1. NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ V PRŮMYSLOVÉM PROSTŘEDÍ

Obsah:

1.1. Motivace firem při nákupu

1.2. Nákupní proces

Klíčová slova: nákup, nákupní chování, vztahový marketing, transakční marketing, racionální faktory, emocionální faktory, nákupní proces, vlivy, nákupní středisko

Při nákupu provádí průmyslový zákazník celou řadu rozhodování. Složitost rozhodování závisí na typu kupní situace:

1) **První nákup:** nákup výrobků (zboží, služby), které nebyly dosud kupovány. Tato situace zahrnuje všechny stupně nákupního rozhodování. S touto situací nemáme žádné zkušenosti. Je třeba sesbírat mnoho informací. Čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na kupním rozhodovacím procesu. První nákup je vždy velkou příležitostí pro dodavatele. Proto se snaží získat u kupující organizace co největší vliv a poskytují užitečné informace a pomoc.

2) **Přímý opakovaný nákup:** jedná se o plynulé nebo periodicky se opakující požadavky. Odběratel má dostatek zkušeností a zpravidla nesbírá nové informace.

Hledání nových řešení není většinou nutné a ani užitečné. Dodavatelé jsou známí a nákup probíhá rutinní cestou. Tyto firmy se snaží udržet své zákazníky prostřednictvím dodávání zboží vysoké jakosti za solidní ceny. *Dodavatelé volí různé strategie v závislosti na tom, zda firmu zásobují či nikoliv.* Ten, kdo zásobuje, musí posilovat vzájemné vztahy, plnit veškerá očekávání a sledovat měnící se potřeby. Kdo se chce stát dodavatelem, překonává různé překážky, musí přesvědčit firmu o výhodnosti změny zaběhlé rutiny. To je často obtížné, každý nákupčí bere změnu dodavatele jako určité riziko. Přechod na nového dodavatele vyžaduje další náklady (testování, ověřování, seřizování strojů…), což může být nákladné a časově náročné.

3) **Modifikovaný opakovaný nákup:** něco se mění-může to být změna kvality, změna výrobku, změna ceny.

Stávající dodavatelé se snaží udržet zakázku, potenciální dodavatelé přicházejí s nabídkami. Při úvahách o změně dodavatele organizace vždy zvažuje náklady spojené s přechodem (převáděcí náklady). Tyto náklady sestávají ze dvou částí:

- *Investiční náklady* zahrnují pořizovací cenu, výcvik pracovníků, úpravy staré technologie, někdy úpravy skladů….
- *Riziko* zahrnuje možnost chybného rozhodnutí. Riziko se zvyšuje v případě, že nakupujeme výrobky důležité pro činnost, že nakupujeme od málo známé firmy, od začínající firmy, jestliže nakupujeme složitá zařízení….

Ve vztahu k dodavatelům lze hovořit o dvou protikladných filosofiích:

- *Vztahový marketing (relationship marketing):* je možno charakterizovat jako strategické partnerství mezi podnikem a jeho dodavateli, které má dlouhodobý rámec. Je velmi důležité tam, kde jsou náklady spojené s přechodem vysoké. V současné době je tato filosofie důležitá v oborech technologicky náročných na kvalitu, včasnost dodávek (JIT - just in time), pružnou reakci na změny. Vzájemná propojenost vede k tomu, že dodavatel vytváří výrobní celky poblíž odběratele. Důvodem je snižování přepravních nákladů. Jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy.
- *Transakční marketing (transaction marketing):* lze aplikovat tam, kde existuje mnoho možných dodavatelů s rovnocenným, homogenním výrobkem. Náklady přechodu jsou nízké. Při splněných požadavcích se orientuje na cenu, dodržování termínů…Převažuje krátkodobé zaměření. Většinou se jedná o méně významné dodávky - smyslem je snižování celkových nákladů (boj s konkurencí).

