prognózy či dlouhodobého výhledu a čas potřebný k ověření vypracovaných dokumentů),
- **jaká je kvalita, úplnost a dostupnost podkladů** (především ukazatelů spotřeby, norem a ostatních technických dokumentů včetně aktuálnosti statistických podkladů o průběhu minulé spotřeby surovin a materiálů),
- **jaká je znalost věcného obsahu výstupů** (struktury, sortimentu výrobků či výkonu) a časového průběhu procesů, ve kterých dochází k realizaci spotřeby surovin a materiálů, jaká je stabilita příslušných parametrů, četnost a rozsah změn,
- **jaká je pravděpodobnost vzniku deficitu** a jaké to může přinést důsledky při nepřesné předpovědi a naopak jaké důsledky má vznik nepotřebných nebo neúměrných zásob surovin a materiálů s ohledem na jejich funkční a hodnotovou významnost,
- **jaké jsou vnější podmínky** získávání zdroje nákupu substitučních surovin a materiálů pro daný účel,
- jaké jsou možnosti dodatečných změn a úpravy vypracovaných objednávek a jaké to bude mít důsledky ve vztahu k dodavatelům a na image firmy jako odběratele,
- **jaké jsou možnosti eliminování negativních důsledků** méně přesného zjištění potřeb (možnosti dané ekonomickými kritérii a zdrojovými možnostmi),
- **jaký systém toku a zpracování informací je uplatňován**, jaká technika zpracování informací je k dispozici a zejména, jak pružný je tento systém. (Vašítková 2007)

Celý proces predikce a plánování předpokládá důsledné provedení analýzy souboru druhů potřeb surovin a materiálů a jejich klasifikaci podle výše uvedených aspektů.

7.1.2 ANALÝZA BUDOUCÍCH POTŘEB

Uvedeme si, jak se v praxi přistupuje k vlastní analýze budoucích potřeb. K této analýze slouží celá škála kritérií, která umožňují určité rozlišení potřeb tak, aby se pozornost v procesu predikování zaměřila cíleně na určité potřeby a nedocházelo k neefektivnímu plýtvání prostředků na složité analýzy tam, kde to není nezbytně nutné. Zaměříme se na hledisko významu uspokojování potřeb, na hledisko četnosti druhů surovin a materiálů, na hledisko četnosti a opakování potřeb a hledisko chování potřeb.

Z hlediska významu uspokojování potřeb

Členění z tohoto hlediska je možno podle konkrétních podmínek chápat různě a prakticky provádět. Můžeme například uplatnit následující stupnici významnosti:

- uspokojování zvláštních strategických surovinových a materiálových potřeb,
- krytí potřeb, které vyplývají z plnění nejvýznamnějších zakázek,
- krytí potřeb, které vyplývají z výrobních úkolů, jejichž výstupy mají význam pro udržení nebo upevnění tržní pozice na již osvojených trzích,
- krytí potřeb, které vyplývají ze zajištění provozu apod. (Vašítková 2007)

Z hlediska četnosti druhů surovin a materiálů a odlišnosti jejich podílu na hodnotě potřeb – zde se s výhodou uplatní metoda ABC.

Z hlediska četnosti a opakovanosti potřeb

Frekvenci, rytmičnost a opakovanost potřeb z hlediska času a vyrovnanosti z hlediska množství lze rozlišit např. takto:

- spotřebu s plynulým a stabilním průběhem a vysokou frekvencí (opakovaností),
- spotřebu s méně pravidelným, méně rytmickým a méně stabilním průběhem,
- spotřebu s nepravidelným, nerytmickým, nestabilním a náhodným výskytem,
- spotřebu jednorázovou a jen s jednotlivým neopakovaným výskytem.

Z hlediska chování potřeb

Podle povahy závislosti množství spotřeby na parametrech výkonu či jiných parametrech probíhajících procesů v podniku:

- dlouhodobé konstantní chování (stálé),
- převážně konstantní (kolísá kolem stejné úrovně či v určitém trendu),
- stochastické chování – v závislosti na sezóně, či vývoji ve skocích,
- náhodné vlivy. (Vašítková 2007, s. 77)

7.1.3 METODY PREDIKCE BUDOUCÍCH POTŘEB

Analýza potřeb a predikce budoucích potřeb jsou součástí systému řízení zásob v podniku. Při jejich přesném stanovování se využívá následujících metod:

➤ **metody přímého propočtu**

- **přímý propočet pomocí norem spotřeby** (jde o základní metodu, která může přinést relativně přesné výsledky, jsou-li stanoveny reálné normy spotřeby a je-li na přiměřené období vyjasněn výrobní program. Hodí se pro predikce v krátkém, maximálně střednědobém horizontu.
- **přímý propočet pomocí ukazatelů měrné spotřeby** (jde o metodu méně přesnou, ale i méně pracnou. Předpokládá se lineární závislost mezi výkony a spotřebou. Hodí se pro orientační vyjádření, kde lze připustit i méně přesnou a méně detailní predikci budoucích potřeb.
- **přímý propočet pomocí ukazatelů měrné spotřeby s korekcí vlivu působících faktorů** (je určitým vylepšením předchozí metody. Kvalita predikce závisí na přesnosti zjištění a vyjádření míry vlivu změn působících faktorů na statisticky zjištěný ukazatel měrné spotřeby.

➤ **statistické metody**

- **prosté využití údajů o minulé spotřebě** – (je to nejjednodušší statistická metoda. Očištěné hodnoty od extrémů plus i minus a mimořádnosti z minulosti použijeme jako předpověď pro další období predikce.
- **určení budoucí spotřeby stanovením střední hodnoty (průměru, mediánu, modusu)** – jde o jednoduché metody, kterých lze využít při poměrně vyrovnané spotřebě. Předpokladem reálného výsledku je provedení úprav jako u předchozí metody.
- **určení budoucí spotřeby z údajů o minulé spotřebě vyrovnané prostými klouzavými průměry** – tato metoda je vhodná tam, kde jsou k dispozici údaje o spotřebě za jednotlivá kratší období (měsíce, dekády, týdny), které se týkají určitého srovnatelného objemu výkonů.

- **určení spotřeby podle údajů o minulosti metodou nejmenších čtverců (přímkou)** – uplatnění této metody je opodstatněné tam, kde je pro řadu hodnot minulé spotřeby charakteristický stálý absolutní přírůstek.

➤ **indexní metoda**

Touto metodou můžeme zjistit aktualizaci údajů o minulé spotřebě. Minulou zjištěnou spotřebou opravujeme indexy, které charakterizují podstatné faktory ovlivňující změny ve spotřebě, např. změnu objemu výroby, změnu využití ploch, změny ve využití kapacit apod. Používá se zejména při určování spotřeby režijních pomocných materiálů.

➤ **expertní metody**

- **prostý skupinový odhad** – jde o odhady většinou dlouhodoběji orientované a týkají se nových materiálových situací ve vztahu k novému výrobnímu programu. Důležité je přitom složení týmu a způsob, jaký se s odhadem jeho členů pracuje a jak je hodnocen.
- **metoda skupinové diskuse** – spočívá ve výměně názorů mezi členy týmu a ve vytváření skupinového odhadu,
- **metoda sdílení jednotlivých odhadů** – je založena na tom, že každý člen týmu sestaví svou vlastní předpověď a analytici na základě vzájemných kombinací formulují jedinou předpověď,
- **delfská metoda** – je založena na tom, že odborníci zpracují svůj vlastní odhad a předpoklady, za kterých platí, ty jsou pak recenzovány a korigovány analytiky firmy a pak vráceny odborníkům do dalšího kola odhadování. (Tomek a Hofman 1999, s. 171)

Zaměříme se blíže na metodu skupinové diskuse (brainstorming) a panel nástrojů s delfskou metodou, jak je charakterizují Štědroň a kolektiv.

Brainstorming je expertní metoda zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma, protože týmovou spoluprací je možno získat větší počet nápadů než od izolovaných jednotlivců. Poprvé prosazoval tento postup v roce 1939 reklamní odborník **Alex Faickney Osborn** a jako specifickou metodu ji pak rozpracoval v knize *Applied Imagination* (1953). Nejčastěji se využívá v managementu a podnikání, při hledání optimálních postupů či v prognostice. Volně se překládá i jako burza nápadů.

Brainstorming zpravidla probíhá ve skupině, která nepřesahuje dvacet členů, a představuje rychlou diskuzi, řízenou podle stanovených pravidel. K nim patří:

- experti by měli mít podobné společenské postavení a podobnou úroveň vzdělání,
- diskuze musí probíhat v klidném, přátelském prostředí a v ovzduší uvolněnosti, neformálnosti a optimismu, účastníci by neměli diskutovat mezi sebou,
- úspěch diskuze je ovlivněn formulací otázek, není vhodné zařazovat do týmu skeptiky,
- přednesené nápady se anonymně zaznamenávají,
- konečné formulace a evaluace diskuze provádí jiná skupina odborníků podle písemného záznamu.

Brainstorming, jehož výhodou je rychlost a operativnost, má často sloužit jen pro překlenutí oblastí, které zatím nedovedeme analyzovat kvantitativními prognostickými metodami. (Štědroň et al. 2012, s. 39)

Panel expertů

Hlavním úkolem této metody je integrace velkého množství vstupních dat, kterou provedou odborníci-experti během delšího časového úseku (3 a 24 měsíců podle zaměření projektu). Výstupem této metody je pak zpráva, která obsahuje varianty dalšího vývoje zkoumané problematiky.

Metoda expertního panelu je efektivní pro řešení problematiky, která vyžaduje vynikající technické znalosti a současně i spolupráci expertů z mnoha různých oborů. Metoda je neaplikovatelná pro využití znalosti široké laické veřejnosti a je podrobně popsána v odborné literatuře. Panel expertů lze různě modifikovat, pro politické i další predikce je velice přínosná **metoda Delphi**, která je extenzí a zdokonalením metody expertního panelu.

Starověká Věštírna v Delfách byla součástí posvátného okrsku Apollónova nad městem Delfy ve Fókidě, asi 150 km severozápadně od Athén. Byla to nejslavnější věštírna a posvátné místo starého Řecka. Žádný státník se neodvážil vydat do války nebo činit závažná rozhodnutí bez rady z Delf, což svatyni dávalo obrovský vliv. Největšího rozmachu dosáhla věštírna v 7. a 6. století př. n. l., kdy zde byly i pokladnice bohatých měst, a to podél cesty vedoucí k Apollónovu okrsku. Vliv věštírny ale už v klasickém období postupně slábl a její osud zpečetil zákaz uctívání pohanských kultů v roce 395.

Metoda delfská je založena na anonymním více kolovém expertním odhadu odborníků, při řízení dílčích procesů je využíváno statistických metod. Je rovněž vhodnou metodou při řízení projektů a jejich dílčích částí. Metoda Delphi patří rovněž mezi nejužívanější metody kvalitativní analýzy rizik, mezi metody expertního odhadování. Používá se pro podporu provádění kvantitativní analýzy rizik. Na rozdíl od brainstormingu je její hlavní nevýhodou časová náročnost. Je uváděna v literatuře jako nejvhodnější pro stanovení plánovaných hodnot projektů. Výhodou této metody je zejména menší náročnost na spotřebu zdrojů a nebo času, zohlednění specifík posuzovaného informačního systému, jeho správce, okolí, uživatelů apod.

Metoda může sloužit k následujícím cílům:

- přinést alespoň výhled nebo nastínění budoucího vývoje v dané oblasti,
- stanovit konsenzus nebo vyjasnit sporná témata mezi experty a odborníky,
- stanovit společenské, ekologické, politické nebo ekonomické priority do budoucna,
- přispět k osobní korekci názorů a postojů mezi účastníky.

Této metody se účastní určitý počet nezávislých expertů (obvykle několik desítek). Jedná se o anonymní spolupráci expertů (je tak odstraněna psychologická bariéra plynoucí z bezprostřední reakce účastníků v přímém kontaktu). Experti mezi sebou komunikují anonymně prostřednictvím informačních technologií. Postoje expertů o možných vývojích jsou upřesňovány v několika kolech pomocí zpětné vazby prostřednictvím poskytnuté informace o ostatních získaných poznacích. Experti jsou seznámeni s postoji ostatních expertů z panelu a musí jim buď přizpůsobit své postoje (s novými daty a argumenty je změnit), nebo vyvrátit pomocí vlastní argumentace expertní názory kolegů (které jsou stále poskytovány anonymně). Výsledky jsou následně statisticky zpracovány.

Metoda má menší náročnost časovou i finanční. Výstupem jsou pak různá řešení a argumentace pro ně. Důležité jsou rovněž oponentní návrhy, které navrhovaná řešení zpochybňují a poukazují na jejich slabé stránky. K nevýhodám metody patří vysoká náročnost na organizaci pro získání vhodného expertního panelu a rovněž časová náročnost daná několika koly dotazování není zanedbatelná.

Základní procedura obsahuje:

1. Ustanovení řídicí komise (3 – 5 členů).
2. Co nejpřesnější definování problému k řešení, který je následně převeden do formy dotazníku (k otázkám by měly být připojeny dostatečné informace sloužící k upřesnění popisu dotazované skutečnosti).
3. Sestavení seznamu možných expertů, získání jejich souhlasu s účastí v týmu a vyjádření k obsahu a formulaci připravované otázky.
4. Organizátor zasílá expertům několik dotazníků (doporučuje se provedení 2 až 3 kol, při dalším nárůstu vzrůstá statistická chyba metody), přičemž následující dotazník se zasílá po vyhodnocení předchozího. Na základě odpovědi expertů jsou vyhodnoceny shodné a odlišné názory a sestaven další dotazník, který je znovu distribuován. Dotazníky jsou obvykle rozesílány v intervalech měsíčních až dvouměsíčních. Dotazník by měl být sestaven tak, aby každý expert měl možnost posoudit návrhy a názory jiných expertů a přehodnotit své stanovisko. Získané odpovědi jsou znovu vyhodnoceny, opět je sestaven další dotazník a rozeslán. Cílem je dosáhnout co největší shody expertů ohledně řešení daného problému.
5. Výstupem je zpracování konečné zprávy o stanoveném výsledném odhadu. Pokud se shody nedosáhne, zvažuje se možnost přeformulování otázky a doplnění informacemi. Poděkuje se zúčastněným expertům. (Štědroň et al. 2012, s. 47)

PŘÍKLAD 9

Přelomovým bodem v aplikaci kvalitativních metod se stal únor 2011, kdy v americké znalostní soutěži JEOPARDY (jejíž českou obdobou bylo „Riskuj“ na Nově) superpočítač IBM WATSON porazil její dva dosud nejúspěšnější lidské účastníky. Systém WATSON je postupně komercializován pro vytváření znalostních systémů v oblasti obchodu, zdravotnictví a ve všech dalších oblastech. Jako první zavedla firma Apple pro iPhone osobní asistentku SIRI, která odpovídá na libovolnou otázku včetně prognostiky (...). Vzhledem k těmto skutečnostem budou v blízké budoucnosti počítačové systémy opatřené distribuovanou umělou inteligencí „kvalitně“ pracovat i s kvalitativními prognostickými metodami a efektivněji než lidský faktor analyzovat reálné i imaginární (člověkem neidentifikovatelné) vývojové trendy. (Štědroň et al. 2012, s. 48)

7.1.4 STRUČNÉ OBJASNĚNÍ ÚLOHY ŘÍZENÍ ZÁSOB

Analýza potřeb a predikce potřeb jsou součástí systém řízení zásob v podniku. Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce – vyrovnávat časový nebo kvalitativní nesoulad mezi procesem výroby a dodavatelem a spotřebou a odběratelem a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů, včetně jejich logistického propojení.

Řízení zásob se sestává z:

- dokonalého systému analýzy a predikce potřeb,
- spolehlivého zajištění realizace (množství, kvality, termínů, výběru dodavatele, profesionality nákupců),
- permanentního vyhodnocování stavu zásob – vzhledem k optimálním hodnotám a k potřebám,
- udržování přesných informací o stavu a pohybu zásob „on line“ tak, aby byly včas signalizovány kritické hladiny stavu zásob. (Vašítková 2007, s. 78)

V širším smyslu se do řízení zásob zahrnují tyto aktivity:

- evidence zásob,
- analýza zásob,
- kontrola zásob,
- vlastní regulace (usměrňování) zásob.

Všechny čtyři relativně samostatné složky řízení zásob spolu velmi úzce souvisí, vzájemně se doplňují a podmiňují.

Rozlišujeme strategické a operativní řízení zásob.

Strategické řízení zásob – to je představováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které může podnik z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané výši a struktuře.

Operativní řízení zásob – má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, aby to odpovídalo vnitropodnikovým potřebám s ohledem na náklady.

7.2 KLASIFIKACE PRODUKTŮ

Klasifikace produktů do skupin se stává praktickým východiskem nákupu. Rozdělení nákupu produktů do skupin je prvořadým krokem, který předchází určení vlastní strategie nákupu. Také slouží jako vodítko pro výzkum trhu. Bez zavedení klasifikace produktů podle některého z uvedených principů by nebyla možná ani smysluplná predikce a plánování budoucích potřeb podniku.

Na vypracování klasifikace produktů neexistuje univerzální metodologie, ale mezi nejpoužívanější metody pro nákup patří následující:

- klasifikace podle Kotlera a Armstronga,
- standardní klasifikace produkce - klasifikace ekonomických činností CZ-NACE,
- metoda ABC,
- funkční klasifikace,
- technologická klasifikace,
- klasifikace podle typu použití.

KLASIFIKACE PODLE KOTLERA A ARMSTRONGA

Klasifikace produktů průmyslového trhu podle autorů P. Kotlera a M. Armstronga rozlišuje:

- suroviny a materiály, které vstupují do výrobku celé, a to buď při dalším zpracování, nebo jako součásti suroviny a polotovary,
- ty produkty, které postupně odevzdávají svou hodnotu finálnímu výrobku (stroje a zařízení, investiční statky),
- produkty, které do finálního výrobku nevstupují (pomocný materiál, služby). (Vašítková 2007, s. 79)

Tato klasifikace je přínosem v tom, že odpovídá účetním kritériím a umožňuje dobrou identifikaci nákladů. Nelze však na základě této klasifikace vypracovat dlouhodobé a střednědobé prognózy a strategie, nezohledňuje trh a změny vnějšího prostředí.

STANDARDNÍ KLASIFIKACE PRODUKCE

Klasifikace je vypracovaná na základě evropského standardu Klasifikace produkce činnosti (Classification of Products by Activity, CPA), která se stala od roku 1996 závaznou klasifikací pro členské státy Evropské unie. CPA navazuje na odvětvovou klasifikaci ekonomických činností Evropské unie – NACE. V České republice do konce roku 2007 byla pojmenována jako odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ, od 1. ledna 2009 jako CZ-NACE – klasifikace ekonomických činností. Zahrnuje výrobky a služby, které jsou dodávány odběratelům, aniž by se rozlišovalo, zda jsou určeny pro výrobní nebo nevýrobní spotřebu, pro investiční výstavbu nebo na export.

V klasifikaci se uplatňují tyto principy:

- princip jednoho místa zařazení výrobku, činnosti nebo práce,
- struktura klasifikace produkce je shodná se strukturou NACE-CZ.

Produkce se v této klasifikaci člení na:

- sekci A – zemědělství, lesnictví a rybářství,
- sekci B – těžba a dobývání,
- sekci C – zpracovatelský průmysl,
- sekci D – výroba a rozvoj elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu,
- sekci E – zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi,
- sekci F – stavebnictví,
- sekci G – velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel,
- sekci H – doprava a skladování,
- sekci I – ubytování, stravování a pohostinství,
- sekci J – informační a komunikační činnosti,
- sekci K – peněžnictví a pojišťovnictví,
- sekci L – činnosti v oblasti nemovitostí,
- sekci M – profesní, vědecké a technické činnosti,
- sekci N – administrativní a podpůrné činnosti,
- sekci O – veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení,
- sekci P – vzdělávání,
- sekci Q – zdravotní a sociální péče,
- sekci R – kulturní, zábavní a rekreační činnosti,
- sekci S – ostatní činnosti
- sekci T – činnosti domácností jako zaměstnavatelů, činnosti domácností produkující blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu,
- sekci U – činnosti exterritoriálních organizací a orgánů. (Vašítková et al. 2012, s. 97 – 127)

METODA ABC

O této metodě jsme již psaly v kapitole 5 - Marketingový výzkum trhu v podkapitole Příprava výzkumu nákupního trhu v souvislosti s hodnotovou analýzou.

Použití metody ABC pro klasifikaci produktů:

- Skupina A se týká produktů, které mají strategický charakter a jejichž hodnota se podílí na celkové hodnotě nákupu z 80 %.
- Skupina B představuje těžiště nákupu podniku, při nákupu je nutno klást důraz na množství, cenu, termíny dodávek, podmínky platby, podmínky dodávek, balení.
- Skupina C představuje pouze zhruba 5% obrát z celkového obrátu v oblasti nákupu (běžný spotřební materiál nepatrné hodnoty), kde při nákupu postačuje přibližný odhad nakupovaného množství, celková roční spotřeba, paušální ceny, tolerují se opožděné dodávky apod.

Tato metoda klasifikace se s výhodou uplatní při strategii obchodních jednání, ale i při zadání nákupního marketingového výzkumu. (Vašítková 2007)

FUNKČNÍ KLASIFIKACE

Předpokládá rozdělení produktů podle hlavního zaměření nákupu na:

- **nákup surovin** – rizikem nákupu při dovozu ze zahraničí mohou být faktory politické,
- **nákup výrobních komponentů (polotovarů a součástek)** – tyto nákupy vyžadují výzkum spolehlivých zdrojů, který je spojen s technologicko-obchodním monitorováním trhů,
- **nákup subdodávek** – jde o speciální nákupy, které vyžadují vztah partnerství mezi dodavatelem a odběratelem z technických i právnických hledisek,
- **nákup pomocného materiálu** – produkty nevstupují do hotového výrobku, riziko poruchy zásobování není velké, jedná se většinou o dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské vztahy,
- **nákup servisních služeb** – opravářských a údržbářských služeb, poskytují se na základě smlouvy, je nezbytná kontrola kvality poskytovaných služeb,
- **nákup statků investičního charakteru (strojů a zařízení a staveb)** – nákupy vyžadují vysokou profesionalitu rozhodování, dopady nákupu na podnik jsou jak interního, tak i externího charakteru,
- **nákup systémů a špičkové technologie** – výběr dodavatele a produktu se provádí podle koncepce finálního produktu, jedná se o strategický nákup,
- **reciproční nákupy** – jedná se o specifický nákup převážně využívaný v zahraničním obchodě – barterové obchody. (Vašítková 2007, s. 81)

Na základě uvedeného členění je dobře patrné praktické uplatnění metody klasifikace produktu při nákupních aktivitách.

