

**V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME
ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI
OTÁZKAMI:**

1. Co je to B2B trh a jak se liší od spotřebního trhu?
2. S jakými kupními situacemi se setkávají firemní zákazníci?
3. Kdo se účastní B2B nákupního procesu?
4. Jak se firemní zákazníci rozhodují?
5. Jak si mohou společnosti vytvořit silné vztahy s firemními zákazníky?
6. Jak provádějí své nákupy veřejné a státní instituce?

COMPANIES THAT WERE JUST IDEAS YESTERDAY RUN SAP



What if you're onto something big, but aren't big yet? Start with SAP® solutions for small and midsize companies. Solutions designed to fit any size business – and any size budget. And because they're built with expansion in mind, they won't just help you grow, they will grow with you. Visit sap.com/ideas or call 800 880 1727, because we have a few big ideas of our own.

KAPITOLA 7

ANALÝZA B2B TRHŮ

Firmy nejen prodávají, ale také nakupují obrovská množství surovin, dílů, továren a zařízení, zásob i služeb. Jen v samotných Spojených státech amerických je přes 13 milionů nakupujících společností. K vytvoření a udržení hodnoty musí prodávající rozumět potřebám, zdrojům, zásadám a nákupním postupům těchto společností.

Německá softwarová společnost SAP se stala vedoucím dodavatelem na B2B trzích díky své specializaci na software pro automatizaci firemních činností, jako je finanční řízení nebo řízení výroby. Vlastní přes polovinu trhu. Vůdčí strategií společnosti SAP je pečlivě se soustředit na požadavky zákazníků a ukázat jim, jak může software SAP zlepšit ziskovost, zvýšit obrat nebo snížit náklady. Částečně díky akvizicím nabízí SAP zákazníkům, kteří mají zájem o informační technologie, úplnou řadu řešení pro standardizaci firemních procesů.¹

Některé z nejhodnotnějších světových značek patří firmám prodávajícím na B2B trzích: ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, GE, Hewlett-Packard, IBM, Intel a Siemens. Mnohé ze základů marketingu platí rovněž pro marketéry na B2B trzích. Je třeba, aby se stejně jako ostatní marketéři řídili zásadami holistického marketingu – vytvářeli silné vztahy se svými zákazníky. Při prodávání jiným firmám však existují určité zvláštnosti.² V této kapitole upozorníme na některé důležité odlišnosti marketingu na B2B trzích.



7.1 Co to jsou nákupy společností

Webster a Wind definují **nákupy společností** jako rozhodovací proces, s jehož pomocí firmy zjišťují potřeby nákupu výrobků a služeb, i identifikují, hodnotí a vybírají mezi alternativními značkami i dodavateli.³

7.1.1 B2B trh versus spotřební trh

B2B trh (trh organizací, firemní trh) se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. Hlavními odvětvími, která vytvářejí firemní (B2B) trh, jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, výroba, stavebnictví, doprava, komunikace, veřejné služby, bankovníctví, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby. Při prodeji zákazníkům z řad firem se jedná o větší množství dolarů a více položek než při prodeji spotřebitelům. Představte si proces výroby a prodeje obyčejného páru bot. Dodavatelé kůže musí prodat kůže koželužům, ti je po zpracování prodají na obuv výrobcům, ti prodají boty velkoobchodům, velkoobchody dodají boty maloobchodům, které je konečně prodají spotřebitelům. Každý článek logistického řetězce musí sám nakoupit mnoho dalšího zboží a služeb. B2B trhy mají několik charakteristických rysů, které jsou v ostrém kontrastu se spotřebními trhy:

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VELKÉ PRODEJE MALÝM FIRMÁM

Stejně jako miliony obyvatel USA nakupuje i Ken Kantor rád na eBay. Nehledá však Barbíny do sbírky, karty s Batmanem či mírně použité kolečkové brusle. Coby spoluvlastník malé společnosti Intelligent Audio Systems, zabývající se designem zvukové techniky, hledá Kantor většinou zařízení pro svou firmu. Byl potěšen, když se mu podařilo koupit v aukci testovací měřidla v ceně 100 dolarů za kus, která se běžně v obchodech prodávají až za 4700 dolarů za kus.

Majitelé firem, jako je Kantor, nejsou významným zdrojem příjmů jen pro eBay, ale i pro mamutí společnosti – IBM, American Express a Microsoft a další. Podle Small Business Administration's Office of Advocacy vzniklo v roce 2002 v USA 550 000 malých firem. Tyto nové firmy potřebují kapitálové vybavení, technologii, zásoby a služby. Rozšíříte-li svůj pohled za horizont USA na nové firmy všude po světě, dostanete obrázek obrovského růstu B2B trhu. Podívejme se, jak se na něj orientují některé společnosti:

- V případě svého nového softwarového balíku *run-your-business* (řídíte si sami svoji firmu) spoléhá společnost **Microsoft** na prodej 45 milionům malých a středních firem po celém světě, od čehož si slibuje nárůst ročního obrátu o 10 miliard dolarů do roku 2010. Ale ani Microsoft se svými prostředky si nemůže dovolit posílat své obchodní zástupce ke každé z těchto firem. Místo toho si vytváří celou armádu nezávislých poradenských společností – celkem 24 000 – známých jako **value-added resellers**. Microsoft si také najal 300 dalších prodejních manažerů, aby pomáhali vzdělávat a podporovat jak partnery, tak zákazníky.
- Společnost **IBM** odhaduje, že malé a střední firmy vyžadují 20 % jejich aktivit a představila proto produktovou řadu *Expres*, zahrnující hardware, softwarové služby a financování pro tento trh. IBM prodává pomocí oblastních zástupců i pomocí nezávis-

lých dodavatelů a prodejců softwaru a svoje snahy zaměřené na malé a střední firmy podporuje miliony dolarů na reklamu ročně. Jedná se o televizní spoty a tištěné reklamy v publikacích typu *American Banker* nebo *Inc*. Společnost se také zaměřuje přímo na homosexuální majitele firem s reklamami v *The Advocate* a *Out*. Pro získání přístupu k menšinovým segmentům, například k Afroameričanům a Hispáncům, spolupracuje IBM s neziskovými organizacemi.

- **American Express** průběžně obohacuje nabídku svých kreditních karet pro malé firmy o nové prvky. Mnoho malých firem využívá těchto karet k pokrytí svých hotovostních potřeb v řádech statisíců dolarů měsíčně. Kromě kreditních karet rozšiřuje společnost American Express své aktivity zaměřené na malé firmy o další služby. Vytvořila síť malých firem nazvanou OPEN (www.openamericanexpress.com) s cílem nabídnout zúčastněným firmám ve spojení s dalšími obry, jako jsou ExxonMobil, Dell, FedEx či Staples, různé služby, webové nástroje a diskontní programy. S programem OPEN umožňuje American Express zákazníkům nejen ušetřit peníze za běžné výdaje, ale dává jim i možnost vést značnou část firemního účetnictví přímo na jeho stránkách.

Malé a střední firmy představují obrovskou příležitost, ale zároveň i řadu výzev. Trh je velký a značně fragmentovaný podle odvětví, velikosti a počtu let dosavadní existence. I když se podaří tyto společnosti oslovit, je těžké je přesvědčit, aby něco koupily. Vlastníci malých firem mají zřejmou averzi k dlouhodobému plánování a řídí se stylem „koupím si to, až to budu potřebovat“. Naštěstí mohou ti, kteří jsou na trhu noví, čerpat z obrovského množství zkušeností společností jako IBM, Microsoft, Hewlett-Packard, American Express a dalších, které mají pro malé firmy „vybroušené“ marketingové strategie.

Zdroje: Podle článku Barnabyho J. Federa, „When Goliath Comes Knocking on David's Door“, *New York Times*, 6. května 2003, str. G13; Jay Green, „Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?“, *Business Week*, 21. dubna 2003, str. 72–73; Jennifer Gilbert, „Small But Mighty“, *Sales & Marketing Management*, leden 2004, str. 30–35; Verne Kopytoff, „Business Click on eBay“, *San Francisco Chronicle*, 28. července 2003, str. E1; Matt Krantz, „Firms Jump on the eBay Vagon“, *USA Today*, 3. května 2004, str. 1B, 2B.

- **Menší počet větších odběratelů.** Marketér na B2B trhu obvykle jedná s daleko méně zákazníky, zato však s mnohem většími, než spotřební marketér. Osud výrobce pneumatik, společnosti Goodyear Tire Company a ostatních dodavatelů automobilovému průmyslu, závisí na tom, zda seženou kontrakty od několika málo předních výrobců automobilů. Malé množství velkých zákazníků provádí většinu nákupů v odvětvích, jako jsou letecké motory nebo obranné systémy. Přestože zpomalující se ekonomika omezuje činnost nákupních oddělení velkých společností, nabízí malý a střední obchodní trh dodavatelům nové příležitosti.⁴ K tomuto slibnému novému B2B trhu viz marketingový postřeh *Velké prodeje malým firmám*. Marketingová vsuvka *Návod jak prodávat malým firmám* pak obsahuje několik tipů jak postupovat a čeho se vyvarovat.
- **Těsný vztah dodavatele a odběratele.** Kvůli malé zákaznické základně a důležitosti i síle větších zákazníků se od dodavatelů často očekává, že budou své nabídky přizpůsobovat na zakázku podle potřeb jednotlivých firemních zákazníků. Kupující z řad firem si často vybírají dodavatele, kteří budou zároveň od nich kupovat. Příklad by nám mohl poskytnout výrobce papíru, který kupuje chemikálie od konkrétní chemické společnosti, jež si pak od něho koupí značné množství papíru.
- **Profesionální přístup k nákupu.** B2B zboží často nakupují kvalifikovaní nákupčí, kteří se řídí nákupními zásadami, omezeními a požadavky svých společností. Mnohé z nákupních instrumentů – například *request for quotations*, obchodní návrhy a kupní smlouvy – se obvykle v nákupech spotřebitelů nevyskytují. Profesionální nákupčí se po celou svou kariéru učí, jak nakupovat lépe. Mnozí patří k National Association of Purchasing Managers (Národní asociace manažerů nákupu, NAPM), která se pokouší zlepšit efektivitu a postavení profesionálních nákupčích. To znamená, že marketéři na B2B trhu jsou nuceni poskytovat více technických dat o svém výrobku a jeho přednostech v porovnání s výrobky konkurentů.
- **Několik kupních vlivů.** B2B kupní rozhodnutí obvykle ovlivňuje řada lidí. Nákupní komise složené z technických expertů nebo dokonce členů nejvyššího vedení jsou obvyklé v případě nákupu významných položek. B2B marketéři musí posílat dobře vycvičené obchodní zástupce a obchodní týmy, aby si poradili s dobře vycvičenými nákupčími.
- **Vícenásobné prodejní návštěvy.** Protože se prodejního procesu zúčastňuje více lidí, vyžaduje získání většiny zakázek několik prodejních návštěv, a v některých případech může proces trvat i roky. Jedna studie společnosti McGraw-Hill zjistila, že k uzavření prodeje mezi firmami je v průměru třeba čtyř až čtyř a půl návštěv. V případě dodávky kapitálového vybavení pro velké projekty se může jednat o několik pokusů stát se dodavatelem projektu a prodejní cyklus – od první nabídky k odevzdání výrobku – se často měří na roky.⁵
- **Odvozená poptávka.** Poptávka po B2B zboží je v konečné podobě odvozena od poptávky po spotřebním zboží. Proto musí obchodní marketér pozorně sledovat nákupní chování konečných spotřebitelů. Tzv. „Velká trojka“ detroitských výrobců automobilů (*GM, Ford, DaimlerChrysler – pozn. překl.*) je hlavní příčinou nárůstu poptávky po ocelových ingotech. Značná část této poptávky vychází z přetrvávající náklonnosti spotřebitelů k minivanům a ostatním lehkým užitkovým vozidlům, při jejichž výrobě je použito mnohem více oceli než při výrobě osobních aut. Firemní zákazníci musí také pozorně sledovat současné a očekávané ekonomické faktory, například úroveň výroby, investice, spotřební výdaje a úrokové sazby. V období recese snižují firemní zákazníci investice do továren, zařízení a zásob. B2B marketéři nemohou v tomto prostředí k podnícení celkové poptávky mnoho udělat. Mohou jen tvrdě bojovat, aby zvýšili nebo udrželi svůj podíl na celkové poptávce.
- **Nepružná poptávka.** Celková poptávka pro značnou část B2B zboží a služeb je nepružná – to znamená, není příliš závislá na změně ceny. Výrobci obuvi nenakoupí větší množství kůže, když její cena klesne, ani jí nenakoupí méně, když cena stoupne, pokud nenaleznou uspokojivé náhražky. Poptávka je obzvláště nepružná pro B2B zboží, které představuje jen malé procento z celkových nákladů, například tkaničky do bot.
- **Kolisavá poptávka.** Poptávka po B2B zboží a službách bývá volatelnější než je tomu u poptávky po spotřebním zboží a službách. Dané procentuální zvýšení poptávky spotřebitelů může vést k mnohem vyššímu procentuálnímu zvýšení poptávky po továrnách a zařízení nutných k výrobě nově poptávaného zboží. Ekonomové tomu říkají **akcelerační účinek**. Někdy zvýšení poptávky spotřebitelů o pouhých 10 % může způsobit až 200% zvýšení B2B poptávky po výrobcích v násled-