Zpravidla organizace kombinuje oba přístupy – dlouhodobé partnerství u klíčových komponent, transakční přístup v případě málo významných součástí. Dlouhodobé smluvní partnerství v případě úpadku jedné z obou stran vyvolává velké problémy i u druhého. Tyto aliance se často rozpadají v období recese.
Na druhé straně může transakční přístup vyvolat nepravidelnost v zásobování, kolísání kvality…

1.1. Motivace firem při nákupu

Marketingový úspěch či neúspěch firmy na průmyslových trzích záleží na tom, jak firmy vyhodnocují své dodavatele (možné). Firma je při výběru dodavatele ovlivňována:

- *Racionálními faktory*
- *Emocionálními faktory*

Marketingový pracovník musí určit kupní motivy pracovníků, kteří rozhodují o nákupu. To je obtížné, nákupčí prosazuje nízkou cenu, výrobní pracovníci preferují vysokou kvalitu…pochopitelně se žebříček kritérií bude lišit u různých výrobků.

Racionální motivy koupě

Výrobní organizace má své cíle, ale i vládní instituce a neprofilové organizace mají své rozpočtové limity. Racionální neboli ekonomické kupní motivy jsou důležité.

Cena

Profesionální nákupčí vždy posuzují nabízenou cenu z mnoha různých aspektů. Jde-li o strojní zařízení, jsou analyzovány úspory lidské práce, energie, materiálu a tento přínos je poměřován cenou - jedná se o ROI ukazatel, kterým měříme jednotlivé nabídky.

V případě dílů (součástek) se cena vztahuje vůči montážním nákladům. Dražší součástku, která nezvýší montážní náklady a nevyvolá zásahy v montážním cyklu, zpravidla upřednostníme před levnější komponentou, jejíž instalace a zabudování je komplikovanější.

Kvalita

Neúprosný tlak konkurence (domácí i zahraniční) neustále zvyšuje význam kvality.
Kupující odmítá platit za nadbytečnou kvalitu (převyšující jeho požadavky, potřeby, normy), zároveň odmítá nevyhovující kvalitu i při výrazném snížení ceny. Kvalita dodávaných výrobků musí být vyrovnaná, což zajišťuje:

- *Vyrovnanost finálních výrobků*
- *Snížení nákladů vstupní kontroly každé přijímané zásilky*
- *Rovnoměrnost výrobního cyklu (kolísavá kvalita vyvolává zpožďování ve výrobním toku)*

Mimořádně důležitá je vyrovnanost kvality u firem, pracujících v režimu JIT (just in time). Zde je vyžadována výstupní kontrola (statistická kontrola zpracování či úplná kontrola kvality) u dodavatelů. Tím je umožněno okamžité zařazení výrobků do výroby (vstupní kontrola není požadována).

Služby

Každá instituce vyžaduje široký rejstřík služeb při nákupu. Závisí též na druhu výrobku. Jedná se o:

- *Technickou pomoc (instalace, zácvik…)*
- *Dokumentaci*
- *Dopravu*
- *Opravy, seřízení, servis*
- *Dostupnost náhradních částí*
- *Úvěr*

Rozsah a pružnost služeb bývá často rozhodujícím faktorem, speciálně u strojních zařízení, která jsou nenahraditelná a životně důležitá pro firmu. Některé firmy již garantují opravu či výměnu do 24 hodin, mají nepřetržitou telefonní službu.

Plynulost dodávek

Jakékoliv přerušení dodávek materiálu či komponent může ohrozit výrobní proces. Vyvolává růst nákladů, sníží prodej, ohrozí kontakty, sníží důvěryhodnost firmy. Jako ochranu před nepředvídatelnými jevy (neohlášená stávka u dodavatele) někdy nákupčí odmítají závislost na jediném dodavateli – volí dva i více dodavatelů. Plynulost dodávek bývá řešena pomocí vertikální integrace (přímé začlenění dodavatele – JIT systém).