TECHNOLOGICKÁ KLASIFIKACE

Při této klasifikaci skupina produktů odpovídá oboru činnosti podniku a navazuje na funkční klasifikaci. Skupiny produktů určují v široké míře profil funkce nákupu. Vzhledem k tomu, že souvisí se sektorem aktivity podniku, musí být vybrány s největší starostlivostí, protože jsou východiskem analýzy trhu. (Kita 1998)

PŘÍKLAD 10

Příkladem rozdělení produktů do technologických skupin mohou být:

Výrobní komponenty: elektronické,
elektrické,
strojírenské,
dráty a kabely.

Špičková technologie a systémy: radionavigační systémy,
optická vlákna,
hyper-frekvenční složky,
vojenské systémy. (Kita 1998, s. 75)

Výhodou této klasifikace je ta skutečnost, že umožňuje dobrou orientaci v informačních zdrojích. Riziko je v tom, že může vzniknout buď příliš široké, nebo příliš úzké rozdělení produktů do skupin.

KLASIFIKACE PODLE TYPU POUŽITÍ

Na základě této klasifikace se vytváří homogenní skupiny produktů, které umožňují určit finanční přínosy při využití Paretova zákona (80/20). Tato klasifikace představuje určitou zjednodušenou aplikaci metody ABC. Používá se tam, kde není postačující klasifikace podle technických segmentů. (Vašítková 2007)

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Jaké otázky si budete pokládat před vlastní analýzou potřeb?
- Vysvětlíte pojmy brainstorming a delfská metoda.
- Objasněte výhody klasifikace produkce podle metody ABC.

POUŽITÁ LITERATURA

1. KITA, J., 1998. *Nákup a prodej*. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-88848-28-8.
2. ŠTĚDRŇ, B., M. POTŮČEK, J. KNÁPEK a kol., 2012. *Prognostické metody a jejich aplikace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-174-4.
3. TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
4. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: OPF Karviná. ISBN 978-80-7248-440-9.
5. VAŠTÍKOVÁ, M., P. SÝKOROVÁ, M. HECZKOVÁ a P. PELLEŠOVÁ, 2012. *Marketingová obrana firem poskytujících služby před ekonomickou krizí*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-792-9.

8 METODY ZKVALITŇOVÁNÍ HMOTNÝCH TOKŮ

CÍLE KAPITOLY

- Seznámit se s managementem vztahů se zákazníky.
- Objasnit vznik a řízení dodavatelského řetězce – supply chain.
- Vysvětlit nástroje kvantitativního vyhodnocování dodavatelů.
- Seznámit s kritérii hodnocení dodavatelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management vztahů se zákazníky, dodavatelský řetězec supply chain, outsourcing, externí a interní dodavatelský řetězec, Scoring modely, kriteria hodnocení dodavatelů.

NEPŘEHLÉDNĚTE

V této kapitole pohovoříme o dodavatelských sítích, seznámíme se se vznikem podnikových sítí, s výhodami a nevýhodami outsourcingu, s propojením v mezipodnikových sítích, s utvářením sítí, příčinami vzniku supply chain, se základními principy dodavatelského řetězce. V druhé části kapitoly pohovoříme o Scoring modelech, o jednotlivých hlavních a vedlejších kritériích, kterými jsou cena, servisní služby, dodací podmínky, kvalita a image dodavatele.

8.1 DODAVATELSKÉ SÍTĚ

Všechny procesy ve firmě lze rozdělit do **tří makro procesů**:

- **řízení vztahů s dodavateli** (SRM – Supplier Relationship Management),
- **řízení vnitřního dodavatelského řetězce** (ISCM – Internal Supply Chain Management),
- **řízení vztahů se zákazníky** (CRM – Customer Relationship Management). (Fiala 2009, s. 15)

SRM je zaměřeno na materiálové zabezpečení a zahrnuje výběr a hodnocení dodavatelů, vyjednávání kontraktů o podmínkách dodávek, nákup, spolupráci při navrhování produktů a organizaci dodávek.

ISCM je zaměřeno na plnění poptávky zákazníků a zabezpečuje strategické plánování, plánování poptávky a dodávek, plánování výrobních a skladovacích kapacit a plnění aktuálních objednávek.

CRM je zaměřeno na vytváření a uspokojování poptávky zákazníků a zahrnuje marketing a prodej.

Tyto tři makro procesy řídí toky s cílem iniciovat a plnit požadavky zákazníků. Společný cíl zdůrazňuje potřebu integrace těchto procesů, aby byly dodavatelské řetězce úspěšné.

Většina dodavatelských sítí se skládá z nezávislých jednotek s vlastními zájmy. Předpokládá se, že žádná z jednotek není schopna sama optimalizovat dodavatelský řetězec. Každá jednotka se snaží optimalizovat vlastní kritéria. Je si vědoma toho, že ostatní jednotky se budou chovat stejně. Toto konkurenční chování nevede k optimalizaci celého dodavatelského řetězce. Moderní manažerské filozofie si vynutily zhodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tradičně byly ovlivňovány čistě konkurenčními vztahy, ale přeměnily se na vztah partnerství v rámci dodavatelských řetězců. Lze konstatovat, že cílem partnerství je zvýšení finanční a operační výkonnosti celého řetězce. Partneři se snaží kooperovat v poskytování zlepšených služeb, technologické inovaci a v návrhu produktu.

DEFINICE 29

Tradiční dodavatelský řetězec je definován jako vícestupňový systém dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků. Mezi stupni dodavatelského řetězce v obou směrech proudí materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky. (Fiala 2009, s. 9)

Dodavatelský řetězec se skládá ze všech účastníků, kteří jsou přímo nebo nepřímo zapojeni do plnění požadavků koncového zákazníka. V rámci organizací jsou plněny základní funkce, jako jsou vývoj nového výrobku, marketing, finance, výroba, distribuce, zákaznický servis. Typický dodavatelský řetězec zahrnuje pět základních stupňů:

- dodavatelé,
- výrobci,
- distributoři,
- prodejci,
- zákazníci. (Fiala 2009)

Jak již bylo zmíněno, dodavatelský řetězec je vícestupňovým systémem od horního stupně dodavatelů ke spodnímu stupni koncových zákazníků. Mezi dvěma sousedními stupni jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy. Mezi stupni dodavatelského řetězce v obou směrech proudí:

- **materiálové toky** (zahrnují toky surovin, meziproductů a hotových produktů směrem od dodavatelů k zákazníkům a opačně orientované toky vracení, servisu, recyklace a likvidace produktů),
- **finanční toky** (zahrnují různé druhy plateb, úvěry, toky plynoucí z vlastnických vztahů atd.),
- **informační toky** (propojují systém informacemi o objednávkách, dodávkách, plánech atd.),
- **rozhodovací toky** (jsou to posloupnosti rozhodnutí účastníků, které ovlivňují výkonnost řetězce). (Fiala 2009, s. 10 – 11)

Management dodavatelských řetězců zahrnuje aktivity na všech úrovních:

- **strategická úroveň** (ta má v sobě rozhodnutí s dlouhodobým efektem na firmy, např. rozpočet, rozmístění a kapacity jednotek,
- **taktická úroveň** (zde se jedná o rozhodnutí se střednědobým efektem na firmy – nákupní a výrobní rozhodnutí, postupy řízení zásob aj.
- **operativní úroveň** (zde řadíme každodenní rozhodnutí – rozvrhování, směrování tra, vytěžování dopravních prostředků atd.

Jedním z pohledů, jak klasifikovat analýzy dodavatelských řetězců, je rozdělení na čtyři základní fáze:

1. **navrhování** dodavatelského řetězce,
2. **řízení** dodavatelského řetězce,
3. **měření** výkonnosti dodavatelského řetězce,
4. **zlepšování** výkonnosti dodavatelského řetězce. (Fiala 2009)

Navrhování dodavatelského řetězce je strategickou složkou a je procesem určení infrastruktury dodavatelského řetězce. Zahrnuje podniky, produkční procesy, distribuční centra, způsoby dopravy a trasy atd. v časovém horizontu několika měsíců nebo let.

Řízení dodavatelského řetězce je procesem spíše taktické a operativní úrovně. Zařazujeme zde prognózování poptávky, agregované plánování, řízení poptávky a nabídky,

rozmístění a řízení zásob, rozvrhování produkce, plány přepravy atd. Čas se měří ve dnech nebo týdnech.

Měření výkonnosti dodavatelských řetězců má svá specifika. Toto měření je zaměřeno na celý dodavatelský řetězec, ne na výkonnost jednotlivých článků řetězce.

Zlepšování výkonnosti dodavatelského řetězce je permanentní snahou managementu dodavatelských řetězců. Jsou hledána řešení, která by zlepšila hodnoty u co nejvíce ukazatelů bez zhoršení hodnot u jiných ukazatelů. Hovoříme např. o změnách návrhu, tak i o změnách řízení dodavatelských řetězců.

PŘÍKLAD 11

Podle průzkumu IBM z roku 2004 přináší úspěšný management dodavatelských řetězců řadu konkurenčních výhod: snižuje úroveň zásob o 10 – 50 %, dosahuje 95 - 99 % v přesnosti dodávek, ušetří 10 – 15 % dopravních nákladů, zkracuje o 10 – 20 % dodací lhůty. (Fiala 2009)

8.2 VZNIK PODNIKOVÝCH SÍTÍ

Podnik při hledání své pozice na trhu, ale i své konkurenční výhody, nemůže být pouhým explicitním vykonavatelem přání zákazníků, ale musí plánovat, zajišťovat zdroje, vytvářet vztahy v rámci mikroprostředí. Musí mít přehled o reálných kapacitách výrobních i lidských. Musí je umět vytvářet. Musí umět volit dodavatele a služby. S tím úzce souvisí fungující podnikový management. Čím lépe funguje jako celek, tím více je schopen odolávat nepředvídatelným vlivům, vznikajícím poruchám a výkyvům.

Pro řadu firem se ukazuje neúnosným, ať už finančně nebo personálně, aby všechny činnosti (výrobní, provozní, údržby, eventuálně další činnosti) zajišťovaly vlastními silami. Snaží se některé činnosti přenést na externí dodavatele. V takovém případě je nutno si položit otázku, které funkční činnosti je možno z podniku vyčlenit. Je nutno pamatovat na to, aby nedošlo k nežádoucí závislosti na těchto dodavatelích a aby byly splněny podmínky ekonomické efektivnosti nákupu. V praxi většinou půjde o vyloučení doplňkových činností.

DEFINICE 30

Outsourcing je v podstatě vyčlenění určité funkce, řekněme celého procesu, a její přenesení do odpovědnosti třetí strany. (Walling 2012, s. 144)

Proces outsourcingu by měl probíhat na základě seriózní analytické činnosti, zpravidla v těchto etapách:

- analýza jednotlivých funkčních oblastí ze strategického hlediska,
- určení funkčních oblastí, které budou vyčleněny,
- definice hranic mezi dodavatelem služby a firmou, včetně stanovení požadavků na dodavatele,
- výběr vhodných dodavatelů,
- řízení nových vztahů,
- kontrola a analýza efektivnosti. (Tomek a Vávrová 2009, s. 14)

Celý analytický proces musí brát v úvahu náklady, přínosy a následná rizika, která s tím jsou spojená.

Tabulka č. 8.1: Přehled výhod a nevýhod outsourcingu

Výhody outsourcingu	<ul style="list-style-type: none"> • přístup k novým technologiím, kterými disponuje dodavatel • úbytek odpovědnosti za řízení určité oblasti • lepší transparentnost nákladů a jejich evidence • možnost soustředění na vlastní kompetenci firmy na trhu • vyšší flexibilita vlastních provozních možností apod.
Nevýhody outsourcingu	<ul style="list-style-type: none"> • může dojít ke snížení flexibility ve vztahu k zákazníkovi • možnost vytváření nových externích vztahů, jejich řízení a kontrola • možnost úniku informací mimo podnik • obtížná kvantifikace přínosů • nutno řešit otázku strukturalizace a pracovních sil • riziko stagnace zaměřením na úzkou oblast činnosti

Zdroj: Tomek a Vávrová (2009, s. 15)

8.2.1 PROPOJOVÁNÍ V MEZIPODNIKOVÝCH SÍTÍCH

Sítě vznikají jako odezva na vyhledávání či udržení vztahů mezi různými subjekty. Dochází tak k vytváření nových sociálních, politických či ekonomických vztahů. Problematika s tím spojená zahrnuje jak otázky vzniku a technického zabezpečení těchto sítí, tak jejich řízení – management, tj. jejich plánování, řízení a kontrolu.

V tradičním organizačním uspořádání jsou jednotlivé činnosti, které rozhodují přímo nebo nepřímo o výsledcích hodnototvorného řetězce, odděleny hranicemi odborných útvarů. Toto vymezení má vliv na různé myšlení pracovníků útvarů, jejich různý vztah k potřebám celku. Řada pracovníků bývá úzce orientována na vlastní vymezené úkoly a nevnímá požadavky a přání zákazníků, a tím neplní požadavek tržní orientace.

V době široce pojaté komplexnosti tvorby nemůže stačit k úspěchu vnitřní úsilí firmy jako takové. Je třeba si současně zajistit pochopení na straně vstupů, tj. při zajištění všech faktorů výrobního procesu a u všech zprostředkovatelů cesty k zákazníkovi. V souvislosti s uvedenými skutečnostmi dochází k vymezení nového komplexního procesu, který zahrnuje dodavatele – výrobce – odběratele, pro něž se ujal označení „*supply chain*“.

Otázka úspěšnosti firmy, resp. jejího hodnototvorného řetězce, se stává v podmínkách globalizace a síťového i skutečného propojování podniků otázkou úspěšnosti všech firem, které se podílejí na tvorbě výsledné hodnoty produktu. Konkurence mezi jednotlivými firmami se mění na konkurenci celých řetězců, které začínají dodavatelem, pokračují výrobním podnikem a končí zprostředkovateli odbytu a konečným uživatelem. Hodnototvorný řetězec se tak rozšiřuje na kooperující hodnototvorný řetězec řady dalších subjektů (Tomek a Vávrová 2009)

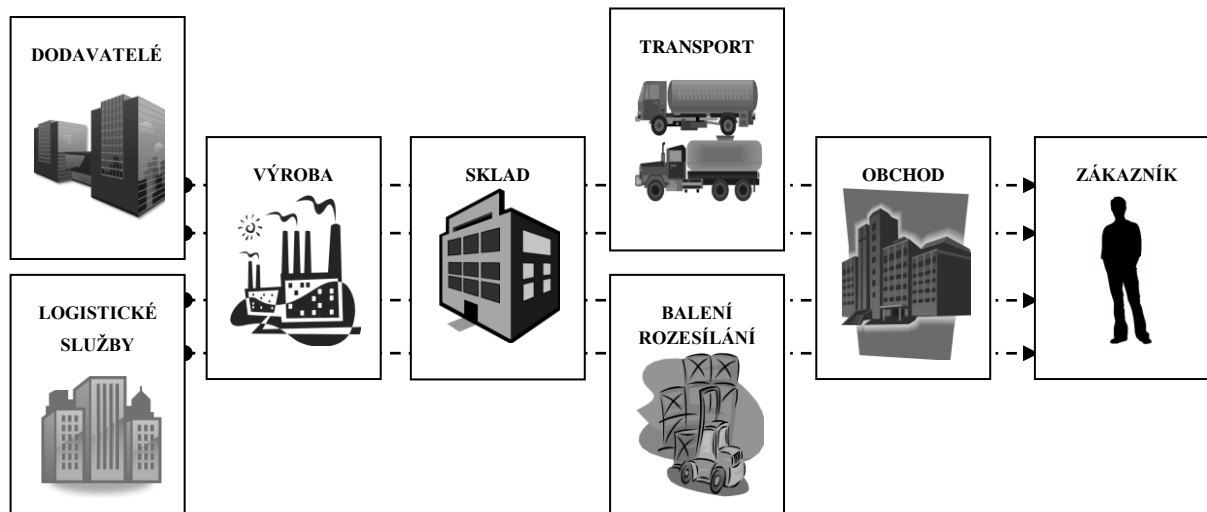
8.2.2 UTVÁŘENÍ SÍTÍ

Dodavatelský řetězec (supply chain) můžeme především znázornit jako síť tvořenou jednotlivými články struktury tvorby hodnot:

- dodavateli,
- logistickými službami na straně vstupu (kooperace nebo outsourcing),
- vlastní výrobou,
- spolupracujícím výrobcem,

- zprostředkovateli odbytu,
- logistickými službami na straně výstupu,
- konečnými uživateli. (Tomek a Vávrová 2009, s. 18)

Obrázek č. 8.1: Struktura účastníků sítě zajišťující tvorbu hodnot



Zdroj: upraveno dle Tomek a Vávrová s. 19

Dodavatelský řetězec představuje také komplex procesních modelů, které se zabývají hodnototvorným procesem jak z hlediska vlastní výroby produktu, tak z hlediska všech jeho podpůrných procesů na straně vstupu a výstupu. Jde tedy o komplexní a složitý proces tvorby hodnot, na kterém se podílí řada místně i věcně odloučených procesů. Tyto procesy je nutno vzájemně sjednotit a podřídit společnému cíli. Procesní přístup lze tedy aplikovat jak uvnitř podniku (interní dodavatelský řetězec), tak v rámci celkového hodnototvorného řetězce, který přesahuje vlastní podnik (externí dodavatelský řetězec). Můžeme tedy rozlišovat **externí supply chain a interní supply chain**.

DEFINICE 31

Supply chain je souhrnným označením pro všechny součásti – články – zapojené přímo či nepřímo do tohoto procesu. Zahrnuje tedy jmenovitě nejenom výrobce a dodavatele, ale i dopravce, skladovatele, obchodníky a v neposlední řadě samotné zákazníky. Z firemního hlediska se do tohoto řetězce zapojují všechny podnikové funkce, které se podílejí na procesu získávání zákazníků a vyplňování jejich přání a požadavků. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 20)

Rozhodující klíč k řízení supply chain spočívá v synchronizaci všech tří základních toků:

- materiálový,
- finanční,
- informační.

Existují i zpětné materiálové toky v podobě vrácení zboží, servisu, recyklace a likvidace produktů.

8.2.3 PŘÍČINY VZNIKU SUPPLY CHAIN

Příčiny vzniku supply chain je možno charakterizovat ve třech základních rovinách:

1. růst dělby práce a změna rolí,
2. požadavek na snižování zásob, včasné plánování bez pojistných „polštářků“, zajištění fungujících a vzájemně se podporujících dodavatelsko-odběratelských vztahů,
3. prosazení idey marketingu jako jednotné filozofie řízení tržně orientované firmy. (Tomek a Vávrová 2009)

Základní principy, kterým musí být tvorba a řízení dodavatelského řetězce podřízeny, jsou následující:

- **orientace zákazníka**
 - zjištění potřeb zákazníka,
 - stanovení strategie,
 - orientace na konkurenci,
 - představa komplexního hodnotového řetězce.
- **management produktu**
 - analýza produktu,
 - modulárnost produktu,
 - standardizace rozhraní při jeho výrobě,
 - možnosti variant produktu,
- **strategie řetězce**
 - určení společných cílů,
 - prolínání podnikových kultur,
 - nalezení společné vize a strategie.
- **plánování**
 - systém přenosu informací,
 - vazby mezi informačním a hmotným tokem,
 - výměnu informací a dat.
- **uplatnění metod řízení**
 - řízení zásob,
 - tvorba pojistných zásob,
 - systém JIT,
 - kontrolní metody.
- **procesní orientace**
 - synchronizace stupňů hodnototvorného procesu,
 - integrace dodavatelů,
 - optimalizace pohybu materiálu,
 - uplatnění pull principu.
- **partnerské vztahy**
 - hledání forem koordinace,
 - intenzivní komunikace,
 - vazby podnikové kultury,
 - vytváření vztahů důvěry. (Tomek a Vávrová 2009)

8.2.4 CÍLE SUPPLY CHAIN

Primárním ekonomickým cílem každého supply chain je maximalizovat vytvářenou hodnotu. Ta představuje rozdíl mezi cenou, kterou je ochoten zákazník za produkt zaplatit a úsilím řetězce, jež vynakládá do splnění zákaznickova požadavku. U většiny komerčních řetězců hodnota koreluje se ziskovostí, je dána rozdílem mezi příjmy získanými prodejem výrobků a služeb zákazníkům a úplnými náklady řetězce na výrobu a distribuci těchto produktů, event. služeb. (Tomek a Vávrová 2009)

8.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů patří ke standardně vykonávaným aktivitám ve všech typech organizací. Liší se výrazně použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocení, ale i mírou pochopení jejich podstaty.

