

Nákup priemyselných podnikov a metamorfózy marketingu

Jaroslav KITA

Úvod

V podmienkach turbulentných zmien priemyselného, obchodného a technologického prostredia dochádza k zmene princípu fungovania podnikov z orientácie na zákazníka v prospech trhovej orientácie. Najmä spochybňovanie tradičných distribučných kanálov, priamy kontakt dodávateľa a zákazníkov, dynamické uvádzanie nových výrobkov na trh zdôrazňuje naliehavosť tejto orientácie s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov. Podnik orientovaný na trh mal by zohľadňovať aj vzťahy s dodávateľmi ako účastníkmi výmeny. Kvalita vzťahov podniku s hlavnými dodávateľmi sa stáva konkurenčnou výhodou najmä v oblasti trhu výrobnjej sféry, vzhľadom na to, že funkcia nákupu je strategickým faktorom, pretože jej dopad na výkonnosť podniku je značný v mnohých aspektoch a je v službách politiky rozvoja každého podniku.

Článok ponúka konkrétne hypotézy o mieste nákupu v trhovej orientácii podniku a poskytuje tiež konkrétne výsledky prieskumu, ktoré slúžia ako základ pre diagnostiku a hodnotenie vývoja v podniku, pokiaľ ide miesto nákupu 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 v prospech tej, ktorá je viac orientovaná na trh. S kultúrou podniku úzko súvisí vzdelávanie pracovníkov v oblasti nákupu. Zlepšovanie profesionalizmu a kompetencií nákupcov má čoraz viac strategický charakter. V súvislosti s týmto vývojom Ekonomická univerzita v Bratislave ponúka v rámci projektu ESF celouniverzitný medzinárodný študijný program manažment predaja vo francúzskom jazyku kód projektu 13120120293 JPD 3 2005/NP1-036 zameraný na výchovu odborníkov v oblasti nákup v spolupráci s Univerzitou Pierre Mendès France v Grenobli.

1. Trhová orientácia podniku a nákup

Marketingová politika podnikov je nielen ovplyvňovaná rastúcou mocou distributérov 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.

V tomto kontexte sa realizuje základná metamorfóza marketingu: substituovať široko rozšírený pojem a prax orientácie na zákazníka, koncepciou trhovej orientácie, ktorá integruje hľadiská zákazníkov, dodávateľov, distributérov, technológie a konkurencie.

Z uvedeného vyplýva, že koncepcia trhovej orientácie je transversálnym pojmom zahrňujúcim aj 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 o sebe nie je stratégiou. Z hľadiska tranzverzálnosti koncepcie niektorí autori rozlišujú niekoľko foriem trhovej orientácie: orientáciu na zákazníka, orientáciu na čiastkové trhy, orientáciu na konkurentov (rast trhového podielu) a podobne.

Koncepcia trhovej orientácie je pomerne staršieho dáta a má svoj pôvod v úvahách o marketingovej filozofii. Prvé úvahy na túto tému sa objavili v prácach P. Druckera *Practise of Management* z roku 1954, Th. Levitta *Marketing Myopia* z roku 1960 a R. Keitha *The Marketing Revolution* z roku 1960 v rokoch 1954 – 1960. Ak presne určenie pôvodu a cieľov orientácie je značne premenlivé, tak naopak práce E. J. McCarthyho a D. J. Perreaulta z roku 1984 jasne uvádzajú, že marketingová filozofia zdôrazňuje ziskovosť, ktorá je zabezpečená zameraním aktivít podniku na uspokojovanie potrieb zákazníkov.

Paradoxne, len od nedávna sa táto vitálna koncepcia považuje za zaujímavú aj pre súčasné podniky. V odbornej literatúre z uvedeného obdobia koncepcia trhovej orientácie je východiskom rôznych úvah o rozvoji marketingu bez toho, aby bola jasne identifikovaná a prezentovaná v jej globalite, 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 zdôrazňoval dôležitosť internej organizácie podnikov, ktoré by mohli efektívnejšie reagovať na zmeny potrieb a hodnôt zákazníkov.

V apríli 1990 A. K. Kohli a B. J. Jaworski v článku *Market Orientation* publikovali prvú prácu, ktorá sa týkala realizácie marketingovej filozofie v podniku a v tejto súvislosti definovali koncepciu trhovej orientácie. Podľa uvedených autorov, organizácia orientovaná na trh je taká, ktorej činnosti sú v súlade s marketingovou filozofiou. V októbri toho istého roka J. C. Narver a S. F. Slater navrhujú stupnicu merania koncepcie trhovej orientácie, čím dopad marketingovej filozofie na výkonnosť organizácie je možné testovať a merať. Všeobecne možno konštatovať, že od roku 1990 počet prác zaoberajúcich sa koncepciou trhovej orientácie a rôznymi spôsobmi jej merania sa znásobil.

