

## 6.7. CVIČENÍ

### Otázka 1

V marketingové literatuře se věnuje pozornost odlišnostem mezi spotřebitelskými a průmyslovými trhy. S jejich využitím se pokuste říci, zda a do jaké míry je možné aplikovat rozdíl mezi segmenty rekreačních cest a služebních cest na trhu cestování po železnici.

### Otázka 2

Mnoho nákupních rozhodnutí v nemocnicích se děje ve skupině, je možné očekávat, že tento vývoj bude působit na vztahy uvnitř RJ. Uveďte rozumný argument k tomu, jak se tyto vzory vlivu v této situaci uplatní.

### Otázka 3

Plastimport je zástupcem velké americké společnosti na našem trhu. Do jeho působnosti patří suroviny (granuláty), které jsou potřebné pro průmysl zpracovávající plasty.

Jeden ze zákazníků Plastimportu instaloval nová zařízení. Na Plastimportu žádá, aby dodával materiál na základě dosavadních kontraktů. O jaký typ prodejní situace se jedná?

### Otázka 4

Které faktory budou hrát důležitou roli při přímých opakovaných nákupech na průmyslových trzích?

### Otázka 5

Popište alespoň 3 výhody a nevýhody spojené s hodnocením dodavatelů.

#### 6.7.1. Případová studie - CHEMPO, a.s.

Podnik Chempo, a.s., chemická velkovýroba se základnou v Ostravě, se nedávno rozhodl nahradit hlučná ozubená soukolí tichými klínovými řemeny. Problémem manažera nákupu je, od koho koupit velký počet potřebných klínových řemenů.

K možným dodavatelům se řadí:

1. ZAVORAL, velkoobchodník s výrobními komponenty a také obchodní zástupce firmy GRAHAM Ltd., což je výrobce gumových pohonů;
2. ŠUBERT, výrobce pohonných mechanismů (instalační firma), který nakupuje pohonné řemeny do nových strojů.

Při chemické výrobě se používají velké bubny, ve kterých se jednotlivé komponenty míchají rotací a vibrací. Pracovní podmínky v provozu Chempa nebyly po mnoho let právě příjemné, což bylo způsobeno hlukem pohonných soukolí. Čas od času se zkoušely i jiné pohony bubnů, ale bezúspěšně. V případě míchacího procesu je důležité, aby byl nepřetržitý, v opačném případě je obsah bubnů nepoužitelný. V roce 2002 vyvinula firma Graham (jeden z největších producentů výrobků z gumy) speciální klínové řemeny, které se jeví uspokojivě.

V roce 2003 ukázala zkušební jednotka v Chempu, že Grahamovy klínové řemeny jsou plně uspokojivé. Náklady na pohonné řemeny jsou odhadovány ve stejné výši jako u pohonných soukolí, za předpokladu, že životnost řemenů bude stejná. Důležitější však je, že řemeny snížily znatelně hluk. Nyní, co se vedení rozhodlo přejít na klínové řemeny, je úkolem manažera nákupu Miroslava Lomeckého nákup zajistit. Zástupce firmy Graham mu dal vědět, že pohonné řemeny mu budou prodávány prostřednictvím Zavorala.

Miroslav Lomecký zná Zavorala. Podle jeho názoru se jedná o spolehlivou firmu s komponenty. Chempo u něj nakupuje průmyslové komponenty za 1,4 - 1,5 milionů Kč ročně. To dělá asi druhově 50% všech nakupovaných komponentů a finančně 3% z celkového nákupu Chempa. Na údržbu je zapotřebí mnoho komponentů a jen málo se jich používá ve velkém množství. Miroslav Lomecký obvykle sjednává na komponenty malé objednávky.



Zavoral má stejnou pověst jako druzí velkoobchodníci. Miroslav Lomecký se v diskusi s pracovníky Zavorala dozvěděl, že jejich roční objem je 200 milionů Kč a pochází od zákazníků s relativně malými objednávkami. Jejich katalog uvádí detaily o 5 000 komponentech pro 150 různých výrobců. Kdyby se Miroslav Lomecký rozhodl pro Zavorala, bral v úvahu to, že Zavoral má široký sortiment a dostupné zásoby, což mu umožňuje uspokojit krátkodobé objednávky Chempa.

V minulosti pomohl Zavoral Lomeckému vyřešit velmi obtížný problém. Firma Chempo nemohla nikde sehnat příslušný díl, protože byl velmi vzácný. V této krizové situaci to byl Zavoral, kdo zajistil Chempu tento díl. Byly zaplaceny náklady na dopravu a bylo poskytnuto normální skonto. To umožnilo firmě pokračovat ve výrobě bez přerušení. Za koupený díl byla účtována stejná cena jako jiným velkoobchodníkům. Miroslav Lomecký uvádí, že existuje jen málo firem, které by podstoupily tolik obtíží pro zákazníka.

V terénu je Zavoral spolehlivější než jeho konkurenti. Miroslav Lomecký bere v úvahu to, že Zavoralovi prodejci, kteří kontaktují zákazníka přibližně jednou za 14 dní, jsou připravenější a rychleji reagují na objednávky. A pokud nemají díl ve svém sortimentu, ochotně hledají výrobce, i když stojí transakce více, než přinese.