dujícím období. Pokles o 10 % v poptávce spotřebitelů může způsobit naprosté zhroucení B2B poptávky.

- **Geografická koncentrace kupců.** Více než polovina firemních zákazníků v USA je soustředěna v sedmi státech: New Yorku, Kalifornii, Pensylvánii, Illinois, Ohio, New Jersey a Michiganu. Geografická koncentrace výrobců pomáhá snižovat prodejní náklady. B2B marketéři však musí zároveň sledovat oblastní změny v některých odvětvích.
- **Přímé nákupy.** B2B zákazníci často raději nakupují přímo od výrobců než přes zprostředkovatele, zvláště výrobky, které jsou technicky složité nebo nákladné (např. velké počítače nebo letadla).

7.1.2 Nákupní situace

Firemní zákazník se při nákupu ocitá před mnoha rozhodnutími. Počet rozhodnutí závisí na nákupní situaci: složitosti řešeného problému, novosti kupního požadavku, počtu lidí, kterých se týká, a na potřebném čase. Patrick Robinson a další rozlišují tři typy kupních situací: přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup a první nákup.⁶

PŘÍMÝ OPAKOVANÝ NÁKUP Nákupní oddělení znovu rutinně objedná (například kancelářské potřeby, chemikálie ve velkém) u některého z dodavatelů uvedených na „schváleném seznamu“ dodavatelů. Dodavatelé usilují o dodržování kvality výrobků a služeb a často sami navrhuji pro úsporu

MARKETINGOVÁ VSUVKA: NÁVOD JAK PRODÁVAT MALÝM FIRMÁM

- **Nedávejte do stejné kategorie malé a střední firmy.** Existuje velká propast mezi tržbami jednoho milionu a 50 milionů dolarů nebo mezi začínající firmou s 10 zaměstnanci a zralejší firmou se 100 zaměstnanci. Společnost IBM obohacuje svůj obchodní portál pro malé a střední firmy (www.ibm.com/businesscenter/us) o funkce *call me* nebo *text-chat* vztahující se k výrobkům pro různé tržní segmenty.
- **Nemrhejte jejich časem.** To znamená žádné telefonáty naslepo, zábavné prodejní ukázky nebo obchodní jednání u dlouhých obědů s popíjením alkoholu.
- **Postupujte jednoduše.** Mělo by se jednat o důsledek předchozího odstavce. Jednoduchost znamená jeden kontakt s dodavatelem pro všechny problémy se servisem nebo jedna faktura za všechny služby a výrobky. Společnost AT&T, která obsluhuje 3,9 milionu firem s méně než 100 zaměstnanci, spojuje pro potřeby tohoto trhu správu dat, networking a další služby do vhodných balíčků služeb.
- **Využívejte internet.** Společnost Hewlett-Packard při svém výzkumu nákupního chování majitelů malých firem zjistila, že tyto časově omezení rozhodovatelé dávají přednost nákupu či přinejmenším vyhledávání výrobků a služeb po internetu. Proto HP zřídila webové stránky zaměřené na malé a střední firmy a přitahuje majitele firem k těmto stránkám rozsáhlou reklamou, direct mailem, e-mailovými kampaněmi, katalogy a společenskými akcemi. IBM hledá na svých nových B2B webových stránkách potenciální zákazníky pomocí prodeje repasovaných nebo vyřazených přístrojů přes eBay. Okolo 80 % přístrojů IBM se prodává malým firmám, které předtím od IBM nekupovali – a polovina z nich pak souhlasila s tím, aby byli kontaktováni s dalšími nabídkami.
- **Nezapomínejte na přímý kontakt.** I když dojde k prvnímu kontaktu s majitelem malé firmy přes internet, musíte mu nabídnout možnost telefonátu nebo osobní návštěvy. Společnost Sprint se spojuje s malými firmami pomocí svých *Sprint experience center*. Tato centra, nacházející se ve větších městech, předvádějí produkty Sprintu v reálném životě a slouží jako místa, kam mohou obchodní zástupci nebo dealeři Sprintu pozvat potenciální zákazníky a umožnit jim seznámení s technologiemi.
- **Poskytujte podporu po prodeji.** Malé firmy chtějí partnery, nikoliv prodavače. Když De Witt Company, společnost se 100 zaměstnanci zabývající se výrobky pro terénní úpravy, nakoupila od německé společnosti Moeller značné množství strojů, navštívil prezident německé společnosti osobně generálního ředitele společnosti De Witt a zůstal, dokud se neujistil, že stroje fungují tak, jak mají.
- **Nepodceňujte přípravu.** Realita řízení malých a středních firem se liší od skutečnosti známé z velké společnosti. Microsoft vytvořil malou fiktivní výzkumnou společnost Soutridge a kartičky s obrázky a popisem jejich hlavních rozhodovatelů ve stylu baseballových kartiček, které mají pomoci zaměstnancům Microsoftu přizpůsobit prodejní strategie každodenním problémům malé firmy.

Zdroje: Podle článku Barnabyho J. Federa, „When Goliath Comes Knocking on David's Door“, *New York Times*, 6. května 2003, str. G13; Jay Green, „Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?“, *Business Week*, 21. dubna 2003, str. 72–73; Jennifer Gilbert, „Small But Mighty“, *Sales & Marketing Management*, leden 2004 str. 30–35; Verne Kopytoff, „Business Click on eBay“, *San Francisco Chronicle*, 28. července 2003, str. E1.

času automatizované systémy pro doobjednávání. Dodavatelé, kteří nejsou na schváleném seznamu, se pokoušejí nabídnout něco nového nebo využít nespokojenosti zákazníka se současným dodavatelem. Tito dodavatelé se snaží získat alespoň menší objednávku a postupem doby zvětšit svůj podíl na nakupovaném množství.

MODIFIKOVANÝ OPAKOVANÝ NÁKUP Kupující chce změnit specifikaci, ceny, dodací požadavky nebo jiné podmínky výrobků. Modifikovaný opakovaný nákup obvykle zahrnuje na obou stranách další účastníky. Dosavadní dodavatelé jsou nervózní a musí chránit své zakázky. Noví dodavatelé vidí příležitost, aby přišli s návrhem lepší nabídky a získali tak část obchodu.

PRVNÍ NÁKUP Zákazník kupuje určitý výrobek nebo službu poprvé (například nový bezpečnostní systém pro kancelářskou budovu). Čím větší náklady nebo riziko, tím větší počet možných dodavatelů a větší množství informací, které shromáždí – a tím delší čas potřebný k rozhodnutí.⁷

Firemní zákazník činí nejméně rozhodnutí v situaci přímého opakovaného nákupu a nejvíce v situaci, kdy se jedná o první nákup (nebo také o tzv. nové zadání). S průběhem času se z nových nákupních situací stanou přímé opakované nákupy a rutinní nákupní chování. Nové zadání nákupu prochází několika stadii: pozornosti, zájmu, hodnocení, vyzkoušení a přijetí.⁸ Efektivita komunikačních nástrojů se v každém stadiu liší. Hromadné sdělovací prostředky jsou nejdůležitější v počátečním stadiu uvědomování si. Zaměstnanci prodeje mají největší vliv ve stadiu zájmu a zdroje technických informací jsou nejdůležitější ve stadiu hodnocení.

V této situaci nového zadání musí kupující určit technické specifikace výrobku, cenové limity, termín a podmínky dodání, servisní podmínky, objednávaná množství, přijatelné dodavatele a vybraného dodavatele. Každé rozhodnutí je ovlivněno řadou účastníků a pořadí, v němž jsou jednotlivá rozhodnutí činěna, je různé. Tato situace je pro marketéra největší příležitostí a výzvou. Protože se jedná o komplikovaný prodej, užívají mnohé společnosti **misijní prodejní týmy** složené z nejvýkonnějších prodejních zástupců. Nejdůležitější pro získání důvěry a ochoty zákazníka uvažovat o změně je příslib a známost značky výrobce. Marketér se také snaží oslovit co nejvíce klíčových účastníků a poskytnout užitečné informace a pomoc.

Jakmile je zákazník získán, již zavedení dodavatelé se neustále pokoušejí najít způsoby, jak dodat hodnotu svým tržním nabídkám a získat tak opakovaný nákup. Často to dělají tak, že poskytují zákazníkům customizované informace.

■ ORICA

Společnost Orica Ltd., dříve ICI Australia, soupeří v bezohledně konkurenčním odvětví komerčních výbušnin. Zákazníky společnosti jsou lomy, které používají výbušniny k roztrhání skalní masy do bloků žádoucí velikosti. Orica se neustále pokouší minimalizovat ceny výbušnin. Jako dodavatel si Orica uvědomila, že by mohla vytvořit významnou hodnotu zlepšením účinnosti výbuchu. Aby tak mohla učinit, stanovila přes 20 parametrů, které ovlivňují účinnost výbuchu, a začala shromažďovat data od zákazníků o parametrech a výsledcích jednotlivých výbuchů. Kritickým utříděním těchto dat porozuměli inženýři firmy Orica podmínkám vedoucím k různým výsledkům. Pak mohli nabídnout zákazníkům smlouvu na „rozbitou skálu“, která téměř zaručovala žádoucí výsledek. Úspěch tohoto přístupu – spíše provést celý výbuch v lomu, než prodávat pouze výbušniny – pomohl společnosti posílit pozice největšího dodavatele komerčních výbušnin na světě.⁹

Zákazníci, kteří uvažují o nákupu zboží a služeb v řádech šesti- nebo sedmimístných částek, chtějí veškeré informace, které mohou dostat. Jednou z cest k přilákání nových zákazníků je vytvoření referenčního programu pro zákazníky, v němž dosavadní spokojení zákazníci spolupracují s marketingovým oddělením tak, že souhlasí, aby jejich společnost byla uváděna jako reference. Ke společností, které mají takový program, patří Siebel Systems, J. D. Edwards a Sun Microsystems.