Koncepcia trhovej orientácie sa nelimituje len na operatívne výhody, ale tiež súvisí s jej teoretickým prínosom. Definovanie jej vzťahu k marketingu nie je ľahkou záležitosťou, pretože koncepcia sa týka samotného vymedzenia marketingu, ktorý spočíva na troch pilieroch: 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), ktorá chápe porozumenie a uspokojovanie potrieb trhu ako určujúce princípy výkonnosti podniku, potom dopytovanie sa na trhovú orientáciu a na jej

dopad na výkonnosť organizácie, je v skutočnosti dopytovaním o účinku marketingu na výkonnosť. Nachádzame teda dve úrovne marketingu vo vzťahu ku ktorým trhová orientácia môže byť situovaná:

- 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-tych rokoch 20.storočia základným kameňom marketingu bolo spotrebiteľské správanie, v súčasnosti je to vzťahová dimenzia marketingu, ktorá sa stala prevládajúcou.

Z uvedeného vyplýva, že koncepcia trhovej orientácie môže byť chápaná 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 zahrňujúca samotný marketing definovaný Americkou marketingovou asociáciou ako proces plánovania a realizácie koncepcie, cien, marketingovej komunikácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb z hľadiska vytvárania výmeny a uspokojovania cieľov jednotlivcov a organizácií.

Pre lepšie pochopenie prínosu trhovej orientácie a jej odlišenia sa od marketingu, treba zohľadniť 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 realizácii 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. Chce sa tým povedať, že kým marketing ako akademická disciplína má charakter reflexívny a teoretický, novosť objektu skúmania spočíva v tom, že ide o skúmanie globálneho, komplexného, organizačného, tranzverzálneho javu z hľadiska jeho vzťahoch s inými charakteristikami podniku a spotreby. Tranzverzálnosť objektu skúmania môže vyvolať problémy súvisiace s jeho porozumením a výskumom.

Trhová orientácia je v súčasnosti hlavnou koncepciou marketingu aj v oblasti nákupu, tak z hľadiska operatívneho, ako aj teoretického. Mnohé podniky aplikujú marketing nákupu s cieľom predvídať a aktívne ovplyvňovať vzťahy výmeny na trhu nákupu a stimulovať ponuku trhu v smere potrieb podniku.

Výsledky prieskumu v prostredí priemyselných podnikov na území SR 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 pozíciu na trhoch Európskej únie.

2. 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, metód práce, ľudského faktora atď. ako aj z hľadiska názorov na funkciu nákupu, ktoré existujú v jednotlivých typoch podnikov Slovenskej republiky. Vzhľadom na to, že trhová orientácia je v tomto kontexte posudzovaná len z aspektu nákupu, v prieskume sa vychádzalo z nasledujúcich zásad, že trhová orientácia:

- v oblasti nákupu sa koncentruje na trh dodávateľov
- umožňuje organizačnú inováciu a prejavuje sa tiež v tom, že členovia podniku by mali participovať na mechanizme prípravy nákupných rozhodnutí
- je procesom integrujúcim zber informácií, ich transmisiu v podniku a má praktické dôsledky na činnosť podniku.

Dopytovanie bolo realizované 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, t.j. v 147 mikropodnikoch, 165 malých podnikoch, 154 stredných podnikoch a v 115 veľkých podnikoch. Uvedené podniky vykonávajú činnosť v rôznorodých odvetviach a ich zákazníkmi sú podniky na trhu výrobnjej sféry, resp. distribučné organizácie.

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 nákup nemá v slovenských podnikoch ešte 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 je zabezpečovaný manažérom podniku, manažérom výroby, kvalítárom, domnievajú sa, že útvarom nákupu nedisponujú. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že veľkosť podniku je určujúcim kritériom existencie útvaru nákupu.

V podnikoch, v ktorých nedisponujú útvarom nákupu sa počet pracovníkov poverených nákupom zvyšuje s veľkosťou podniku. V týchto podnikoch je funkcia nákupu najčastejšie zabezpečovaná manažérom podniku, manažérom výroby, resp. vedúcim prevádzky. 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. Ide často o prípad mikropodnikov a malých podnikov. Ak je nákupom poverených viac osôb, manažér podniku môže aj v tomto prípade intervenovať v procese nákupu, avšak menej systematicky ako v predchádzajúcom prípade. Častejšie intervenujú manažéri výroby, resp. zodpovední pracovníci za zásobovanie. Ak v podniku existuje samostatný útvar nákupu, počet pracovníkov poverených nákupom je nižší, čo je logické, než v podnikoch bez takéhoto útvaru .

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 existencii nákupného oddelenia. Naproti tomu zložitosť nákupu (napríklad dovoz) nemusí napomáhať jeho existencii. Ak podnik disponuje útvarom nákupu, počet osôb poverených nákupom je nižší, než v opačnom prípade.

