

**KITA, J. 2017. *Nákup a predaj. Obchodné funkcie priemyselných podnikov*. Bratislava: Vydavateľstvo Wolters Kluwer. 232 s.**

Milan Oreský<sup>1</sup>

Napriek tomu, že ide o jeden z aktuálnych výstupov vedeckovýskumných projektov: VEGA 1/0282/15 „Nástroje marketingovej politiky v nových obchodných modeloch orientovaných na vytváranie viacnásobnej hodnoty pre zákazníka v podmienkach udržateľného rozvoja“ a medzinárodného projektu vedecko-výskumnej skupiny PGV „Pozorovanie európskych sociálno-ekonomických dynamík (Odysea)“, je nutné už v úvodnej časti uviesť, že prof. Jaroslav Kita je už vyše pätnásť rokov gestorom predmetu Nákup a predaj, ktorý je prednášaný na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave. Práve ostatné roky potvrdili prezieravosť a progresívne načasovanie výučby predmetu zameraného na hlavné obchodné funkcie podnikov pôsobiacich v produkčných odvetviach, a preto v súčasnosti už množstvo absolventov Obchodnej fakulty pôsobí v priemyselných podnikoch v rámci slovenskej ekonomiky aj v štruktúrach nadnárodných spoločností na zodpovedných a lukratívnych pozíciách. Ostatne aj na konferencii Manažment nákupu 2016, organizovanej týždenníkom TREND v marci 2016, bola vyslovená požiadavka praxe: prehlbenie prípravy odborníkov v tejto oblasti pre rozsiahlu priemyselnú výrobu v rámci nášho hospodárstva.

Ako uvádza aj autor v predslove: „... učebnica má pomôcť pri prekonávaní niektorých zjednodušených interpretácií nákupu a predaja. Zároveň má ambíciu podporiť názor, podľa ktorého aplikácia marketingového prístupu v danej problematike vyžaduje zmenu kultúry v priemyselných podnikoch, a upozorniť na niektoré vzťahy a mechanizmy, ktoré môžu byť zdrojom zisku podniku.“

Učebnica sa skladá z troch častí – Priemyselný trh, Nákup a Predaj. Jednotlivé časti sú členené do kapitol, ktorých je spolu štrnásť. I keď prvá časť je zameraná na priemyselný trh s dôrazom na úvod do problematiky nákupu a predaja na priemyselnom trhu, uvádzaná charakteristika priemyselného trhu nevychádza zo (čiasťočne obmedzujúceho) štatistického vymedzenia, ale je vnímaná autorom v širšom zábere, a to s presahom priemyselných odvetví do stavebníctva, dopravy a spojov, poľnohospodárstva, lesníctva, časti finančných trhov a pod. Na úvodnú kapitolu nadväzuje analytická časť venovaná miestu podniku na priemyselnom trhu, na jeho pozíciu, ale najmä na riadenie tejto pozície. Cieľom je tvorba hodnoty nákupom a tvorba strategických alternatív pre podnik, hoci v tejto časti je vnímaná len v rámci podniku a nie ako súčasť hodnototvorného reťazca v rámci podnikových sietí.

V kapitole Základné modely procesu nákupu a prístupy k zákazníkovi je v chronologickom usporiadaní, prínosným spôsobom spracovaný prehľad a analýza postupnosti výskumu v oblasti nákupu. Táto časť patrí k významným prínosom autora, venuje sa jej

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Milan Oreský, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: milan.oresky@euba.sk

dlhodobu a mnoho autorít sa odvoláva na jeho predchádzajúce práce k tejto problematike. Diskusiu podnecuje záver tejto časti, kde sú predstavené modely publikované v posledných rokoch niektorými autormi. Hodným uváženia je stanovisko, či uvádzané modely Nogatchewského, ale aj Erikssona a Pesämaa či model Atalaya a jeho kolektívu, predstavujú významné prínosy k problematike v súčasných podmienkach. Za progresívne riešenia skôr hodnotíme modely založené na integračných prístupoch v rámci SCM, modely spájajúce procesy v podniku s vývojom v dodávateľských reťazcoch, ďalej modely využívajúce znalosti a IT riešenia na báze ERP I, ERP II až po súčasnú verziu ERP III.

