

## Miesto nákupu v trhovej orientácii podnikov v Slovenskej republike

Jaroslav KITA – Pavol KONŠTIAK – Pavol KITA\*

---

### The Place of Purchase in the Market Orientation of Enterprises in the Slovak Republic

#### Abstract

*The concept of market orientation is a modernized form of orientation of an enterprise at the customer which each enterprise should be aware of. It represents a transversal concept with regard to the fact that it is connected with marketing, strategy, organisation, human resources management and culture of an enterprise. In the sphere of purchase it makes enterprises increase their endeavour to carry out the changes in their relationships with suppliers as well as change internal processes with the aim of increasing the competitiveness of an enterprise. The access of this article is characterized by two levels, a theoretical level, which presents a synthesis of contemporary scientific knowledge on this specific problem and an operational level which is presented by the results of a research illustrating and explaining the concept of market orientation in the sphere of purchase of industrial enterprises.*

**Keywords:** market orientation, marketing, purchase, suppliers, competitiveness of an enterprise, industrial market

**JEL Classification:** M31

---

#### Úvod

Vývoj priemyselného, obchodného a technologického prostredia vedie podniky k modifikáciám doterajšej logiky ich fungovania v prospech trhovej orientácie. V týchto podmienkach nepostačuje už len jednoducho akcentovať koncentráciu úsilia podniku na zákazníka, ale zdôrazňuje sa taká organizácia podniku,

---

\* Jaroslav KITA – Pavol KONŠTIAK – Pavol KITA, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: kita@dec.euba.sk; konstiaak@kon-rad.sk; pavol.kita@gmail.com

ktorá integruje vývoj potrieb zákazníkov, rozvíja trh a podmienky konkurencieschopnosti. Zároveň by podnik orientovaný na trh mal zohľadňovať aj vzťahy s dodávateľmi – účastníkmi výmeny ako predpoklad excelentnosti nákupu. Kvalita vzťahov podniku s hlavnými dodávateľmi sa stáva konkurenčnou výhodou najmä v oblasti trhu výrobnjej sféry, keďže funkcia nákupu je strategickým faktorom, pretože jej účinok na výkonnosť podniku je značný v mnohých aspektoch a napomáha politiky rozvoja každého podniku v podmienkach internacionalizácie trhu dodávateľov.

Článok sa zaoberá miestom nákupu v trhovej orientácii podniku a poskytuje aj konkrétne výsledky prieskumu, ktoré slúžia ako základ na hodnotenie miesta v konkrétnom type podniku. Téma článku súvisí s jadrom riešenia problému marketingového manažéra v oblasti nákupu, ktorý si želá zmeniť kultúru podniku v tejto oblasti a orientovať ju viac na trh. Tento prístup je charakterizovaný dvomi úrovňami: teoretickou úrovňou, ktorá prezentuje syntézu súčasných vedeckých poznatkov na tento osobitý problém, a operatívnu, ktorá je prezentovaná výsledkami prieskumu, ilustrujúcimi a vysvetľujúcimi koncepciu trhovej koncepcie v oblasti nákupu priemyselných podnikov.

## 1. Trhová orientácia podniku a nákup

Tvrdenie o tom, že porozumenie očakávaniam a správaniu zákazníkov podmieňuje obchodnú a finančnú výkonnosť podniku, sa stalo všedným konštatovaním. Týmto princípom sa v súčasnosti riadi väčšina marketingových politík podnikov a bežne sa táto skutočnosť akcentuje aj v pedagogickom procese. Zriedkavo sa vyskytujú podniky, v ktorých by v centre pozornosti ich marketingového procesu nebol zákazník a ktoré by nepoužívali aspoň jednu z mnohých metód načúvania zákazníkom. Rovnako zriedkavo sa v súčasnosti vyskytujú i vysokoškolské inštitúcie, ktoré by nevenovali pozornosť problematike trhu a spokojnosti zákazníkov. Vzniká otázka, ako môže takto rozšírený princíp marketingu a potreba porozumenia zákazníkovým očakávaniam a zabezpečenia jeho spokojnosti ešte garantovať trvalé a udržateľné konkurenčné výhody, a teda výkonnosť podniku?

Samotní zákazníci, hoci sú v centre pozornosti marketingovej filozofie, nie sú v súčasnosti jedinými faktormi trhu, ktoré podmieňujú fungovanie a obchodnú a finančnú výkonnosť organizácie. Marketingová politika podnikov je ovplyvňovaná nielen rastúcou mocou distribútorov na trhu so spotrebným tovarom, značnou intenzitou medzinárodnej konkurencie, rýchlym vývojom technológie, zavádzaním inovovaných výrobkov a skracovaním ich životného cyklu, ale aj rastúcim vplyvom dodávateľov na priemyselnom trhu. Spolupráca s dodávateľmi

a ich integrácia do procesu marketingu sa stáva nevyhnutnou na zabezpečenie rozvoja nových konkurenčných výhod.

V tomto dvojakom kontexte sa realizuje základná metamorfóza marketingu: substituovať široko rozšírený pojem a prax orientácie na zákazníka koncepciou trhovej orientácie, ktorá integruje hľadiská zákazníkov, dodávateľov, distribútorov, technológie a konkurencie. Zdokonaľovanie informačných a komunikačných technológií umožňuje využívať čoraz viac cieľovo zamerané informácie o zákazníkoch na základe využívania príslušných databáz. Rovnako zvyšujúca sa komunikácia medzi dodávateľmi a odberateľmi vedie k rozvoju efektívnych reakcií zákazníka (ECR – *Efficient Consumer Response*), ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť celého hodnotového reťazca. Techniky reinžinieringu, akými je napríklad reinžiniering podnikateľských procesov (BPR – *Business Process Re-engineering*), navrhujú celkovú rekonfiguráciu organizácií a ich činností s cieľom lepšie reagovať na požiadavky zákazníkov.