Podle názoru Miroslava Lomeckého neexistuje naprosto uspokojivý velkoobchodník s komponenty. Obecně platí, že prodejci nejsou dostatečně obeznámeni s výrobky na prodej a nejsou s to poradit zákazníkovi nejvhodnější produkt. K tomu ještě objednávky nejsou potvrzovány, takže zákazník neví, zda budou produkty opravdu dodány. Pokud nejsou komponenty na skladě ve velkoobchodě, může se stát, že zákazník bude na dodávku čekat celé týdny.

Někdy musí Miroslav Lomecký sám dohlédnout na to, aby se jeho objednávkami zabývali. V takovém případě si od velkoobchodníka vyžádá jméno výrobce a toho telefonicky požádá o informace o požadovaných komponentech. To může vést ke zpoždění ve výrobním procesu. Takové zpoždění způsobuje značné obtíže. Miroslav Lomecký je toho názoru, že velkoobchodník nesplní svůj úkol bez náležitého tlaku a není tudíž oprávněn k tomu, aby dostal velkoobchodní zisk.

Navzdory těmto výhodám Miroslav Lomecký váhá, zda sjednat objednávku pohonných řemenů se Zavoralem. Za prvé tento velkoobchodník neměl žádné potíže se získáním této objednávky. Výrobce zajistil veškeré kontakty a také se ujal dalšího vývoje produktu. Velkoobchodník nijak nemonitoroval prodej. Za druhé Miroslav Lomecký nemá jasno v tom, jak zajistí Zavoral výměnu řemenů v budoucnosti. Protože bubny musí být stále v činnosti, Chempo bude nuceno si udržovat vlastní zásoby. Výsledkem toho je, že objednávky bude zapotřebí dělat před vznikem samotné potřeby. Firma Graham dokáže dodat pohonné řemeny okamžitě. Zavoral nebude muset udržovat zásoby.

Miroslav Lomecký zjistil, že Grahamem doporučená cena bude za kompletní instalaci asi 1,2 milionů Kč. V dalších letech bude nakupovat zmíněné řemeny pro běžnou údržbu za 200 000 Kč ročně. Protože Chempo je průmyslovým uživatelem, je oprávněno při přímé dodávce od výrobce k 25% skontu z doporučené ceny. Jestli bude Chempo nakupovat u Zavorala, cena bude asi 900 000 Kč, což je stejné (doporučená cena minus 25% skonto).

Firma Šubert je připravena nakupovat přímo od výrobce a prodávat řemeny Chempu. Cena účtovaná Šubertem je asi o 15% nižší než cena doporučená výrobcem.

Velkoobchodníci a výrobci pohonných mechanismů, kupují přímo od výrobce za doporučenou cenu minus 55%.

Miroslav Lomecký odhaduje, že dealeři, servisy, pumpy a obchody s autopříslušenstvím (některé z nich vydají ročně jen velmi malou sumu za pohonné řemeny) dostávají skonto ve výši 40% z doporučené ceny.

Miroslav Lomecký nepovažuje za rozumné, že musí zaplatit o 15% více než pumpa na rohu. Zavoral nicméně nedovolí větší skonto než 25% z doporučené ceny, hájí si tím svůj zisk.

Miroslav Lomecký proto kontaktoval zaměstnance velké instalační firmy, o které ví, že nakupuje velké množství pohonných řemenů od Grahama. Poté, co mu vysvětlil situaci, byl Miroslav



Lomecký schopný vymyslet plán, na základě kterého tato firma koupí pohonné řemeny a pak je prodá Chempu o 30% pod doporučenou cenou.

Za normálních okolností by výrobce instalací nekoupil řemeny, které byly speciálně vyvinuty pro Chempo s tím, že objednávky budou posílány přímo Grahamovi. Faktury a platby půjdou přes prostředníka. Miroslav Lomecký nicméně váhá s přijetím tohoto návrhu, protože to může uškodit pověsti jeho firmy u dodavatelů. Struktura cen u dodávek pro výrobce zařízení, velkoobchod, dealery a průmyslové kupující je přibližně stejná i u jiných dalších produktů pro údržbu a u příslušenství. To, co by ušetřil za pohonné řemeny, by neodůvodnilo image podvodníka.

Miroslav Lomecký vidí, že velkoobchodníci často zajišťují celou rutinní práci tím, že předají objednávky firmě Graham a Chempu pošlou fakturu.

Je možno říci, že pro instalaci nakoupí od Zaorala či Grahama za 900 000 Kč, od Šuberta za 1 020 000 Kč a od instalační firmy za 840 000 Kč.

### Otázka 1

- a) Nakreslete diagram, který ukáže různé prodejní kanály.
- b) Jaké kritice byste podrobili popsany případ?

### Otázka 2

- a) Když vezmeme v úvahu tento případ, kterými kupními stádii už zřejmě Chempo prošlo.
- b) Kterými stádii ještě musí Chempo projít?

### Otázka 3

O jaký typ koupě se tady jedná?

### Otázka 4

Uvedte, pro jakého dodavatele se Miroslav Lomecký rozhodne. Zdůvodněte svou odpověď.