V časti 3 venovanej už priamo funkcii nákupu v podniku autor začína súborom manažérskych postupov nazývaným – sourcing, ktorý zasadzuje do prostredia globalizovaných zdrojov zásobovania. Nielen v tomto prípade, ale aj v iných súvislostiach spojených s marketingom nákupu autor prekvapujúco používa opäť pojem zásobovanie, ktorý je v modernej obchodnej terminológii už menej frekventovaným pojmom. Funkcia nákupu v podniku je štruktúrovaná do etáp a variantov. Na vymedzenie podstaty funkcie nákupu v podniku nadväzujú organizačné aspekty nákupu, kde je veľmi správne zdôraznená nutnosť zvoliť také začlenenie a organizačné usporiadanie, ktoré umožňuje prepojiť a efektívne riadiť externé činnosti útvaru nákupu a rovnako dôležité interné činnosti a interné väzby na vnútrofiremných zákazníkov. Z organizačných aspektov je kľúčovým organizačným problémom pri tvorbe nákupného systému podniku miera centralizácie alebo decentralizácie nákupu, resp. zvolenie vhodného kombinovaného modelu.

Dovoľme si zvýrazniť ďalšiu významnú kapitolu učebnice, a to šiestu kapitolu, ktorá rieši riziká zákazníka v procese nákupu. Je spracovaná veľmi precízne. Pohľad na riziká vychádza z tzv. matice rizík a rozpracúva finančné riziká, operatívne riziká, legislatívne riziká a riziká imidžu. Klasifikačné rozdelenie rizík uzatvára rozdelenie na subjektívne a objektívne riziká a premietnutie firemného prístupu k rizikám v procesoch tvorby a dizajnu vzťahov s dodávateľmi. Vznik rizík, potenciál vzniku rizík pri nákupe je jednou stránkou poznania, na ktoré musia reagovať manažérske prístupy a rozhodnutia. V súčasnosti je podnikateľské riziko vnímané ako imanentný jav a nie je reálne predchádzať všetkým rizikám alebo ich úplne eliminovať. Perspektívny prístup je založený na dostatočnej flexibilitate procesov a pripravenosti vyviesť podnik z rizikovej situácie. A takýto prístup platí aj pri riadení systému nákupu v podniku.

Ďalšou originálnou kapitolou je siedma kapitola venovaná priamo marketingu nákupu. S pojmom marketing nákupu sa vo vedeckej a odbornej literatúre nestretávame veľmi často. V posledných rokoch niektorí autori používajú názov – reverzný marketing, ale tento pojem zatiaľ neuspel (autor recenzie má takisto veľké výhrady k tomuto termínu). Paradigmou marketingu nákupu je tvorba a budovanie silnej, t. j. proaktívnej pozície podniku na trhu ponuky, je to cieľový proces byť v systéme dodávateľských reťazcov a sietí atraktívnym, perspektívnym zákazníkom a partnerom dodávateľov a získať dodatočnú hodnotu cez nižšie náklady, cez zapojenie dodávateľov do vývoja nových produktov a inovácii, a pod. V kapitole sú špecifikované prístupy viacerých autorov k tvorbe koncepcie marketingu nákupu, ale autor využíva vlastnú koncepciu založenú za strategickom aspekte a operatívnom aspekte marketingu nákupu. Je to pomerne komplexné vnímanie. Strategický aspekt marketingu nákupu tvoria okruhy činností, alebo môžeme použiť vhodnejšie označenie ako súbory analýz, manažérskych prístupov a rozhodnutí, a to: analýza potrieb, klasifikácia nákupov, analýza a voľba trhu nákupu, vizualizácia portfólia nákupu a diagnostika situácie. Ide o dôležité činnosti a rozhodnutia na

rôznych úrovniach riadenia, využitie odporúčaných modelov rozhodovania ako napríklad pri voľbe trhu nákupu a pod. Pri pohľade na dané etapy operatívneho marketingu je vidieť prelínanie s charakteristikami riadenia podstatných procesov nákupu, napr. plánovanie nákupu, obchodné rokovanie, uzatváranie zmlúv. V rámci jednotlivých etáp sú vhodným spôsobom spracované nástroje operatívneho marketingu nákupu ako napríklad dodávateľská politika, a to cez segmentáciu a typológiu dodávateľov. Pravdepodobne zámer limitovať rozsah učebnice obmedzil rozpracovanie niektorých nástrojov.