Celkovo možno konštatovať, že vznik nových spôsobov organizácie a nových techník nevyhnutne vedie podnik z orientácie na zákazníka k orientácii na trh a k organizačným zmenám interných procesov zvyšujúcim výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku.

Z uvedeného vyplýva, že koncepcia trhovej orientácie je transversálnym pojmom zahrnujúcim stratégiu, marketing, organizáciu, riadenie ľudských zdrojov a kultúru podniku. Avšak ako z názvu koncepcie vyplýva, slúži predovšetkým na orientáciu, kým napríklad stratégia a jej prostriedky skôr na presadenie určitého strategického postupu. To znamená, že trhová orientácia má dôležité miesto v rôznych podnikových stratégiách, avšak sama osebe nie je stratégiou.

Koncepcia trhovej orientácie má svoj pôvod v úvahách o marketingovej filozofii. Prvé úvahy na túto tému sa objavili v prácach P. Druckera [17, s. 329], Th. Levitta [12, s. 173] a R. Keitha [16, s. 800] v rokoch 1954 – 1960. Ak presné určenie pôvodu a cieľov orientácie je u týchto autorov značne premenlivé, tak práce E. J. McCarthyho a D. J. Perreaulta [27, s. 233], naopak, jasne uvádzajú, že marketingová filozofia zdôrazňuje ziskovosť, ktorá je zabezpečená zameraním aktivít podniku na uspokojovanie potrieb zákazníkov.

Paradoxne, len odnedávna sa táto vitálna koncepcia považuje za zaujímavú aj pre súčasné podniky. V odbornej literatúre z uvedeného obdobia je koncepcia trhovej orientácie východiskom rôznych úvah o rozvoji marketingu bez toho, aby bola jasne identifikovaná a prezentovaná v jej globále, vzhľadom na to, že práce o marketingu sa pomerne málo zaoberali organizačnými otázkami, hoci koncepcia trhovej orientácie má mnohé súvislosti s organizáciou podniku. Už Th. Levitt [19] zdôrazňoval dôležitosť internej organizácie podnikov, ktoré by mohli efektívnejšie reagovať na zmeny potrieb a hodnôt zákazníkov.

V roku 1990 A. K. Kohli a B. J. Jaworski v článku *Market Orientation* [11, s. 53 – 70] publikovali prvú definíciu, ktorá sa týkala realizácie marketingovej filozofie v podniku a v tejto súvislosti charakterizovali koncepciu trhovej orientácie. Podľa uvedených autorov, organizácia orientovaná na trh je taká, ktorej činnosti sú v súlade s marketingovou filozofiou. V tom istom roku J. C. Narver a S. F. Slater [22, s. 20 – 34] navrhli stupnicu merania koncepcie trhovej orientácie, ktorou sa dá testovať a merať účinok marketingovej filozofie na výkonnosť organizácie. Všeobecne možno konštatovať, že od roku 1990 sa počet prác zaoberajúcich sa koncepciou trhovej orientácie a rôznymi spôsobmi jej merania znásobil [25, s. 70 – 74].

Koncepcia trhovej orientácie sa nelimituje len na operatívne výhody, ale súvisí aj s jej teoretickým prínosom. Definovanie jej vzťahu k marketingu nie je ľahkou záležitosťou [5, s. 619 – 625], pretože koncepcia sa týka samotného vymedzenia marketingu, ktorý spočíva na troch pilieroch [13, s. 16]: orientácii na zákazníka, zisku a marketingovom manažmente, čo je vlastne identické s koncepciou trhovej orientácie. Vzhľadom na to, že je zvykom rozlišovať jeho tri dimenzie: dimenziu operatívnu (získanie trhu na základe *know-how* marketingu), dimenziu manažérsku (organizačný prístup) a dimenziu filozofickú (podnikateľská filozofia – *business philosophy*) [4, s. 17], ktorá chápe porozumenie a uspokojovanie potrieb trhu ako určujúce princípy výkonnosti podniku, potom skúmanie trhovej orientácie a jej účinkov na výkonnosť organizácie je v skutočnosti skúmaním účinku marketingu na výkonnosť [21, s. 3 – 21]. Nachádzame teda dve úrovne marketingu, vo vzťahu ku ktorým môže byť situovaná trhovú orientácia:

- marketing ako súbor nástrojov umožňujúcich dať do súladu ponuku podniku s jeho zákazníkmi,
- marketing ako filozofia podniku a vzťahy, ktoré podnik udržiava so svojimi zákazníkmi.

Pokiaľ v 70. rokoch dvadsiateho storočia základným kameňom marketingu bolo spotrebiteľské správanie, v súčasnosti je to vzťahová dimenzia marketingu [18], ktorá sa stala prevládajúcou a ktorá je zdrojom tvorby hodnoty v rámci vzťahov dodávateľ – zákazník aj v oblasti nákupu. Na pochopenie týchto vzťahov bol vypracovaný interakčný model vedeckovýskumnej skupiny IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) [23, s. 691].

Z uvedeného vyplýva, že koncepciu trhovej orientácie možno chápať ako:

- ekvivalent marketingovej koncepcie, najmä z filozofického aspektu;
- súčasť marketingu, pretože ten, okrem toho, že disponuje manažérskym aspektom, je rovnako chápaný ako súhrn nástrojov činnosti;
- hlavná koncepcia zahŕňajúca samotný marketing, definovaný Americkou marketingovou asociáciou [24, s. 105] ako proces plánovania a realizácie koncepcie,

cien, marketingovej komunikácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb z hľadiska uskutočňovania výmeny a uspokojovania cieľov jednotlivcov a organizácií [9, s. 54].