Každá z odběratelských organizací si vytváří velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů. Z nich si pomocí vhodných nástrojů může v **předběžném hodnocení a výběru** zvolit ty potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni dalšímu, obvykle podrobnějšímu posuzování. Výstupem z procesu hodnocení a výběru je **definitivní seznam dodavatelů**, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu podrobuje **pravidelnému hodnocení (měření) jejich momentální výkonnost**. Výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatelů. Je pochopitelné, že veškeré činnosti, které souvisejí s hodnocením a výběrem dodavatelů, jsou odvozeny od volby vhodných kritérií. (Nenadál 2006)

PŘÍKLAD 12

Konzultační firma McKinsey definuje celkem sedm oblastí možného hodnocení obchodních partnerů: strategie, struktura organizace, zaměstnanci, systémy managementu, sdílené hodnoty, servis a dovednosti lidí. (Nenadál 2009, s. 92-93)

V rámcovém postupu hodnocení a výběru dodavatelů můžeme rozlišit tři základní fáze:

1. předběžné hodnocení dodavatelů,
2. hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů,
3. hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií. (Nenadál 2009, s. 95)

PŘEDBĚŽNÉ HODNOCENÍ

Je to určité kolo hodnocení a výběru, kdy z obvykle velmi širokého spektra všech možných dodavatelů vybere odběratelská organizace několik „postupujících“ do dalšího kola hodnocení. Hodnocení může být založeno na:

- posuzování prvních vzorků dodávek,
- předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace,
- analýze referencí jiných odběratelů, resp.
- na jejich kombinaci. (Nenadál 2009, Vašítková 2007)

HODNOCENÍ POTENCIÁLNÍ ZPŮSOBILOSTI DODAVATELŮ

V dalším kroku odběratel provede hodnocení, které má zejména odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele. Od počátku devadesátých let, kdy se začaly budovat základy systémových přístupů i v oblasti nakupování a rozvoje

vztahů s dodavateli, do současnosti vykrytalizoval přístup, který se stal běžně respektovaným i českými organizacemi. Tím se stalo prověřování systémů managementu přímo u potenciálních dodavatelů – audit.

DEFINICE 32

Audit je např. normou ČSN EN ISO 9000 definován jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria. (Nenadál 2009, s. 97)

HODNOCENÍ POTENCIÁLNÍCH DODAVATELŮ PODLE DALŠÍCH KRITÉRIÍ

Z ryze pragmatických důvodů si odběratelské organizace mohou definovat takovou škálu hodnotících kritérií, která jim bude vyhovovat. Uvádíme další kritéria, která se v praxi mohou vyskytovat:

- rozsah neshod v dodávkách v minulém období,
- nabízená cena dodávky,
- dodací podmínky,
- doba dodání,
- rozsah dodatečných služeb poskytovaným dodavatelem,
- nabízené platební podmínky,
- pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů,
- úroveň vztahů a vzájemné komunikace,
- finanční zdraví dodavatele,
- podíl dodavatele na trhu a jeho image,
- počet pozitivních referencí v médiích,
- přístupy k managementu rizik,
- potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování,
- rozsah naplňování principu sociální odpovědnosti,
- environmentální uvědomělost a přístupy k ochraně přírodních zdrojů,
- úplné náklady nákupu apod. (Nenadál 2009, s. 104)

PŘÍKLAD 13

Kvalita dodavatelů může představovat i významnou konkurenční výhodu. Boris Eliáš prodává na českém trhu brusivo. Tento živnostník dodává své produkty do nejrůznějších průmyslových podniků, které brusivo při výrobě potřebují. V konkurenčním boji Boris Eliáš spoléhá hlavně na kvalitní servis. Jeho klíčovou konkurenční výhodou jsou ale kvalitní dodavatelské vztahy. Kupuje své produkty od německé firmy R+S Schleiftechnik GmbH. Vzhledem k tomu, že má s tímto dodavatelem nadstandardní vztahy, stal se výhradním prodejcem jeho produktů pro celý český trh. To mu umožňuje, aby si svou konkurenční pozici na českém trhu dlouhodobě udržel. (Karlíček et al. 2013, s. 51)

8.3.1 SCORING MODELY

Scoring-modely jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Mohou mít formu bodového hodnocení nebo mohou mít grafickou podobu. Kritéria jsou hlavní a vedlejší. Mezi *hlavní kritéria* patří: **cena, podmínky dodávky, servis a kvalita**. *Vedlejšími kritérii* mohou být: **image dodavatele, přístup a ochota dodavatele**, apod. (Vašítková 2007)

KRITÉRIUM – CENA

Pokud jde o cenu, musíme uvažovat všechny složky, které mohou její výši ovlivnit. Výpočet probíhá např. takto:

základní nákupní cena

+ přírážka za menší množství

- rabat

- bonus

= **čistá nákupní cena**

+ dopravné, dovozní

+ náklady na balení a za vracení obalů

+ náklady na pojištění

+ náklady za příslušenství, model

- dobropisy za vrácené obaly

+ celní poplatky, dovozní výdaje

= **zaručená cena na rampě příjmu zboží v podniku.** (Vašítková 2007, Tomek a Vávrová 2007, s. 288)

Prostor pro jednání v rámci cenové politiky dodavatele je dán podílem, který poptávané množství celkem činí na celkovém obratu dodavatelů.

Jednání s dodavatelem se bude řídit určitými pravidly podle požadovaných cílů. Například požadavek extrémně vysoké ceny bude provázen opatřeními motivovanými pouze z hlediska ceny, tj. využití všech možností dosáhnout přijatelné ceny. Dalším příkladem je požadavek přesného dodání, kdy vedle ceny bude volba dodavatele zaměřena přednostně na dodací podmínky a budou uplatňovány hrozby všech možných pokut a penále. **K cenovým podmínkám se dále zvažují:** slevy a sračky, doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou, platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy.

KRITÉRIUM – SERVISNÍ SLUŽBY

Zde se hodnotí:

- úroveň poskytovaných služeb (předsmluvních, smluvních a posmluvních),
- úroveň servisu,
- poradenství a technická pomoc při užívání produktu,
- nabídka vyškolení pracovníků (obsluhy, zpracovatelů),
- pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku,
- doprovodná technická dokumentace (její provedení, úplnost, instruktivnost),
- jednoduchost údržby a oprav.

KRITÉRIUM – DODACÍ PODMÍNKY

Hodnotí se:

- kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost,
- stupeň ochrany pro přepravu,
- garance spolehlivosti výrobku,
- ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu, například systém „just – in – time“ nebo „just-in-case“,
- schopnost dodat potřebné výrobky v kvalitě, potřebném množství a provedení, výkon, spolehlivost a preciznost výrobku.

KRITÉRIUM – KVALITA

System jakosti má při nákupu akceptovat jasné vymezení požadavků nákupu (v souladu s potřebami) a volbu tomu odpovídajícího dodavatele. System jakosti při nákupu předpokládá dohodu o zajištění jakosti včetně opatření k řešení sporů v oblasti jakosti, program vstupní kontroly včetně řízení přejímky a rovněž evidenci a záznamy o jakosti při přejímce.

Z hlediska kritéria kvality se u dodavatelů hodnotí:

- úroveň jakosti předešlých dodávek (vývoj reklamací),
- certifikovaný systém jakosti u dodavatele,
- výsledky auditu u dodavatele,
- výrobní certifikát, výsledky hodnocení prvních vzorků,
- sekundární informace o dodavateli – zprávy z tisku, zkušenosti partnerských odběratelů atd.

Členění nakupovaných produktů z hlediska uplatnění kritéria kvality:

Pokud jde o jakost při nákupu, lze soubor nakupovaných materiálových (výrobních) položek rozčlenit na tři základní skupiny:

1. **Materiály nakupované pro rizikové finální výrobky** nebo jejich části. Položkám této skupiny je nutno věnovat prvořadou pozornost v celém procesu nákupu, tj. při specifikaci požadavku, při volbě dodavatele, testování vzorků, projednávání podmínek dodávek, projednávání a realizaci postupů při kontrole, při projednávání vad a jejich odstraňování, při evidenci vad atd.
2. **Standardní materiály**, které ovlivňují jakost finálních výrobků. Jde především o základní materiály, které přímo vstupují do finálního výrobku, ale i o pomocné materiály, který výrazně ovlivňují proces přeměn (výrobní proces). Těmto položkám by měla být věnována řádná standardní pozornost stanovená normami pro nákupní a kontrolní proces v rámci řízení jakosti.
3. **Zbývající materiály a výrobky**. Jde většinou o pomocné a režijní materiály pro běžnou údržbu pracovního prostředí a správu, které bezprostředně neovlivňují jakost finálních výrobků. Jejich nákupu věnujeme běžnou realizační pozornost.

Při řešení systému zajištění jakosti dodávek je důležité rovněž hledisko, *zda jde o nákup nový, modifikovaný či opakovaný*. Nemalý význam má pochopitelně i kategorizace dodavatelů z hlediska jejich dosavadní spolehlivosti, pokud jde o jakost dodávek v širším slova smyslu.

Předpokladem úspěšné spolupráce odběratele s dodavatelem v otázkách jakosti je **přesná specifikace požadavku**, který by měl formulovat ten, který odpovídá za jakost finálního výrobku, jakož i za jeho prodej. Specifikace musí být jednoznačná, tj. s odkazem na platnou normu, s uvedením dalších parametrů, jako jsou hodnoty povolené tolerance, požadavky na provedení výrobku, balení, manipulační jednotku, skladovatelnost, odpad apod. V podniku jsou to údaje, které jsou obsaženy v materiálovém standardu podniku a v příslušné materiálové kartě (listu). Materiálové listy by měly vypracovat útvary předvýrobní přípravy, technologové ve spolupráci s pracovníky řízení jakosti a vstupní kontroly.

Záruky jakosti dodávek představují zpravidla nutnou (limitující) podmínku pro další rozhodování.

Na základě vyhodnocení způsobilosti dodavatele (s ohledem na jakost dodávek) lze dodavatele zařadit do jedné ze tří následujících skupin:

1. **plně vyhovující** – dodavatel prokázal schopnost dodržení všech požadavků týkajících se systému zabezpečování jakosti a záruk stability dodávek. Riziko selhání je nulové. Je zajištěna trvalá komunikace a vstřícnost.
2. **podmíněně vyhovující** – dodavatel uspokojivě plní většinu požadavků kladených na systém zabezpečování jakosti s tím, že na určité vytknuté nedostatky či zjištěné problémy byl s dodavatelem dohodnut program nápravných kroků a dodavatel je schopen je v krátké době realizovat, má proto reálné předpoklady
3. **nevyhovující (nezpůsobilý)** – dodavatel má ve svém systému jakosti podstatné slabiny, které brání jeho akceptování dodavatele a je třeba hledat jiného dodavatele.

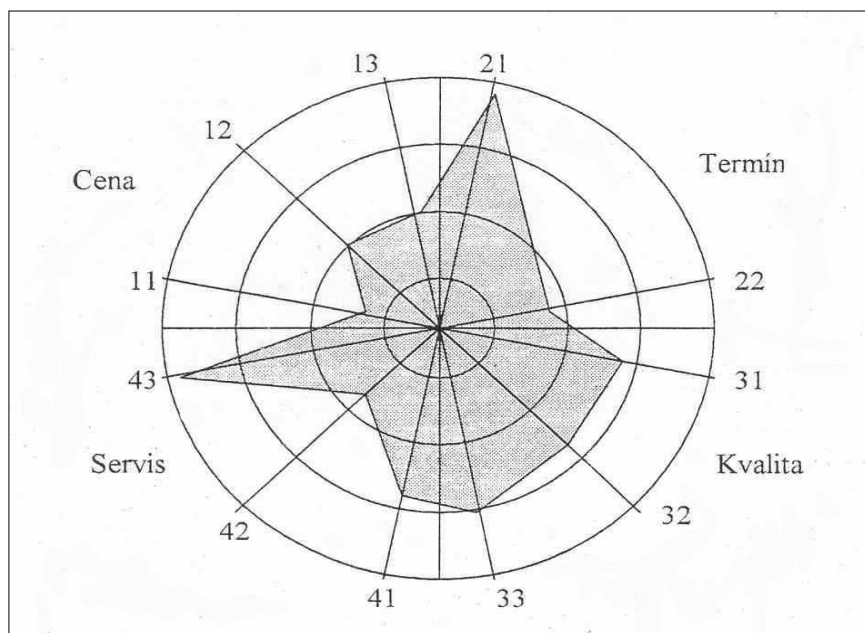
KRITÉRIUM – IMAGE DODAVATELE

Při hodnocení dodavatele podle tohoto kritéria se podniky zaměřují zpravidla **na hodnocení následujících faktorů:**

- inovační schopnosti a předpoklady (technické, personální, manažerské, organizační),
- výrobní kapacita, spolehlivost a rezervy v jejich využití,
- pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele,
- finanční situace firmy, ekonomická stabilita, bankovní důvěra,
- spolehlivost při realizaci dodávek, dodržování termínů a dalších kontraktačních podmínek,
- zkušenosti jiných odběratelů a jejich hodnocení,
- postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout se o změnách kontraktů,
- úroveň komunikace, ochota předávat informace,
- podniková kultura, úroveň dodržování legislativy a obchodních zvyklostí,
- lokalizace firmy a logistické podmínky,
- pracovní vztahy uvnitř podniku projevující se i ve vnějších vztazích.

Při hodnocení více dodavatelů najednou můžeme použít zobrazení v sémantickém diagramu.

Obrázek č. 8.2: Grafické hodnocení výkonnosti dodavatelů



Zdroj: Kita 1998, s. 136

Na výše uvedeném příkladu vidíme čtyři soustředné kružnice, které jsou osami rozděleny do čtyř kvadrantů. První kvadrant odpovídá kritériu cena, druhý kvadrant odpovídá kritériu podmínky dodávky (zde označeno jako termín), třetí kvadrant odpovídá kritériu kvalita a konečně čtvrtý kvadrant odpovídá kritériu servisních služeb.

Soustředěné kruhy v grafu představují stupnici od 0 do 4, přičemž minimum je ve středu. Každé z uvedených kritérií bývá ještě rozděleno na dílčí pomocná kritéria. Počet těchto dílčích kritérií není stanoven.

V našem příkladě to jsou kritéria:

1. **Cena:** (11. Struktura ceny, 12. Výška ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám, 13. Platební podmínky).
2. **Termín dodávky:** (21. Délka termínu, 22. Dodržování dohodnutých termínů).
3. **Kvalita:** (31. Úroveň kvality, 32. Životaschopnost produktu, 33. Spolehlivost produktu).
4. **Servis:** (41. Servis před prodejem, 42. Servis během prodeje, 43. Servis po prodeji).

Jednotlivá kritéria se ohodnotí v závislosti na konkrétním dodavateli a zanesou se do grafu. **Výsledkem je získání geometrického obrazce, jehož plocha odpovídá výkonnosti dodavatele.** Zároveň je možné sestavit graf, který odpovídá minimální požadované výkonnosti a porovnat ho s grafy, které se týkají jiných dodavatelů a vybrat toho, který poskytuje nejvýhodnější podmínky dodávek celkem. Překrýváním grafů tak můžeme hodnotit najednou i několik dodavatelů a vybírat ty nejvýhodnější.

Zdroj: Kapitola 8.3.1 zpracována podle Vašítková 2007

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Objasněte pojmy SRM, ISCM, CRM.
- Vysvětlete výhody a nevýhody outsourcingu.
- Jakým základním principům musí být podřízena tvorba a řízení dodavatelských řetězců (supply chain)?
- Popište hlavní a vedlejší kritéria hodnocení dodavatelů.

POUŽITÁ LITERATURA

1. FIALA, P., 2009. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-023-2.
2. KARLÍČEK, M. a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.
3. NENADÁL, J., 2006. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-152-6.
4. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
5. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1479-0.
6. VAŠTIKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: OPF Karviná. ISBN 978-80-7248-440-9.
7. WALLING, E. R., 2012. *Management 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7391-605-3.

9 ŘÍZENÍ NÁKUPU

CÍLE KAPITOLY

- Získat základní znalosti o problematice nákupní logistiky.
- Získat všeobecné vědomosti o úkolech operativního řízení a plánování nákupu.
- Umět se orientovat ve způsobech řízení nákupu v podniku.
- Srovnat výhody a nevýhody jednotlivých přístupů k řízení nákupu v podniku

KLÍČOVÁ SLOVA

Logistika, nákupní logistika, operativní řízení nákupu, nákup v prostředí just-in-time, bilanční metoda, životní cyklus nakupovaných produktů, fáze vývoje produktu, fáze vstupu produktu na trh, fáze růstu, fáze zralosti, fáze poklesu, organizační struktura nákupu.

NEPŘEHLÉDNĚTE

V kapitole Řízení nákupu se seznámíme s definicí logistiky a nákupní logistiky. Vymejíme si rozhodovací okruhy a hlavní trendy v nákupní logistice. Objasníme postup operativního řízení a plánování nákupu. Využijeme různých taktik nákupu vzhledem k životnímu cyklu nakupovaného produktu. V závěru kapitoly si srovnáme výhody a nevýhody jednotlivých přístupů k řízení nákupu v podniku.

9.1 POJETÍ LOGISTIKY

Nákup jako jedna ze základních funkcí podniku není jen prací útvarů, které jsou označovány jako nákupní oddělení. Na úspěšnosti nákupu se podílí plánovací útvary, výroba, výzkum, konstrukce, vývojová oddělení, útvary technické přípravy výroby, management podniku a významnou měrou k tomuto cíli přispívá také logistika (Lukoszová 2004).

DEFINICE 33

Logistické řízení je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků. Douglas, Stock a Ellram (2000, s. 3)

Logistiku je možné rozčlenit podle různých hledisek na její jednotlivé druhy. Podle úrovně problému členíme logistiku podle autorky Lukoszové na:

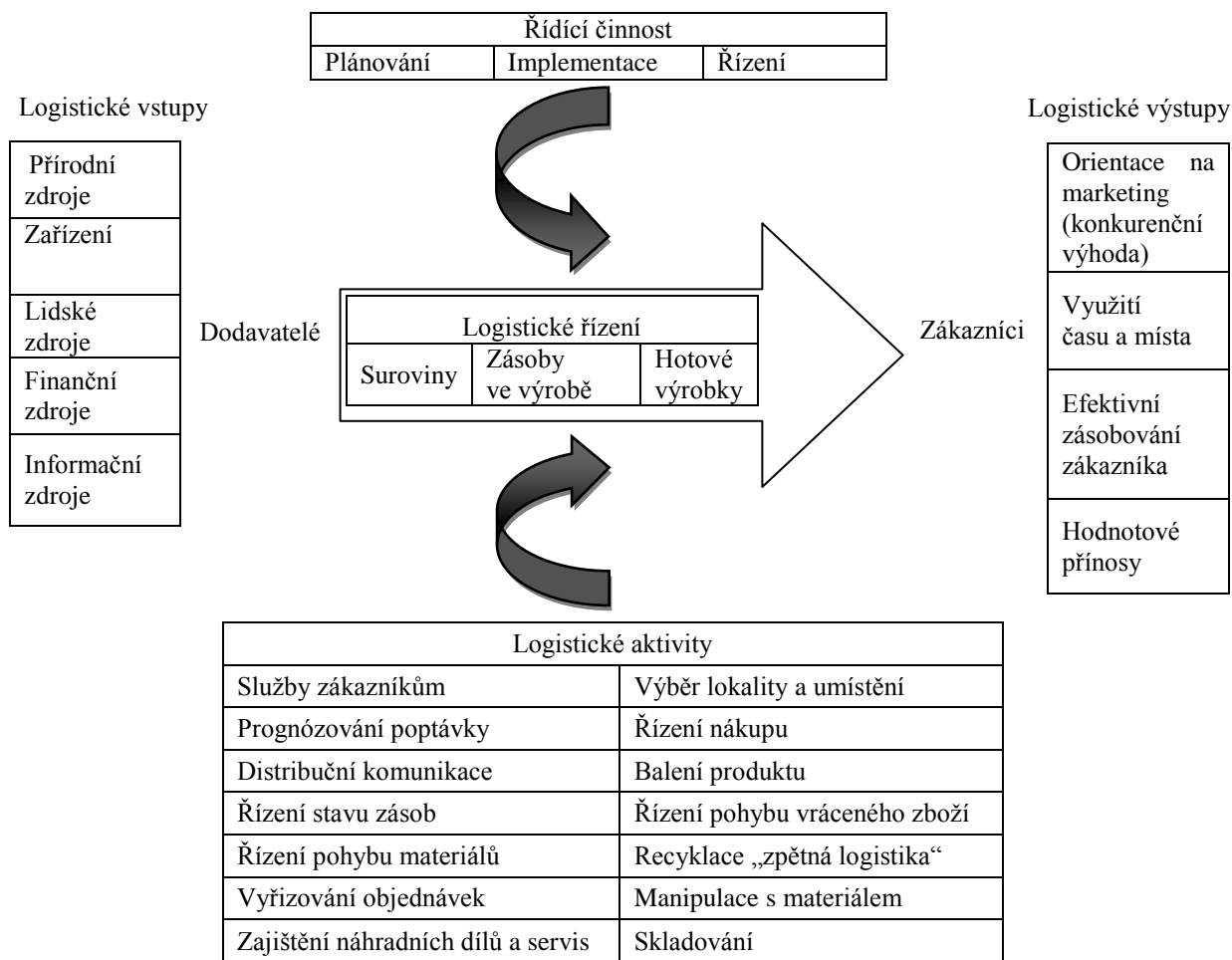
- makrologistiku (zabývá se globálními aspekty logistiky z hlediska národního hospodářství, regionů a vyšších územních celků),
- metalogistiku (působí v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, řeší problematiku podniku, přesahující jeho právní rámec),
- mikrologistiku (působí na úrovni podnikové logistiky, zabývá se aplikací technických, ekonomických, informačních a rozhodovacích metod při řízení toků materiálu, zboží a služeb uvnitř podniku určitého typu). (Lukoszová 2004)

V systémovém pojetí podnikovou logistiku členíme na:

- průmyslovou logistiku,
- obchodní logistiku,
- marketingovou logistiku,

- nákupní logistiku,
- distribuční logistiku,
- skladovací logistiku,
- dopravní logistiku. (Lukoszová 2004, s. 57)

Obrázek č. 9.1: Složky logistického řízení



Zdroj: Štůsek (2007, s. 11)

9.2 NÁKUPNÍ LOGISTICKÉ PROCESY

Nákup musí rozhodovat zpravidla:

- **o dodávkové cestě** (dodavatelských člancích a o způsobu realizace dodávek – přímo, přes jeden nebo několik zprostředkovatelských článků),
- **o řešení dodávkového režimu** (tj. o velikosti dodávek, jejich periodicitě, řešení logistické situace v případě odchylek a poruch v dodávkách),
- **o logistickém zabezpečení dodávek** (tj. o dopravě, způsobu manipulace, balení, skladování, velikosti manipulačních jednotek a zásilek atd.),
- **o logistickém zabezpečení vstupu výrobků do podniku a toku materiálů a výrobků uvnitř podniku** (příprava a kompletace, vytváření manipulačních jednotek, které budou odpovídat potřebám vnitropodnikových spotřebitelů),

- **o rozsahu a obsahu logistických služeb**, které bude nákupní útvar poskytovat vnitropodnikovým spotřebitelům,
- **o technologii, technickém vybavení a organizaci logistických procesů** v jednotlivých logistických uzlech. (Tomek a Hofman 1999, s. 214)

Nákupní logistika se dotýká jak obchodní logistiky (z větší části), tak logistiky průmyslové (ta se odehrává hlavně uvnitř podniku a týká se hlavně řízení toků materiálu v procesech přeměn výroby, zpracování).