Vzájemnost, reciproční smlouvy

Tento systém je pro průmyslový trh příznačný a spočívá v dohodách mezi firmami (nebo odděleními či filiálkami té samé firmy) a týká se vzájemných nákupů jejich výrobků a služeb.

Z toho vyplývá, že některé obchodní operace jsou vystaveny konkurenci v menší míře, než odpovídá jejich velikosti z hlediska použití či spotřeby příslušného výrobku.

Emocionální motivy koupě

Rozhodnutí o koupi neprovádí organizace, nýbrž jednotlivci. Ti mají své vlastní zájmy, motivy – jsou ovlivnitelní.

Postavení a odměny

Emocionální motivy zahrnují touhu po uznání v organizaci, povýšení, růst platu, zajištěnou pozici. Prodejce by měl znát mzdovou motivaci a projekty i problémy, jejichž řešení má v organizaci prvořadý význam. Mnohé firmy vypisují projekty a hledají řešitele – projekty jsou často zaměřeny na snížení nákladů. Za těchto podmínek jsou nákupčí velice vnímaví na návrhy dodavatelů, které pomáhají řešit tyto problémy.

Riziko

Strach je jedním z hlavních faktorů v oblasti průmyslového nákupu.
(H. Lazo)

Obavy nákupčích:

- *Rozzlobím nadřízeného*
- *Rozhodnu chybně*
- *Ztratím postavení/zaměstnání*

Marketingový pracovník (marketér) musí zkoumat, jak partner vnímá riziko:

- *Funkční riziko* – koupený produkt neuspokojí očekávání
- *Psychologické riziko* – ostatní v organizaci se postaví k nákupu negativně

Pojetí rizika má dvě složky:

- *Neurčitost jak dopadne výsledek rozhodnutí*
- *Rozsah důsledků spojený s chybným rozhodnutím*

Jestliže se snažíme redukovat riziko:

- *Neměníme dodavatele (zůstáváme u tradičních)*
- *Vybíráme známé dodavatele, větší se zvučným jménem, s dobrou pověstí*
- *Navštěvujeme dodavatele v jeho závodech*
- *Konzultujeme svá rozhodnutí s vedoucími managery*

Přátelské vztahy

Dobré osobní vztahy hrají značnou roli při kupním rozhodování.

1.2. Nákupní proces

Nákup organizace je složitý proces (pokud vynecháme rutinní nákupy, jako jsou hygienické potřeby pro zaměstnance: mýdlo, toaletní papír…). Již rozhodování o výběru organizace, která zajistí závodní stravování, je podstatný rozhodovací proces, který do značné míry ovlivní atmosféru v organizaci. Spokojenost či nespokojenost ovlivňuje pracovní výkonnost, může vyvolat negativní emoce, stát se předmětem vyjednávání odborů, zvýšit fluktuaci, vést ke stávkám…

Dále se budeme věnovat nákupům výrobků, určeným k hlavní činnosti podniku (materiál, suroviny, komponenty, strojní zařízení…). Nákup je ovlivněn širokým spektrem vnitřních i vnějších činitelů. Znalost těchto faktorů dává základ pro hledání marketingových strategií.

Samotný kupní proces se skládá z následujících etap:

1) Předvídání či zajištění problému (potřeb) a hledání v obecné poloze.
2) Určení výrobků vhodných pro dané řešení a jejich počty.
3) Přesný popis výrobků a jejich počty.
4) Vyhledávání a hodnocení možných zdrojů (dodavatelů).
5) Vyžádání návrhů a jejich analýza.
6) Vyhodnocení návrhů a výběr dodavatele(ů).
7) Zadání zakázky.
8) Zpětná vazba – vyhodnocení rozhodnutí.

Pochopení chování zákazníka je určující pro nalezení výnosných sektorů na průmyslových trzích, pro určení vlivů, které v těchto sektorech působí a pro získání a přesvědčení průmyslového zákazníka.

Nyní se soustředíme na faktory, které ovlivňují chování průmyslového zákazníka.