■ J. D. EDWARDS

Softwarová společnost J. D. Edwards se sídlem v Denveru zve zákazníky s tím, že je „pro nové zákazníky důležité“, aby se připojili k jejímu referenčnímu programu a specifikovali úroveň, na jaké se ho chtějí zúčastnit. Zákazníci mohou vyjádřit souhlas s tím, že budou odpovídat na telefonní hovory potenciálních zákazníků, umožní společnosti J. D. Edwards, aby přímo v jejich prostorách prezentovala potenciálním zákazníkům funkčnost software v praxi nebo jen propůjčila své jméno pro použití v tiskových zprávách. Ředitel pro komunikaci společnosti J. D. Edwards říká, že pro potenciální zákazníky je důležité

slyšet příběhy jiných zákazníků. Společnost vyhodnocuje prospěch z těchto doporučení zákazníků sledováním tržeb z dřívějších stadií kontaktu perspektivních zákazníků s tímto programem. Za sedm měsíců v letech 2002–2003 přinesl referenční program více než 35 milionů dolarů licenčních poplatků za software.

7.1.3 Nákup a prodej ucelených systémů

Mnoho firemních zákazníků dává přednost nákupu úplného řešení určitého problému od jednoho prodejce. Tato praxe – nazývaná **nákup uceleného systému** – vznikla u vládních zakázek na dodávku větších zbrojních a komunikačních systémů. Vláda vybírá z nabídek **primárních dodavatelů**, kteří pak sestaví celý balík nebo systém. Dodavatel, který získá kontrakt, má zodpovědnost za montáž a získání subkomponentů od **dodavatelů druhé úrovně**. Primární dodavatel tak poskytne řešení na klíč – kupci pak stačí otočit jedním klíčem a vše funguje.

■ FORD

Společnost Ford se z výrobce automobilů proměnila ve společnost, která nyní automobily převážně montuje. Ford spoléhá na několik hlavních dodavatelů systémů, kteří dodávají sedadlové systémy, brzdové systémy, dveřní systémy a jiné větší montážní díly. Při návrhu nového automobilu Ford těsně spolupracuje (dejme tomu) s dodavatelem sedadel a vytvoří výchozí specifikaci se základními rozměry sedadel a přehledem požadovaných vlastností, a pak čeká, až dodavatel sedadel přijde s designem, který by byl efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům. Jakmile Ford design odsouhlasí, uzavře dodavatel sedadel subdodavatelské smlouvy s dodavatelem komponent, aby vytvořili a dodali potřebné díly.

Prodejci si stále více uvědomují, že zákazníci tímto způsobem rádi nakupují, a mnozí z nich přijali prodej systému jako marketingový nástroj. Jednou z jeho variant je **kontrakt na dodávku systému**, kdy jediný dodavatel plní kupci veškeré jeho **MRO** požadavky (*maintenance, repairs, operating* – údržba, opravy, provoz). V průběhu období platnosti kontraktu se dodavatel stará o stav zásob zákazníka. Například Shell Oil se stará o ropné zásoby mnoha svých firemních zákazníků a ví, kdy je potřebují doplnit. Zákazník má prospěch ze snížených nákladů na obstarání a správu i z cenové ochrany po dobu trvání kontraktu. Prodejce má prospěch z nižších provozních nákladů díky stabilní poptávce a méně rozsáhlé administrativě.

Dodávky systémů jsou klíčovou průmyslovou marketingovou strategií při ucházení se o dodávku průmyslových projektů velkého rozsahu, jako jsou přehrady, ocelárny, zavlažovací systémy, sanační práce, ropovody, utility a dokonce i stavby nových měst. Stavební firmy proto soupeří v ceně, kvalitě, spolehlivosti a v dalších attributech, aby získaly kontrakt. Podívejme se na následující příklad.

■ JAPONSKO A INDONÉSIE

Indonéská vláda vyhlásila konkurs na výstavbu cementárny v blízkosti Jakarty. Firma z USA přišla s nabídkou, jejíž součástí bylo vybrání lokality, návrh cementárny, najmutí stavebních dělníků, sehnání materiálu, zařízení a předání hotové cementárny indonéské vládě. Japonská firma měla ve svém návrhu vše, co americká firma, a navíc najmutí a zapracování dělníků k provozu cementárny, export cementu prostřednictvím svých obchodních společností a využívání cementu ke stavbě silnic a nových kancelářských budov v Jakartě. I když byl japonský návrh nákladnější, kontrakt získal. Z toho je zřejmé, že Japonci nepohlíželi na problém jenom jako na otázku výstavby cementárny (úzký pohled na prodej systémů), ale jako na způsob, jak podpořit rozvoj indonéské ekonomiky. Zaujali nejširší pohled na potřeby zákazníka. To je skutečný prodej uceleného systému.

7.2 Účastníci B2B nákupního procesu

Kdo nakupuje za biliony dolarů zboží a služby, které firmy potřebují? Nákupci mají vliv v situaci přímých a modifikovaných opakovaných nákupů, zatímco zaměstnanci jiných oddělení mají větší vliv v situacích nových nákupů. Lidé z technického oddělení mají obvykle značný vliv při výběru výrobních komponentů a nákupci mají rozhodující slovo ve výběru dodavatelů.¹⁰



Montážní linka společnosti Ford v akci: dělník provádí montáž v automobilce společnosti Ford Motor v St. Thomas v kanadském Ontariu.

7.2.1 Nákupní centrum

Webster a Wind nazývají jednotku, která rozhoduje o nákupech nakupující společnosti, **nákupní centrum**. Skládá se „ze všech jedinců a skupin, jež se účastní rozhodovacího procesu a sdílejí některé společné cíle a rizika vznikající z rozhodnutí“.¹¹ Nákupní centrum se skládá ze všech členů společnosti, kteří hrají v procesu nákupního rozhodování některou z následujících sedmi rolí:¹²

1. **Iniciátoři.** Iniciují nákup. Mohou to být uživatelé nebo jiní pracovníci společnosti.
2. **Uživatelé.** Budou používat výrobek nebo službu. V mnoha případech uživatelé iniciují návrh nákupu a pomáhají definovat požadavky na výrobek.
3. **Ovlivňovatelé.** Pracovníci, kteří ovlivňují rozhodnutí o nákupu. Často pomáhají definovat specifikace a poskytují rovněž informace pro vyhodnocení alternativ. Významným ovlivňovatelem bývá například technický personál.
4. **Rozhodovatelé.** Pracovníci, kteří rozhodují o požadavcích na výrobek nebo dodavatelích.
5. **Schvalovatelé.** Pracovníci, kteří autorizují jednání rozhodovatelů nebo nákupčích.
6. **Nákupčí.** Pracovníci, kteří mají formální autoritu vybírat dodavatele a stanovují nákupní podmínky. Nákupčí mohou pomáhat vytvářet specifikaci produktů, ale svou hlavní roli hrají při výběru dodavatelů a vyjednávání. Při komplexnějších nákupech mezi ně mohou patřit i vysoce postavení manažeři.
7. **Vrátní.** Pracovníci, kteří mají moc bránit prodejčům nebo informacím v tom, aby se dostali k členům nákupního centra. Jsou jimi například nákupčí, recepční a telefonní operátoři, kteří mohou zabránit prodejčům v kontaktu s uživateli nebo rozhodovateli.

Učinnou roli může zastávat více pracovníků (může být mnoho uživatelů nebo ovlivňovatelů), stejně jako někteří pracovníci mohou zastávat role více.¹³ Nákupní manažer může například zastávat role nákupčího, ovlivňovatele a vrátného současně: může rozhodovat, kteří obchodní zástupci mohou navštívit ve společnosti konkrétní lidi, jaký rozpočet a jaká omezení se mají týkat určitého nákupu, a která firma bude nakonec pro obchod vybrána, přestože jiní (rozhodovatelé) mohou vybrat i několik potenciálních prodejčů, kteří splňují požadavky společnosti.

Typické nákupní centrum má nejméně pět nebo šest členů, ale často jich bývá i několik desítek. Mohou k němu patřit i lidé mimo společnost zákazníka, například vládní úředníci, konzultanti, techničtí poradci a další členové marketingového kanálu.

7.2.2 Vlivy v nákupním centru

V nákupních střediscích je obvykle několik členů s různými zájmy, autoritou, postavením a přesvědčovací schopností. Každý člen nákupního centra bude pravděpodobně dávat prioritu velmi rozdílným rozhodovacím kritériím. Technici mohou mít například zájem především o maximalizování funkčních vlastností výrobku, pracovníci z výroby se budou zajímat především o jednoduchost použití a spolehlivost dodávky, pracovníci finančního oddělení se zase soustředí na hospodárnost nákupu, zatímco pracovníci nákupního oddělení se budou zabývat provozními náklady a náklady produktem. Představitelé odborů mohou zdůrazňovat záležitosti bezpečnosti atd.

Nákupčí firem při svém rozhodování také reagují na mnoho vlivů. Každý nákupčí má osobní motivy, vnímání a preference, které jsou ovlivňovány jeho věkem, příjmem, vzděláním, pracovním postavením, osobností, přístupem k riziku a kulturou. Nákupčí mají rozdílné nákupní styly. Existují nákupčí, kteří dávají přednost jednoduchosti, jiní si „hrají na experty“, další chtějí jen to nejlepší, a ještě jiní si přejí dostat všechno hotové. Někteří vzdělaní mladší nákupčí jsou počítačovými experty a před výběrem dodavatele provádějí pečlivé analýzy konkurenčních návrhů. Jiní nákupčí jsou pak „tvrdými chlápky“ ze staré školy a štvou soupeřící prodejce proti sobě.

Webster upozorňuje, že rozhodnutí o nákupu nakonec neprovádějí společnosti, ale jednotlivci.¹⁴ Jednotlivci jsou motivováni vlastními potřebami ve snaze maximalizovat odměny (plat, povýšení, uznání a pocit úspěchu) nabízené společností. Osobní potřeby **motivují** chování jednotlivců, ale potřeby společnosti **legitimizují** proces nákupního rozhodování a jeho výsledky. Lidé nekupují výrobky. Kupují řešení dvou problémů: ekonomického a strategického problému společnosti a svého vlastního osobního „problému“, jímž je individuální úspěch a odměna. V tomto smyslu jsou rozhodnutí o koupi v průmyslu jak racionální, tak emocionální, protože slouží potřebám společnosti i jednotlivců.¹⁵

7.2.3 Cílení nákupních center

B2B marketéři musí pro správné cílení svého úsilí zjistit: Kteří lidé mají hlavní vliv na rozhodování? Jakým rozhodnutím dávají přednost? Jaká je úroveň jejich vlivu? Jaká hodnotící kritéria používají? Přemýšlejte o následujícím příkladu.

Společnost prodává nemocnicím chirurgické pláště z umělých materiálů k jednomu použití. O nákupech rozhodují v nemocnici viceprezident pro nákup, správce operačního sálu a chirurgové. Viceprezident pro nákup analyzuje, zda by měla nemocnice nakoupit pláště k jednomu použití nebo pláště, které se dají používat opakovaně. Dojde-li k rozhodnutí, že pláště k jednorázovému použití jsou výhodnější, správce operačního sálu porovná výrobky a ceny různých výrobců a pak se pro jednoho rozhodne. Zkoumá své schopnosti, antiseptické vlastnosti, střih, náklady a obvykle nakoupí značku, která vyhovuje funkčním požadavkům při nejnižších nákladech. Chirurgové ovlivňují rozhodnutí zpětně, neboť hlásí, jak jsou spokojeni s jednotlivými značkami.

B2B marketér nebude mít pravděpodobně přehled o všech uvažovaných rozhodnutích v průběhu rozhodovacího procesu, nicméně užitečná je každá informace, kterou může získat o osobních vlastnostech účastníků a jejich vzájemných vztazích.