DEFINICE 34

Nákupní logistika se zabývá plánováním, řízením a realizací vlastního toku surovin, materiálů a výrobků a informací tak, aby se jejich správné množství, ve správné kvalitě a ve správný čas dostalo na správné místo, tj. na místo spotřeby nebo užití. Platí přitom požadavek největší ekonomické efektivity (Tomek a Hofman 1999, s. 215)

Nákupní logistika začíná dohotovením finálního výrobku, pokračuje jeho kontrolou, balením, přípravou na expedici, expedicí, přepravou, přejímkou u odběratele, uskladněním a končí přísunem na místo bezprostřední spotřeby a užití. Cílem je tedy uspokojení konkrétních potřeb odběratelů na požadované kvalitativní úrovni a při respektování kritérií ekonomické efektivity a ekologické přijatelnosti. (Tomek a Hofman 1999)

9.2.1 PŘEDPOKLADY A ZNAKY NÁKUPNÍ LOGISTIKY

Předpoklady a znaky rozvoje nákupní logistiky lze shrnout následně:

- **dynamika a koncentrace nákupních činností** (v hospodářské praxi jsou operace stále obsáhlejšími a druhově rozmanitějšími toky surovin, materiálů a výrobků – tj. manipulace s nimi, přeprava, balení, skladování atd.),
- **velmi rychlý kvalitativní a kvantitativní rozvoj informačních procesů a prostředků** – v oblasti hardwaru i softwaru,
- **rozvoj techniky a technologie skladování a manipulace** se surovinami, materiály a výrobky,
- **rozvoj nových systémů hospodaření se surovinami, materiály a výrobky**, který zahrnuje rozvoj evidenčních metod a techniky, řízení a rozvoj pohybu zboží,
- **pokrok při uplatňování různých skladových a manipulačních systémů** – jsou budovány automatizované sklady, kde se používají regálové zakladače a soubory dopravníkových tratí s automaty pro následnou manipulaci a balení,
- **rozvoj v dopravě** – výrazně se zvýšily technické, ekonomické a kapacitní parametry rozmanitých dopravních prostředků. (Vašítková 2007, s. 98-99)

HLAVNÍ TRENDY NÁKUPNÍ LOGISTIKY

Hlavní směry aplikace nákupní logistiky lze shrnout do těchto bodů:

1. **koncentrace a centralizace ve skladovém hospodářství a jejich hierarchické uspořádání** (dochází k snižování nákladů, které jsou spojené s udržováním zásob, je zajišťována vyšší produktivita, kultura a hygiena práce, úrazovost se snižuje) pochopitelně jen tam, kde nelze vyrábět bez zásob,
2. **prosazování trendu „informace místo fyzické zásoby“** (JIT – systém obstarávání zboží na čas, bez skladování, více hovoří informace v tabulce č. 9.1),

3. **volba vhodných manipulačních a přepravních prostředků** (dochází ke snižování náročnosti a ke zrychlení pohybu zboží),
4. **standardizace nákupních systémů** (snižuje pracnost, zrychlování dodávky a obrátky zásob, zkvalitňování uspokojování potřeb),
5. **řešení motivace pracovníků v oblasti nákupní logistiky** – manipulace s materiálem (otázky pracovního prostředí, bezpečnost a hygiena práce, zvyšování kvalifikace pracovníků),
6. **použití moderních metod řízení ve všech fázích logistického systému** (metody projektování nových logistických systémů). (Vašítková 2007)

TECHNOLOGIE JUST-IN-TIME

Technologii just-in-time (JIT) lze podle Lamberta a kol. chápat spíše jako určitou filozofii výroby než jako konkrétní techniku. JIT se zaměřuje na identifikování a odstraňování ztrát a to ve všech místech a fázích výrobního procesu. Ústředním prvkem řízení je koncepce neustálého zlepšování.

PŘÍKLAD 14

Strategie firmy Compaq vyžaduje od svých dodavatelů, aby určité množství zásob udržovali ve skladech nedaleko výrobních zařízení firmy Compaq, takže v případě nějakých problémů mohou dodavatelé pohotově reagovat. Bylo by ovšem vhodnější, kdyby tyto zásoby byly eliminovány vůbec, protože i když krátkodobě může náklady na udržování těchto dodatečných zásob nést prodávající, v konečném důsledku přecházejí na prodávajícího formou vyšší kupní ceny. Dodavatel potřebuje snižovat své vlastní celkové doby výroby a dodací doby svých dodavatelů. (Lambert, Stock a Ellram 2000, s. 359)

Hlavní rozdíly mezi „tradičním“ nákupem a nákupem v prostředí JIT jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka č. 9.1: Rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem v prostředí JIT

Nákupní činnost	Tradiční činnost	Přístup v prostředí JIT
Výběr dodavatele	Minimem jsou dva dodavatelé, ústředním kritériem výběru je cena.	Často pouze jeden místní dodavatel, časté dodávky.
Podávání objednávek	Objednávka specifikuje dodací dobu a kvalitu.	Roční rámcová objednávka, dodávky se realizují podle potřeby.
Změny objednávek	Dodací doba a kvalita se často na poslední chvíli mění.	Dodací doba a kvalita je pevně daná, množství se podle potřeby upravuje v rámci předem daných rozmezí.
Následná kontrola objednávek	Mnoho telefonátů – nutno řešit problémy s dodávkami.	Málo problémů s dodávkami díky jasně stanoveným smlouvám, nedodržení kvality nebo dodacích lhůt se nepřipouští.
Kontrola dodaného zboží	Kontrola kvality i množství prakticky u všech dodávek.	Počáteční namátkové kontroly, později nejsou kontroly nutné.
Hodnocení dodavatelů	Kvalitativní hodnocení, dodací odchylky do 10 % se tolerují.	Odchylky se nepřipouštějí, cena je pevně daná a vychází z jasné kalkulace.
Fakturace	Platba po každé dodávce.	Faktury se shromažďují a hradí se jednou za měsíc.

Zdroj: Lambert, Stock a Ellram (2000, s. 360)

9.3 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU

Operativní řízení nákupu vychází ze strategických plánů a z již konkrétnějších taktických programů, které konkretizují cíle firmy a operace s nástroji nákupního marketingového mixu v oblasti komunikační, produktové, cenové a logistické nákupní politiky. (Vašítková 2007)

KONKRÉTNÍ MANAŽERSKÉ AKTIVITY

Bezprostředními impulsy a podklady pro operativní řízení nákupu (pro plánování, rozhodování, implementaci ...) jsou podle autorů Tomka a Hofmana:

- **aktualizovaná podrobná predikce budoucích potřeb** jednotlivých vnitropodnikových spotřebitelů podle druhů výrobků,
- **výsledky rozhodování o volbě dodavatele a podmínkách dodávek**, které budou při kontraktaci uplatňovány,
- **údaje z evidence zásob** včetně bilančního promítnutí jejich stavů při bilancování potřeby dodávek,
- **regulační hodnoty ekonomických útvarů**, hlavně finančního, který upravuje např. rozsah možného finančního krytí nákupu, úvěrového krytí zásob atd. (Tomek a Hofman 1999)

Důležitá je předběžná aktualizace těchto výchozích údajů a prověrka opodstatněnosti uzavření kupní smlouvy s ohledem na stav zásob a závazný materiálový sortimentní standard.

VLASTNÍ OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ

Obsahem vlastního operativního řízení nákupu jsou tyto aktivity:

- **příprava a vybavení objednávek** včetně rozhodnutí o dodavateli, o podmínkách dodávek (platebních, dodacích, logistických, ekologických, daňových, cenových atd.),
- **evidence objednávek** včetně evidence komunikace s dodavatelem a záznamy o jejich plnění,
- **průběžné sledování objednávek** a uskutečňování příslušných komunikačních aktivit v případech ohrožení plnění nebo v případě změn náležitosti objednávky u obou partnerů,
- **zajištění přejímky a uskladnění** včetně zajištění všech informačních náležitostí,
- v případě jejich závad jejich **reklamování** ve smyslu platných právních norem a sledování jejich vyřízení,
- zajištění **evidence vratných obalů** a ekologicky nezávadná a efektivní likvidace nevratných obalů,
- **kontrola a likvidace faktur** a případné uskutečnění reklamací a následné získání souhlasu s úhradou. (Tomek a Hofman, s. 220 – 221)

OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU

Základní metodou plánu, jehož cílem je určit potřebu materiálu zajišťovaného nákupem pro splnění požadavků výroby a dalších míst spotřeby v podniku, je **bilanční metoda** (řešení bilance mezi zdroji a potřebami). Na straně zdrojů je zásoba, která je pro dané období k dispozici (zpravidla očekávaná zásoba k počátku plánovacího období), a dodávky zajišťované na nákupním trhu. Na straně potřeb je celková spotřeba materiálu v daném

plánovacím období a požadavek na vytvoření zásoby, která má zajišťovat bezporuchový průběh plánovacího období. (Vašítková 2007)

Tvorba operativního plánu se provádí v následujících krocích:

1. **výpočet spotřeby materiálu** jednotlivých položek materiálu (v množstevních i peněžních jednotkách,
2. **výpočet pojistné zásoby (normy zásob)**, která by měla být v průběhu plánovacího období vytvořena a udržována jako rezerva pro zajištění požadované spotřeby,
3. **zjištění očekávané zásoby k počátku plánovacího období** jako dispozičního zdroje spotřeby,
4. **výpočet potřeby dodávek jednotlivých položek materiálu (materiálových druhů)** v podnikových plánovacích i objednacích jednotkách a současně v peněžních jednotkách.

To znamená, že je postupně řešena bilanční rovnice:

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o$$

kde D_o je potřeba dodávek pro období operativního plánu,

M_{sk} - spotřeba v období operativního plánu,

Z_p - pojistná zásoba stanovená pro období operativního plánu,

Z_o - očekávaná zásoba na počátku období operativního plánu.

Pozor na základní odlišení termínů **spotřeba** a **potřeba**.

Východiskem propočtu při uvedeném principu je obecně operativní plán výroby, informace o spotřebě (kusovníky a normu spotřeby materiálu) a další podklady pro výpočet potřeby (normy zásob, pojistné zásoby, evidenční stav, plánované údaje za období předcházející současné plánovací období). (Vašítková 2007)

9.3.1 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ NÁKUPU VZHLEDEM K ŽIVOTNÍMU CYKLU PRODUKTU

Tak jak se mění v klasickém marketingu marketingová strategie vzhledem k životnímu cyklu produktu, můžeme se s obdobným přístupem setkat i v nákupním marketingu.

Podle Vašítkové (2007) rozlišujeme tyto fáze životního cyklu produktu:

- fáze vývoje produktu,
- fáze vstupu produktu na trh,
- fáze růstu,
- fáze zralosti,
- fáze poklesu.

Přístup operativního řízení nákupu se mění vzhledem k jednotlivým fázím životního cyklu následně:

Fáze vývoje produktu – v této fázi je vhodné kontaktovat dodavatele, mají-li nové nápady, technologie nebo materiály, které by mohly mít vliv na projekt či konstrukci nového výrobku – produktu. Nákupce by se měl podílet na přípravě plánu nákupu materiálů a současně ohodnotit dosavadní i nové nákupní zdroje.

Fáze vstupu produktu na trh – tato fáze je charakteristická velmi úzkou spoluprací nákupců s prodejci vlastního podniku, aby se vyloučily nedostatky produktu a provedly se technické změny. Ve spolupráci s nákupcem lze vytvořit různé modifikace produktů pro zákazníky. Je vhodné si vytvořit databázi hlavních, preferovaných dodavatelů pro tyto modifikace.

Fáze růstu – dodávky se zrychlují a nákupci jsou povinni reagovat na to, aby se nezhoršila kvalita nakupovaných materiálů. V této fázi může dojít k selekci některých dodavatelů ve prospěch vlastní výroby v podniku – v případě je-li to efektivnější. Nákupci se zaměřují na dodavatele s vyšší kapacitou a domlouvají u nich přiměřené držení zásob.

Fáze zralosti – v této fázi nákupci stabilizují smluvní vztahy s dodavateli, přechází se na automatické přibjedení standardních materiálů. Klade se důraz na minimalizaci nákladů a hodnotovou analýzu. Účelný bývá průzkum náhradních materiálů a dodavatelů. Je možno také aplikovat nákup v prostředí just-in-time.

Fáze poklesu – nákupci v tomto stádiu snižují zásoby a omezují služby. Je třeba zachovat odpovídající zdroje dodavatelů náhradních dílů.

9.4 ORGANIZACE NÁKUPU V PODNIKU

Při řešení organizace a řízení nákupu v podniku je nutno se zaměřit na hledání a přijetí správných rozhodnutí, která se týkají hlavně pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace a decentralizace, umístění a ekonomického postavení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku, vnitřní dělby práce, řešení vztahu k ostatním vnitropodnikovým útvarům, ale i forem, metod a postupů při uskutečňování prováděcích a řídicích aktivit. (Tomek a Hofman 1999)

Existuje řada obecných možností, jak nákup podniku organizovat. Je však nutno vyloučit dva extrémny:

1. mechanické přejímání cizích vzorů bez tvůrčí aplikace,
2. uplatňování urputné snahy jít svou zcela vlastní cestou bez zřetele na zkušenosti jiných.

Doporučuje se hledat kompromis, který bude smysluplný na základě zkušeností a osvědčených řešení.

Pokud jde o míru centralizace a decentralizace, je nutné vždy uvážit konkrétní podmínky a rozhodnout se s ohledem na důsledky pro celkové hospodářské výsledky podniku.

PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ NÁKUPU

Základní přístupy k řízení nákupu ve funkční organizační struktuře jsou následující:

- **funkčně centralizovaný typ** – je založen na dělbě práce podle obsahu činností – fází nákupního procesu,
- **funkčně decentralizovaný typ** – je uspořádán hlavně podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů, v jejichž rámci je uplatněno funkční členění,
- **kombinovaný typ** – hybridní typ – má vyloučit negativní stránky předchozích dvou typů a zvýraznit využití pozitivních stránek.

Výše uvedené organizační přístupy k řízení nákupu se odlišují zejména uspořádáním a se skupováním základních aktivit, které útvar nákupu uskutečňuje v oblasti celého nákupního procesu. Rozhodující je způsob a obsah vymezení odpovědnosti a pravomoci jednotlivých článků (tedy osob) útvaru.

HODNOCENÍ CENTRALIZOVANÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY NÁKUPU

Výhody:

- lze vyjednat příznivější nákupní podmínky včetně cen při hromadném nákupu,
- standardizace nakupovaných materiálů se lépe prosazuje,
- snižuje se doba obratu zásob, protože není nutné udržování pojistných zásob na všech pracovištích, jako je tomu při decentralizaci,
- nákupní zásady, směrnice i nákupní politika se sjednocují,
- existuje lepší možnost kontroly,
- specializace nákupců je snadnější a s tím souvisí i kvalifikovanější a účinnější zajišťování úkolů (může odpadnout tzv. zdvojená práce),
- lze dosáhnout lepšího přehledu o nákupních trzích,
- nebezpečí podplácení je minimalizováno,
- celkové zájmy podniku se lépe prosazují oproti individuálním zájmům nižších organizačních složek,
- toto pojetí je vhodnější tam, kde obsah činnosti tvoří spíše koncepční a strategická rozhodování.

Nevýhody:

- na koordinaci jsou kladeny vysoké požadavky,
- informační toky jsou zdlouhavější, mohou se vyskytovat i kompetenční problémy,
- vznikají vyšší dopravní náklady,
- časově náročnější spolupráce mezi pracovníky decentralizovaných jednotek a centrálním nákupem.

HODNOCENÍ DECENTRALIZOVANÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY NÁKUPU

Výhody:

- pružnější řešení problémů uspokojování proměnlivých potřeb na základě těsnějšího kontaktu s výrobou.

Nevýhody:

- ucelená nákupní strategie bývá obvykle opomíjena,
- oslabení pozornosti k ekonomické stránce nákupu,
- rizikem je ztráta výhod ze standardizace nakupovaných položek,
- omezení příležitostí pro vznik silných a dlouhodobých vztahů spolupráce s dodavateli.

HODNOCENÍ KOMBINOVANÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY NÁKUPU

Pro globálně působící organizace je zpravidla nejlepším řešením hybridní model – kombinovaný systém řízení nákupu.

Při rozhodování o konkrétním řízení nákupu je ve velkých firmách ve hře i **otázka informační technologie. Řídicí systém (software)** má být kompatibilní s evidencí materiálů na skladě a s objednáváním materiálu. Tento systém pracuje v reálném čase a využívá možnosti aktuálních nabídek mezinárodních dodavatelů.

Jinou formou kombinovaného systému řízení nákupu je využití **extranetu**. Ten umožňuje v počítačové síti vzájemně propojit dodavatele, dealery a distributory s nakupující korporací. Je to mezinárodní platforma pro mezipodnikové interakce on-line. Výhodou extranetu je zejména ochrana dat před zneužitím. (Vašítková 2007)

9.4.1 VNITŘNÍ ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ PODNIKOVÉHO ODDĚLENÍ NÁKUPU

Způsob vnitřního organizačního uspořádání oddělení nákupu má velký vliv na ekonomickou efektivitu útvaru. Umožňuje kvalitnější dělbu práce a zvyšuje produktivitu celého útvaru. Je nástrojem zvýšení individuálních specifických znalostí a zkušeností jednotlivých pracovníků. Na druhé straně může v mnoha případech snížit možnosti zastupitelnosti jednotlivých pracovníků.

ZPŮSOBY VNITŘNÍHO ČLENĚNÍ PODNIKOVÉHO ODDĚLENÍ NÁKUPU

Tento útvar bývá vnitřně rozčleněn podle převažujících činností a zaměření nákupu. Uvádíme jen několik nejčastěji používaných členění:

- podle sortimentu materiálu,
- podle funkční orientace,
- geografické členění,
- dodavatelský orientované členění.

Členění podle sortimentu materiálu – toto rozdělení pracovníků nákupu odpovídá určitým homogenním skupinám nakupovaného sortimentu. Také to mohou být jednotliví pracovníci útvaru nákupu určení vzhledem k vnitropodnikovým útvarům, které jsou nákupem zásobovány, případně vzhledem k hodnotě nakupovaných materiálů (metoda ABC).

Členění podle funkční orientace – např. rozdělení na rutinní a tvůrčí nakupování. Toto členění umožňuje specializaci a nasazení pracovníků podle jejich speciálních znalostí a schopností. Nevýhodou je vysoká potřeba koordinace.

Geografické členění – je důležité hlavně na mezinárodních trzích. Využívá se nejčastěji členění podle jazykových oblastí nebo mezinárodních integračních struktur. Také je běžné členění podle regionů (kontinentů, zemí apod.).

Dodavatelský orientované členění – jednotliví pracovníci nákupu mají přiděleny určité dodavatele, se kterými zajišťují veškeré nákupní činnosti. Toto uspořádání se uplatňuje ve struktuře s mnoha dodavateli nebo ve vztahu ke klíčovým dodavatelům, kteří mají monopolní nebo významné postavení na daném trhu. Výhodou je nadstandardní spolupráce, lepší vzájemná informovanost, kumulace objednávek. Rizikem je nebezpečí, že bude zanedbán ostatní trh.

Opatření pro zlepšení koordinace nákupu v podniku je možno rozdělit do uplatnění těchto skupin nástrojů:

- **personální koordinační nástroje** – slouží k hodnocení pracovníků. Řadíme sem pravidla chování, organizační řády, vzdělávací opatření apod. Specifickým nástrojem je vypracování nákupních zásad pro sjednocení nákupních pravidel a chování vůči dodavateli.
- **administrativně právní koordinační nástroje** – slouží ke stanovení pro přípravu, potvrzování a upřesňování rozhodovacích nákupních procesů. Důležitou úlohu v koordinaci má nákupní informační systém.

- **zřízení nákupních center** – tato centra se uplatňují při rozhodování a určování postupů nákupu jednotlivých organizačních jednotek podniku. Nákupní centra mohou být složena například z vedoucích nákupních nižších organizačních jednotek nebo specialisty pro materiálově orientované nákupní oblasti.
- **smíšené zlepšovateľské a vývojové týmy** – jsou jinou formou kooperace nákupu v podniku, ale i formou spolupráce s dodavateli. Toto řešení může posílit konkurenční výhody obou partnerů – nakupujícího podniku i dodavatele.

Zdroj: Kapitola 9.4 zpracována podle Vašítková 2007

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Popište hlavní znaky nákupní logistiky.
- Vysvětlete rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem v prostředí JIT.
- Jaké znáte výhody a nevýhody centralizovaného přístupu k organizaci nákupu v podniku?
- Uveďte některé způsoby vnitřního organizačního členění podnikového oddělení nákupu.

POUŽITÁ LITERATURA

1. LAMBERT, D., J. R. STOCK a L. ELLRAM, 2000. *Logistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-221-1.
2. LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
3. ŠTŮSEK, J., 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-71-79-534-6.
4. TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
5. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

10 OSOBNOST NÁKUPCE

CÍLE KAPITOLY

- Seznámit se s osobností nákupce, jeho rolí a úkoly v nákupním centru.
- Vysvětlit si vlastnosti nákupního manažera jako je obchodní logika, polyvalentnost, pravomoc a kreativita.
- Seznámit se s etickým kodexem nákupce.
- Objasnit strategii vedení nákupního jednání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákupce, manažer nákupu, franšizing, franšízor, franšizant, vlastnosti nákupního manažera, obchodní logika, polyvalentnost, pravomoc, kreativita, etický kodex nákupce, strategie vedení nákupního jednání.