Na lepšie pochopenie prínosu trhovej orientácie a jej odlíšenia od marketingu treba brať zreteľ na pragmatické dôsledky koncepcie (v zmysle vplyvu na správanie) z hľadiska praktického a akademického.

Z hľadiska praktického koncepcia trhovej orientácie posilňuje záujem manažérov o udržanie a mobilizáciu podniku na realizáciu jeho cieľov. Z akademického hľadiska, aj napriek malým rozdielom medzi definíciami trhovej orientácie a tradičnými definíciami marketingu, koncepcia trhovej orientácie predstavuje nový objekt teoretického skúmania. To znamená, že kým marketing ako akademická disciplína má charakter reflexívny a teoretický, novosť objektu skúmania spočíva v tom, že ide o skúmanie globálneho, komplexného, organizačného, transverzálneho javu z hľadiska jeho vzťahov s inými charakteristikami podniku a spotreby. Transverzálnosť objektu skúmania môže vyvolať problémy súvisiace s jeho chápaním a výskumom.

Trhová orientácia je v súčasnosti hlavnou koncepciou marketingu aj v oblasti nákupu, a to tak z hľadiska operatívneho, ako aj teoretického. Mnohé podniky aplikujú marketing nákupu s cieľom predvídať a aktívne ovplyvňovať vzťahy výmeny na trhu a stimulovať ponuku trhu v smere potrieb podniku. Interpodnikový vzťah medzi dodávateľom a zákazníkom tak predstavuje jednu z foriem získavania kompetencií a poznatkov podniku fungujúceho v podmienkach znalostnej ekonomiky. Každý subjekt v týchto vzťahoch plní aktívnu úlohu v procese realizácie výmeny. Interakcia dodávateľ – zákazník sa prejavuje konfrontáciou centra predaja s centrom nákupu. V dodávateľskom reťazci výrobnjej sféry výkonnosť jedného podniku je podmienená výkonnosťou mnohých iných podnikov v systéme vzťahov závislosti a komplementarity, ktoré vytvárajú početné siete. Pozícia dodávateľa vo vzťahu k zákazníkovi je podmienená nielen pozíciou jedného alebo druhého vo vzťahu k ich vlastným trhom, ale aj ich pozíciou vo vzťahu k ďalším subjektom tvoriacim sieť a ich reťazce. Z tohto dôvodu trhová orientácia sa stáva hlavnou koncepciou aj v oblasti nákupu. Otázkou pre dodávateľa nie je tvorba hodnoty pre zákazníka, ale tvorba hodnoty so zákazníkom. Prínos dodávateľa je doplnkom ku *know-how* zákazníka, k zdrojom a zariadeniam, ktoré zákazník už vlastní. V tomto kontexte nákup nadobúda mimoriadnu dôležitosť, pretože sa nachádza v centre vzťahu medzi podnikom zákazníka a jeho partnermi. Nákup sa stal faktorom zmeny a inovácie a prvkom konkurencieschopnosti podniku v zmysle tézy „predajcovia realizujú obrat“, nákupcovia „zisk“. Postransformačné obdobie znamenalo pre podniky v Slovenskej republike nevyhnutnosť osvojiť si a implementovať marketing a intenzívnejšie sa

zaoberať otázkami funkcie nákupu. Existuje však relatívne málo empirických poznatkov, ktoré by charakterizovali miesto nákupu v trhovej orientácii v oblasti nákupu.

Výsledky prieskumu v prostredí priemyselných podnikov na území SR [15, s. 78 – 92] umožňujú lepšie poznať ich operatívny záujem na zlepšovaní prvkov trhovej orientácie v nákupe a lepšie zvládnuť problematiku nákupu s cieľom posilniť ich konkurencieschopnosť a zaujať určitú pozíciu na trhoch Európskej únie.

## **2. Organizácia podniku orientovaného na dodávateľov a nákup**

Orientácia na dodávateľov ako jeden z aspektov trhovej orientácie je výsledkom multiplikácie výskumov týkajúcich sa trhovej orientácie, ktoré viedli výskumníkov z danej oblasti k rozšíreniu jej pôvodných prejavov o túto zložku [3, s. 5 – 6]. Kvalita vzťahu medzi výrobcom a jeho hlavnými dodávateľmi sa stáva konkurenčnou výhodou, najmä v oblasti priemyslu. Početné podniky praktizujú marketing nákupu, aby stimulovali dodávateľov k ponuke takých riešení, ktoré sú lepšie prispôsobené očakávaniam zákazníkov (odberateľov). Nový aspekt správania podniku, t. j. orientácia na dodávateľov, je definovaný ako schopnosť a vôľa organizácie stimulovať dodávateľov na základe partnerstva, lepšie uspokojovať dopyt, ktorý je im adresovaný, aby dokonalejšie uspokojovali potreby zákazníkov. Partnerstvo, ktoré musí byť trvalé, by malo byť ziskové pre obidve strany.

Posilňovanie rozvoja priemyslu v Európe sa stalo prvoradou otázkou tak na úrovni spoločenstva Európskej únie, ako aj na národnej úrovni. Podniky na území Slovenska, postupne rozširujúce svoju činnosť v rámci európskeho priestoru, musia pravidelne rozvíjať svoju obchodnú výkonnosť v oblasti nákupu. Snažia sa nadväzovať zo strednodobého hľadiska na početné vzťahy s domácimi a so zahraničnými dodávateľmi, overujú konkurencieschopnosť svojich zdrojov zásobovania, aby smerovali k stratégii, ktorú globalizácia ekonomiky vnucuje všetkým podnikom. Pretláčanie dôležitosti nákupu do popredia je dôsledkom prechodu z centralizovanej ekonomiky k trhovej ekonomike. Nákup je základnou funkciou podniku z dvoch dôvodov:

1. Tvorí viac ako 50 % z obratu priemyselných podnikov. Z tohto dôvodu každá činnosť, ktorá umožní znížiť náklady o 5 % v oblasti nákupu, môže byť potenciálne rentabilnejšia než aktivity zamerané na zlepšenie produktivity v oblasti výroby.