Existencia trhovej orientácie v nákupe je podmienené nákupnou politikou, ktorá definuje pravidlá a princípy nákupu a tvorí základ výkonnosti v nákupe, a to z rôznych dôvodov:

- je podmienkou každej racionalizácie nákupu, pretože vyjadruje vôľu manažéra zdokonaľiť nákup podniku,
- vytvára rámec činnosti pôsobenia funkcie nákupu, ktorá vplýva na obrat a má dôležitý dopad na kvalitu výrobkov a imidž podniku,
- stanovuje kritéria a ciele nákupu

V 43% mikropodnikoch, 21% malých podnikoch, 11% stredných podnikoch a 10% veľkých podnikoch sa nákupná politika neformuluje, čo môže vyplývať:

- z existencie celkovej podnikovej politiky, ktorá sa formuluje všeobecne za celý podnik a ktorá nepovažuje nákup za prioritu;
- celková politika podniku je často aplikovaná skôr na predaj, než na nákup;
- nákupná politika môže mať často intuitívny charakter a z tohto dôvodu 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 zložitosťou nakupovaných vstupov. Obsah nákupnej politiky je značne diferencovaný podľa podnikov. 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 dopytovaných podnikoch neoverujú nákupnú politiku, prostredníctvom merania výkonnosti útvarov nákupu, t.j. nezaoberajú sa jej aplikáciou.

V podnikoch, v ktorých manažment určuje hlavné smery politiky nákupu a stratégiu nákupu, disponujú najčastejšie systémom ukazovateľov merania výkonnosti nákupu. Je to logické pretože, aby sa mohol merať výkon, treba najskôr definovať od samého začiatku smer nákupu. Len 21,54% podnikov disponuje systémom ukazovateľov merania výkonnosti nákupu. Možno konštatovať, že systém merania výkonnosti nákupu sa zvyšuje s rastúcou veľkosťou podniku, s existenciou nákupných útvarov.

Trhová orientácia zahŕňa nielen organizačný aspekt, ale je aj špecifickým správaním podniku vo vzťahu k dodávateľom, a najmä procesom, ktorý mobilizuje celý podnik od zberu informácií, cez difúziu informácií v podniku po reakciu na ponuku dodávateľov a potreby zákazníkov. V tejto súvislosti využívanie marketingu nákupu, presadzovanie požiadaviek nákupu a požiadaviek podniku 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. Z tohto dôvodu sa skúmala aplikácia marketingu nákupu podľa jeho jednotlivých etáp. Odpovede na jednotlivé etapy marketingu ukazujú, že pojem marketing nákupu nie je celkom cudzí pre slovenské výrobné podniky. Avšak podniky, ktoré charakterizovali jeho aplikáciu vo všeobecnosti smerujú nakoniec k úzkej koncepcii marketingu nákupu, t.j. akcentujú len niektoré vybrané etapy marketingu. Výsledky prieskumu umožňujú koncentrovať sa na určujúce limity aplikácie marketingu nákupu. Tieto limity môžu byť interné a externé.

Interné limity aplikácie marketingu spočívajú ešte stále v uvedených nedostatočne rozvinutých etapách realizácie marketingu nákupu. Z tých podnikov, ktoré realizujú etapy marketingu nákupu, kľúčovými aktivitami sú analýza potrieb, nákupné rokovanie, resp. uzatváranie zmlúv, plán nákupu, analýza a voľba trhu nákupu. Najmenej sa podniky venujú tvorbe a vizualizácii portfólia nákupu, ktoré vyžadujú príslušné odborné vedomosti z oblasti stratégie nákupu a analýzy silných a slabých stránok nákupu podniku. K interným prekážkam patrí tiež zodpovednosť za nákup a za zásobovanie, vzdelanie manažérov nákupu a ďalšie prekážky. Jedným z dôležitých interných limitov je vzťah nákupu a zásobovania. V tejto oblasti plní dôležitú úlohu vzdelávanie manažérov nákupu a marketingu s cieľom zlepšiť ich kompetencie.

Externé limity aplikácie marketingu nákupu môžu súvisieť s tým, že dodávatelia sú v monopolnom postavení, štátne orgány zasahujú do ekonomickej oblasti (colné predpisy, predpisy týkajúce sa potravín a podobne), existuje nízka úroveň konkurencie na trhu dodávateľov a podobne.

Uvedené konštatovania nemožno chápať v negatívnom zmysle, pretože funkcia nákupu je v etape vývoja. Navyše, niektoré interpretácie výsledkov

prieskumu potvrdzujú, že tento vývoj ešte nekončí a že podniky nastupujú trend, ktorý zodpovedá chápaniu nákupu ako strategickej funkcie podniku. Aplikácia modelu marketingu nákupu závisí od ľudského faktora. Ide zároveň o zmenu spôsobu myslenia a tiež o zlepšenie jeho schopností.