NEPŘEHLÉDNĚTE

V desáté kapitole se podrobněji seznámíme s osobností nákupce či manažera nákupu, zaměříme se na roli, úkoly a charakteristiku klíčové pozice v nákupním centru, kterou má nákupce. Dovíme se také informace o strategii vedení nákupního jednání.

10.1 NÁKUPCE JAKO ČINTEL ÚSPĚCHU NÁKUPU

Nákupci mají obvykle jasnou představu o tom, co potřebují a chtějí. Jejich starostí není často ani tolik zboží samo, nýbrž dodavatelé, stálost vybudovaných obchodních styků, existující tržní riziko a jejich vlastní postavení na trhu a v podniku.

DEFINICE 35

Nejdůležitějším činitelem působícím na úspěch nákupu organizace je **nákupce či manažer nákupu**, tedy osobnost profesně zaměřená na nákup a nákupní rozhodování, která vstupuje do interakcí na nákupním trhu. (Vašítková 2007, s. 107)

V klasickém marketingu je věnována velká pozornost právě činnosti prodejců (osobní prodej), jejich chování a strategii obchodního jednání. Podobně, jako je diferencována prodejní strategie prodejců, je diferencována i činnost nákupců. Marketingová strategie nákupce je obecně více defenzivnější (ale nikoli bez tvůrčích aktivit) než u prodejce.

Nákupce při opravdovém využití daných možností je v silnějším postavení než prodejci jednoduše proto, že poslední a rozhodující slovo patří jemu. Nákupce si ale také musí vždy uvědomit, že proti sobě má dosti pevně spojenou skupinu prodejců (dodavatelů), která je rozhodnuta prodat mu zboží, protože tržby pro ně představují také zvláštní odměny.

Zásada (byť zpochybnitelná) prodejců je, že potřebují vůči nákupcům 80% prodejní psychologie a jen 20% znalostí o produktu, zato nákupci očekávají přesný opak. (Vašítková 2007)

Požadavky nákupců vůči prodejcům ze strany dodavatelů vycházejí z předpokladu, že prodejce by měl:

- mít rozsáhlé rozhodovací pravomoci,
- informovat nákupce neprodleně o všech změnách, které by mohly objednávku ovlivnit,
- předkládat konkurenceschopné cenové návrhy,

- znát výrobní náklady a produkt,
- vycházet vstříc potřebám konzultací ohledně použití výrobku,
- znát nejdůležitější informace o prodejních trzích vlastního podniku,
- umět poskytnout spolehlivé údaje o výrobku (množství, kvalita),
- pečovat o včasnou a spolehlivou realizaci obchodu.

Na chování nákupce mají vliv znalosti:

- jaký podnikatelský cíl dodavatel sleduje,
- jakou má na trhu pozici,
- jakou strategii s nabízenými výrobky sleduje,
- jakou má dodavatel konkurenci,
- jaká forma rozhodování (racionální či emocionální) u dodavatele dominuje,
- jakou roli hrají kontaktní osoby dodavatelů.

Odpovědi na tyto okruhy otázek nákupci může dát v první řadě nákupní marketingový výzkum, prováděný formou primárního šetření, ale také i osobní znalosti a zkušenosti nákupce.

ORIENTACE ZÁKLADNÍ OBCHODNÍ STRATEGIE NÁKUPCE

- Spíše defenzivní než ofenzivní postup, alespoň tehdy, pokud to dovoluje situace,
- nevyvolávání dojmu nejistoty, jak pokud jde o jeho úmysly, tak i pokud jde o jeho možnosti,
- preferování daného dodavatele proti konkurenci v řadách nákupců,
- trvalé působení na vztahy s dodavateli a na zvyšování jejich vstřícnosti a jejich zájmu řešit problémy podniku nákupce.

Dá se předpokládat, že uvedený postoj nákupce přinese **kladnou odezvu u dodavatele, která by se mohla projevit** například:

- v rychlosti a preciznosti zpracování nabídky,
- ve vědomé a aktivní výměně informací,
- v rozumném uznání dobrých výkonů nákupce,
- ve změně vztahu k nákupci jako k partnerovi a ne jako k protihráči,
- ve formální rovině projevením úcty v rámci obchodní návštěvy,
- v zjištění a respektování tržních zájmů nákupců,
- ve snaze o získání uznání od nákupců. (Vašítková 2007)

10.1.1 SPECIFIKA NÁKUPU VYBRANÝCH PRODUKTŮ

NÁKUP INVESTIČNÍCH STATKŮ

Do oblasti nákupu investičních statků pronikl marketing se zpožděním. Vyplývá to především ze skutečnosti, že nákup i prodej investičních statků je převážně technicky orientován a probíhá většinou jako skupinové rozhodování. **Činnost nákupců** se nesmí omezit pouze na technický popis investičních statků, ale je nutno brát v potaz i netechnické oblasti nákupu, například otázky servisu, záruk, nákupu náhradních dílů apod.

Existuje těsná souvislost mezi pořízením investičních statků a nákupem surovin se specifickými vlastnostmi, které jsou určeny pro zpracování na těchto zařízeních.

NÁKUP PRO OBCHOD

V obchodním nákupu se spojují obě profese, a to jak nákupce, tak prodejce. Obchodní nákupce přihlíží zejména k potřebám zákazníků.

Obchod vyžaduje rychlá rozhodnutí, jejichž úspěch je měřen denními příjmy. Nákup v obchodu je prodejnímu marketingu podstatně blíže než nákup v jiných oblastech a vyžaduje flexibilitu nákupce. Výrobek nakoupený obchodním nákupcem musí být „hotový“, čímž v předstihu působí na obchodní politiku podniku a stává se spolutvůrcem obchodní strategie.

Strategická role obchodního nákupce je ještě zesílena významem objemu nákupu ve vztahu k obratu podniku. Zatímco objem nákupu tvoří v oblasti průmyslu asi 35-50 % obratu z prodeje, u obchodu to dělá asi 60-80 %. (Vašítková 2007)

NÁKUP SLUŽEB

Jedná se o objednávání služeb neboli jejich nákup pro potřeby podniku. Také se mohou služby nakupovat formou výrobních licencí nebo pořízením nehmotných výkonů (poradenství, speciální studie, výzkumy apod.).

Spektrum úkolů nákupců služeb se vzhledem k **vlastnostem služeb** (nehmotnost, heterogenita, neoddělitelnost od poskytovatele, zničitelnost a vlastnictví) mnohonásobně rozšiřuje.

Nejvýznamnější problémy nákupu služeb:

- Poptávka po službách podléhá silným změnám a zákazníci mohou být rychle ztraceni (služby nelze skladovat),
- poptávající reagují citlivěji než v případě materiálních statků (v důsledku větší nejistoty při nákupu převážně nehmotných a heterogenních služeb),
- důvěra v poskytovatele služby hraje zvláště výraznou roli (v důsledku neoddělitelnosti služby),
- služby jsou obtížně kontrolovatelné,
- velkou roli má stupeň automatizace při poskytování služeb,
- služby jsou zpravidla distribuovány přímými distribučními cestami, z toho mohou vyplývat delší čekací lhůty.

Jednou z cest, která poněkud usnadní nákup služeb, je **využití franšizingu**, jako prostředku, který například eliminuje vliv heterogenity služeb a neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele.

DEFINICE 36

Franšíza je smluvní asociace mezi výrobcem, velkoobchodníkem nebo organizací služeb (franšízorem) a nezávislými podnikateli (franšízanty), kteří si koupili právo na vlastnictví a provoz jedné nebo více jednotek v rámci franšízy. (Kotler et al. 2007, s. 967)

Franšíza nabízí řadu výhod jak franšízorovi, tak i franšízantovi. Hlavní výhody pro majitele licence jsou tyto:

- Franšízor si zajistí rychlou distribuci svých výrobků a služeb a nenese plné náklady na zahájení a provoz celé operace.
- Franšízor získává vysoce motivovaný management, franšízanti pracují sami pro sebe.
- Franšízy fungují podle standardů franšízora.

Hlavní výhody pro franšizanty:

- Stávají se součástí fungujícího systému, hlavně pokud prodávají zavedenou značku (např. McDonald, Shell, Esprit).
- Mohou začít podnikat i s omezeným kapitálem a využít znalosti a zkušenosti franšízora.
- Získají také výhody, které plynou z centralizovaného nákupu.
- Získávají ihned poradenství, které se týká provozních záležitostí, např. reklamy, propagace, účetnictví, právních otázek.
- Mohou se spoléhat na pomoc franšízora v případě nějakého problému. (Kotler et al. 2007)

PŘÍKLAD 15

Existují tři formy franšizy. První je **maloobchodní systém sponzorovaný výrobcem**, který je často v automobilovém průmyslu. BMW uděluje licence dealerům, kteří prodávají vozy BMW. Ropná společnost Shell používá systém franšiz u mnoha čerpacích stanic po celém světě.

Druhou formou franšizy je **velkoobchodní systém sponzorovaný výrobcem**. Jeho případem mohou být firmy, které se zabývají nealkoholickými nápoji. Coca-Cola uděluje např. licence stáčírnám (velkoobchod) na různých trzích, které nakupují koncentrovaný sirup Coca-Cola a poté plní láhve a prodávají hotový produkt maloobchodníkům na místních trzích.

Třetí formou franšizy je **maloobchodní systém sponzorovaný firmami v oblasti služeb**. Firma v oblasti služeb udělí licenci systému maloobchodů, aby se její služby dostaly k zákazníkům. Příkladem jsou půjčovny automobilů (Hertz, Avis, Europcar), rychlé občerstvení (McDonald's), hotely (Holiday Inn) a služby B2B. (Kotler et al. 2007, s. 967-968)

10.1.2 VLASTNOSTI NÁKUPNÍHO MANAŽERA

Každý účastník nákupního jednání by se měl vyznačovat těmito vlastnostmi:

- obchodní logikou,
- širší odbornou kvalifikací v oblasti nákupu (polyvalentností),
- pravomocí,
- kreativitou (tvořivostí ducha). (Kita 1998, Vašítková 2007)

OBCHODNÍ LOGIKA

Obchodní logika znamená:

- umět projevit v diskusi soubor argumentů s cílem dokázat nutnost spolupráce, umět vyvrátit možné námitky a získat důvěru svého obchodního partnera,
- mít smysl vidět věci z více stránek – pozitivních a negativních,
- mít schopnost být psychologem – umět komunikovat a mít schopnost vzájemně se ovlivňovat,
- ovládat techniky obchodního jednání s cílem rozvíjet skutečné partnerství,
- zajímat se o všechny aspekty profesionálního života a umět být otevřený,
- umět vést jednání, umět jasně formulovat cíle a vypracovat časový harmonogram realizace. (Kita 1998, Vašítková 2007)

ŠIRŠÍ ODBORNÁ KVALIFIKACE V OBLASTI NÁKUPU

Polyvalentnost předpokládá, že:

- umí upevnit svou důvěryhodnost představou silné osobnosti,
- umí být sám sebou, ovládá svou osobnost, jeho projev není s obavami,
- umí prohloubit své zkušenosti a vědecké kompetence v oblasti výrobků a služeb, za které je odpovědný,
- dosahuje nejvyšší úrovně operativnosti, pokud se jedná o obchodní přístup, marketing, legislativu, finance a ekonomiku.

PRAVOMOC

Měl by disponovat:

- pravomocí podporovanou vzděláním, které by mělo být ekvivalentem, spíše vyšší jako je průměr jeho partnerů,
- oficiálními rozhodovacími nástroji, interní autoritou v podniku.

KREATIVITA

Tvořivost ducha spočívá v tom, že:

- umí analyzovat argumenty svého partnera, aby uměl přijímat rozhodnutí a dělat závěry,
- jeho tvořivý duch mu umožní zvyšovat produktivitu práce. (Kita 1998, Vašítková 2007)

10.1.3 MANAŽER NÁKUPU Z POHLEDU DESETI MANAŽERSKÝCH ROLÍ

Manažer nákupu patří mezi střední manažery. Jejich činnost v největší míře spočívá v poskytování a získávání informací. Pro jejich činnost je důležitá přiměřená inteligence a vzdělání. Funkci manažera nákupu lze podle Tomka a Hofmana charakterizovat a analyzovat z pohledu deseti manažerských rolí. Jsou to **interpersonální** (reprezentant, vedoucí a koordinátor), **informační** (monitor, rozsévač a mluvčí) a **rozhodovací** (podnikatel, zachránce, alokátor a vyjednavač). (Tomek a Hofman 1998) Jednotlivé role objasňují tabulky níže.

Tabulka č. 10.1: Interpersonální role manažera nákupu

Role	Její charakteristika
Reprezentant	Má jisté ceremoniální povinnosti, např. reprezentace firmy při kontraktačních jednáních, konferencích
Vedoucí	Plní povinnosti, které plynou z dané funkce.
Koordinátor	Hraje roli spojovacího článku, je zprostředkovatelem přenosu informací a kontaktů s externími partnery.

Zdroj: upraveno dle Tomka a Hofmana, 1999

Tabulka č. 10.2: Informační role manažera nákupu

Role	Její charakteristika
Monitor	Je příjemcem informací z okolí, získává důležité informace o trhu, materiálech, legislativě, nových dodavatelích, výrobcích, významných změnách ve funkcích apod. na základě neformálních rozhovorů i z médií
Rosévač	Zpřístupňuje informace svým podřízeným.
Mluvčí	V této roli nevystupuje příliš často. Pokud je v této roli, informuje okolí a vytváří image organizace. Tato role bývá obtížná při reklamačních jednáních.

Zdroj: upraveno dle Tomka a Hofmana, 1999

Tabulka č. 10.3: Rozhodovací role manažera nákupu

Role	Její charakteristika
Podnikatel	Iniciuje změny v podniku, přichází s novými myšlenkami, rozvíjí sféru podnikové činnosti.
Zachránce	Reaguje na změny plánů, řeší problémy, sladuje činnosti své firmy a zájmy obchodních partnerů své firmy.
Alokátor	Rozhoduje o použití omezených zdrojů firmy na svém úseku.
Vyjednávač	Jedná se o roli nejčastější. Vyjednává o dodávkách z hlediska ceny, množství, kvality a času.

Zdroj: upraveno dle Tomka a Hofmana, 1999

ETICKÝ KODEX NÁKUPCE

K etickým otázkám patří „pravidla obchodního chování,, - dodržování zásad etických kodexů. Mezi etické zásady patří například imperativ, který říká, že „nákupci by neměli požadovat nebo přijímat významné dary, nákladné požitky nebo půjčky od dodavatelů". V USA existuje pro nákupce a prodejce etický kodex, který vydala Národní asociace managementu nákupu (National Association of Purchasing Management). (Vašítková 2009)

Etický kodex nákupce zahrnuje tato pravidla:

- Nákupce má brát v úvahu zájem firmy ve všech transakcích a také realizovat její filozofii.
- Měl by být vnímavý k radám i zdůvodněným kritikám kolegů a nepovažovat je za znevažování jeho práce nebo snižování jeho důstojnosti. Naopak v rámci svých možností má s nimi (i se všemi jednotlivci i týmy, jež mají na starost podporu nákupu) spolupracovat a případně jim i poradit nebo pomoci.
- Nemá mít předsudky a má se stále snažit nakupovat co nejefektivněji.
- Má usilovat o získávání informací o nových materiálech a technologických či výrobních procesech a těchto informací prakticky využívat v nákupní činnosti.
- Nákupce by měl jednat poctivě a veřejně pranýřovat všechny formy obchodního úplatkářství.
- Měl by okamžitě a zdvořile reagovat na všechny legální obchodní nabídky.
- Musí respektovat své závazky a požadovat totéž i od obchodních partnerů.
- Měl by se vyhnout ostrým praktikám. (Vašítková 2007)

OSOBNOST MODERNÍHO NÁKUPNÍHO MANAŽERA TVOŘÍ

1. **Znalost nakupovaných vstupů.** Nákupce zná dokonale vlastnosti nakupovaných vstupů a jejich použití ve firmě.
2. **Obchodní zkušenost.** Je schopen vést jednání s dodavateli a vyjednávat na špičkové úrovni.
3. **Orientace na potřeby interních zákazníků.** Zná potřeby interních zákazníků a aktivně spolupracuje na vytvoření optimální objednávky pro uspokojení potřeb.
4. **Marketingové chování.** Zná trh, ve kterém nakupuje, používá nástroje nákupního marketingu pro poznávání a ovlivňování nákupního trhu, reaguje na změny trhu.
5. **Spolupráce s dodavateli.** Zná potřeby firmy a vybírá optimální dodavatele tak, aby nejlépe uspokojili potřeby firmy a to i z dlouhodobé perspektivy.
6. **Zvyšování kvality dodavatele.** Hodnotí dodavatele, organizuje audity dodavatelů a výsledků používá ke zlepšování dodávek.

7. **Znalost elektronických nástrojů nakupování.** Pracuje s elektronickými nástroji, dokonale rozumí jejich funkci pro nákup a hledá možnosti jejich rozšíření.
8. **Znalosti systému jakosti.** Zná procesy firmy, které ovlivňují jakost a podle toho jedná.
9. **Týmová spolupráce.** Je schopen organizovat a využívat spolupráce s ostatními firemními útvary a společně řešit problémy.
10. **Komunikace.** Je schopen vést efektivní dialog (naslouchat, být srozumitelný, směřovat k výsledku...).
11. **Flexibilita nákupce.** Iniciuje a realizuje změny v práci nákupce, je schopen zastoupit jiné profese v nákupu a sám je zastupitelný.
12. **Odpovědnost nákupce.** Je ochotný převzít riziko a pravomoci.
13. **Jazykové vybavení.** Je schopen jednat alespoň v jednom světovém jazyku.
14. **Osobnost nákupce.** Je důsledný a spolehlivý.
15. **Sebevzdělávání nákupčích.** Je ochotný zvyšovat svoji odbornou kvalifikaci (způsobilosti nákupce).
16. **Sebedůvěra.** Je rovnocenným partnerem při jednání s prodejcem – dodavatelem.
17. **Loajalita k zaměstnavateli.** Dodržuje pracovní směrnice a kodex zaměstnanců.
18. **Reprezentant firmy.** Oblečením i chováním vzbuzuje důvěru. (Vašítková 2007)

10.2 NÁKUPNÍ JEDNÁNÍ

Nákupní jednání je základní činností nákupu jako funkce a také i samotného nákupce.

DEFINICE 37

Nákupní jednání představuje dialog mezi dvěma obchodními partnery či skupinami osob, které mají uzavřít vzájemnou dohodu. Každá strana se snaží usměrňovat svého partnera k myšlení, jaké má sám, a to buď úplně (na základě důkazů) nebo částečně na základě kompromisu. (Vašítková 2007, s. 113)

Jde především o hledání nového řešení, které zlepšuje tržní pozici dodavatelů i odběratelů. V souvislosti s nákupním jednáním je nutno si položit následující otázky:

Proč jednat?

Kdy jednat?

Co je předmětem jednání?

Rovněž je namístě pohovořit o základních podmínkách jednání. K těmto podmínkám patří:

- Pozitivní přístup.
- Otevřenost, vnímavost, schopnost naslouchat a poznávat možnosti obchodního partnera, schopnost umět přijímat návrhy a myšlenky jiných.
- Objektivnost – argumentace s kvantitativními informacemi, fakty, bez vyhledávání polemiky o tom, co je skutečnost a co je příčina.
- Převzetí zodpovědnosti za své návrhy a činnost, nedávat nereálné služby.
- Organizovanost.
- Konkrétnost.
- Čestnost. (Kita 1998)

NÁSTROJE OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

V souvislosti s obchodním jednáním je nutno pohovořit o nástrojích obchodního jednání.

Techniky: základní požadavky nákupu, specifikace parametrů nákupu, katalogy, reference o nakupovaných produktech, technická dokumentace, plány atd.

Obchodní nástroje: realizovaný obrat, úroveň služeb ve vztahu ke konkurenci, dodržování termínů dodávek, bilance realizovaného zisku, atd.

Finanční nástroje: údaje o finanční situaci dodavatele a jeho postavení na trhu, analýza rentability, vývoj cen surovin, prognózy vývoje peněžních kurzů, statistika výsledků daného sektoru aktivity, úroková míra atd.

Legislativa: garanční lhůty, rámcové smlouvy, dohody a kontrakty, atd. (Kita 1998, Vašítková 2007)

10.2.1 POSTUP NÁKUPNÍHO JEDNÁNÍ

Existují různá členění nákupního jednání. Pro účely této publikace se nákupní jednání člení do pěti základních fází:

1. příprava na jednání – tzv. fáze poznávání,
2. vytvoření seznamu jednacích bodů,
3. vlastní strategie obchodního jednání,
4. uzavření jednání,
5. rekapitulace obsahu dohody. (Vašítková 2007, s. 115)

PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ

V první fázi jednání je potřeba se zaměřit na poznávání svého obchodního partnera a jeho podniku. Je třeba znát pozici dodavatele na trhu, jeho finanční situaci, jeho cíle a rozvojové plány do budoucna. Vhodné je poznat i hlavní zákazníky dodavatele, od nichž pak můžeme získat příslušné reference. Většinu požadovaných informací získáme nákupním marketingovým výzkumem.

VYTVORENÍ SEZNAMU JEDNACÍCH BODŮ

Nákupce nebo pověřená osoba jednáním by si předem měla připravit **seznam jednacích bodů**, aby se nestalo, že v průběhu jednání bude nějaká část opomenuta, což by mohlo vytvořit potíže. Doporučuje se seznam průběžně kontrolovat.

VLASTNÍ STRATEGIE OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

Je vhodné ponechat našemu obchodnímu partnerovi dostatek prostoru, aby mohl představit sebe i svůj podnik. **Nejdůležitější je umění naslouchat.** Doporučuje se **nepřerušovat partnera**, a to i za cenu, že hovor se stočí na méně podstatné záležitosti. Cílem je pochopit myšlenkový postup našeho partnera, abychom se lépe poznali. Umění naslouchat druhé straně je důležité zejména, když sumarizuje svůj postoj k jednání, což dává příležitost zjistit, zda zde nedochází ke změnám.

Nedoporučuje se volně kritizovat dodavatelský podnik, i kdyby kritika byla na místě. Vždy je lepší na místo kritiky určité skutečnosti se vyjádřit v tom smyslu, že řešení, které bylo vybráno v té době, bylo to nejlepší, ale od té doby došlo ke změně podmínek, prostředí apod.