Malí prodejci se soustřeďují na získání **klíčových nákupních ovlivňovatelů**. Větší prodejci využívají **několikaúrovňový hloubkový prodej** k oslovení maximálního počtu účastníků. Jejich obchodní zástupci prakticky „žijí“ s největšími zákazníky. Společnosti se budou muset více spoléhat na své komunikační programy, aby podchytily skryté nákupní vlivy a udržovaly současné zákazníky informované.¹⁶

■ SYMANTEC CORPORATION

Společnost Symantec Corporation se změnila z dodavatele spotřebitelského software (pod značkou Norton) v dodavatele firemních bezpečnostních systémů pro poskytovatele finančních služeb, zdravotní péče a utilit, ale získala i několik zakázek pro Ministerstvo obrany USA. Aby se společnost Symantec dostala na tyto nové trhy, byla nucena změnit strukturu svých prodejních týmů, aby umožňovaly vytváření vyšších úrovní vztahů se zákazníky. V roce 2003 proto přišla společnost Symantec s programem *Executive Sponsorship Program*. Do tohoto programu se zapojilo 13 výše postavených pracovníků společnosti, kteří udržují spojení s viceprezidenty nebo výkonnými pracovníky v 19 zákaznických společnostech různých odvětví.

HEALTH IMAGING
A BETTER VIEW OF LIFE.

complexity becomes

clarity

Simplify your life with Kodak. When you work with Kodak, life gets easier. Processes become streamlined. Technologies integrate and cooperate. Productivity improves. A full suite of professional services offerings, backed by our world-class team, bring total peace of mind. It's a better way to work. It's life when you connect with Kodak.

VISIT www.kodak.com/healthcare or call 1.877.TO.KODAK ext. 577

Reklama společnosti Kodak zaměřená na správce nemocnic nabízí služby, které zjednodušují procesy, integrují technologie a zlepšují produktivitu.

od bankovníctví přes telekomunikace až po výrobu. Cílem programu je lépe porozumět zákazníkům společnosti a jejich obchodním zájmům. Až dosud vedl tento program společnosti Symantec k tomu, že je společnost pokládána za hodnotného partnera a vedoucí pracovníci společnosti Symantec mají lepší představy o tom, jak vyvíjet produkty, které vyhovují potřebám zákazníků.¹⁷

B2B marketéři musí periodicky přehodnocovat své předpoklady o členech nákupních středisek. Společnost Kodak prodávala celá léta rentgenové filmy technikům v nemocničních laboratořích. Výzkum společnosti však ukázal, že ve stále vyšší míře činí nákupní rozhodnutí profesionální administrátoři. V reakci Kodak přepracoval svoji marketingovou strategii a přišel s novou reklamní kampaní zacílenou na tyto rozhodovatele.

Při definování cílových segmentů lze často identifikovat čtyři typy firemních zákazníků, včetně marketingových implikací z toho vyplývajících.

1. **Zákazníci orientovaní na cenu** (transakční prodej). Cena je vším.
2. **Zákazníci orientovaní na řešení** (konzultativní prodej). Chtějí nízké ceny, ale budou reagovat na argumenty o nižších celkových nákladech nebo o spolehlivějších dodávkách a službách.
3. **Zákazníci zlatého standardu** (prodej kvality). Chtějí to nejlepší, co se týče kvality výrobku, poskytování pomoci, spolehlivosti dodávek atd.
4. **Zákazníci strategické hodnoty** (firemní prodej). Chtějí poměrně stálé dodavatelské vztahy s jediným dodavatelem.

Některé společnosti jsou ochotné uspokojit cenově orientované zákazníky stanovením nižší ceny, avšak za cenu určitých restrikcí: 1. omezením množství, které lze koupit; 2. žádná refundace; 3. žádná úpravy; 4. žádná služby.¹⁸

- Společnost **Cardinal Health** přišla s programem bonusových dolarů a přiděluje firemním zákazníkům body podle množství nakoupeného zboží. Body pak lze proměnit za zboží navíc nebo poradenství zdarma.
- **GE** instaluje do svých leteckých motorů a motorů pro lokomotivy diagnostická čidla. Její odměna totiž aktuálně závisí na počtu odlétaných hodin nebo ujetých kilometrů.
- **IBM** je nyní více společností poskytující služby doplňované výrobky, než společností poskytující výrobky s doplňkovými službami. Může nabízet na požádání výpočetní kapacitu coby alternativu k prodeji počítače (obdobně jako je nabízeno video na požádání).

Sdílení rizik a přínosů může být využíváno jako protiváha ke snížení cen požadovaným zákazníky. Řekněme například, že Medline, dodavatel nemocnicím, podepíše smlouvu s Highland Park Hospital, v níž slibuje úspory 350 000 dolarů v prvních 18 měsících, výměnou za desetkrát vyšší podíl v zásobování nemocnice. Pokud Medline dosáhne menších než slíbených úspor, bude muset rozdíl společnosti uhradit. Pomůže-li k podstatně vyšším úsporám, než jaké slíbila, pak získá určitou část na úsporách překračujících slíbenou částku. Aby takové uspořádání fungovalo, musí být dodavatel ochotný pomáhat zákazníkovi ve vytváření historické databáze, dosáhnout shody na způsobu vyhodnocování přínosů a nákladů a musí vytvořit mechanismus pro řešení případných sporů.

Prodej řešení může také zmírnit cenový nátlak, přičemž existuje v různých podobách. Podívejme se na následující tři příklady:¹⁹

- **Řešení ke zvýšení příjmů zákazníka.** Firma Hendrix Voeders používala své prodejní poradce k tomu, aby pomáhali farmářům dosáhnout o 5–10 % vyšší přírůstkové váhy zvířat, než konkurence.
- **Řešení ke snížení rizik zákazníka.** Společnost ICI Explosives vytvořila bezpečnější způsob dopravy výbušnin do lomů.
- **Řešení ke snížení nákladů zákazníka.** Zaměstnanci společnosti W. W. Grainger pracují na pracovišti firem větších zákazníků a pomáhají snižovat materiálové náklady.

7.3 Nákupní/obstarávací proces

Každá společnost má specifické nákupní cíle, politiku, postupy, organizační struktury a systémy. V zásadě lze říci, že se firemní zákazníci snaží získat balíček co největších výhod (ekonomických, technických, servisních a společenských) v porovnání k nákladům. Motivace firemního zákazníka k nákupu bude růst s vyšším poměrem vnímaných výhod k nákladům. Úkolem marketéra je vytvořit ziskovou nabídku, která poskytne cílovým zákazníkům nejvyšší hodnotu.

7.3.1 Nákupní orientace

V minulosti nákupní oddělení zaujímala v hierarchii managementu firem nízké postavení, navzdory skutečnosti, že často hospodařila s více než polovinou nákladů. Současné konkurenční tlaky vedou mnohé společnosti v USA k tomu, aby zvýšily postavení nákupních oddělení a povýšily jejich vedoucí pracovníky do řad viceprezidentů. V dnešních nákupních odděleních pracuje mnoho lidí s titulem MBA, kteří aspirují na postavení generálního ředitele – například Thomas Stallkamp, bývalý výkonný viceprezident pro nákup a zásobování společnosti Chrysler, který snížil náklady a zjednodušil výrobní procesy tohoto výrobce automobilů.²⁰

Posláním těchto nových, strategičtější orientovaných nákupních oddělení, je hledat lepší hodnotu u menšího počtu lepších dodavatelů. Některé nadnárodní společnosti je dokonce povýšily na „oddělení strategického zásobování“ se zodpovědností za globální hledání zdrojů a partnerů. U společnosti Caterpillar byly například činnosti nakupování, kontrola zásob, plánování výroby a doprava sloučeny do jednoho oddělení. Lockheed Martin je další firmou, která zlepšila své praktiky nákupů od jiných firem.

■ LOCKHEED MARTIN

Dodavatel Ministerstva obrany USA, společnost Lockheed Martin – ročně nakupuje za 13,2 miliardy dolarů – vytvořila *Strategic Sourcing Solutions Group* (skupinu pro řešení strategického nákupu), která centralizuje nákupní funkce společnosti a konsoliduje přebytky. Skupina se skládá z 52 zaměstnanců z různých oborů a jejím posláním je stát se „integrováním, špičkovým týmem poskytujícím v odvětví uznávané informační služby o dodavatelském řetězci a inovativní nákupní strategii. Skupina přitom plně optimalizuje hodnotu pro zákazníky“. Příkladem strategického zaměření skupiny může být zjištění společnosti Lockheed Martin, že utrácí za strojní zařízení zhruba o 25–40 % více než by měla. Skupina dostala za úkol snížit počet dodavatelů a upevnit vztahy s těmi, jimž bude dána přednost. Zásobovací základna byla snížena kombinací koncentrace více zakázek u několika preferovaných dodavatelů, zvýšením frekvence vyjednávání a zavedením obrácených aukcí tam, kde je to vhodné.²¹

Povyšení funkce nákupu vyžaduje od B2B marketérů minimálně stejné zdokonalení jejich pracovníků prodeje, aby se vyrovnal kvalitou firemním nákupčím. Formálně můžeme rozlišovat mezi třemi nákupními orientacemi společností:²²

- **Orientace na koupi.** Zaměření nákupčího je krátkodobé a taktické. Nákupčí jsou odměňováni podle svých schopností dosáhnout od dodavatelů nejnižší ceny za danou úroveň kvality a dostupnosti. Nákupčí používají dvě taktiky: **komoditizace**, kdy předpokládají, že výrobek je komoditou a starají se pouze o cenu, a **multisourcing**, kdy využívají několik zdrojů a nechají je soupeřit o podíly na nákupech společnosti.
- **Orientace na obstarávání.** Nákupčí současně hledají zlepšení kvality a snížení nákladů. Vytvářejí vztahy spolupráce s hlavními dodavateli a pokoušejí se o úspory lepším řízením nákladů na získání a zpracování materiálu. Usilují o co nejdřívejší zapojení dodavatele do procesu manipulace s materiálem, řízení úrovně zásob, *just-in-time* (správného načasování toku materiálů a zásob) managementu a dokonce i návrhu výrobků. Vyjednávají dlouhodobé smlouvy s hlavními dodavateli k zajištění včasného toku materiálů. Těsně spolupracují se svojí výrobní skupinou na plánování materiálových požadavků (*materials requirement planning – MRP*), aby zajistili včasnou dodávku zásob.
- **Orientace na řízení logistického řetězce.** Zde je nákupní role ještě dále rozšířena, aby se stala strategičtější o operaci přidávající hodnotu. Vedoucí pracovníci nákupního oddělení firmy spolupracují s vedoucími pracovníky oddělení marketingu a dalších oddělení na vytvoření hladkého systému řízení logistického řetězce od nákupu surovin až k včasnému dodání hotového zboží konečným uživatelům.