Obr. č. 1: Faktory, ovlivňující chování průmyslového zákazníka

Vlivy prostředí

Ekonomické:

Vyhodnocujeme ekonomický růst (GDP – GNP)

- míru nezaměstnanosti
- cenovou stabilitu
- dostupnost finančních zdrojů
- inflaci, koupěschopnost…

Vliv ekonomických faktorů je různý v různých odvětvích. V období recese vláda omezuje režijní výdaje, někdy rostou výdaje na policii…
Ekonomické prostředí ovlivňuje schopnost a ochotu průmyslových zákazníků nakupovat (např.: vysoká úroková míra). Vysoká úroková míra například brzdí výstavbu obytných domů – dopady na dodavatele stavebního dřeva, cementu, izolací.
Změny měnových kurzů ovlivňují mezinárodní dodávky. Klesání kurzu amerického dolaru nutí americké firmy hledat domácí dodavatele – zahraniční dodávky se jim prodražují.

Politické a právní vlivy:

Zákony a vyhlášky, celní poplatky, subvence do odvětví, subvence na podporu podnikání v zaostalých regionech, ekologická legislativa.
V mezinárodním obchodu jsou vždy hledáni dodavatelé ze zemí s politickou a ekonomickou stabilitou.

Kulturní vlivy:

Každé lidské rozhodnutí je ovlivňováno zvyky, tradicemi, předsudky…
Velké organizace mají často svoji vlastní subkulturu – tyto názory předávají vedoucí pracovníci nové generaci.

Hmotné vlivy:

Zahrnují podnebí a lokalizaci firmy (geografické umístění). Dopravní systém, míra nezaměstnanosti v lokalitě, blízkost dodavatelů hraje značnou roli při zavádění JIT systému.
Tam, kde je velká nabídka levné pracovní síly, bude slabší tlak na automatizaci, na úsporu lidských sil.

Technologické vlivy:

Mění charakter celých odvětví, vyvstávají nová odvětví, noví konkurenti, zkracuje se životní cyklus výrobku. Při nástupu nových odvětví musí nákupní oddělení úzce spolupracovat s projektanty, technology i provozními inženýry. Tým, rozhodující o koupi, se rozšiřuje. Při změnách je nutno měnit staré nákupní plány a harmonogramy, hledat nové dodavatele.
Technologické změny mohou být:

- ***spontánní*** – vyvolané technickým objevy, novými materiály
- ***vyvolané (spekulativní)*** – výrobce přikročil ke změnám, aby vyřadil staré výrobky v období, kdy slábne odbyt

Vlivy organizace

Centralizace/decentralizace

Některé podniky řeší nákupy centralizovaně. Například Xerox má komoditní managery, kteří nakupují pro celou síť továren a provozů na celém světě. Centralizace vede k úzké specializaci. Nákupní specialisté konkrétních položek znají nabídku, poptávku, charakteristiky možných dodavatelů, ceny, kvalitu… Nákup se provádí ve velkém, což jim dává značnou sílu při vyjednávání. Centralizovaný nákup je vždy dlouhodoběji zaměřen, decentralizovaný nákup je krátkodoběji zaměřen a je orientován na řešení okamžitých problémů (náklady, zisky). Vyjednávání na lokální úrovni bývá složitější, podílí se na něm zpravidla více osob (větší vliv techniků, provozních pracovníků) – na centralizované úrovni specializovaní nákupčí. Při centralizovaném nákupu často vznikají konflikty mezi těmi, kteří o nákupu rozhodují a konečným uživatelem.