2. Vzťahy medzi dodávateľmi a zákazníkmi sa internacionalizujú a nákup sa dostáva do centra pozornosti [14, s. 5 – 22]. Mení sa samotný spôsob nákupnej činnosti a podniky smerujú ku kooperácii. Takýto vývoj vyžaduje vysokú úroveň profesionalizácie, aby sa funkcia nákupu mohla vykonávať efektívne.

Už v 19. storočí americké železničné spoločnosti zdôrazňovali významnú funkciu nákupu [2, s. 20]. Napriek tomu uznanie tejto funkcie v Európe vyžadovalo určitý čas, kým sa pochopilo, že nákup nevyvoláva výlučne náklady, ale je zdrojom zisku podniku. Prvé definície marketingu nákupu sa objavili v 80. rokoch minulého storočia, a neskôr, až po súčasnosť sa zdôrazňuje operatívny a strategický aspekt tejto funkcie [20, s. 71].

V čoraz konkurenčnejšom prostredí jediným prostriedkom rastu zisku je dosahovanie úspor v oblasti nákupu. Postavenie útvaru nákupu v podniku dokonale vyjadruje, čo podnik realizuje, aby uspel v narastajúcom konkurenčnom prostredí, a zároveň je ukazovateľom súčasnej a budúcej výkonnosti podniku. Čím lepšie bude oddelenie nákupu integrované s inými oddeleniami podniku, tým ľahšie sa zabezpečí jeho vplyv na stanovenie výrobnéj ceny. Preto je potrebné opätovne definovať pozíciu oddelenia nákupu v podniku, t. j.:

- pozíciu rovnosti s ostatnými významnými oddeleniami podniku,
- spôsob vplyvu, t. j. spoluprácu so všetkými oddeleniami podniku, ktoré sa podieľajú na stanovení výrobnéj ceny,
- rozšírenie vplyvu na komplex výrobkov a služieb podniku.

Model marketingu nákupu bude pre podnik tým väčším prínosom, čím viac budú mať náklady na nákup tendenciu rásť. Hlavným predmetom záujmu podniku je byť v tých podmienkach konkurencieschopným. To znamená, že proti tomuto rastu treba pôsobiť s cieľom stabilizácie alebo poklesu nákladov. Aby podnik dosiahol tento cieľ, nemôže byť pasívny a mal by využívať marketing nákupu. Rovnako model marketingu nákupu môže byť prínosom v podmienkach nového nákupu, resp. modifikovaného opakovaného nákupu, ako aj v podmienkach konkurencie v oblasti nákupu. V tomto kontexte treba skúmať trh dodávateľov a pripravovať sa na obchodné rokovania. Výhodnosť postupu marketingu nákupu je zrejماً aj v ďalších situáciách, akými sú vývoj cien na trhu, prevaha ponuky vstupov na trhu dodávateľov s cieľom získať čo najlepší vzťah kvalita/cena, konjunktúrny ekonomický vývoj, ktorý vyžaduje reagovanie podniku na rôzne situácie, rast trhového podielu, ktorý je určený lepšou kontrolou nákladov a globálnou expanziou na trhu.

Koncepcia trhovej orientácie v podniku sa odráža v jej jednotlivých súčastiach. Vzhľadom na rozsah faktorov, ktoré problematiku ovplyvňujú, je pomerne náročné určiť, ktoré sú kľúčové prvky trhovej orientácie, podľa ktorých by sa dalo usudzovať, v akej situácii trhovej orientácie sa nachádza určitý podnik v tejto oblasti. Prvky, ktoré sú schopné ovplyvniť trhovú orientáciu v oblasti nákupu, sú napríklad: veľkosť podniku, odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, existencia útvaru nákupu, formulácia nákupnej politiky, proces integrujúci analýzu potrieb, zber informácií o trhu dodávateľov a ich transmisia v jednotlivých aktivitách marketingu nákupu, ľudský faktor, nástroje a metódy práce v oblasti nákupu a podobne.

### 3. Výsledky prieskumu trhovej orientácie v oblasti nákupu

Základné údaje v článku, získané na základe analýzy údajov dotazníka, charakterizujú koncepciu trhovej orientácie na príklade nákupu. Dotazník bol zostavený tak, aby sa vytvoril prehľad o logike fungovania podniku v oblasti nákupu smerom k trhovej orientácii, t. j. o prvkoch, ktoré charakterizujú túto orientáciu, a to z hľadiska veľkosti podniku, organizačného kontextu, nástrojov a metód práce v oblasti nákupu, ľudského faktora atď., ako aj z hľadiska názorov na funkciu nákupu, ktoré existujú v jednotlivých typoch podnikov v Slovenskej republike. Vzhľadom na to, že trhová orientácia sa v tejto súvislosti posudzuje len z aspektu nákupu, v prieskume sa vychádzalo z nasledujúcich predpokladov, že trhová orientácia podnikov na Slovensku:

- a) súvisí s organizáciou nákupu a mala by uľahčovať organizačnú inováciu,
- b) podmieňuje koncentráciu na trh dodávateľov na základe formulovanej nákupnej politiky a na meranie výkonnosti nákupu,
- c) mala by byť procesom integrujúcim zber informácií, ich transmisiiu v podniku a mala by mať praktické dôsledky na činnosť podniku vo forme aplikácie modelu marketingu nákupu,
- d) umožňuje operatívnu a koncepcnú harmonizáciu aktivít nákupu, vzhľadom na úlohu ľudského faktora.