Časť učebnice venovaná predaju je postavená na vymedzení vzťahu predaja a marketingu, kde marketingové aktivity pracujú s informáciami a podkladmi o trhu, zákazníkovi a zosúladujú ciele podniku s trhovými výzvami a príležitosťami, ďalej je úlohou predaja komercializácia začínajúca tvorbou ponuky. Nasleduje prístup založený na etapizácii predaja, a to takto: upútanie pozornosti zákazníka (nadviazanie priameho kontaktu s partnerom), identifikácia zákazníka (zistenie rôznych druhov informácií), prezentácia a demonštrácia produktu (ukázať zákazníkovi, že sa pochopil jeho problém a že podnik disponuje riešením, ktoré mu vyhovuje), ekonomické aspekty predaja (obrana ceny a spôsob platenia), uzatvorenie zmluvy (riešenie), udržiavanie vzťahov po predaji.

Osobitá pozornosť je venovaná personálu predaja (kapitola 11). Napriek intenzívnej „elektronizácii“ predaja je aj rozhodujúcim faktorom úspechu i tzv. sociálna komunikácia, ktorou označujeme v obchodných činnostiach priamy kontakt predávajúceho a kupujúceho, hoci na oboch stranách fakticky môžu jednotlivé strany na rokovaní zastupovať obchodné tímy. Náročné konkurenčné prostredie na trhoch dopytu vyžaduje nové i originálne prístupy k riadeniu a organizácii predajných tímov a mení sa aj úloha manažéra predaja.

Samostatná kapitola je venovaná prognózovaniu a predvídaniam predaja. Poukazuje na nutnosť zvládať čoraz náročnejšie a meniace sa prostredie na predajnom trhu, aj napriek tomu, že firmy sú zaangažované do sieťových prepojení a ďalších foriem medzipodnikových väzieb. Autor uvádza rozlíšenie medzi prognózou a predvídaním predaja. Otázkou je, či toto nóvum je skutočne prínosom. Výstupy procesov prognózovania, predvídania predaja sú nevyhnutným podkladom procesov prípravy a tvorby plánu predaja, kde je zdôraznená prepojenosť marketingového plánovania a plánu predaja. Vnútro podnikové rozpracovanie plánu predaja je riešené ako kombinácia rôznych typov firemných plánov a rozpočtov predaja (podľa veľkosti, typov podnikov i odvetví, v ktorých pôsobia). Rozpracovanie plánov a rozpočtov musí reflektovať organizáciu a systém riadenia predaja, tak aby bolo skutočne efektívnym a dynamickým nástrojom vo vzťahu k predajným cieľom podniku.

Záverečná 14. kapitola – Marketingové riadenie sektora predaja, implementuje marketingové ciele podniku cez nástroje riadenia predaja a vytvára súbor analytických nástrojov a postupov hodnotenia predaja. V praxi je to veľmi dynamicky sa rozvíjajúca manažérska oblasť. Súčasná prax dobre fungujúcich podnikov zaraďuje niektoré postupy do svojich systémov marketingového kontroľingu alebo kontroľingu predaja. Ide o prístupy založené na analýzach rentability kontaktov so zákazníkmi, adaptácia prístupov podľa životného cyklu zákazníkov, ďalej sem patria analýzy a riadenie portfólia zákazníkov, postupy hodnotenia potenciálu zákazníkov, rozbor prieniku do nákupného portfólia zákazníkov. Na výstupy týchto typov analýz a hodnotení nadväzujú obchodné aktivity zamerané na získanie, posilnenie lojality zákazníkov a garantovanie ich nákupov.

Učebnica svojím osobitým a v niektorých častiach podrobným zameraním na špecifickú a náročnú oblasť syntézy marketingových a obchodných činností podnikov vyžaduje odborných čitateľov, a tým, samozrejme aj študentov (ktorým je prioritne učebnica určená) už oboznámených so základmi podnikateľského marketingu, označovaného ako B2B marketing. Ide o náročnú učebnicu, ktorá prináša veľa poznatkov a podnecuje k odbornej diskusii.