7.3.2 Typy nákupních procesů

Marketéři musí pochopit, jak pracuje nákupní oddělení firmy. Tato oddělení nakupují mnoho typů výrobků a nákupní proces se liší v závislosti na typech výrobků, o něž se jedná. Peter Kraljic rozlišuje čtyři nákupní procesy spojené s výrobky.²³

1. **Rutinní výrobky.** Tyto výrobky představují pro zákazníka nízkou hodnotu i náklady a neobsahují žádná rizika (například kancelářské potřeby). Zákazníci budou hledat nejnižší cenu a zdůrazňovat rutinní objednávání. Dodavatelé budou poskytovat standardizované a konsolidované nabídky.
2. **Doplňkové výrobky.** Tyto výrobky mají pro zákazníka vysokou hodnotu a cenu, ale s jejich dodávkami je spojeno jen málo rizika (například písty do motorů), protože je vyrábí mnoho společností. Dodavatel ví, že zákazník bude porovnávat tržní nabídky a ceny, a potřebuje proto ukázat, že jeho nabídka minimalizuje celkové náklady zákazníka.
3. **Strategické výrobky.** Tyto výrobky mají pro zákazníka vysokou hodnotu i cenu a také obsahují značná rizika (například *mainframe* počítače). Zákazník bude chtít dobře známého a důvěryhodného dodavatele a bude ochoten zaplatit vyšší cenu, než je průměrná cena. Dodavatel se bude pokoušet hledat strategické aliance, které nabudou podobu včasnějšího angažování dodavatele, společných vývojových programů a společných investic.
4. **Obzvláště představující potenciální úzké hrdlo.** Tyto výrobky mají pro zákazníka nízkou hodnotu a cenu, ale obsahují určitá rizika (například náhradní součástky). Zákazník si bude přát doda-

vatele, který může zaručit plynulý přísun spolehlivých výrobků. Dodavatel by měl navrhnout standardní součástky a nabídnout systém sledování zásob, dodávku na požádání a zákaznickou podporu.

7.3.3 Organizování a administrace nákupů

Většina nákupních profesionálů popisuje svoji roli tak, že je strategičtější, techničtější, týmově orientovanější a zodpovědnější než kdykoliv dříve. „Nakupování je nyní více mezifunkční prací než tomu bývalo v minulosti,“ říká David Duprey, nákupčí společnosti Anaren Microwave. Celkem tři výzkumy nákupčích v jednom výzkumu uvedlo, že nákupní skupina se angažuje v designu a vývoji nových výrobků podstatně více, než tomu bylo před pěti lety, a více než polovina nákupčích participuje v mezifunkčních týmech, v nichž mají dobré zastoupení i dodavatelé.²⁴

Ve společnostech, které mají více divizí, provádějí většinu nákupů jednotlivé divize. Některé společnosti však začaly s centralizovaným nákupem. Ústředí identifikuje materiály nakupované v různých divizích a nakupuje je centrálně, čímž získává větší kupní sílu. Jednotlivé divize mohou nakupovat i z jiných zdrojů, jestliže dostanou lepší podmínky, ale obecně řečeno, centralizované nákupy vedou k podstatným úsporám. Pro B2B marketéra tento vývoj znamená jednání s menším počtem nákupčích na vyšší úrovni a potřebu využívat v případě velkých korporací prodejní skupiny pro jednotlivé národní zákazníky.

Společnosti však současně decentralizují vybrané nákupní operace tím, že zplnomocňují zaměstnance k nákupu některých menších předmětů, jako jsou složky, kávovary nebo vánoční stromky. To bylo umožněno dostupností tzv. nákupních karet (*purchasing cards*) vydávaných organizacemi specializujícími se na kreditní karty. Společnosti dávají karty mistrům, úředníkům a sekretářkám; na kartách jsou kódy, které udávají kreditní limity a přesně vymezují, kde lze kartu použít. Nákupní šéf National Semiconductor zjistil, že karty snížily náklady na zpracování z 30 dolarů na objednávku na několik centů. Další výhoda spočívá v tom, že kupující i dodavatelé nyní tráví méně času administrativními činnostmi.

7.4 Stadia nákupního procesu

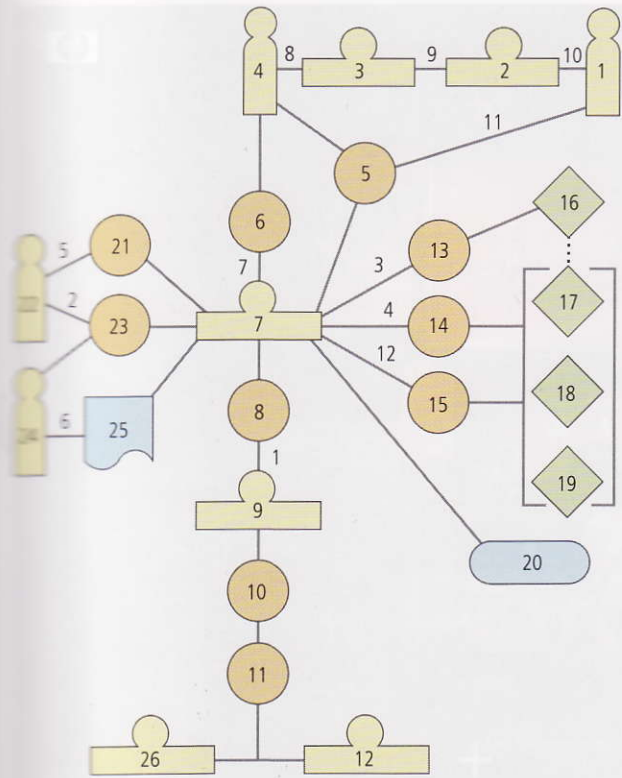
V tomto bodě jsme schopni popsat obecná stadia procesu nákupního rozhodování společností. Společnost Robinson and Associates identifikovala osm stadií a nazvala je **nákupní fáze**.²⁵ Fáze jsou ukázány v tab. 7.1. Tento model se nazývá **konstrukce nákupní sítě**.

Tab. 7.1 ukazuje nákupní fáze obsažené v případě nové nákupní situace. V situacích modifikovaného opakovaného nákupu nebo přímého opakovaného nákupu má nakupující obvykle oblíbeného dodavatele nebo seznam dodavatelů řazených podle priorit. Proto mohou být vynechána stadia hledání dodavatele a ucházení se o jeho nabídku.

Model osmi nákupních stadií popisuje hlavní kroky nákupního procesu společností. Sledování mapy nákupního toku může marketérovi poskytnout mnoho náznaků. Mapa nákupního toku nákupu balicího stroje v Japonsku je ukázána na obr. 7.1. Čísla v rámečcích jsou vysvětlena vpravo. Číslo

Tab. 7.1
Konstrukce nákupní sítě:
hlavní stadia (nákupní fáze)
průmyslového nákupního
procesu ve vztahu k hlavním
nákupním situacím
(nákupní třídy)

Nákupní fáze	Nákupní třídy		
	Nový nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	ano	možná	ne
2. Obecný popis potřeby	ano	možná	ne
3. Specifikace výrobku	ano	ano	ano
4. Hledání dodavatele	ano	možná	ne
5. Kolekce návrhů	ano	možná	ne
6. Výběr dodavatele	ano	možná	ne
7. Specifikace objednávacích postupů	ano	možná	ne
8. Hodnocení výkonu	ano	ano	ano



1. prezident
2. finanční oddělení
3. prodejní ústředí
4. šéf výroby
5. rozhodnutí
6. diskuse o výrobě a prodejních plánech
7. výrobní oddělení
8. příprava plánu balicího procesu
9. komise pro vývoj nových výrobků
10. žádost o konzultaci
11. vytvoření marketingového plánu nového výrobku
12. oddělení vývoje výrobků
13. diskuse o vývoji prototypů strojů
14. prototyp stroje
15. podání objednávek
16. návrhářský a technický personál výrobce
17. dodavatel A
18. dodavatel B
19. dodavatel C
20. výstavy strojů v zámorí
21. žádost o testování prototypu strojů
22. výzkumní pracovníci
23. příprava základního designu
24. mistr
25. tvorba konceptů plánu
26. marketingové oddělení

Obr. 7.1
Nákupní chování firmy
v Japonsku: Proces nákupu
balicího stroje.

Zdroj: „Japanese Firms Use
Unique Buying Behavior”,
The Japan Economic Journal,
23. prosince 1980, str. 29.
Přetištěno s povolením.

Karriřovou mezi rámečky ukazují tok událostí. V nakupující společnosti se nákupem zabývalo 20 lidí, včetně výrobního manažera, komise pro nové výrobky, laboratoře společnosti, oddělení marketingu a oddělení pro rozvoj trhu. Celý rozhodovací proces trval 121 dní. V každém z osmi stadií se objevuje několik důležitých záležitostí.

7.4.1 Rozpoznání problému

Nákupní proces začíná ve chvíli, kdy někdo ve společnosti rozpozná problém nebo potřebu, která může být vyřešena nákupem zboží nebo služby. Rozpoznání problému může být spuštěno interním nebo externím podnětem. Interně k tomu mohou vést běžné události. Společnost se rozhodne vyvinout nový výrobek a potřebuje k tomu nové zařízení a materiály. Rozbije se stroj a jsou zapotřebí náhradní součástky. Ukáže se, že nakupovaný materiál je neuspokojivý a společnost začne hledat jiného dodavatele. Nákupní manažer vycítí příležitost získat lepší cenu nebo kvalitu. Nákupčí může poznat nové nápady na veletrhu, spatří reklamu nebo ho navštíví obchodní zástupce, který mu nabídne lepší výrobek nebo nižší cenu. B2B marketéři mohou podnítit rozpoznání problému pomocí direct mailu, teleshoppingu nebo návštěv potenciálních zákazníků.

7.4.2 Obecný popis potřeby a specifikace výrobku

V další fázi určí kupující obecné charakteristiky a požadované množství nakupované položky. U standardních předmětů je to jednoduché. U složitějších bude nakupující na definici charakteristických vlastností, jako je spolehlivost, trvanlivost nebo cena, spolupracovat s dalšími osobami – inženýry, učiteli. Marketéři mohou pomoci informacemi o tom, jak jejich výrobky splňují nebo dokonce překračují potřeby kupujícího. Následující příklad dokládá, jak dodavatel používá služby s přidanou hodnotou, aby získal konkurenční výhodu.

HEWLETT-PACKARD

Marketingová divize společnosti Hewlett-Packard přišla s pojetím nazvaným **důvěryhodný poradce**. Marketéři došli k závěru, že společnost musí jít dále než jen k prodeji systémů a musí se prodávat sama coby poradce, který poskytuje

Jedna z řady reklam společnosti Hewlett-Packard na téma „+ hp = všechno je možné“, které se zaměřují na poradenské schopnosti firmy: Společně s vládou správního regionu Honkong vytvořila společnost Hewlett-Packard webový portál, který poskytuje obyvatelům tohoto správního obvodu přístup k vládním službám po dvacet čtyři hodin denně.



specifická řešení jedinečných problémů. HP objevila, že některé společnosti chtějí partnera a jiné jen funkční výrobky. Společnost HP nyní přebírá při prodeji komplexních výrobků, jako jsou systémy počítačových sítí, úlohu poradce. Odhaduje, že nový způsob prodeje přispěl k 60% růstu divize high-end počítačů. Společnost rozšířila své poradenské činnosti a pracuje na celofiremních projektech prostřednictvím řady partnerství se systémovými integrátory a softwarovými společnostmi.²⁵

Nakupující firmy nyní vytvářejí technické specifikace položek. Často projektům přidělují inženýrské týmy provádějící analýzu hodnoty výrobku. **Analýza hodnoty výrobku** (*product value analysis – PVA*) je přístup směřující ke snižování nákladů, při němž se zkoumají jednotlivé komponenty, aby se zjistilo, zda je lze navrhnout jinak nebo standardizovat či vyrábět levnějšími výrobními metodami. Tým PVA zkoumá u daného výrobku komponenty s vysokými náklady. Tým také identifikuje předimenzované komponenty, jejichž životnost je delší než životnost samotného výrobku. Přesně sepsané specifikace umožňují kupujícímu odmítnout komponenty, které jsou příliš nákladné nebo které nevyhovují specifikovaným požadavkům. Dodavatelé mohou rovněž využívat analýzy hodnoty výrobku jako nástroje k získání zakázky.