Dotazníkový prieskum sa realizoval v rámci vedeckovýskumného projektu VEGA 1/123/04 *Transformačné zmeny imnterpodnikových vzťahov v oblasti nákupu* v období od 1. 3. 2005 do 31. 5. 2005 v 581 podnikoch rôznych veľkostí vzhľadom na to, že veľkosť podniku je jedným z prvkov trhovej orientácie. Išlo o 147 mikropodnikov, 165 malých podnikov, 154 stredných podnikov a v 115 veľkých podnikov. Uvedené podniky vykonávajú činnosť v rôznych odvetviach a ich zákazníkmi sú podniky na trhu výrobnnej sféry, resp. distribučné organizácie.

Ad a) *Trhová orientácia súvisí s organizáciou nákupu a mala by uľahčovať organizačnú inováciu.*

V tomto smere z výsledkov prieskumu vyplýva, že stredné podniky postupne dobiehajú veľké podniky (73 % stredných podnikov a 89 % veľkých podnikov disponuje útvarom nákupu, avšak až 62 % malých podnikov takýmto útvarom nedisponuje). Možno konštatovať, že nákupná činnosť v našich podnikoch ešte nemá znak noblesnosti: funkcia je v niektorých podnikoch banalizovaná a nie je veľmi uznávaná manažmentom podniku. V malých podnikoch sú útvary nákupu ešte pomerne novou záležitosťou, len 39 % disponuje útvarom nákupu a 11 % veľkých podnikov ním nedisponuje. Prieskum ukazuje, že menšie podniky sa domnievajú, že disponujú útvarom nákupu, ak pracovník je poverený zároveň nákupom, zásobovaním a logistikou. Naproti tomu, ak nákup zabezpečuje manažér podniku, manažér výroby, kvalitár, domnievajú sa, že útvarom nákupu nedisponujú.



V podnikoch, v ktorých nedisponujú útvarom nákupu, sa počet pracovníkov poverených nákupom zvyšuje s veľkosťou podniku. Z výsledkov možno usudzovať o viacerých organizačných modeloch. Nákup napríklad zabezpečujú 1-2 osoby. V tomto prípade ide o manažéra podniku a druhou osobou je manažér výroby alebo asistent manažéra. Často je to v mikropodnikoch a malých podnikoch. Ak je nákupom poverených viac osôb, manažér podniku môže aj v tomto prípade intervenovať v procese nákupu, avšak menej systematicky ako v prvom prípade. Častejšie intervenujú manažéri výroby, resp. pracovníci zodpovední za zásobovanie. Ak v podniku existuje samostatný útvar nákupu, počet pracovníkov poverených nákupom je nižší než v podnikoch bez takéhoto útvaru, čo je logické.

Veľkosť útvaru nákupu sa mení podľa veľkosti podniku. Ak útvar nákupu je dostatočne veľký, obyčajne integruje pracovníka pre zásobovanie, resp. asistenta, závisí to však od konkrétneho podniku. Deľba práce sa uskutočňuje buď podľa nakupovaných skupín výrobkov, resp. existuje separácia nákupu od zásobovania. Menšie podniky preferujú prvé riešenie. Druhé je charakteristické pre veľké podniky. V každom prípade deľba práce závisí od úloh, ktoré podnik rieši. Možno konštatovať, že veľkosť podniku a varieta úloh (počet nakupovaných položiek) napomáhajú existenciu nákupného oddelenia. Naproti tomu zložitnosť nákupu (napríklad dovoz) nemusí napomáhať jeho existenciu. Ak podnik disponuje útvarom nákupu, počet osôb poverených nákupom je nižší než v opačnom prípade.

Ad b) *Existencia trhovej orientácie podmieňuje koncentráciu na trh dodávateľov na základe formulovanej nákupnej politiky a merania výkonnosti nákupu.*

V 43 % mikropodnikov, 21 % malých podnikov, 11 % stredných podnikov a 10 % veľkých podnikov sa nákupná politika neformuluje, čo môže vyplývať buď z existencie celkovej podnikovej politiky, ktorá sa formuluje všeobecne za celý podnik a nákup nepovažuje za prioritu, alebo zo skutočností, že celková politika podniku sa aplikuje skôr na predaj než na nákup, alebo nákupná politika môže mať často intuitívny charakter, a preto sa zriedkavo používa ako nástroj manažmentu.

Existencia nákupnej politiky súvisí skôr s výškou obratu podniku. Je to logické vzhľadom na to, že nákup sa stáva strategickým prvkom a predstavuje dôležitú časť výrobnéj ceny produkovaných výrobkov. Naproti tomu nemusí byť spojená so zložitnosťou nakupovaných vstupov. Obsah nákupnej politiky je značne diferencovaný v jednotlivých podnikoch. Podľa výsledkov prieskumu manažment podniku vplýva touto politikou na: znižovanie nákladov nákupu, určenie kritérií prioritných nákupov (kvalita, flexibilita, spoľahlivosť), zlepšovanie vzťahu kvalita/cena nakupovaných výrobkov, zlepšovanie úhrady dodávateľov a podobne.

Väčšina podnikov však pripisuje dôležitosť nákupnej politike, čo by malo viesť ku konštatovaniu, že podniky by mali disponovať aj systémom merania výkonnosti nákupu. Je to logické, pretože, aby sa mohol merať výkon, treba najskôr definovať od samého začiatku smer nákupu. Avšak vo všetkých opytovaných podnikoch zväčša neoverujú nákupnú politiku prostredníctvom merania výkonnosti útvarov nákupu, t. j. nezaoberajú sa jej aplikáciou (tab. 1).