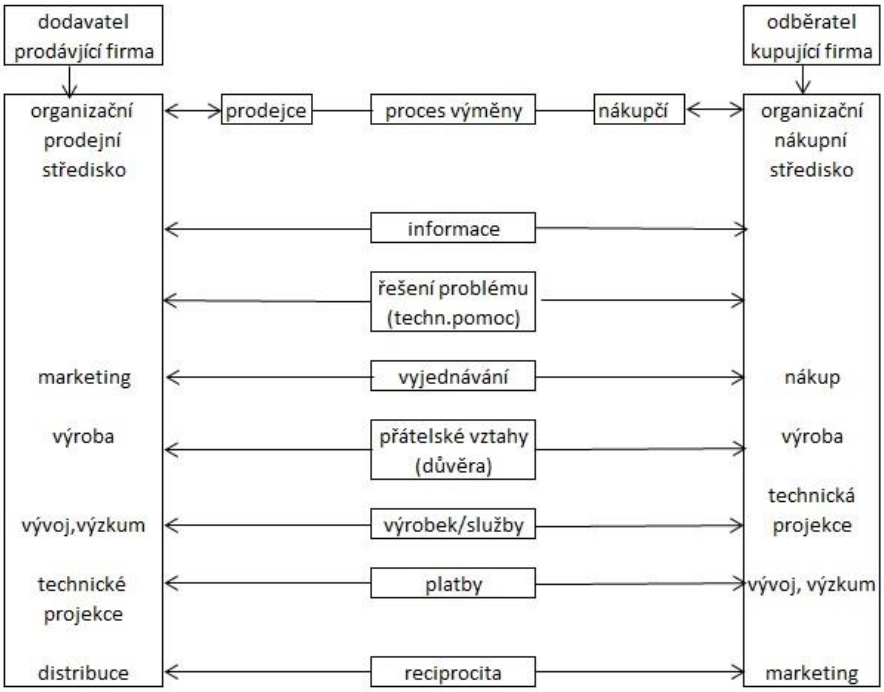
Výhody centralizace
- všichni dostanou stejný výrobek (stejné parametry, unifikace)
- snížení nákladů (nákup ve velkém)
- zjednodušení dodavatelské struktury
- sjednocení a užší spolupráce mezi nákupem, projektanty a provozem

Marketingové důsledky organizace:

Dvě organizace, které mají napohled stejné požadavky, mohou mít jinou organizaci nákupu, jiné rozhodovací procedury a různá kritéria pro vyhodnocování dodavatelů. Marketér, který zná tyto odlišnosti, je výborně připraven na uspokojení jejich požadavků.

Skupiny v organizaci

Na nákup v dané organizaci mají vliv různé skupiny. Pouze při přímém opakovaném nákupu **(straight rebuy)** nákupčí vystupuje nezávisle – respektuje ovšem zájmy vyjádřené dříve. U složitých prvonákupů **(new task)** hrají skupiny význačnou roli během rozhodovacího procesu, Vztah dodavatel – odběratel je procesem výměny, který lze znázornit takto:



Obr. č. 2: Proces výměny mezi dodavatelem a odběratelem

Nákupní středisko (buying center):

Je neformální útvar, zahrnující supiny, podílející se na rozhodování o nákupu. Jeho primárním cílem je získání, zveřejnění a vyhodnocení důležitých informací o zamýšlené koupi. Početnost týmu se liší v závislosti od velikosti firmy a složitosti úkolu (zpravidla více než 5 osob – různých etap se účastní až 20 lidí). Složení nákupního střediska se může při různých nákupech lišit. Každé rozhodování prochází etapami. Důležitost jednotlivých skupin se v různých etapách může měnit.
Návrhář (designer) bude velice důležitý při počáteční etapě. Stanoví, jak má budoucí výrobek vypadat. Následně technolog určí, jaké technické parametry budou vyhovovat. Odborník na cenu vypočítá, jak se cena promítne do celkových nákladů.
Nákupčí (nákupní manager) zpravidla iniciuje kontakty mezi prodejcem a ostatními skupinami nákupního střediska, kontroluje tok informací. Při hledání prodejní strategie musí marketér předvídat, jaký vliv v nákupním středisku budou mít jednotlivé skupiny, jak daný výrobek ovlivní organizaci odběratele.
Jestliže zvyšujeme prodejnost výrobku (design, cena), iniciativu převezme marketingové oddělení. Technická projekce bude zainteresována na nových zařízeních, materiálech, komponentech… Výroba bude aktivní v etapách, posuzujících produktivitu. Jedná-li se o kapitálově náročné zařízení, vstupuje do rozhodování top management.
Jednotlivý členové v různých etapách rozhodování o nákupu mohou hrát různé role (i více rolí najednou). Klasická teorie uvádí následujících šest rolí (Webster, Wind):