7.4.3 Hledání dodavatele

Nakupčí se nyní pokusí identifikovat nejvhodnější dodavatele pomocí firemních adresářů, kontaktů s ostatními společnostmi, obchodní inzerce a veletrhů. B2B marketéři také zveřejňují informace o výrobcích, cenách a jiné informace na webových stránkách.²⁷ Přestože elektronické obchodování B2B nenaplnilo dřívější očekávání, dosud značně předčí obchodování B2C. Podle marketingové výzkumné firmy e-Marketer utratily firmy v USA v roce 2002 okolo 482 miliard dolarů při on-line transakcích s jinými firmami, což je o 242 % více, než 141 miliard dolarů v roce 2000. Ve srovnání s tím utratili spotřebitelé v roce 2002 za nákupy zboží a služeb po internetu 71 miliard dolarů.²⁸ Přechod k nákupům po internetu má dalekosáhlé důsledky pro dodavatele a v následujících letech změní způsoby nakupování (viz marketingový postřeh *Virtuální nákupní bazar pro B2B obchodování*).

7.4.4 E-procurement

Speciální webové stránky (nazývané e-hub) jsou uspořádány podle dvou typů: **vertikální huby**, které se soustřeďují na odvětví (umělé hmoty, ocel, chemikálie, papír), a **funkční huby** (logistika, nákupy prostoru v médiích, reklama, energie). Kromě užívání těchto webových stránek mohou společnosti provádět e-procurement ještě dalšími způsoby:

- **Přímé extranetové spojení s hlavními dodavateli.** Společnost může zřídit extranetové spojení s hlavními dodavateli. Může si například zřídit e-procurement účet u společnosti Dell nebo Office Depot, a zaměstnanci pak mohou nakupovat tímto způsobem.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VIRTUÁLNÍ NÁKUPNÍ BAZAR PRO B2B OBCHODOVÁNÍ

S růstem on-line nakupování spotřebitelů je snadné ztratit ze zřetele jeden z nejvýznamnějších trendů e-commerce: růst B2B e-procurementu. Kromě umístění vlastních webových stránek na internet si společnosti zřizují intranety, aby zaměstnanci mohli spolu vzájemně komunikovat, a extranety, aby mohli komunikovat s pravidelnými dodavateli a distributory a vyměňovat si s nimi data.

Až dosud tvoří většinu výrobků a služeb, které firmy elektronicky nakupují, MRO materiály (údržba, opravy a provoz), cestovní služby a zábava. Materiály MRO tvoří až 30 % firemních nákupů a transakční náklady na zpracování jedné objednávky jsou vysoké, což znamená, že existuje silná potřeba celý proces zjednodušit. Uvedme několik příkladů: Správní obvod Los Angeles nakupuje vše od kuřat ke kondomům přes internet. Společnost National Semiconductor zautomatizovala téměř všechny z 3500 měsíčních nákupů materiálů od sterilních návleků, které se nosí v montážních závodech, až k nejmodernějšímu softwaru. GE nenakupuje po internetu pouze běžný provozní materiál, ale i průmyslový materiál. Když nyní GE Information Services (GEIS) zpřístupnila své nákupní webové stránky i jiným společnostem, je GE na dobré cestě k vytvoření rozsáhlého elektronického clearingového střediska. Statistice firem si budou vyměňovat průmyslové vstupy za biliony dolarů – a vše pod taktovkou GEIS.

Mnohé společnosti s kamennými obchody rozšířily svoji přítomnost na internetu tím, že si budují B2B operace a zaměřují se na malé firmy, které v USA představují 98 % všech zaměstnavatelů. Téměř 54% společností, které již nyní nakupují přes internet, využívá nejrozšířenější elektronická tržiště nesoucí řadu forem:

- **Webové stránky s katalogy.** Společnosti mohou nakupovat tisíce předmětů z elektronických katalogů distribuovaných e-procurement softwarem, jako je například Grainger's.
- **Vertikální trhy.** Společnosti nakupující průmyslové výrobky, například umělé hmoty, ocel nebo chemikálie, či takové služby, jako je logistika nebo prostor v médiích, mohou využít specializované webové stránky. Například stránky Plastics.com umožňují kupcům pátrat po nejvýhodnějších cenách mezi tisíci prodejci umělých hmot.

- **Aukční webové stránky.** Aukční stránky jsou on-line tržiště, například eBay či Freemarkets.com, které by nemohly vzniknout bez internetu a pro něž před jejich vytvořením neexistovaly žádné obchodní modely. Stránky Freemarkets.com pořádají on-line aukce pro kupující a prodávající průmyslové výrobky, suroviny, komodity a služby ve více než 50 produktových kategoriích, a od roku 1995 zprostředkovaly obchody za více než 40 miliard dolarů.

- **Spotové (nebo burzovní) trhy.** Na spotových elektronických trzích se ceny mění každou minutou. ChemConnect.com je burzou pro kupující a prodávající chemikálie ve velkém – například benzin – a dosahuje úspěchů v B2B oblasti, v níž již mnohé on-line firmy zkrachovaly. Firma vstoupila na tento trh jako první a nyní je největší on-line firmou tohoto typu se zobchodovaným objemem 8,8 miliardy dolarů v roce 2002. Zákazníci, například Vanguard Petroleum v Houstonu, provádějí okolo 15 % svých spotových nákupů a prodejů tekutého zemního plynu přes komoditní stránky ChemConnect.

- **Soukromé burzy.** Hewlett-Packard, IBM a Wal-Mart provozují soukromé burzy spojující je přes webové stránky se speciálně pozvanými skupinami dodavatelů a partnerů.

- **Barterové trhy.** Na těchto trzích nabízejí účastníci výměnné obchody zboží nebo služeb.

- **Nákupní aliance.** Několik společností nakupujících stejné zboží se spojilo a vytvořilo nákupní konsorcia, aby získaly objemové slevy z velkých nákupů (Transora, Covisint).

On-line B2B nakupování poskytuje několik výhod: snižuje transakční náklady jak pro nákupčí, tak pro dodavatele, zkracuje dobu mezi objednávkou a dodávkou, konsoliduje nákupní systémy a vytváří intimnější vztahy mezi partnery a kupujícími. Na druhou stranu může narušovat věrnost mezi zákazníkem a dodavatelem a může vytvářet potenciální bezpečnostní problémy. Firmy se také ocitají před technologickým dilematem, protože žádný z používaných systémů dosud nepřešel jako standard.

Zdroje: Robert Yoegel, „The Evolution of B-to-B Selling on the Net“, *Target Marketing*, srpen 1998, str. 3; Andy Reinhardt, „Extranets: Log On, Link Up, Save Big“, *Business Week*, 22. června 1998, str. 134; „To Byte the Hand That Feeds“, *The Economist*, 17. června 1998, str. 61–62; John Evan Froom, „Buying Behemoth – By Shifting \$ 5 in Spending to Extranets, GE Could Ignite a Development Frenzy“, *Internetweek*, 17. srpna 1998, str. 1; Nicole Harris, „Private Exchanges May Allow B-to-B Commerce to Thrive After All“, *Wall Street Journal*, 16. března 2001, str. B1, B4; Olga Khariif, „B2B, Take 2“, *Business Week*, 25. listopadu 2003; George S. Day, Adam J. Fein a Gregg Ruppberger, „Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchange“, *California Management Review* 45, č. 2, zima 2003, str. 131–151; Julia Angwin, „Top Online Chemical Exchange Is Unlikely Success Story“, *Wall Street Journal*, 8. ledna 2004, str. A15.

Homepage Covisintu:
Řešení a služby pro...
spojení, komunikaci
a spolupráci

- **Nákupní aliance.** Coca Cola, Sara Lee, Kraft, Pepsi Co, Gillette, P&G a několik dalších společností spojilo síly a vytvořilo nákupní alianci s názvem Transora, aby využilo kombinované nákupní síly k dosažení nižších cen surovin. Členové Transory také sdílejí data o méně nákladných způsobech dopravy výrobků a sledování zásob. Několik automobilových společností (GM, Ford, DaimlerChrysler) vytvořilo ze stejného důvodu sdružení Covisint. Věří, že mohou ušetřit na jednom automobilu až 1200 dolarů.
- **Nákupní webové stránky společnosti.** General Electric vytvořil *Trading Process Network (TPN)*, kde zveřejňuje výzvy k podání návrhů (*request for proposal – RFP*), vyjednává podmínky a umísťuje objednávky.

Přesun k e-procurementu si žádá více, než jen pořízení příslušného softwaru, protože je třeba změnit nákupní strategii a strukturu. Má to však mnoho výhod: shromáždění nákupů ze všech oddělení umožňuje získat větší, centrálně dojednané slevy z většího odběru. Méně se nakupuje substandardní zboží mimo seznam schválených dodavatelů a stačí menší počet pracovníků v nákupním oddělení.

■ OWENS-CORNING

V roce 2001 si nákupní divize společnosti Owens-Corning stanovila cíl snížit do konce roku 2004 množství papírových faktur o 80 %. Strategickými cíli, které tým sledovala, bylo snížení nákladů, transparentnost logistického řetězce, integrace firemních procesů a zavedení společného standardizovaného procesu pro všechny dodavatele. K dosažení těchto cílů podepsala společnost Owens-Corning smlouvu s firmou Advanced Data Exchange (ADX), poskytovatelem outsourcovaných služeb EDI a XML, které převádějí nejrůznější formuláře a individuální požadavky dodavatelů do společného elektronického formátu použitelného pro Owens-Corning. Zavedení elektronické fakturace bylo podpořeno i e-aukcemi. Počínaje rokem 2004 je všem dodavatelům, kteří se účastní těchto aukcí, sdělováno, že jako součást svých aukčních nabídek musí v případě, že v aukci uspějí, souhlasit s elektronickou výměnou faktur a objednávek. Společnost Owens-Corning má se svými ročními výdaji tři miliardy dolarů dostatečnou váhu, aby si mohla být jista, že její dodavatelé budou rádi spolupracovat on-line.²⁹

Úkolem dodavatele je být uveden v hlavních on-line katalogích nebo adresářových službách, vytvořit silný reklamní a propagační program a získat dobrou pověst na trhu. To často znamená vytvoření dobře navržených a jednoduše použitelných webových stránek.

■ HEWLETT-PACKARD

V roce 2003 byla společnost Hewlett-Packard vybrána časopisem *BtoB* v jeho každoročním hodnocení nejlepších *business-to-business* webových stránek jako nejlepší ze všech. Tyto stránky (www.hp.com) byly spuštěny po sloučení společností

Hewlett Packard a Compaq Computer a obsahují na 2,5 milionu stránek rozdělených do zhruba 1900 oblastí. Výzvou pro HP bylo integrovat toto nesmírné množství informací a prezentovat je uceleným způsobem. Po vstupu na webové stránky se mohou uživatelé dostat kliknutím přímo do sekce pro příslušný segment a vyhledávat informace podle výrobků či řešení, nebo mohou prokliknout na stránky určité produktové kategorie. Webové stránky umožňují společnostem vytvořit si vlastní customizované katalogy nejčastěji nakupovaných výrobků, nastavit si automatické procesy schvalování objednávek a provést celou transakci od jejího začátku až do konce. Za účelem dalšího budování vztahů se zákazníci nabízí HP.com různá live demo, která vysvětlují, jak používat webové stránky, rozesílá elektronické newsletters, pořádá live chaty s obchodními zástupci, on-line kurzy a poskytuje zákaznickou podporu v reálném čase. Toto úsilí se společnosti značně vyplácí: zhruba 33% celkového obrátu pochází z webových stránek.³⁰

Dodavatelé, kteří postrádají požadovanou výrobní kapacitu nebo mají špatnou pověst, jsou odmítáni. Ti, kteří vyhoví, mohou být navštíveni nákupčími společnostmi, který si prohlédne dodavatelovo výrobní zařízení a setká se s jeho zaměstnanci. Po vyhodnocení všech společností získá kupující redukovanou seznam kvalifikovaných dodavatelů. Mnoho profesionálních nákupčích donutilo dodavatele změnit jejich marketing, aby se zvýšila pravděpodobnost, že budou dodržovat dohodnuté podmínky.