Vyjednávání je možné vést **formou přesvědčování**, kdy je nezbytné disponovat **určitým počtem objektivních argumentů**, které umožní nákupci změnit nepříznivý

charakter jednání nebo mu umožní přijmout určité rozhodnutí a odůvodnit ho svému partnerovi.

Jinou metodou je **smlouvání**. Smlouvat znamená zjišťovat možnosti, které z podmínek obchodu by mohly být změněny ve prospěch některé z jednajících stran.

V některých případech může při obchodním jednání dojít k určité formě zastrašování. Může se to projevovat nepřístupným jednáním, snahou vyvolat stresující prostředí nebo časovým nátlakem na jednající. Zejména, pokud nákupní obchodní jednání probíhá v zahraničí, je možné násilným protahováním jednání dostat nákupce do časového presu a tím tak dosáhnout výhodnějších podmínek.

Obrana proti zastrašování spočívá například v tom, že nákupce požádá o přestávku a tím rozbije stresující atmosféru, odvolá se na nepřítomné kolegy nebo nadřízené, využije minulých zkušeností apod.

Další strategií je nabídnutí určitých obchodních ústupků, které měly by být předem promyšleny a hlavně musí být vhodně prezentovány.

UZAVŘENÍ JEDNÁNÍ

Existuje několik možností, jak uzavřít obchodní jednání:

- Požádat dodavatele o stanovisko ke komplexu návrhů, které jsou předmětem obchodního jednání.
- Předložit dodavateli návrh, kde je předpoklad akceptace ze strany dodavatele.
- Dát prodávajícímu na vědomí, že při jeho neakceptování riskuje, že ztratí jak tuto nabídku, tak i výhody, které z toho vyplývají. Cílem je získat čas.
- Je-li dodavatel v rozpacích nad určitým prvkem z řady projednávaných bodů, je nutné nalézt společný vhodný kompromis. Kompromisní rozhodnutí dá prodávajícím určitý pocit vítězství a zájem na realizaci cílů jednání.
- Neponechávat problém až na konečné rozhodnutí, ale řešit ho ihned. Postupně snižovat maximální úroveň požadavků nákupce. Tím se obchodní partner necítí ztrátový a akceptuje požadavky, byť by byly pořád vysoké.

REKAPITULACE OBSAHU DOHODY

Jedná se o bezpečnostní opatření, které navíc může přinést i změnu postoje protistrany.

NA ZÁVĚR SI SHRNEME DESÁTERO ZÁSAD ÚSPĚŠNÉHO VYJEDNAVAČE:

1. Buďte připraveni – zjistěte co nejvíc informací o protivníkovi. Vaše síla musí být v rovnováze s Vaším cílem.
2. Použijte závazné prohlášení, které psychologicky ovlivní protistranu v jejím chápání vyjednávacího prostoru. Formulujte pravidla. Odvolávejte se na zájmy třetích osob.
3. Přinutěte protivníka k ústupkům svým vysokým požadavkem na počátku jednání. Na extrémní nabídku reagujte extrémní protinabídkou.
4. Využívejte soutěže. Upozorněte partnera, že by mohl prohrát s někým, koho Vy máte v záloze.
5. Vytvořte si prostor k dohodě. Nárokujejte víc, než chcete, ustupujte méně, než byste byli ochotni ustoupit.
6. Nesmlouvejte, nehandrkujte se. Ničeho se nevzdávejte bez toho, že byste za to něco dostali. Zbytečně nedávejte. Neměňte cenu, vyměňujte „obal“ (objem, lhůty, záruky apod.). Nabízejte varianty, používejte věty typu „jestliže – pak“.
7. Buďte věrohodní. Neodhalujte své karty, ale zásadně nelžete.

8. Aktivně poslouchajte, ptejte se a mlčte. Vylákejte z protivníka co nejvíce informací. Cílem je, aby on odhalil svou pozici jako první.
9. Dávejte protivníkovi naději, aby nepřestal vyjednávat. Sledujte jeho reakce a netlačte ho příliš rychlým tempem nebo moc daleko, musí se stačit přizpůsobovat Vašemu tlaku. Svou sílu aplikujte postupně tak, aby protivník pochopil, že jste schopni působit problémy.
10. Buďte trpěliví a nespěchejte s uzavřením dohody. Žádejte maximum. Dejte protivníkovi čas, aby si zvykl na Vaše velké myšlenky. Nebojte se situace, kdy jednání uvízne na mrtvém bodě. Vaše věrohodná hrozba odchodem z jednání může být Vaší nejsilnější zbraní.

Zdroj: Kapitola 10.2.1 zpracována podle Vašítková 2007

OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

- Vyjmenujte a zdůvodněte hlavní problémy při nákupu služeb.
- Jaké jsou základní vlastnosti nákupního manažera?
- Co znamená role nákupce jako rozsévače?
- Jaké znáte nástroje obchodního jednání?

POUŽITÁ LITERATURA

1. GAMMON, J. S., 1994. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague. ISBN 80-901454-3-4.
2. KITA, J., 1998. *Nákup a predaj*. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-88848-28-8.
3. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
4. TOMEK, J. a J. HOFMAN. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
5. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.

11 DODAVATEL A DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

CÍLE KAPITOLY

- Seznámit se s osobností dodavatele.
- Vysvětlit vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- Umět pochopit překážky vstupu a výstupu dodavatele.
- Objasnit transakční rizika.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dodavatel, dodavatelsko-odběratelské vztahy, překážky vstupu a výstupu dodavatele, transakční rizika.

NEPŘEHLÉDNĚTE

V jedenácté kapitole studijní opory se seznámíme s osobností dodavatele, blíže pohovoříme o dodavatelsko-odběratelských vztazích, následně více popíšeme vstupy a výstupy dodavatelů a seznámíme se s pojmem transakční rizika.

11.1 OSOBNOST DODAVATELE A JEHO VÝBĚR

Marketingoví pracovníci se musí velkou měrou zajímat o dodavatele, ne pouze o distributory a dealery. Jedním z důvodů je potřeba zjistit, že nákupčí nakupují kvalitní materiály. Dalším důvodem je to, že nesprávně dodavatelé mohou způsobit problémy – např. zpoždění ve výrobě, s tím pak souvisí ohrožení termínů dodávek zákazníkům. A třetím důvodem může být ta skutečnost, že právě dobří dodavatelé mohou kromě dodávek materiálu přinést podniku inspiraci a podněty, které mohou pak přidávat hodnotu výrobkům. (Kotler, 2003)

DEFINICE 38

Dodavatelé jsou firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb. (Kotler et al. 2007, s. 131)

11.2 VOLBA DODAVATELE

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým, až dominantním případem rozhodování. Čím větší nákupní možnosti a čím více dodavatelů, pak je rozhodnutí o jejich výběru závažnější a obtížnější. Při rozhodování o dodavateli je nutno brát v úvahu řadu kritérií, která se týkají celého marketingového nákupního mixu a dalších faktorů vnějších i vnitropodnikových. Rozhodování o dodavateli je proces, kterému předchází náročná fáze získávání poměrně početných souborů informací a po něm následuje další nákupní komunikace s dodavatelem. (Tomek a Hofman, 1999)

PŘÍKLAD 16

Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Ropné společnosti, např. Exxon Mobil, Shell, BP a Chevron-Texaco, jsou vydány na milost množství ropných zásob a krokům ropných kartelů jako OPEC. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní. Dále když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby nebo když jsou náklady

na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nich jsou vítězi obě strany nebo lze využívat více zdrojů dodávek. (Kotler a Keller 2007, s. 381)

Existuje řada členění a variant uspořádání kritérií, pro účely nákupního marketingu členíme kritéria do tří skupin:

- kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim,
- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek,
- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jeho chování.

Tabulka č. 11.1: Přehled kritérií pro volbu dodavatele

Skupina kritérií	Jednotlivá kritéria - označení
týkající se výrobků a služeb k nim	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost dodat potřebné výrobky v požadovaném množství, kvalitě a provedení, • kvalita, vydatnost, spolehlivost a preciznost výrobku z hlediska certifikace a technických norem, ekologičnosti a ergonomičnosti, • úroveň poskytovaných služeb (předsmluvních, smluvních a posmluvních) a servisu, poradenství, technická pomoc při užívání, nabídka vyškolení příslušných pracovníků, • systém kontroly jakosti z hlediska certifikace a moderních metod řízení jakosti (TQM), • pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku, • kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost, stupeň ochrany pro přepravu, • garance spolehlivosti výrobku, • doprovodná technická dokumentace, její provedení, úplnost, instruktivnost, • jednoduchost údržby a oprav, • největší váha (přednost) se při hodnocení dává hlavnímu uživateli v podniku
týkající se ceny a kontraktačních podmínek	<ul style="list-style-type: none"> • cena, slevy, srážky, • doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou, • platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy, • ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu,
týkající se dodavatele, jeho image i jeho chování	<ul style="list-style-type: none"> • inovační technické schopnosti a předpoklady, • výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy, • výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu, • pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele, • finanční situace firmy, ekonomická stabilita, bankovní důvěra, • spolehlivost při realizaci dodávek, • postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout se o změnách kontraktů, • úroveň komunikace, ochota předávat informace, technické komunikační vybavení, • morálka podniku, jeho kultura, úroveň dodržování legislativy a obchodních zvyklostí, • lokalizace firmy, logistické podmínky a úroveň řešení logistického systému, • pracovní vztahy uvnitř podniku, které se projevují i ve vztazích vnějších, • schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele, • zkušenost jiných odběratelů, jejich hodnocení.

Zdroj: Tomek a Hofman (1999, s. 178-179)

Podle přístupu k inovacím výrobků lze rozlišit dodavatele na:

- **dodavatele konzervativní** – tento dodavatel dodává stejný sortiment po dlouhá léta, neusiluje příliš o inovace, ale snaží se být spolehlivý,
- **dodavatele inovační** – tento dodavatel prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby, ale i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu.

Po zhodnocení situace na nákupním trhu přistupuje nákupčí k samotnému výběru dodavatele. Při vlastním rozhodování postupuje tak, že vybere některou z uvedených metod:

- **expertního odhadu** týmu nebo odpovědného jednotlivce,
- **scoring-modelu** (bodovací hodnocení prosté nebo s oceněním, vážením významnosti jednotlivých kritérií),
- **porovnání nabídek**,
- **kombinace** předchozích přístupů. (Lukoszová, 2004, Vašítková 2007)

Mohou se však vyskytnout i specifické případy:

- Nákupce se musí řídit příkazem nakoupit co nejlevněji s ohledem na finanční problémy firmy.
- Subjektivní přístup při nedokonalé, málo účinné stimulaci nákupce (např. nemá-li u firmy perspektivu, není stimulován k tomu, aby vyvíjel větší úsilí k zajištění nejvýhodnějšího nákupu).
- Subjektivní zájmy, kdy nákupce jedná pod různým nátlakem. Někdy uplatňuje jen příležitostná rozhodnutí, kdy klade větší důraz na osobní prospěch než na prospěch firmy.
- V některých případech je výběr z předložených nabídek dodavatelů uskutečňován podle přesně legislativně vymezených procedur „výběrového řízení“. Jde o velké státní zakázky, investiční akce apod. (Vašítková 2007)

PŘÍKLAD 17

Přestože jsou nákupčí vedeni k tomu, aby vyhledávali ty nejlepší dodavatele, jsou také hodnoceni podle toho, na jak nízké úrovni se jim daří držet podnikové náklady. Tento tlak může vést při výběru dodavatelů ke kompromisům. Když vedl nákupčí oddělení General Motors Ignatio Lopez, choval se k dodavatelům macešsky a vždy požadoval co nejnižší cenu, i když to pro některé dodavatele znamenalo ohrožení jejich existence. Toto jednání je velmi krátkozraké. Dodavatelé pak pravděpodobně dají přednost jiným automobilkám, v případě, že půjde o rychlé dodání nedostatkového materiálu nebo o navržení nějaké inovace.

Ve výchozí fázi rozhodování hledáme dodavatelské firmy, které pro nás představují příležitosti pro výhodný nákup. Může jít o nákup nový, ale i opakovaný či modifikovaný. Při úvahách o případné změně dodavatele je nutno věnovat pozornost hlavně dodavatelům, kteří:

- nabízejí výrobky levnější než standardní, popř. nižší kvalitě a při odpovídajících službách,
- poskytují slevy, větší pracovní náročnost při opracování či úpravě, vyšší logistické náklady,
- nabízejí prestižní výrobky – sice za vyšší cenu, ale vyšší náklady budou kompenzovány,
- nabízejí výrobky v širokém sortimentu s rozmanitými modifikacemi v provedení nebo ve výchozích rozměrech, jakostních variantách,

- uskutečňují soustavné intenzivní inovace výrobků podle nových technologií,
- poskytují bohatý servis a reagují na potřeby zákazníků,
- jsou ochotni jednat a poskytují výhodné platební, dodací, cenové a logistické podmínky,
- garantují určitou stabilitu obchodního vztahu,
- projeví jasně, co od vztahu s odběratelem očekávají a ocení prospěšnost obchodního partnerství. (Tomek a Hofman, 1999)

11.3 TVORBA DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ

Dodavatelsko-odběratelské vztahy představují dle X. Lukoszové obchodní kontakt nebo různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na B2B trhu. Tyto vztahy jsou zabezpečovány smluvně podle legislativy obchodně závazkových vztahů (v souladu s Obchodním zákoníkem). S realizací těchto vztahů se pojí řada aktivit marketingových, logistických a obchodních. Při úvahách o uspořádání těchto vztahů je nutno vycházet z vnitřních a vnějších faktorů. Nejdůležitějším faktorem je pozice podniku na B2B trhu (Lukoszová 2004).

11.3.1 PŘEKÁŽKY VSTUPU A VÝSTUPU DODAVATELE NA B2B TRHY

Poznání trhu nabídky je ulehčeno poznáním vstupních a výstupních překážek, které jsou kladeny dodavatelům při vstupu a při opuštění B2B trhu. Překážky kladou nároky na příslušné pravomoci jednat a motivaci dodavatelů v případě produktu. Vstupní překážky představují bariéry, které jsou kladeny do cesty na začátku zpracování trhu.

DEFINICE 39

Pod **vstupními bariérami** rozumíme neinstitucionální faktory, které ztěžují nebo znemožňují vstup do odvětví nebo na trh. **Výstupní překážky** jsou pak bariéry, které vznikají při opuštění trhu. (definice autorky D. Lesákové, Lukoszová, 2004, s. 105)

11.3.2 ZÁKLADNÍ PŘEKÁŽKY VSTUPU NOVÉHO DODAVATELE

Základní překážky vstupu nového dodavatele a jejich charakteristika jsou uvedeny v níže uvedeném textu. Jedná se tedy o:

- náklady na nový zdroj nákupu,
- náklady na získání produktu,
- čas, který je potřebný na ověření nového dodavatele,
- překážky ze strany odběratelů,
- státní politiku,
- stanoveného dodavatele. (Kita 1998, Lukoszová 2004).

NÁKLADY NA NOVÝ ZDROJ NÁKUPU

Jde o případ, kdy jen několik (dvě nebo tři) společností na světě je schopno rozvíjet špičkové technologie. Pro nového dodavatele najít východisko z této situace je náročné, protože kromě nákladů na rozvoj nového zdroje naráží na problém termínů dodávky a také na problém důvěryhodnosti.

NÁKLADY NA ZÍSKÁNÍ PRODUKTU

Tvoří je součet nákladů, které musí odběratel respektovat, aby získal vstup (produkt) u nového dodavatele. Mohou obsahovat náklady na stanovení nového zdroje, na pracovní sílu, na nákup vedlejších zařízení, nákladů na výchovu personálu aj.

ČAS, KTERÝ JE POTŘEBNÝ NA OVĚŘENÍ NOVÉHO DODAVATELE

V některých případech časové období může zahrnovat až dva roky. Tato zdlouhavost ověření je často oprávněná, protože kritéria kvality jsou velmi přísná.

PŘEKÁŽKY ZE STRANY ODBĚRATELŮ

Takovýmito klienty jsou hlavně podniky, které kupují komplexní systémy (pivovary, cukrovary, letadla aj.) a obměňují celá zařízení a preferují si udržet dosavadní dodavatele.

STÁTNI POLITIKA

Může být zdrojem různých překážek, které je potřeba namáhavě překonat. Stát může omezit nebo dokonce nepřímo zakázat dovoz cizích produktů. V mezinárodním obchodě jsou mnohé státy velmi striktní, pokud jde o export.

STANOVENÝ DODAVATEL

V některých podnicích může být předem stanovený dodavatel pro zabezpečení komplexnosti systémů, poprodejní servis, vazby v rámci skupiny podniků, místní rozvoj apod.

11.3.3 ZÁKLADNÍ PŘEKÁŽKY VÝSTUPU DODAVATELE

Základní překážky výstupu dodavatele nebo současných dodavatelů:

- náklady výstupu,
- partnerství,
- know-how,
- legislativa,
- důvěryhodnost,
- reciprocita.

NÁKLADY VÝSTUPU

Výška nákladů, která je spojena s výstupem dodavatele, může převyšovat finanční přínosy. Příkladem mohou být např. likvidace filiálky, dodávka jednoúčelových strojů nebo škody, které vyplynuly z přerušení kontraktu.

PARTNERSTVÍ

Za účelem ovládnutí prodejního trhu je navazována trvalá spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských trhů. A to nejčastěji vysokou kvalitou, jedinečností, přijatelnou cenou apod. Uvedený úmysl s sebou může nést ale také některé nevýhody – např. zbrzdění inovačních vstupů, způsobování překážek výstupu dodavateli vzhledem na zisk odběratele.

KNOW-HOW

Know-how, které odběratel získal, může být dvojakou překážkou. Na jedné straně získané know-how od dodavatele je často téměř nenahraditelné. Na druhé straně lze říci, že v případě, že se dodavatel stane pro podnik nepotřebným, pokusí se nabídnout know-how konkurenci.

LEGISLATIVA

Může v některých případech, např. ochrany rozvoje zaměstnanosti nebo některých pracovních smluv způsobit některé překážky výstupu z trhu.

RECIPROCITA

Objevuje se hlavně v zahraničně obchodních vztazích. Reciprocita spočívá v tom, že dodavatel musí nakoupit jako protihodnotu za prodej v zahraničí určitý objem zboží, který pak realizuje na svém domácím trhu.

11.3.4 TRANSAKCE

Interakce dodavatel-odběratel vytváří možnosti porovnávání nákupní strategie odběratele a marketingové strategie dodavatele. V tomto rámci se uskutečňují transakce, tj. technická, sociální a informační výměna mezi dvěma organizacemi. Transakce mezi podniky dodavatele a odběratele obsahují některé zvláštnosti, které je odlišují od výměny mezi spotřebiteli a výrobci.

Podnik odběratele je součástí řetězce, který zahrnuje nákup na trhu nabídky (tj. od jeho současných a potenciálních dodavatelů) a prodej na trhu prodávajícího (tj. jeho současným a potenciálním zákazníkům). Vlastní činnost podniku spočívá v získávání zdrojů, které budou transformovány na zásoby nebo integrovány do finálního výrobku, který bude určen na prodej na trhu odběratele. Hlavní činnost podniku lze charakterizovat posloupností:

Zásobování (input) – výroba (proces) – komercializace (output). (Kita 1998)

Můžeme tedy říci, že transakční rizika jsou rizika, která pramení z obchodování, resp. z transakce. Velikost transakčního rizika souvisí s následujícími faktory:

- **stupeň novosti transakce** (přímý, opakovaný nebo modifikovaný nákup),
- **charakteristika nákupního trhu** (homogenita, stabilita nákupního trhu),
- **význam problému v činnosti odběratele** (běžný, důležitý nebo strategický nákup),
- **charakteristika prodejního trhu** (inovativnost, konkurenční pozice odběratele, rozvoj trhu). (Kita 1998, Lukoszová 2004)

STUPEŇ NOVOSTI TRANSAKČÍ

Rizika, která jsou spojena s transakcemi, jsou především proporcionální stupňovitosti nákupu. Transakce se mohou vyznačovat větším nebo menším stupněm novosti pro odběratele a více, resp. méně vysokým přínosem. Tato novost může vyplynout z modifikací trhu nabídky, ze změn interních činností odběratele nebo změn na jeho trhu. **Existují tři možnosti:**

- **nový úkol** – odběratel nakupuje výrobky a služby poprvé. Stupeň novosti může vyplývat z uvedení nového výrobku na trh, z nové strategie, někdy také z nového dodavatele nebo z kombinace několika uvedených faktorů. Čím větší jsou následky a riziko, tím více pracovníků se podílí na rozhodování a tím větší úsilí se soustřeďuje na získání informací.
- **modifikovaný opakovaný nákup** – odběratel vyžaduje změny specifik výrobku, nabídky dodavatele, postupy dodávky, cen atd. Současní dodavatelé nemají jistotu a snaží se nabídnout to nejlepší. Ostatní dodavatelé považují situaci za svou příležitost a nabízejí lepší výrobky.

- **opakovaný nákup bez změny** - noví dodavatelé se snaží nabídnout něco nového, anebo využít nespokojenosti s jinými dodavateli a dostat se do povědomí nákupců.

Čím více se transakce vyznačují novostí, tím vyšší jsou objektivní rizika odběratele.

CHARAKTERISTIKA NÁKUPNÍHO TRHU

Dodavatelé, se kterými nakupující podnik operuje, jsou ti, kteří působí na trhu nabídky v období, kdy se uskutečňují transakce. Zrovna tak je nutno pohlížet na změny jejich pozice na trhu. Tyto změny mohou vyplynout z problémů dodávek dodavatele, dočasných problémů kvality, dočasného vlivu exportních úkolů dodavatele. Charakteristiku trhu nabídky tvoří homogenita a stabilita. Homogenita vyjadřuje podobnost, ale také rozdíl mezi nabídkou dodavatelů. Stabilita vyjadřuje míru rotace dodavatelů na trhu. (Kita1998)

Čím více bude trh nabídky heterogenní a nestabilní, tím více se objektivní rizika pro odběratele nakupujících z transakčního hlediska zvýší.