Initiator – osoba či skupina osob v organizaci, která první zjistí potřebu výrobku. Potřeba je vyvolána rozdílem mezi současným stavem a žádaným stavem.

Influencer – ovlivňovatel – působí na rozhodovací proces poskytováním informací (písemných či ústních) k vyhodnocení daných alternativ či kladením nároků a požadavků na předmět kupního rozhodování.
Při rozhodování o nákupu strojního zařízení to budou techničtí inženýři, vývojoví pracovníci… Někdy organizace použije externí pracovníky a agentury (architekt, stavební inženýr při nákupu budovy).

Deciders – rozhodovatelé – mají formální či neformální pravomoc k rozhodnutí, k výběru konečného dodavatele. Obvykle – čím je úkol složitější, dražší, důležitější, nebyl předtím v organizaci řešen – tím vyšší manažerská pozice bude rozhodovat. Často nastává obtížná situace pro marketéra – nákupčí sice formálně stvrzuje koupi, ale rozhodovatel je skryt.

Buyers – nákupčí – má formální pravomoc při výběru dodavatele, vyhodnocení smluv. Na druhé straně jsou jeho pravomoci často okleštěny, takže je jeho aktivita zaměřena pouze do oblasti administrativních rozhodnutí (objednávka, vyřizování náležitostí…)

Users – uživatelé – nákup je určen pro uživatele. Oni budou s výrobkem pracovat, užívat jej. Jejich role v rozhodování může být od zcela nedůležité až po rozhodující. Často bývají iniciátory. Často kladou požadavky, specifikace na výrobek.

Gate keepers – vrátní – regulují tok informací mezi členy nákupního střediska, sbírají podklady pro jednání. Některé informace zdůrazní, některé potlačí. Rozhodují o tom, kdo s kým bude jednat, zprostředkují schůzky. Zajišťují podklady pro jednání. Mají velký vliv na výběr alternativ, které budou dále posuzovány.

Jednotlivci

Konečné rozhodnutí vždy provedou jednotlivci. Každý člen nákupního střediska je jedinečná osobnost, má získané zkušenosti, má funkční pozici v organizaci atd.

Které faktory určují, zda bude rozhodnutí individuální či kolektivní? (Jagdish, Sheth)

a) výrobkové faktory:

1. vnímaný stupeň rizika – (čím vyšší riziko, tím větší pravděpodobnost kolektivního rozhodnutí)
2. typ kupní situace – první nákup zpravidla vyžaduje kolektivní rozhodování; přímý opakovaný nákup realizuje jednotlivec
3. časový faktor – ve spěchu většinou rozhoduje jednotlivec; je-li dostatek času, rozhoduje skupina

b) specifika organizace

1. velikost organizace – ve větší organizaci rozhoduje skupina
2. organizační struktura – čím je větší decentralizace, tím je pravděpodobnější skupinové posuzování a rozhodování; u silně centralizovaných organizací rozhoduje jednotlivec

Shrnutí

Téma se věnuje nákupnímu chování a nákupnímu procesu na průmyslových trzích. Vysvětluje podstatu členění kupních situací. Seznamuje studenta s dodavatelsko-odběratelskými strategiemi. Objasňuje vlivy, které působí na jednotlivce a firmy při nákupu.

Kontrolní otázky

1) Jaké znáte kupní situace?
2) Co je to vztahový marketing?
3) Které faktory ovlivňují průmyslového zákazníka?