■ CUTLER-HAMMER

Společnost Cutler-Hammer sídlící v Pittsburgu dodává jističe, startéry a další elektrická zařízení průmyslovým výrobcům, jako je Westinghouse a další. V reakci na vzrůstající složitost a počet svých výrobků vytvořila společnost Cutler-Hammer tzv. „Jockey“ prodejních zástupců, kteří se zaměřují na určitou geografickou oblast, odvětví nebo tržní koncentraci. Každá z nich přináší určitou úroveň znalostí o konkrétním výrobku nebo službě. Obchodní zástupci nyní dokáží využívat znalostí manažerů k prodeji stále sofistikovanějším nákupním týmům, a to úspěšněji než při dosavadním izolovaném úsilí.³¹

7.45 Kolekce návrhů

Kupující vyzve kvalifikující se dodavatele, aby mu předložili návrhy. Jedná-li se o složitou nebo náročnou položku, bude kupující vyžadovat od každého dodavatele detailně rozepsaný návrh. Po vyhodnocení návrhů si nákupčí pozve několik málo dodavatelů, aby provedli formální prezentaci.

B2B marketéři musí být obeznámeni s vytvářením, sepisováním a prezentací návrhů. Sepsané návrhy by měly být marketingovými dokumenty popisujícími hodnoty a výhody z pohledu zákazníka. Účinné prezentace by měly vzbuzovat důvěru a měly by postavit společnost a její schopnosti do světla, aby se jevila lépe než konkurence.

Přidáme se na minimální požadavky stanovené společností Xerox pro dodavatele, kteří chtějí získat kontrakt.

■ XEROX

Kvalifikačním procesem Xeroxu projdou pouze dodavatelé, kteří vyhovují standardu kvality ISO 9000, ale aby dosáhli nejvyšší úrovně kvalifikace, již je status certifikovaného dodavatele společnosti, musí každý dodavatel splnit podmínky nazvané jako *Multinational Supplier Quality Survey*. Výzkum vyžaduje, aby dodavatel sepsal manuál pro zajištění kvality, držel se kontinuálního zlepšování a prokázal efektivní implementaci systémů. Jakmile se dodavatel kvalifikuje, musí se zapojit do procesu *Continuous Supplier Involvement*. Obě společnosti pracují společně na vytvoření specifikací kvality, nákladů, termínů dodání a procesu. Poslední krok certifikace vyžaduje, aby dodavatel podstoupil dodatečný přísný kurz kvality a prošel dalším hodnocením založeným na stejných kritériích jako *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Národní cena za kvalitu Malcolma Baldridge). Nepřekvapuje proto, že na celém světě pouze 176 dodavatelů dosáhlo v tomto hodnocení 100% ať je hodnota potřebná k získání statutu certifikovaného dodavatele Xeroxu.³²

7.46 Výběr dodavatele

První výběrem dodavatele specifikuje nákupní centrum žádoucí atributy dodavatele a označí jejich relativní důležitost. K vyhodnocení a identifikaci nejatraktivnějších dodavatelů používají nákupní centrum model vyhodnocení dodavatele, který představuje tab. 7.2.

B2B marketéři potřebují lépe pochopit, jak docházejí firemní zákazníci ke svým hodnocením.³³ Vlastnímu Jain a Chintagunta se ve své studii zabývali hlavními metodami, které používají B2B marketéři ke zjišťování hodnoty pro zákazníka, a zjistili osm rozdílných metod **určování hodnoty pro zákazníka** (*customer value assessment – CVA*). Společnosti projevují sklony k používání jednodušších

Tab. 7.2
Příklad analýzy dodavatele

Atributy	Hodnocení				
	Váha důležitosti	Špatné 1	Ucházející 2	Dobré 3	Výtečné 4
cena	0,30				x
pověst dodavatele	0,20			x	
spolehlivost výrobku	0,30				x
spolehlivý servis	0,10		x		
pružnost dodavatele	0,10			x	
celkový výsledek $(0,3 \times 4) + (0,2 \times 3) + (0,3 \times 4) + (0,1 \times 2) + (0,1 \times 3) = 3,5$					

metod, přestože ty sofistikovanější vedou k přesnějšímu obrazu hodnoty vnímané zákazníky (viz marketingová vsuvka *Metody určování hodnoty pro zákazníka*).

Výběr a důležitost různých atributů se liší podle typu nákupní situace.³⁴ Spolehlivost dodávek, cena a pověst dodavatele jsou důležité pro objednávky běžných výrobků. U technicky složitějších výrobků, například u kopírek, jsou třemi nejdůležitějšími atributy technický servis, pružnost dodavatele a spolehlivost výrobku. U kontroverzních výrobků, které způsobují ve společnosti spory (například výběr počítačového systému), jsou nejdůležitějšími atributy cena, pověst dodavatele, spolehlivost výrobku, spolehlivý servis a pružnost dodavatele.

Nákupní centra se mohou před konečným výběrem pokusit o vyjednání lepších cen a podmínek s preferovanými dodavateli. Navzdory posunu směrem ke strategickému partnerství při nákupu a účasti v multifunkčních týmech, věnují dosud nákupci značné množství času dohadování s dodavateli o cenách. V roce 1998 92 % nákupců, kteří odpovídali ve výzkumu časopisu *Purchasing*, uvedlo, že vyjednávání o ceně patří k jejich hlavním povinnostem. Téměř stejně tolik respondentů prohlásilo, že cena zůstává hlavním kritériem, které používají při výběru dodavatele.³⁵

Marketéři mohou čelit požadavkům na nižší cenu několika způsoby. Mohou se pokusit podat důkazy, že **celkové náklady vlastnictví**, tedy náklady celého životního cyklu používání jejich výrobku, jsou nižší, než je tomu u výrobků konkurentů. Mohou se rovněž odvolávat na hodnotu služeb, které zákazník získá, zvláště v těch případech, kdy jsou tyto služby lepší, než jaké nabízejí konkurenti.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: METODY URČOVÁNÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

- 1. Interní technické ohodnocení.** Technici společnosti používají laboratorní testy k vyhodnocení funkčních vlastností výrobku. Slabina: Metoda ignoruje skutečnost, že při různých využitích bude mít výrobek rozdílnou ekonomickou hodnotu.
- 2. Terénní ohodnocení za chodu.** Zákazníci jsou dotazováni na jednotlivé náklady spojené s užíváním nově nabízeného výrobku ve srovnání s dosud používaným výrobkem. Důvodem je zjištění, jakou má každý z prvků hodnotu pro zákazníka.
- 3. Určení hodnoty využitím focus group.** Zákazníci jsou ve focus group dotazováni, jakou hodnotu by přisoudili potenciálním tržním nabídkám.
- 4. Přímé dotazování při výzkumu.** Zákazníci jsou požádáni, aby odhadli přímou peněžní hodnotu jedné nebo více úprav tržní nabídky.
- 5. Analýza preferencí.** Zákazníci jsou dotazováni na žebříček svých preferencí alternativních tržních nabídek nebo konceptů. K odhadnutí implicitní hodnoty kladené na každý atribut se používá statistická analýza.
- 6. Benchmark.** Zákazníkům je ukázána nabídka sloužící jako benchmark a pak nová tržní nabídka. Jsou dotázáni, o kolik více by byli ochotni zaplatit za novou nabídku nebo o kolik méně by zaplatili, kdyby byly z nabídky benchmarku odstraněny některé prvky.
- 7. Kompoziční přístup.** Zákazníci jsou požádáni, aby přisoudili peněžní hodnotu každé ze tří alternativních úrovní daného atributu. Toto se pak opakuje u jiných atributů. Hodnoty jsou pro jakoukoliv nabídkovou konfiguraci nakonec sečteny.
- 8. Hodnocení důležitosti.** Zákazníci jsou požádáni, aby ohodnotili důležitost různých atributů a úroveň těchto atributů u nabídek jednotlivých dodavatelů.

Zdroj: James C. Anderson, Dipak C. Jain a Pradeep K. Chintagunta, „A Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study“, *Journal of Business Marketing* 1, č. 1, 1993, str. 3–29.

Při obraně proti silnému tlaku na nižší ceny mohou být využity i další přístupy. Podívejme se na následující příklad.

■ LINCOLN ELECTRIC

Lincoln Electric má desítky let trvajících tradici spolupráce se zákazníky na snížení nákladů prostřednictvím svého *Guaranteed Cost Reduction* programu. Když zákazník naléhá, aby distributor společnosti Lincoln snížil ceny, aby se vyrovnaly cenám konkurentů, mohou společnost a příslušný distributor zaručit, že v průběhu následujícího roku identifikují ve firmě zákazníka takové možnosti snížení nákladů, které se vyrovnají cenovým rozdílům mezi výrobky společnosti Lincoln a jejich konkurentů nebo je dokonce překročí. Pokud nezávislý audit ke konci roku neodhalí slíbené úspory nákladů, Lincoln Electric a distributor nahradí zákazníkovi rozdíl. Za všechna léta existence tohoto programu musela společnost Lincoln Electric vypsát takový šek pouze jednou či dvakrát.³⁶

Nákupní centra musí jako součást výběrového procesu rozhodnout, kolik dodavatelů budou využívat. Společnosti ve stále zvýšené míře snižují počet dodavatelů. Společnosti Ford, Motorola a Honeywell snížily počet dodavatelů o 20–80 %. Tyto společnosti chtějí, aby zvolení dodavatelé přijali zodpovědnost za větší část celého systému. Chtějí, aby neustále zlepšovali kvalitu a výkony a zároveň každoročně i o určité procento snižovali ceny dodávek. Tyto společnosti očekávají, že jejich dodavatelé s nimi budou úzce spolupracovat na vývoji výrobku a budou vyhodnocovat jejich návrhy. Existuje dokonce trend k využívání jediného zdroje.

Společnosti, které používají více zdrojů, často hovoří o hrozbě stávky zaměstnanců jako o největším argumentu proti využívání jediného zdroje. Dalším důvodem, proč se mohou společnosti zdráhat využívat jediný zdroj, spočívá v obavě, že dodavatelé v tomto vztahu zleniví a ztratí svoji konkurenční výhodu.

7.4.7 Specifikace objednávacích postupů

Po vybrání dodavatelů jedná nákupčí o konečné objednávce, včetně seznamu technických specifikací, potřebného množství, očekávaného termínu dodávky, podmínkách vrácení, záruk atd. Mnoho průmyslových zákazníků si bere nákladná zařízení, například stroje a nákladní automobily na leasing. Nižemce při něm získává řadu výhod: uchování kapitálu, získání nejnovějších výrobků, získání lepších služeb (servisu) i některé daňové výhody. Pronajímatel pak často dosáhne vyššího čistého zisku a má díky leasingu šanci prodávat i zákazníkům, kteří si nemohou dovolit přímou koupi.