VÝZNAM PROBLÉMU V ČINNOSTI ODBĚRATELE

Jde o pochopení významu problému odběratele a jeho následků v případě jeho nesprávné formulace ze strany odběratele, anebo neadekvátní reakce ze strany dodavatele, resp. jiné disfunkčnosti, která by mohla nastat. Lze rozlišit tři typy situací, které zohledňují důležitost problému v aktivitě odběratele a podmiňují velikost rizika: (Kita, 1998)

- **situace běžného nákupu** – nakupované výrobky nepodmiňují přímo dobré fungování hlavní činnosti.
- **situace důležitého nákupu** – problém je charakterizován větší komplexností, každá disfunkčnost má okamžitý vliv na průběh hlavní aktivity odběratele. Může se to projevit ve zpoždění nebo zastavení výroby, v problému kvality výrobků vyráběných odběratelem aj.
- **situace strategického nákupu** – v tomto případě se odběratel nachází ve složité situaci, protože výběr, který musí uskutečnit, podmiňuje rozvoj podniku ze střednědobého a dlouhodobého hlediska.

CHARAKTERISTIKA PRODEJNÍHO TRHU

Jak je možno charakterizovat trh prodeje odběratele? Lze navrhnout několik vhodných prvků, které by vysvětlily úroveň a podstatu rizik odběratele.

- **inovace** – trh může být inovační nebo tradiční. Čím více výrobků a služeb, které uvedeme na trh, bude mít inovační charakter, a čím více budou objektivní rizika odběratele vysoká, tím více půjde o tradiční trh.
- **technický rozvoj** – pokud odběratel působí na trhu, který je charakteristický vysokým růstem obrátu a požadavky na technické vlastnosti výrobku, je pravděpodobné, že objektivní riziko bude vysoké.
- **konkurenční pozice odběratele na jeho vlastním trhu** – nepříznivá pozice a vysoké objektivní riziko ovlivní chování odběratele ve vztahu k dodavateli.

11.3.5 PODSTATA TRANSAKČNÍCH RIZIK

Rozlišujeme čtyři typy rizik:

1. **technická rizika** – zde řadíme schopnost odběratele vypracovat specifikace, kompatibilitu technických specifik s technologií odběratele, kompatibilitu s požadavky uživatelů, jakost a stabilitu jakosti nakupovaného výrobku apod.,
2. **rizika spojená s dostupností výrobků a služeb** – dodržování dodacích lhůt, přesnost dodávek, podobnost dodávek,
3. **rizika spojená s ovládnutím používání výrobků a služeb odběratelem** – potřeba poradenství, potřeba servisu, potřeba proškolení personálu odběratele, rychlost reklamačního řízení apod.,
4. **finanční rizika** - ceny, platební podmínky, vztah pořizovacích a celkových nákladů na vstup, cenový vývoj apod.

Znalost uvedených typů transakčních rizik umožňuje odběrateli jejich analýzu a následnou redukci. Na odstraňování rizik by se měl podílet také dodavatel. (Kita, 1998, Lukoszová 2004)

11.3.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ

Životní cyklus dodavatelsko-odběratelského vztahu umožňuje znázornit, jak se dodavatel a odběratel v čase přizpůsobují transakcím v zájmu toho, aby spolupracovali v procesu poznávání a snižování rizik. Je zřejmé, že stupeň přizpůsobování bude záviset na mnoha faktorech, jako jsou např. zájem a vůle obou partnerů vzájemně vyjednávat a rozvíjet budoucí vztahy a přínos výměny. Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů lze rozdělit do čtyř fází:

1. **fáze předpřípravy** – souvisí s hodnocením nového dodavatele odběratelem,
2. **přípravná fáze** – souvisí s počátečními rozhovory a navazováním kontaktů,
3. **fáze rozvoje** – souvisí se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech,
4. **fáze dlouhodobých vztahů**, ve kterých se relace stabilizuje. (Lukoszová 2004)

1. FÁZE PŘEDPŘÍPRAVY

V této fázi zatím nedošlo k navázání obchodních vztahů, nedošlo k uskutečnění transakce. Dodavatelsko-odběratelské vztahy mají charakter informační, společenský a interpersonální. Cílem této fáze je vzájemné poznání, pochopení fungování každého účastníka daného vztahu, dosažení přiměřené komunikace, vzájemné důvěry. Důležitým úkolem je redukce rozdílů, aby se snížila rizika a ulehčil se další rozvoj vztahů.

Lze konstatovat, že v této fázi lze jednoduše ukončit vztah, protože neexistují vzájemné závazky organizací.

V procesu vzájemného poznávání hodnotí odběratel potenciálního dodavatele na základě:

- zkušeností ze vztahů, které má s ostatními dodavateli,
- hypotézy o budoucím vývoji,
- diferencí dodavatele. (Kita 1998)

Investice v předpřípravné fázi jsou nízké, resp. neexistují. Jednoduché kontakty, které jsou uskutečněny v zájmu lepšího seznámení, nezpůsobují žádné riziko.

2. PŘÍPRAVNÁ FÁZE

V této fázi dochází k výměně vzorků, objednávek na zaslání vzorku a podobně. Můžeme říci, že tato fáze je považována za rozhodující – přechod od prvního zájmu ke kontaktům. Někdy dochází k překvapením pro obě strany. Vývoj vztahů může směřovat k jejich rozvoji nebo k jejich zániku. Z výzkumů, které byly uskutečněny, vyplynuly výsledky, že právě na začátku vztahu vzniká největší pravděpodobnost jeho přerušeni. Postupem času se pravděpodobnost snižuje. Obě dvě strany vztahu nemají žádné zkušenosti ze vzájemné spolupráce. Úroveň rizika je vysoká, protože lze těžko předvídat, jaká bude úroveň celkových potřebných vložených prostředků a zda výsledky přinesou vložené investice.

Pokud dochází k vytváření zcela nových dodavatelsko-odběratelských vztahů, může být tato etapa značně dlouhá (může trvat i několik let). V případě, že je odběratel schopen přesně specifikovat všechny charakteristiky své poptávky, může být tato fáze velmi krátká nebo se dokonce vůbec neuskuteční. Transakční riziko však zůstává.

3. FÁZE ROZVOJE

Ve třetí fázi obě organizace vynakládají prostředky a úroveň jejich vzájemného poznání se zvyšuje. Jako hlavní funkce u odběratele vystupuje nákup, zásobování, plánování výroby a výrobní proces. U dodavatele jsou to funkce – obchodní, plánovací, výrobní a logistická. Dodavatel i odběratel se z formálního i neformálního hlediska snaží vzájemně přizpůsobovat a redukovat rozdíly. V této etapě je stupeň nejistoty vysoký v důsledku vysokých vkladů a složitosti jejich návratnosti. K rozvoji vztahů vede vysoká frekvence nákupu, důležitost služeb před a po prodeji.

4. FÁZE DLOUHODOBÝCH VZTAHŮ

Tato fáze předpokládá, že počáteční prostředky na získání potřebných informací o organizaci již byly vynaloženy, uskutečňují se rutinní činnosti a běžné postupy. Do nákupního procesu zasahuje méně lidí. Z těchto důvodů klesají náklady, které byly vynaloženy na nákup jak z hlediska odběratele, tak dodavatele.

Životní cyklus je rozdělen na etapy a transakce: pravidelné každoroční jednání, spory v souvislosti s kvalitou, problémy dodávek, společný postup v technickém výzkumu, realizace nových postupů a podobně. Důležitou roli hrají interpersonální vztahy. Napomáhají řešit problémy v krizových obdobích, umožňují snížit nejistoty, ulehčují přizpůsobení se obou organizací. Pro dodavatele tyto mezilidské kontakty umožňují přístup k informacím a možnost následně reagovat na vzniklé situace. Pro odběratele znamenají přístup ke zdrojům dodavatele.

Ve fázi dlouhodobých vztahů je zapotřebí analyzovat situaci. Jedná se především o požadavky odběratele a úroveň závislosti na dodavateli. Tato potřeba úzce souvisí s technologickými změnami, změnami v poptávce odběratele, konkurenčním tlakem a podobně. Dle autorky Lukoszové (2004) se v odborné literatuře uvádí, že ke krizi v dodavatelsko-odběratelských vztazích dochází zhruba po deseti letech. Na konci této krize pak stojí přerušeni dosavadních vztahů a navázání nových vztahů s novými dodavateli.

11.4 ATMOSFÉRA DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ

Popis životního cyklu dodavatelsko-odběratelských vztahů objasňuje důležitou úlohu atmosféry. Výměna mezi organizacemi se rozvíjí v kontextu, který není psychologicky neutrální. Každý jednatel a organizace projevují své postoje a chování k jiným jednotlivcům nebo organizacím během jednotlivých transakcí. Vytváří se tak atmosféra vztahů, která závisí na recipročních postojích organizace a jednotlivců. Lze konstatovat, že atmosféra je základem porozumění interakce dodavatel-odběratel a vytváří specifický ukazatel spokojenosti obou organizací.

Atmosféru podmiňují:

- **Rovnováha mezi oběma organizacemi** – vyplývá z důležitosti překážek ukončení vztahu, které se vytvořily v průběhu času prostřednictvím jedné nebo druhé organizace.
- **Stupeň kooperace** – vyjadřuje způsob, kterým oba podniky řeší společně různé problémy.
- **Úroveň důvěry** – důvěra je základním prvkem rozvoje vztahů, hlavně v případě vysoké nejistoty. Důvěra je proces, ve kterém se uplatňuje předvídání a závazky mezi oběma stranami. Ten, kdo má důvěru, má možnost zasahovat do jednání jiného subjektu v oblastech společného zájmu. Důvěra umožňuje podniku tolerovat různé události v zájmu ochrany dlouhodobého vztahu. Důvěra může být ve vztazích mezi dodavatelem a odběratelem více či méně vysoká.
- **Kulturní rozdíly** – vyplývají z odlišného kulturního prostředí, vyjadřují stupeň příbuznosti a podobnosti subjektů.
- **Úroveň vzájemného porozumění** – integruje vůli pochopit situaci a podmínky vykonávání činnosti jiného, radost pracovat společně. (Kita 1998)

Je nutno poznamenat, že atmosféra nemá vždy stejnou důležitost ve vývoji dodavatelsko-odběratelských vztahů. Je významná ve všech fázích, kde úroveň rizika je rozhodující – změna strategie, organizace, technologie, modifikace na trhu nabídky nebo poptávky, počáteční fáze vztahů, krizové fáze. Je méně důležitá ve fázích, kdy je úroveň rizika nízká.

ETICKÉ DESATERO PARTNERSKÝCH VZTAHŮ ODBĚRATELŮ A DODAVATELŮ

1. Shoda místo kompromisů.
2. Oboustranná morální odpovědnost.
3. Srozumitelnost požadavků.
4. Sdílení dodatečných výdajů.
5. Přímá komunikace.
6. Objektivní přístup k ověřování shody.
7. Preference zlepšování před opatřeními k nápravě.
8. Ochota si vzájemně pomoci.
9. Harmonizace a integrace.
10. Nepoškozování zájmů partnerů. (Nenadál 2006, s. 315-316)

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Vysvětlíte pojem dodavatel a volba dodavatele.
- Jaké jsou základní překážky vstupu a výstupu dodavatele na trh.
- Co je to životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů a jaké má fáze?
- Co podmiňuje atmosféru dodavatelsko-odběratelských vztahů?

POUŽITÁ LITERATURA

1. KITA, J., 1998. *Nákup a predaj*. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-88848-28-8.
2. KOTLER, P., 2003. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-082-1.
3. KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
4. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
6. NENADÁL, J., 2006. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-152-6.
7. TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5
8. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: OPF Karviná. ISBN 978-80-7248-440-9.

12 ELEKTRONICKÉ NAKUPOVÁNÍ

CÍLE KAPITOLY

- Seznámit se základními pojmy z oblasti elektronického nakupování.
- Vysvětlit základní pojmy elektronického obchodování.
- Popsat průběh elektronického on-line výběrového řízení.
- Objasnit výhody a nevýhody elektronického nakupování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Elektronické obchodování, e-business, e-purchasing, e-tržiště, e-aukce, B2B trhy, on-line výběrové řízení, vyhlášovatel e-aukce, administrátor, reverzní aukce.

NEPŘEHLÉDNĚTE

Na závěr celé studijní opory se podíváme na novou, ale dynamicky se rozvíjející se oblast nakupování, kterou je elektronické nakupování. Je zřejmé, že se s touto formou nakupování budeme setkávat stále častěji, protože přináší celou řadu výhod.

12.1 POJEM ELEKTRONICKÝ OBCHOD A ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ

Elektronické nakupování nebo také e-business, případně e-purchasing, takto se v literatuře setkáváme s novým fenoménem moderního nakupování. Tento trend se rozvíjí v podstatě od roku 2000, kdy se potvrdilo, že internetové podnikání je obchod jako každý jiný. Zejména oblast nákupu získala díky možnostem elektronických aukcí (e-aukce) vysokou efektivitu. (Vašítková, 2007)

Vznik webu a webových prohlížečů (web browsers) na počátku 90. let minulého století byl impulzem pro následnou transformaci internetu z pouhého komunikačního nástroje na revoluční technologii. Prudký růst využití internetu dal vzniknout tzv. nové ekonomice. Internet se rázem stal revoluční technologií nového tisíciletí poskytující zákazníkům i obchodníkům možnost vysokého stupně propojení (Kotler, P. a G. Armstrong, 2004). Během posledních let došlo k obrovskému pokroku v oblasti informačních technologií a tento pokrok změnil podobu B2B marketingu.

DEFINICE 40

Internet je dle Gatese (1996) označením pro skupinu počítačů propojených pomocí standardních protokolů (popisů určitých technologií), aby se mohly vyměňovat informace. K informační dálnici má ještě daleko, ale přesto je Internet nejbližší aproximační dálnice, jakou máme k dispozici, a postupně se z něj tato dálnice vyvine. (Lukoszová, 2004, s. 118)

Využití internetu v marketingu je dnes velice široké a kromě přímé komunikace se zákazníky, či reklamních účelů, plní úlohu nové globální infrastruktury. Do šesti bodů lze shrnout širší využití internetu v podnikových procesech:

- **Účinná prezentace firmy a jejích výrobků** – firmy poskytují prostřednictvím webu nejrůznější služby, kterými mohou být např. návody na použití jednotlivých výrobků či nepřetržitá technická podpora. Pro zvýšení povědomí

o firmě jsou prostřednictvím internetu pořádány nejrůznější interaktivní marketingové kampaně, včetně budování značky.

- **Informační zdroj** – pomocí internetu mohou podniky vyhledávat nové informace, nové dodavatele, nové odběratele, informovat se o zákaznících a konkurentech, o vývoji trhu a odvětví a v neposlední řadě také o výrobcích a službách.
- **Lepší řízení vztahů k zákazníkům** – intenzivní, snadná a rychlá komunikace se zákazníky s využitím zpětné vazby. Díky přesné identifikaci zákazníků lze lépe oslovovat nové zákazníky.
- **Efektivní a nový obchodní kanál** – pomocí platforem, aplikace elektronického obchodování a dalších elektronických cest je umožněna rychlá, levná a bezpečná realizace obchodních transakcí.
- **Spolehlivé řízení logistického řetězce, nový distribuční kanál** – umožňuje lepší implementaci nových elektronických aplikací a integraci všech již existujících modulů řídicích jednotlivé fáze toku informací a zboží od dodavatele k zákazníkovi.
- **Řízení interních procesů firmy** – lepší řízení veškerých interních systémů a integrace e-technologií napomáhá ke snižování nákladů, např. za telefonní hovory, tisk, distribuci, v oblasti služeb zákazníkům. Velké úspory také plynou z napojení na dodavatelsko-odběratelské řetězce. (Blažková, 2005)

12.2 POJEM ELEKTRONICKÝ OBCHOD

Pod pojmem elektronický obchod se obecně rozumí podnikání prostřednictvím elektronických prostředků. To zahrnuje nejen obchodování se zbožím a službami, ale i všechny kroky, které souvisejí s reklamou, s uzavřením smlouvy, s jejím plněním, a to včetně poprodejní podpory a služeb¹. Z právního hlediska jde zásadně o projevy vůle – právní úkony, směřující k uzavírání smluv, které jsou realizovány pomocí počítačových sítí.

DEFINICE 41

Elektronický obchod (e-business) je aplikační a technologické prostředí pro podporu celého komplexu obchodních aktivit podniku na základě různých informačních technologií. V případě nákupu se obchodní aktivity firmy zaměřují na nákup vstupních výrobních faktorů. (Lukoszová 2004, s. 119)

Elektronický obchod se neomezuje jen na nákup a prodej, ale zastřešuje komplex vzájemně souvisejících marketingových a obchodních aktivit. Jejich cílem je být na daném relevantním trhu firmy úspěšný.

¹ Webový portál Businessinfo [online] [vid. 6. dubna 2013]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/elektronicky-obchod-opu-4626.html>

Tabulka č. 12.1: Nejčastěji používané nástroje elektronického obchodu z hlediska nákupu

Název	Popis služby	Použití pro e-business
Stránky www (web)	Základní internetová služba, která umožňuje prezentovat a vyhledávat informace pomocí webových prohlížečů	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o nabízených produktech • Prezentace firmy
E-mail	Elektronická pošta, která umožňuje velmi levnou a rychlou komunikaci mezi dvěma uživateli	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace s potenciálními dodavateli • Komunikace se stávajícím dodavateli
Online katalogy	Databázová služba na internetu, kterou lze využívat pomocí webového prohlížeče	<ul style="list-style-type: none"> • Nákupní cena • Poptávka po vstupních výrobních faktorech • Poptávka služeb • Poptávka po informacích
EDI	Elektronická výměna dat mezi dvěma systémy	<ul style="list-style-type: none"> • Posílání elektronických dokladů • Faktury • Celní deklarace • Dodací listy apod.
EFT	EDI pro přenos finančních informací	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronické platby • Platební příkazy • Avíza • Výpisy z účtů

Zdroj: Lukoszová, X. (2004, s. 119)

12.3 POJEM ELEKTRONICKÉ TRŽIŠTĚ

Mnoho obchodů na trhu B2B je uskutečňováno prostřednictvím otevřených elektronických tržišť. Pojem „elektronické tržiště“ vychází ze samotného pojetí pojmu „tržiště“, za které se považuje budova, vymezený prostor, kancelář, instituce atd., jež se využívají pro uskutečňování obchodních transakcí a monetárních směn.

DEFINICE 42

E-tržiště je ve své podstatě virtuální místo, kde se střetává poptávka mnoha odběratelů s nabídkou mnoha dodavatelů. Na elektronickém tržišti stejně jako na tržišti klasickém dochází k nejrůznějším jednáním mezi dodavateli a odběrateli, která vedou k uzavírání konkrétních obchodů. (Suchánek 2008, s. 58)

Elektronická tržiště patří mezi nejmodernější aplikace elektronického obchodování typu B2B. Fungují prostřednictvím internetu a slouží ke shromažďování nabídek a poptávek různých subjektů s cílem uzavřít obchod. Jedna z největších výhod e-tržišť je, že umožňuje současné shromáždění několika prodávajících a kupujících na jednom virtuálním centrálním tržišti.

Autorka Lukoszová na základě odborné literatury hovoří o existenci tří základních druhů elektronických tržišť:

- **Nákupní model elektronického tržiště (e-procurement)** – zakladatelem nákupního modelu bývá zpravidla jeden silný podnikatelský subjekt nebo také aliance více subjektů, který má na nákupním trhu silný vliv vyjednávání.
- **Prodejní model elektronického tržiště (e-sales)** – zaměřuje se především na prodej produktů zakládajících subjektů. Nejčastějším modelem je vytvoření aliance dodavatelů, kteří se vzájemně doplňují ve svých nabídkách.
- **Spojení nákupního a prodejního modelu elektronického tržiště** – zde se střetává nabídka mnoha dodavatelů s poptávkou mnoha odběratelů. Tato tržiště bývají provozována prostřednictvím třetí strany. (Lukoszová, 2004)

PŘÍKLAD 18

Kompass: je největší světovou databází společností, obsahující dva milióny firem ze 70 zemí světa

Kommarket: je českou odnoží Kompass. Využívají jej ministerstva, české ambasády, klienti CzechInvestu a CzeceTrade. Kromě informací o firmách jsou k dispozici i informace o aktuálních poptávkách a tendrech.

Intelligo.cz: první elektronické tržiště ve střední a východní Evropě založené společností B2B Centrum, a.s. Spolupracuje přímo s výrobcí i s lokálními distributory, kteří dodávají své zboží českým průmyslovým podnikům, úřadům a státním organizacím.

FreeMarkets.com: je největší světové tržiště na subdodávky průmyslových výrobků. Firma má smlouvu s celou řadou významných odběratelů. (Vašítková, 2007)

KATEGORIE ELEKTRONICKÝCH TRŽIŠŤ

Liší se celou řadou charakteristik, např. ekonomickými podmínkami pro vstup na tržiště, počtem obchodních subjektů, objemem realizovaného prodeje za časové období, spektrem zboží a služeb, které tržiště pokrývá.

Elektronická tržiště lze rozdělit dle typu obchodované komodity, dle subjektu nebo podle způsobu členství. **Podle typu obchodované komodity:**

- **Tržiště horizontální** – nejsou zaměřena na konkrétní průmyslové odvětví, nejčastěji obchodovanou komoditou jsou takové výrobky, které se nakupují téměř v každé firmě, např. výpočetní technika nebo kancelářské potřeby. Příkladem může být Intelligo nebo Centrade.
- **Tržiště vertikální** – zde se setkávají obchodní partneři s vymezenou orientací obsahovou a obchodní v jednom sektoru ekonomiky, setkávají se zde zákazníci a výrobci, kteří mají zájem o materiál a subdodávky potřebné pro výrobu jednoho typu

průmyslu, hlavně se jedná o průmysl chemický, hutní a kovodělný. Jako příklad lze uvést Click2Procure firmy Siemens.

- **Komoditní burzy** – jsou určeny k obchodování s konkrétními komoditami nebo podporují určitý specifický typ prodávajícího nebo kupujícího. Tato tržiště poskytují na míru poskytované služby. Příkladem je Tradeout (likvidace přebytečných zásob).