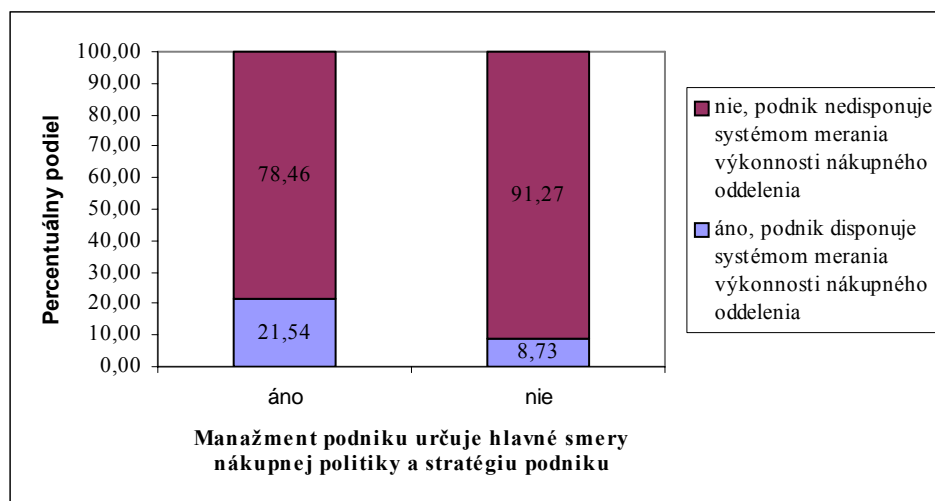
T a b u ľ k a 1

**Stav merania výkonnosti nákupu v jednotlivých typoch podnikov (v %)**

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	5.44	12.13	19.48	44.35
Nie	94.55	87.87	80.52	55.65
<b>Spolu</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Len 21,54 % podnikov, v ktorých manažment určuje hlavné smery nákupnej politiky a stratégie podniku, disponuje systémom ukazovateľov merania výkonnosti nákupu (graf 1).

G r a f 1



Možno konštatovať, že systém merania výkonnosti nákupu sa zvyšuje: s rastúcou veľkosťou podniku a existenciou nákupných útvarov.

Ad c) *Trhová orientácia zahrňa nielen organizačný aspekt, ale je aj špecifické správanie podniku vo vzťahu k dodávateľom, a najmä procesom integrujúcim zber informácií, ich transmisii v podniku a mala by mať praktické dôsledky na činnosť podniku vo forme aplikácie modelu marketingu nákupu, ktorý mobilizuje celý podnik vo vzťahu k dodávateľom.*

Využívanie marketingu nákupu, presadzovanie požiadaviek nákupu vo vzťahu k dodávateľom umožňuje zistiť proporcie, v akých sa jednotlivé fázy marketingu nákupu v podnikoch využívajú a aký je stav úrovne ofenzívy zákazníka v oblasti nákupu. Odpoveď na otázku aplikácie marketingu nákupu vyvoláva niekoľko problémov, pretože podniky nie sú vždy na tej istej úrovni, aby reagovali na túto otázku rovnako. Z tohto dôvodu sa skúmala aplikácia marketingu nákupu podľa jeho jednotlivých etáp (tab. 2).

T a b u ľ k a 2

**Využívanie etáp marketingu nákupu v podnikoch (v %)**

	<b>Mikropodniky</b>	<b>Malé podniky</b>	<b>Stredné podniky</b>	<b>Veľké podniky</b>
Analýza potrieb	13.88	13.51	14.42	12.93
Klasifikácia nákupov	9.52	8.33	9.94	9.44
Analýza a voľba trhu nákupu	10.31	10.34	8.65	11.18
Tvorba a vizualizácia portfólia nákupu	5.15	6.32	5.45	7.69
Diagnostika situácie	7.53	8.05	8.01	6.99
Nákupný mix	7.53	4.89	6.41	6.64
Plán nákupu	11.50	11.49	12.82	11.88
Nákupné rokovanie	13.09	13.51	14.10	12.58
Uzatvorenie zmluvy	12.69	14.66	14.10	12.58
Kontrola marketingu nákupu	8.73	8.91	6.09	8.04
<b>Spolu</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Odpovede týkajúce sa využívania jednotlivých etáp marketingu nákupu v podniku ukazujú, že tento pojem slovenským výrobným podnikom nie je celkom cudzí. Avšak podniky, ktoré charakterizovali jeho aplikáciu vo všeobecnosti, smerujú nakoniec k úzkej koncepcii marketingu nákupu, t. j. akcentujú len niektoré vybrané etapy marketingu nákupu (analýza potrieb, nákupné rokovanie, resp. uzatváranie zmlúv, plán nákupu, analýza a voľba trhu nákupu). Výsledky prieskumu umožňujú koncentrovať sa na určujúce limity aplikácie marketingu nákupu. Tieto limity môžu byť interné (nedostatočné odborné vedomosti nákupcov) a externé (monopolné postavenie dodávateľov, zásahy štátnych orgánov v ekonomickej oblasti, nízka úroveň konkurencie na trhu dodávateľov a podobne).