Prístup marketingu nákupu sa zakladá na ofenzíve, a tým sa líši od tradičného nákupu, ktorý vychádza z výrobnjej filozofie a vyznačuje sa introvertnosťou a defenzívnym prístupom. 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 posilňujú zrejme 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.

Existuje celý rad možností ako organizovať funkciu nákupu v podnikoch. Treba však dbať na operatívnu a koncepčnú harmonizáciu aktivít od nákupu po predaj, vzhľadom na to, že ľudský faktor má špecifickú úlohu k koncepcii trhovej orientácie. 54% malých podnikov konštatuje úplnú spokojnosť s organizáciou nákupu v podniku. Najnižší stupeň úplnej spokojnosti vyjadrujú veľké podniky (13%). Prevažná väčšina podnikov však je dosť 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 viac spojená s úrovňou náročnosti v jednotlivých podnikoch než s úrovňou výkonnosti nákupu alebo konštatovanej organizácie.

Veľká väčšina podnikov považuje časový aspekt za základ zlepšenia fungovania a efektívnosti organizácie nákupu. Rovnako finančný aspekt a potreba informácií o trhu dodávateľov sú dôležitými faktormi výkonnosti nákupu. Naproti tomu podpora zo strany ekonomického útvaru, resp. nábor pracovníkov na celý, resp. čiastkový úväzok vyžaduje sa len vo zvláštnych prípadoch. Lepšia organizácia nákupnej činnosti by mohla napomôcť fungovaniu a efektívnej organizácii nákupu v priemere v 11%.

Záver

Záujem o vlastnú konkurencieschopnosť v nákupe vedie podniky k zvyšovaniu ich úsilia realizovať zmeny vo vzťahoch s dodávateľmi, ako aj 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 s 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 nákupu vyplývajú nasledujúce závery:

- logika orientácie na trh nie je v mnohých podnikoch prioritným smerom, ale skôr jednou z možných alternatív spomedzi iných alternatív, ktoré nie sú nutne v protiklade s uvedenou koncepciou, avšak jej osvojenie e predpokladá určitú hierarchizáciu postojov v podniku;
- veľkosť podniku je jedným 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 robia všetko čo veľké podniky v oblasti nákupu;
- organizačné aspekty hrajú dôležitú úlohu v trhovej orientácii, najmä pokiaľ ide o štruktúru rozhodovania o nákupe a tým aj podnikovú kultúru v tejto oblasti.
- funkcia nákupu sa postupne stáva v podnikoch na území Slovenskej republiky 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 vyžaduje, aby útvar nákupu bol priamo riadený manažmentom podniku. Tým je možné vyhnúť sa 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).

Kľúčové slová

trh, marketing, nákup, dodávatelia, konkurencieschopnosť podniku, priemyselné podniky

Literatúra

1. KITA, J., GROSSMANOVÁ, M., KITA, P.: Transformation of enterprise purchases on factor's markets. In: *Business Management*, 15, 2005, č. 3, s. 5-22 ISSN 0861-6604
2. MACHKOVÁ, H.: *Medzinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003, s. 149 s. ISBN 80-245-0496-0
3. ŠIMBEROVÁ, I.: Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku. Brno: VUT, 2003, Doktorská práce.
4. TONKOVA, S.: Clusters industriels et développement régional (exemple de la commune de Sevlievo). In: *La creazione di imprese innovative*. Terni: Università degli Studi di Perugia, 2005, 508 s.
5. ZAMYKALOVÁ, M.: Différences interculturelles du management – exemples de leur interprétation et manifestation sur le marché thèque. In: *L'innovation dans l'Europe élargie*. Svishtov: L'Académie Economique D. A. Tsénov de Svishtov, 2003, 486-495 s: ISBN 954-23-0153-7

Summary

At present, market orientation is becoming a basic concept of marketing from the theoretical as well as operational point of view. It is a modernized form of enterprise orientation at customer, because by taking into consideration also other factors of market, not only customers but also suppliers, competitors, technology and distributors, it enables an enterprise to reach better performance. In the sphere of purchase it makes enterprises increase their endeavour in making changes in their relations with suppliers as well as change internal processes with the aim of increasing enterprise competitiveness. The approach of this article is characterized by two levels, a theoretical one, which presents a synthesis of recent scientific knowledge on this special problem, and an operational one, which is presented by the research results illustrating and explaining the concept of market orientation in the purchase sphere of industrial enterprises.

Adresa autora

prof. Ing. Jaroslav Kita, PhD.
Katedra marketingu
Obchodná fakulta
Ekonomická univerzita
Dolnozemska cesta 1852 35 Bratislava
Slovensko
Tel.: +0421(0)2 / 67291130
Fax.: + 0421(0)2 / 62412302
E-mail: kita@euba.sk