Podle dominantního subjektu na tržišti:

- **Tržiště nakupujících** – zakladatelem je jeden silný subjekt podnikání nebo více subjektů, kteří jsou významnými odběrateli v daném odvětví. Cílem je získat co největší počet dodavatelů, kteří mají možnost realizovat velké objemy dodávek. Jako příklad lze uvést Click2Procure firmy Siemens.
- **Tržiště prodávajících** – jejich zakladatelem jsou dodavatelé určitého typu zboží případně více dodavatelů. Ti nejsou vůči sobě v konkurenčním postavení, protože se zbožím vzájemně doplňují. Příkladem je PaperExchange (sdružuje dodavatele papíru a celulózy).
- **Neutrální tržiště** – jsou provozována nezávislými subjekty, které jsou vlastníky tržiště. Tato tržiště bývají otevřena všem potenciálním dodavatelům a odběratelům, např. Intelligo.

Podle způsobu členství lze tržiště rozdělit na **veřejná a privátní**. **Privátní tržiště** jsou určena uzavřené skupině uživatelů. **Veřejná tržiště** jsou otevřena pro všechny subjekty se zájmem na něm obchodovat.

VÝHODY ELEKTRONICKÝCH TRŽIŠŤ:

- V rámci elektronického tržiště se předávají požadavky na zboží a jeho parametry.
- Elektronická tržiště nabízejí sdílení plánovacích dokumentů a informací při realizaci zakázek.
- Nepotřebuje fyzické prodejní místo, které vyžaduje náklady na provozování.
- Obchodování se vyznačuje vysokou transparentností. On-line lze sledovat dostupnost, cenu, množství na skladě, dobu doručení apod.
- Možnosti využití obou typů aplikací elektronického obchodu – B2B i B2C.
- Přístup k obchodním nebo technickým informacím, které jsou důležité pro dané odvětví.
- Možnost upravovat informace poskytované k jednotlivým službám a výrobkům z jednoho místa.
- Sledování konkurence s možností okamžitého vyhodnocení pro plánování dalších obchodních a marketingových akcí.
- Jednodušší přijímání a vyřizování objednávek.
- Snižování nesystematických nákupů na základě standardizovaných nákupních procesů. (Gála, Pour a Šedivá 2009)

Elektronická tržiště často mění celý způsob obchodování a podnikání. Na tržišti se společnosti přímo střetávají se svými největšími odvětvovými konkurenty. Dostávají se do velmi silného konkurenčního tlaku.

12.4 POJEM E-AUKCE

DEFINICE 43

E-aukcí rozumíme on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek. (Kaplan, Zrník a kolektiv, 2007)

Aukce je v podstatě proces soutěže na trhu, kdy kupující vyžadují nabídky od prodávajících a naopak – prodávající vyžadují nabídky od kupujících.

Základní předpoklady pro implementaci e-aukcí tvoří marketingová orientace, znalost vlastní pozice pro vyjednávání, finančně stabilizovaná pozice a koncepční přístup – budování koncepce shora dolů.

Marketingová orientace: představuje aktivní marketingový přístup k dodavatelům a existenci vybudované databáze srovnatelných dodavatelů, která je součástí vnitřního informačního systému podniku.

Znalost vlastní pozice pro vyjednávání: to znamená, jako hodnotu má naše objednávka pro daného dodavatele, z hlediska uplatnění metody ABC.

Finančně stabilizovaná pozice: Atraktivnost vyhlášovatele e-aukce nemusí být dána pouze objemem zakázky, ale nezanedbatelnou váhu má i jeho platební schopnost a morálka

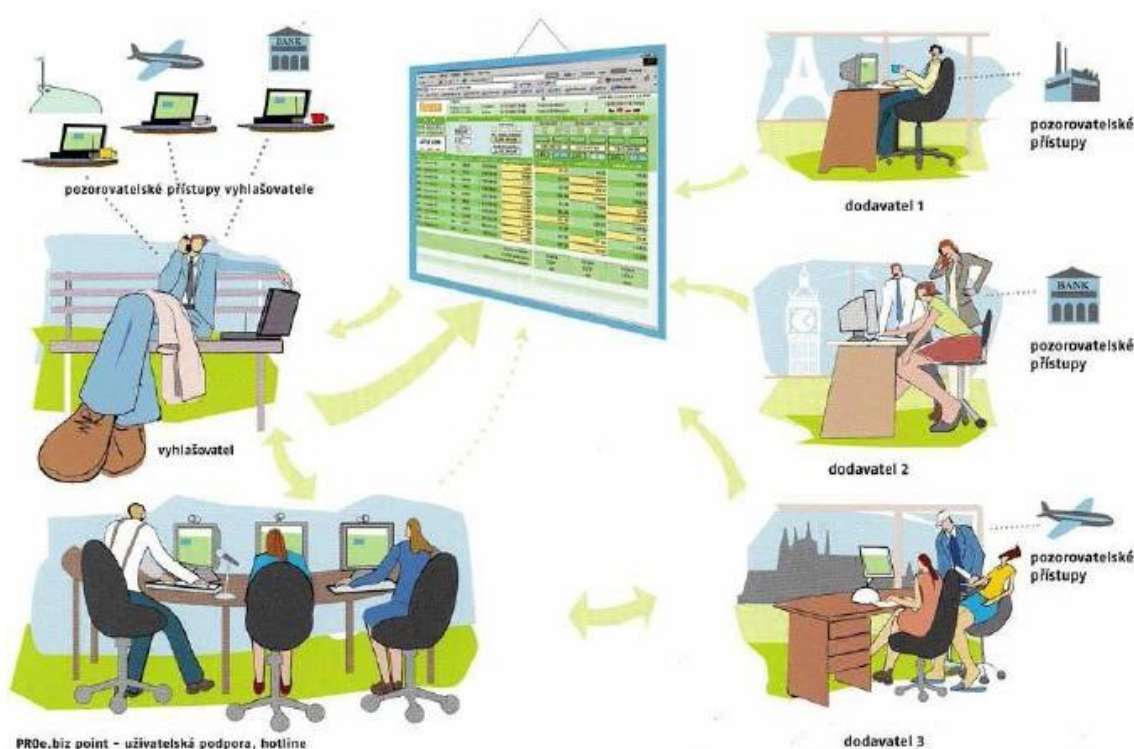
Koncepční přístup – budování koncepce shora dolů: Nedá se očekávat, že princip elektronického nakupování budou prosazovat sami nákupčí. Je to záležitost, kterou musí rozhodnout a prosadit management. (Vašítková, 2007, Kaplan, Zrník a kol. 2007)

JEDNOTLIVÉ FÁZE E-AUKCE DLE AUTORŮ KAPLANA A ZRNÍKA:

1. **Přípravná fáze** – do této fáze řadíme formulaci zadání, sumarizaci poptávaných produktů, specifikaci jejich množství, kvality, podmínek dodávání, kontroly, fakturace, požadované certifikace apod. V této fázi dochází k výběru dodavatelů, k oslovení, stanovení časového harmonogramu e-aukce a určení způsobu hodnocení.
2. **Fáze rozesílání pozvánek** – obeznámení dodavatelů o úmyslu uskutečnit e-aukci. Příloha pozvánky zpravidla obsahuje předmět e-aukce a podmínky, za kterých bude aukce uskutečněna. Dříve byly tyto pozvánky rozesílány e-mailem na adresy vybraných dodavatelů. V současné době však tento způsob nahradilo zaslání e-mailu se stručným avízem a odkazem na internetové stránky, kde jsou pozvánka a ostatní dokumenty uloženy ke stažení.
3. **Fáze předkládání nabídek** – pokud má oslovený dodavatel zájem o účast na e-aukci a vyhovují mu také podmínky a pravidla e-aukce, odsouhlasí pozvánku kliknutím na příslušné políčko. Systém mu vzápětí přidělí přístupové heslo a jím se poté přihlásí do e-aukční sítě, do které vloží svou nabídku. Na obrazovce vidí pouze poptávku odběratele a svou nabídku.

4. **Fáze kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek** – dochází k překontrolování shody nabídky s poptávkou a dokumentů, které dokládají splnění kvalifikačních požadavků na soutěžící. Po kontrole a případné opravě údajů následuje potvrzení (případně oddálení) dne a hodiny zahájení „ostrého“ kola.
5. **Fáze soutěžení, e-aukce** – vlastní soutěžní kolo e-aukce, v němž jsou umožněny změny aukčních hodnot v předložených nabídkách. V této fázi je dodavatelům zaktivněn e-aukční systém, ve kterém již mohou vidět kromě své vlastní nabídky i nabídky všech zúčastněných dodavatelů. Na tyto nabídky pak reagují úpravou vlastní nabídky.
6. **Fáze vyhodnocení, určení vítěze a vytisknutí protokolů** – účastníci e-aukce mají možnost vytisknout si bezprostředně po skončení e-aukce protokoly. V nich je zaznamenán celý průběh jejich změn v nabídce a komunikace s vyhlášovatelem. Vyhlášovatel má pochopitelně přístup ke všem protokolům. Vyhlášovatel poděkuje a poté ohlásí, kolik si bere času na rozhodnutí o výběru dodavatele. (Kaplan, Zrník a kolektiv, 2007)

Obrázek č. 12.1: Průběh e-aukce



Zdroj: Webový portál Benefico: e-aukce. [online] [vid. 1. dubna 2013]. Dostupné z: <http://www.benefico.cz/e-aukce>

12.4.1 PRŮBĚH E-AUKCE

ZÁKLADNÍ PRINCIPY

Odkudkoliv, v jednom okamžiku, z pohodlí kanceláře a se záštitou rozhodovatelů reagují účastníci e-aukce na zveřejněnou potřebu vyhlášovatele. Každý ze zúčastněných má k dispozici nejlepší konkurenční nabídku – podmínky, za kterých je někdo ochotný transakci uskutečnit. Vyhlášovatel nic nesjednává, nabízející soutěží mezi sebou. Záleží jen na tom, kolik jsou ochotni prozradit na sebe. Zpravidla vítězí ten, který se již osvědčil. Ti noví musí být praxí vyzkoušeni.

JAK JE TO NA ZAČÁTKU A NA KONCI

Noví dodavatelé vidí v e-aukci svou příležitost, cítí se silní a říkají, že nemají co ztratit. Stávající dodavatelé mají obavy, kolik budou muset slevit a jak to nákupčí přijme.

Na konci nechce nikdo věřit, kam až se e-aukce dostala. V případě, že aktéři aukčního klání jsou již zkušení, pak přistupují k soutěži s vědomím, že vědí, kam až jsou ochotní zajít nebo také jen mapují trh.

JAK JE TOMU PŘI RUTINNÍM NASAZENÍ

Už při třetím použití tohoto způsobu vyjednávání se pochyby o objektivnosti mění v jistotu. To, co se před rokem připravovalo, stačí jedním zmáčknutím tlačítka, přenastavením data a požadovaného objemu velmi snadno oživit – ověřit si ceny a všechny ostatní podmínky měnícího se trhu. (Kaplan, Zrník a kolektiv, 2007)

PRŮBĚH ELEKTRONICKÉ AUKCE JE MOŽNO SHRNOUIT DO NÁSLEDUJÍCÍCH KROKŮ:

1. **Poptávka vyhlášovatele.** Vyhlášovatel osloví administrátora s požadavkem a podmínkami výběrového řízení.
2. **Nabídka administrátora.** Administrátor požadavek zpracuje a odešle zpět nabídku termínů, řešení a v případě dodavatelského administrátora i ceny.
3. **Potvrzení nabídky.** Vyhlášovatel nabídku odsouhlasí a potvrdí požadavek realizace výběrového řízení.
4. **Oslovení a výběr dodavatelů.** Administrátor kontaktuje dodavatele, ověří jejich zájem a technickou způsobilost.
5. **Potvrzení podmínek a načasování.** Administrátor informuje vyhlášovatele, je-li dostatek zájemců o realizaci výběrového řízení a podle skutečnosti upravuje časové podmínky výběrového řízení.
6. **Oficiální výzva k účasti v e-aukci.** Na základě souhlasu vyhlášovatele odesílá administrátor oficiální výzvy k účasti ve výběrovém řízení včetně všech podmínek e-aukce.
7. **Reakce dodavatelů na výzvu.** Dodavatelé výzvu k účasti akceptují nebo odmítají.
8. **Rozeslání přístupových hesel – otevření zadávacího kola.** Administrátor rozešle dodavatelům, kteří akceptovali výzvu k účasti v e-aukci, přístupová hesla a otevírá e-aukční prostor k zadávacímu kolu.
9. **Zacvičení dodavatelů.** Během zadávacího kola je možné odladit technické nedostatky na straně dodavatelů.
10. **Vstupní nabídky.** Dodavatelé zadávají své vstupní nabídky.
11. **Uzavření zadávacího kola.** Po uzavření zadávacího kola informuje administrátor vyhlášovatele, že výběrové řízení je připraveno a žádá o souhlas k otevření soutěže.
12. **Vyhlášovatel odsouhlasí realizaci e-aukce.** Vyhlášovatel potvrdí souhlasem svůj konečný zájem realizovat e-aukci.
13. **Zahájení e-aukce.** Výběrové řízení je zahájeno. Dodavatelům se zobrazí minimální nabídky, na které mohou následně reagovat.

14. **Vyhlašovatel sleduje průběh.** Vyhlašovatel a administrátor sledují pohyb cen všech dodavatelů.
15. **Administrátor řídí realizaci e-aukce.** Administrátor během e-aukce řídí dotazy, problémy a chyby dodavatelů, provádí on-line servis problémových chatu.
16. **Ukončení e-aukce.** Konec e-aukce nastane, když ve stanoveném časovém limitu posledních minut nedojde k dalšímu snížení ceny.
17. **Stanovení úspory a vítěze.** Vyhlašovatel vidí celkovou úsporu, konečnou cenovou nabídku, nabízené podmínky a vítězného dodavatele.
18. **Předání protokolů e-aukce dodavatelům.** Dodavatelé mají možnost po skončení výběrového řízení si zobrazit a vytisknout své protokoly o účasti.
19. **Předání protokolů e-aukce vyhlašovatel.** Administrátor odešle vyhlašovatelovi protokol o průběhu výběrového řízení. (Vašítková, 2007)

Existuje několik typů elektronických aukcí, z nich nejvýznamnější jsou **perspektivní** (forward) aukce a **reverzní** (reverse) aukce. **Perspektivní aukce** jsou založeny na principu, že prodávající nabízejí své služby a produkty širokému okruhu potenciálních zákazníků. Zákazníci předkládají své ceny za nabízené zboží a nejvyšší cenová nabídka vyhrává. **Reverzní aukce** se vyznačují tím, že v nich vystupuje jeden zákazník – obvykle větší organizace, která požaduje koupit určitého produktu nebo služby a snaží se získat co nejvíce nabídek. Využívá se většinou pro větší objemy nákupů. Vítězem se pak stává nabídka v požadovaném sortimentu a kvalitě s nejnižší cenou. (Gála, Pour a Šedivá 2009)

PŘÍNOSY ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ:

- Dodavatelsko-odběratelské vztahy spočívají obecně řečeno ve výměně informací ve formě různých nabídkových, poptávkových nebo jinak specifických dokumentů. Ve většině případů je taková výměna informací v pracovní náplni několika zaměstnanců firmy až po celá oddělení. Při využívání e-nákupů **dochází k minimalizaci nákladů na pracovní sílu.**
- Největšími přínosy pro odběratele je nepochybně **soustředění nabídky několika konkurenčních dodavatelů na jednom místě a rychlý přístup ke komplexním informacím o zboží.**
- Dodavatelé mohou prostřednictvím e-nákupů **získat celou řadu nových zákazníků, které by jiným způsobem nebylo možné oslovit.**
- Elektronické obchodování dává firmám šanci **oslovit zákazníky v zahraničí a možnost obchodovat 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Úspora provozních nákladů** (prakticky jediné náklady jsou náklady na internet, odpadají náklady na tisk a zaslání katalogů, ceníků a nabídek zákazníkům).
- **Zrychlení a zefektivnění mezipodnikové komunikace.** Zavádění systému elektronického obchodování nutí firmy přesně definovat podnikatelský cíl a strategii a jak tohoto cíle dosáhnout. Kdo hledá obchodního partnera, nemusí se složitě prokoušávat obecným vyhledávačem nebo katalogy, ale rychle získá přehled přímo na e-tržišti, poptávku může rozeslat cíleně.
- Využívání moderních technologií **zvyšuje efektivitu podniků.** (Vašítková, 2007)

RIZIKA ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ:

- Neschopnost zvládnout jazykové bariéry.
- Ne všechny výrobky a služby jsou schopné prodeje pomocí internetu.
- Rozšíření internetu není ve všech zemích stejné, zejména menší firmy této možnosti méně využívají.
- Problémem je nízká úroveň znalosti trhu a z toho vyplývající potíže, například oslovení nekvalitních dodavatelů.
- U špatně organizovaného cenového jednání je možná domluva účastníků aukce (prodejců) na ceně. (Vašítková, 2007)

PŘÍKLAD 19

Na workshopu o dopadech e-aukcí vystoupil jeden z vlastníků stavební firmy, která právě díky dynamickému porovnávání nabídek získala lukrativní zakázku na opravu budovy kousek od Prahy. Přiznal, že konečné, jimi nabídnuté podmínky včetně ceny v e-aukci byly těsně nad hranicí. Ihned po potvrzení o získání zakázky začali s hledáním úspor u sebe. Tlak ceny je donutil modernizovat řízení a revidovat přístup ke kvalitě práce vlastních lidí, k přípravě zakázek a ke vztahům se subdodavateli. Ziskovost zakázky se dostala během pár týdnů do normálu. Ještě by bylo dobré dodat, že investorem byla nadnárodní společnost, která průběžně kladla velkou důležitost na kvalitu a stavebníkům nic neprominula. (Kaplan, Zrník a kol. 2007)

OTÁZKY A NÁMĚTY KE STUDIU

- Vysvětlete pojmy elektronický obchod, elektronické tržiště, elektronická aukce.
- Jaký průběh má elektronická aukce?
- Vyjmenujte přínosy e-aukce.

POUŽITÁ LITERATURA

1. BLAŽKOVÁ, M., 2005. *Jak využívat internet v marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1095-1.
2. GÁLA, L., POUR, J. a Z. ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2615-1.
3. KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kol., 2007. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2002-9.
4. KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
5. LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
6. MIKŠOVSKÝ, P. a kol. 2009. *Aukce a elektronické aukce*. Dolní Bojanovice: Informační centrum ARK.
7. SUCHÁNEK, P., 2008. *Podnikání a obchodování na internetu*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-458-4.
8. VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: OPF Karviná. ISBN 978-80-7248-440-9.

ZÁVĚR

V tržních podmínkách, kdy podnik musí neustále bojovat o své přijatelné postavení na trhu, musí využívat všech způsobů, jak dosáhnou vyšší kvality výrobků, nízkých nákladů a také cen, jak být pohotový, spolehlivý a pružný ve vztahu k svým zákazníkům, je stále důležitější také to, jak probíhá nákupní činnost. Nákup se stává významným strategickým činitelem úspěchu podniku. Nezbytnou podmínkou je proto získávání informací o možnostech nákupu, o potenciálních dodavatelích a rozhodování o volbě optimálního dodavatele a podmínek realizace dodávek. Úspěch nákupní činnosti pak závisí také na osobnosti samotného nákupce (manažera nákupu), který je profesně zaměřen na nákup, nákupní jednání i rozhodování, které se týká nákupního trhu a způsobu uspokojování potřeb organizace.

V těchto souvislostech je tato studijní opora zaměřena na vysvětlení aktuální potřeby uplatnit principy marketingu a současně také moderních informačních a komunikačních technologií v procesu nákupu. Marketing byl totiž dlouhou dobu spojován pouze s prodejem. Na straně „vstupu“ do organizace však v současné době přináší velké množství aktivit, které zvětšují šance pro úspěšné fungování podniků v tržním vysoce konkurenčním prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, M., 2005. *Jak využívat internet v marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1095-1.
- [2] FIALA, P., 2009. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-023-2.
- [3] GÁLA, L., POUR, J. a Z. ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2615-1.
- [4] GAMMON, J. S., 1994. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague. ISBN 80-901454-3-4.
- [5] GROSS, I. a S. GROSSOVÁ., 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT Praha. ISBN 80-7080-596-6.
- [6] HECZKOVÁ, M., 2004. *Marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-239-4.
- [7] KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kol., 2007. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [8] KARLÍČEK, M. a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [9] KITA, J., 1998. *Nákup a prodej*. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-88848-28-8.
- [10] KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- [11] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [12] KOTLER, P., 2003. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-082-1.
- [13] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] LAMBERT, D., J. R. STOCK a L. ELLRAM, 2000. *Logistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-221-1.
- [15] LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 80-251-0174-6.
- [16] MIKŠOVSKÝ, P. a kol. 2009. *Aukce a elektronické aukce*. Dolní Bojanovice: Informační centrum ARK.
- [17] NENADÁL, J., 2006. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-152-6.
- [18] SOLOMON, M. R. a kol., 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.
- [19] SUCHÁNEK, P., 2008. *Podnikání a obchodování na internetu*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-458-4.
- [20] SYNEK, M. a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.
- [21] ŠTĚDRONĚ, B., M. POTŮČEK, J. KNÁPEK a kol., 2012. *Prognostické metody a jejich aplikace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-174-4.

- [22] ŠTŮSEK, J., 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-71-79-534-6.
- [23] TOMEK, G. a J. TOMEK, 1996. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-96-X.
- [24] TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [25] TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [26] TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-73-5.
- [27] VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-440-9.
- [28] VAŠTÍKOVÁ, M., P. SÝKOROVÁ, M. HECZKOVÁ a P. PELLEŠOVÁ, 2012. *Marketingová obrana firem poskytujících služby před ekonomickou krizí*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-792-9.
- [29] WALLING, E. R., 2012. *Management 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7391-605-3.

Název: **Nákupní marketing**
Autor: **Ing. Miroslava Heczková, Ph.D.**
Ing. Pavla Sýkorová
Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Určeno: studentům SU OPF Karviná
Počet stran: 137
Vydání: on-line
ISBN: **978-80-7248-983-1**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.