Prístup marketingu nákupu sa zakladá na ofenzíve a tým sa odlišuje od tradičného nákupu, ktorý vychádza z výrobnjej filozofie a vyznačuje sa introvertnosťou a defenzívnym prístupom. Až 78 % veľkých podnikov presadzuje často, resp. systematicky podmienky nákupu svojho podniku vo vzťahu k dodávateľom, oproti 43 % mikropodnikov. Vzťahy, ktoré udržiavajú veľké podniky s dodávateľmi, zrejme posilňujú výkonnosť podnikov. To znamená, že podniky menej orientované na trh majú menší zisk než tie, ktoré sú oveľa viac orientované na dodávateľov. Najčastejšími požiadavkami vo vzťahu k dodávateľom sú kvalita, cena, termín dodávky, spôsob fakturácie, podmienky dodávky, dôvernosť informácií a podobne.

Ad d) *Trhová orientácia umožňuje operatívnu a koncepčnú harmonizáciu aktivít od nákupu po predaj, vzhľadom na úlohu ľudského faktora.*

Existuje celý rad možností, ako organizovať funkciu nákupu v podnikoch. Treba však dbať na operatívnu a koncepčnú harmonizáciu aktivít nákupu, vzhľadom na to, že ľudský faktor má v koncepcii trhovej orientácie špecifickú úlohu. Približne 54 % malých podnikov konštatuje úplnú spokojnosť s existujúcou organizáciou nákupu v podniku. Najnižší stupeň úplnej spokojnosti vyjadrujú veľké podniky (13 %). Prevažná väčšina podnikov je však viac-menej spokojná s organizáciou nákupu, čo by mohlo viesť ku konštatovaniu, že trhová orientácia v oblasti nákupu je pozitívne spojená so spokojnosťou v práci, s atmosférou v podniku a s kvalitou hierarchických vzťahov. Úroveň spokojnosti prezentovaná uvedenými výsledkami prieskumu je však spojená skôr s úrovňou náročnosti v jednotlivých podnikoch než s úrovňou výkonnosti nákupu alebo konštatovanej organizácie.

Väčšina podnikov považuje časový aspekt za základ zlepšenia fungovania a efektívnosti organizácie nákupu. Rovnako finančný aspekt a potreba informácií o trhu dodávateľov [26, s. 84] sú dôležitými faktormi výkonnosti nákupu. Naproti tomu podpora zo strany ekonomického útvaru, resp. nábor pracovníkov na celý, resp. čiastkový úväzok sa vyžaduje len v osobitných prípadoch. Lepšia organizácia nákupnej činnosti by mohla napomôcť fungovanie a efektívnu organizáciu nákupu v priemere v 11 % podnikov.

## **Záver**

Záujem o vlastnú konkurencieschopnosť v oblasti nákupu vedie podniky k zvýšenému úsiliu realizovať zmeny jednak vo vzťahoch s dodávateľmi, jednak v interných procesoch. V našich podmienkach je tento aspekt trhovej orientácie podnikov spojený s intenzifikáciou a posilňovaním obchodných vzťahov s domácimi dodávateľmi a s dodávateľmi z partnerských krajín Európskej únie a ďalších krajín.

Výsledky prieskumu charakterizovali súčasný stav trhovej orientácie v oblasti nákupu v jednotlivých typoch podnikov a umožnili zaujať prístup *benchmarkingu* a tým konfrontovať praktiky používané v priemyselných podnikoch, ktoré boli zahrnuté do vzorky, s tými podnikmi, ktoré neboli súčasťou prieskumu.

Z prieskumu realizovanom na základe 581 dotazníkov o trhovej orientácii v oblasti nákupnej politiky vyplývajú nasledujúce závery:

- Logika orientácie na trh nie je v mnohých podnikoch prioritným smerom, ale skôr jednou z možných alternatív spomedzi iných, ktoré nie sú nevyhnutné v protiklade s uvedenou koncepciou, avšak jej osvojenie predpokladá určitú

hierarchizáciu postojov v podniku, a to aj k nákupnej politike. Jednou z hlavných prekážok môže byť nepochopenie špecifickosti nákupu, na ktorú si žiadna iná funkcia nemôže robiť nároky.

- Veľkosť podniku je jeden z hlavných faktorov aplikácie nových prístupov. Čím je podnik väčší, tým jasnejšie sú rozdiely oproti menším podnikom v aplikácii prvkov trhovej orientácie. Zároveň nejde o nemenné konštatovanie, pretože malé a stredné podniky eliminujú určité oneskorenie v oblasti nákupu tým, že aplikujú metódy zodpovedajúce tomuto typu podnikov. Mnohé malé a stredné podniky majú rovnaké aktivity v oblasti nákupu ako veľké podniky.

- Organizačné aspekty hrajú dôležitú úlohu v trhovej orientácii v súvislosti s miestom nákupu v organizačnej štruktúre jednotlivých podnikov, ktoré je determinované parametrami nákupu, t. j. či nákupná činnosť je v danom podniku chápaná skôr administratívne, alebo strategicky. Miesto nákupnej politiky v trhovej orientácii je rovnako determinované vzťahmi s inými funkciami a útvarmi podniku, ktoré ovplyvňujú jej hlavné funkcie: kvalita vzťahov s dodávateľmi; konkurencieschopnosť v oblasti zásobovania formou vyhľadávania nápadov; výroby a služby na trhu dodávateľov.

- Funkcia nákupu sa v podnikoch na území Slovenskej republiky postupne stáva strategickou. Jej postavenie v organizačnej štruktúre podniku je prejavom dôležitosti, ktorú manažment pripisuje útvaru nákupu ako organizačnej zložke a vplýva na jej vnímanie zo strany celého podniku. Strategický aspekt funkcie nákupu a jej vzťahy s ostatnými útvarmi podniku vyžadujú, aby útvar nákupu bol priamo riadený manažmentom podniku. Tým sa možno vyhnúť tomu, aby sa vnímali len technické aspekty funkcie nákupu (v prípade, ak závisí od výroby alebo útvaru vývoja), alebo čisto finančné (ak závisí od finančného manažéra).

- Uvedené konštatovania nemožno chápať v negatívnom zmysle, pretože funkcia nákupu je v etape vývoja. Navyše, niektoré interpretácie výsledkov prieskumu potvrdzujú, že tento vývoj sa ešte nekončí a že podniky nastupujú trend, ktorý zodpovedá chápaniu nákupu ako strategickú funkcie podniku. Aplikácia modelu marketingu nákupu závisí od ľudského faktora. Ide zároveň o zmenu spôsobu myslenia, ako aj o zlepšenie jeho schopností.

Spolupráca s dodávateľmi v rámci trhovej orientácie posilňuje nevyhnutnosť hľadania iných foriem vzťahov medzi podnikmi, než sú jednoduché výmenné vzťahy spočívajúce v zabezpečovaní produktov za vhodnú cenu a vo vhodnom čase. Schopnosť zohľadniť tento trend vyžaduje, aby sa v riadení vzťahov s dodávateľmi riešil široký okruh praktických a teoretických problémov súvisiacich s trhovou orientáciou, ktoré môžu zrýchliť transformáciu funkcie nákupu od postavenia užívateľa zdrojov k postaveniu tvorcu hodnoty.

## Literatúra

- [1] BACKAHAUS, K.: Contemporary Developments in Marketing. Paris: Eska 1999. ISBN 2-86911-672-1.
- [2] CALMÉ, I. – HAMELIN, J. – LAFONTAINE, J.-Ph. – DUCROUX, S. – GERBAUD, F.: Introduction à la gestion. Paris: Dunod 1998. ISBN 2-84090-088-2.
- [3] CALVI, R. – LE DAIN, M.-A. – HARBI, S.: Le pilotage des partenariats client-fournisseur dans l'industrie. Revue française de gestion industrielle, 19, 2000, č. 1, s. 5 – 6.
- [4] CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. – RÓZSA, Z.: Úvod do teórie marketingu. Bratislava: Merkury 2005. ISBN 80-89143-23-7.
- [5] ČIHOVSKÁ, V. – KITA, J.: Nové paradigmy marketingu v procese globalizácie trhov. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 53, 2005, č. 6, s. 611 – 625.
- [6] DRUCKER, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-066.
- [7] GAUZENT, C.: L'orientation marché des entreprises. Montreal: L'Hartman Inc. 2000. ISBN 2-7384-91437
- [8] GOTTELAND, D.: L'orientation marché. Paris: Editions d'organisation 2005. ISBN 2-7081-3234-2.
- [9] GRÖNROOS, CH.: Defining Marketing: A Market-oriented Approach. European Journal of Marketing, 23, 1989, č. 1, s. 52 – 60.
- [10] HARRIS, Ph. – McDONALD, F.: European Business and Marketing. London: Sage 2004. ISBN 0-7619-6604-8.
- [11] JAVORSKI, B. J. – KOHLI, A. K.: Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, 53, 1993, č. 1, s. 53 – 70.
- [12] KENNEDY, C.: Toutes les théories du management. Paris: Maxima 2002. ISBN 2-84-001-2995.
- [13] KITA, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Iura Edition 2005. ISBN 80-8078-049-8.
- [14] KITA, J. – REPKOVÁ, D. – KITA, P.: L'achat comme le facteur stratégique de la compétitivité des entreprises sur le territoire de la Slovaquie dans l'Europe élargi à l'exemple de la fonction des achats. Ekonomické rozhľady, 36, 2007, č. 3.
- [15] KITA, P.: Nástroje a metódy práce v oblasti nákupu. In: KITA, J.: Nákup a predaj. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm 2006. ISBN 80-225-2188-4.
- [16] KOTLER, Ph. – DUBOIS, B. – MANCEAU, D.: Marketing management. Paris: Pearson 2004. ISBN 2-7440-T040-8.
- [17] LAMBIN, J. J.: La décision commerciale face à l'incertain. Paris: Dunod 1965.
- [18] LESÁKOVÁ, D.: Marketing ako filozofia a funkcia podnikania. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 54, 2006, č. 4, s. 323 – 336.
- [19] LEVITT, T.: Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38, 1960, č. 4, s. 45 – 56.
- [20] MALAVAL, Ph.: Marketing Business to Business. Paris: Village mondial 2001. ISBN 2-84211-179-6.
- [21] MORTON, M. S. S.: L'entreprise compétitive au futur. Paris: Les édition d'organisation 1995. ISBN 2-7081-1705-X.
- [22] NARVER, J. C. – SLATER, S. F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 54, 1990, č. 5, s. 20 – 34.
- [23] RITTER, T. – GEMÜNDEN, H. G.: Interorganizational Relationship and Networks. An Overview. Journal of Business Research, 56, 2003, č. 9.
- [24] SHETH, J. N. – SISODIA, R. S.: Does Marketing Need Reform? New York: M. E. Sharpe 2006. ISBN 0-7656-1699-8.
- [25] ŠIMBEROVÁ, I. – NEJEZCHLEB, L.: Marketing Phiplosophy in the Mecanical and Electrical Enginnering Companies in the Region of South Moravia and Annexation of the Czech Republic to EU. In: Transformation of CEEC Economies to EU Standards. [Conference Proceedings.] Trento: University of Trento 2000. ISBN 80-86510-00-X.
- [26] TONKOVÁ, S.: Clusters industriels et développement régional (exemple de la commune de Sevlievo). In: La creazione di imprese innovative. Terni: Universita degli Studi di Perugia 2005. 508 s.
- [27] USUNIER, J. C. – EASTERLY-SMITH, M. – THORPE, R.: Introduction à la recherche en gestion. Paris: Economica 1993. ISBN 271-7825-207.