V záležitostech položek údržby, oprav a provozu se zákazníci uchylují spíše k rámcovým kontraktům než k periodickým nákupním objednávkám. Rámcový kontrakt zakládá dlouhodobý vztah, v němž dodavatel slíbí zásobovat kupujícího podle potřeby za dohodnuté ceny po dobu určeného časového období. Protože zásoby jsou uloženy u prodávajícího, říká se někdy rámcovým kontraktům **bezzásobové nákupní plány**. Počítač zákazníka automaticky pošle objednávku prodávajícímu, jakmile je třeba doplnit zásoby. Tento systém svazuje dodavatele pevněji se zákazníkem a pro vnější dodavatele je obtížné mezi ně proniknout, pokud nezačne být zákazník nespokojený s cenami, kvalitou nebo službami stávajícího dodavatele.

Společnosti, které se obávají nedostatku důležitých materiálů, jsou ochotné nakupovat a udržovat velké zásoby. Podepisují dlouhodobé kontrakty s dodavateli, aby si zajistily nepřetržitý přísun materiálů. DuPont, Ford a několik dalších velkých společností pokládají dlouhodobé plánování zásob za hlavní povinnost svých nákupních manažerů. General Motors například chce nakupovat od menšího počtu dodavatelů, kteří jsou ochotní se usídlit v blízkosti továren této společnosti a vyrábět díly vysoké jakosti. B2B marketéři navíc využívají internetu ke zřízení extranetu s důležitými zákazníky, aby zjednodušili a zlevnili náklady na transakce. Zákazníci zadávají objednávky přímo do počítače a ty se pak ihned dostanou k dodavateli. Některé společnosti jdou ještě dále a přesouvají odpovědnost za objednávky na své dodavatele v systému nazývaném **vendor-managed inventory** (zásoby řízené dodavatelem). Tito dodavatelé mají znalosti o úrovni zásob zákazníka a přebírají zodpovědnost za jejich automatické doplňování prostřednictvím **programů průběžného doplňování**.

OTIFNE je termín, který shrnuje tři žádoucí výsledky B2B transakce:

- OT – včasné dodání (*deliver on time*),
- IF – kompletní (*in full*),
- NE – bez chyb (*no error*).



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VYTVÁŘENÍ DŮVĚRYHODNOSTI A SPOLEHLIVOSTI FIRMY

Silné svazky a vztahy mezi firmami závisejí na jejich vnímané důvěryhodnosti. **Důvěryhodnost firmy** závisí na tom, do jaké míry zákazníci věří, že firma dokáže navrhnout a poskytnout výrobky a služby, jimiž by uspokojili své potřeby a svá přání. Důvěryhodnost společnosti se vztahuje k pověsti firmy na trhu a je základem silného vztahu. Pro firmu je obtížné vytvořit si silné svazky s jinou firmou, pokud není pojímána jako vysoce důvěryhodná.

Důvěryhodnost společnosti závisí na třech faktorech:

- **Odborné schopnosti firmy** – hodnocení společnosti podle schopnosti vyrábět a prodávat výrobky nebo provádět služby.
- **Spolehlivost firmy** – hodnocení na základě poctivosti, spolehlivosti a citlivosti k potřebám zákazníků.
- **Sympatičnost firmy** – hodnotí se atraktivnost, prestiž, dynamičnost atd.

Řečeno jinými slovy, o důvěryhodné firmě existuje názor, že je dobrá v tom, co dělá. Má na mysli zájem zákazníka a je s ní radost spolupracovat. Důvěra je obzvláště důležitá pro vztahy s jinými firmami. Tato důvěra se odráží v ochotě firmy plně se spolehnout na obchodního partnera. Na důvěru ve vztahu B2B mají vliv rovněž různé faktory meziosobních a mezifirmních vztahů, jako je vnímaná způsobilost, integrita, poctivost a benevolence firmy. Na důvěru mají vliv osobní vztahy mezi zaměstnanci firmy, také názory na společnost

jako celek; vnímaná důvěra se bude vyvíjet s narůstajícími zkušenostmi se společností.

Důvěra může být obzvláště ošidná v on-line situacích a firmy proto mají často na on-line partnery přísnější požadavky. Firemní zákazníci mají obavy, že nedostanou výrobky správné kvality dodané na správné místo ve správný čas. Prodejci se zase obávají, že nedostanou včas zaplacené, pokud vůbec, a nevědí, jaký úvěr mohou nabídnout. Některé firmy – například společnost Ryder System, zabývající se dopravou a řízením logistických řetězců – používají nástroje zautomatizované on-line aplikace úvěrové kontroly a specializované on-line informační služby, aby zjistily důvěryhodnost obchodních partnerů.

*Zdroje: Robert M. Morgan a Shelby D. Hunt, „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing* 58, č. 3, 1994, str. 20–23; Christine Moorman, Rohit Deshpande a Gerald Zaltman, „Factors Affecting Trust in Market Research Relationship”, *Journal of Marketing* 57, leden 1993, str. 81–101; Kevin Lane Keller a David A. Aaker, „Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company’s Brand Extensions”, *Corporate Reputation Reviews* 1, srpen 1998, str. 356–378; Bob Violino, „Building B2B Trust”, *Computer World*, 17. června 2002, str. 32; Richard E. Plank, David A. Reid, Ellen Bolman Puklins, „Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure”, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19, č. 3, léto 1999, str. 61–72.*

Záleží na všech třech faktorech. Jestliže dodavatel splní podmínku včasného dodání pouze z 80 %, kompletních dodávek z 90 % a bez chyb ze 70 %, jeho celková úroveň výkonu se vypočítá jako $80 \% \times 90 \% \times 70 \%$ a činí tedy pouze 50 %!

7.4.8 Hodnocení výkonu

Nákupčí periodicky vyhodnocuje výkony vybraného dodavatele (či dodavatelů). Běžně se k tomu používají tři metody. Nákupčí může kontaktovat konečné uživatele a požádat je o jejich hodnocení, může hodnotit dodavatele podle několika kritérií použitím metody váženého skóre nebo může sečíst náklady způsobené nedostatečnými výkony a získat tak upravené pořizovací náklady zahrnující i cenu. Hodnocení výkonu může vést nákupčího k tomu, aby pokračoval ve vztahu s dodavatelem, pozměnil ho nebo ukončil.

Mnohé společnosti zřídily systémy stimulů k odměňování nákupních manažerů za dobré nákupy a odměňují je podobným způsobem, jakým získávají prodejci prémie za dobré prodejní výkony. Tyto systémy vedou nákupní manažery ke zvýšenému tlaku na prodejce, aby jim poskytli nejlepší podmínky.

7.5 Řízení vztahů se zákazníky v oblasti B2B

S cílem zlepšit výkonnost a účelnost zkoumají dodavatelé a zákazníci v B2B oblasti různé způsoby řízení svých vzájemných vztahů. Užší vztahy jsou částečně motivovány trendy, které se vztahují k řízení logistického řetězce, včasnému zapojení dodavatele, nákupním aliancím atd.³⁷ Kultivace správných vztahů s firmami je rozhodující pro jakýkoliv holistický marketingový program.

7.5.1 Výhody vertikální koordinace

Značná část výzkumu prosazovala větší vertikální koordinaci mezi nákupními partnery a prodejci, aby tak přestoupili hranice pouhých transakcí a angažovali se v aktivitách, které vytvářejí pro obě strany větší hodnotu. Vytváření důvěry mezi stranami je často pojímáno jako nutný předpoklad ke zdravým dlouhodobým vztahům.³⁸ Marketingový postřeh *Vytváření důvěryhodnosti a spolehlivosti společnosti* identifikuje některé klíčové dimenze těchto pojetí. Přemýšlejte o vzájemných výhodách následujícího uspořádání.

■ MOTOMAN A STILLWATER TECHNOLOGIES

Společnosti Motoman, největší dodavatel průmyslových robotických systémů, a Stillwater Technologies, dodavatel nástrojů, strojů a klíčový dodavatel společnosti Motoman, jsou úzce integrovány. Nejenže sídlí v kancelářských a výrobních prostorách téže budovy, ale propojeny jsou i jejich telefonní a počítačové systémy. Sdílejí rovněž společnou halu, konferenční sál a jídelnu pro zaměstnance. Předseda představenstva a generální ředitel společnosti Motoman Philips V. Morrison říká, že je to „společná firma bez papírování“. Krátké dodací vzdálenosti jsou jen jednou z výhod tohoto neobvyklého partnerství. Klíčově důležitá je také skutečnost, že zaměstnanci obou společností mají k sobě snadný přístup a mohou se podílet na nápady na zlepšování kvality a snižování nákladů. Tento blízký vztah otevřel dveře novým příležitostem. Obě společnosti pracují pro Honda Motor Company a Honda navrhla, aby obě společnosti pracovaly společně na projektech systémů. Díky integraci jsou obě společnosti silnější, než by byly samostatně.³⁹

Starší studie čtyř velmi odlišných B2B vztahů zjistila, že vývoj vztahů mezi obchodními partnery ovlivňuje svým dopadem na nezávislost partnerů nebo nejistotou prostředí několik faktorů.⁴⁰ Vztah mezi reklamními agenturami a jejich klienty tato zjištění dobře ilustruje:

- **Ve stadiu vytváření vztahu dosahuje jeden z partnerů výrazného tržního růstu.** Výrobci využívající techniky masové výroby vytvořili celonárodní značky, což vedlo ke zvýšení významu a množství inzerce v hromadných sdělovacích prostředcích.
- **Informační asymetrie mezi partnery je taková, že partnerství vede k vyšším ziskům, než kdyby se jedna firma pokoušela ovládnout oblast druhé firmy.** Reklamní agentury mají specializované znalosti, které by jejich klienti jen těžko získávali.
- **Alespoň jeden partner si vytvořil vysoké bariéry vstupu, aby bránil druhému partnerovi ve vstupu do odvětví.** Reklamní agentury by se nemohly snadno stát celonárodními výrobci a výrobci nebyli už léta schopní dosáhnout mediálních bonusů.
- **Existuje taková asymetrie závislosti, že jeden partner může snadněji kontrolovat nebo ovlivňovat chování druhého partnera.** Reklamní agentury kontrolují přístup ke sdělovacím prostředkům.
- **Jeden z partnerů má prospěch z úspor z činností, na nichž se podílí i druhý partner.** Reklamní agentury mají prospěch z toho, že poskytují stejné tržní informace více klientům.

Cannon a Perreault zjistili, že vztahy odběratelů a dodavatelů se liší ve čtyřech faktorech: dostupnosti alternativ, důležitosti dodávaného zboží, komplexnosti dodávaného zboží a dynamice trhu dodávaného zboží. Na základě těchto čtyř faktorů roztřídili vztahy mezi odběrateli a dodavateli do osmi možných kategorií:⁴¹

1. **Základní nákup a prodej.** Relativně jednoduché, rutinní směny se středně vysokými úrovněmi kooperace, výměny informací.
2. **Zjednodušený nákup a prodej (*bare bones*).** Podobá se základnímu nákupu a prodeji, ale zahrnuje vyšší přizpůsobení prodejce a menší úroveň kooperace a výměny informací.
3. **Smluvní transakce.** Obecně nižší úroveň důvěry, kooperace a vzájemného ovlivňování. Směna je definována formální smlouvou.
4. **Zásobování zákazníka.** Tradiční situace zásobování, v níž nepřevládá kooperace, ale konkurence.
5. **Kooperativní systémy.** Přestože jsou zúčastněné strany provozně úzce propojeny, ani jedna strana neprokazuje strukturální oddanost právními prostředky či snahou o přizpůsobení.
6. **Spolupráce.** Značná důvěra a oddanost vede k opravdovému partnerství.

7. **Vzájemné přizpůsobení.** Významné snahy o přizpůsobení vztahu ze strany zákazníka i prodávajícího, ale bez dostatečně silné důvěry nebo spolupráce.
8. **Zákazník je král.** Přestože svázán úzkým, kooperativním vztahem, adaptuje se prodejce podle potřeb zákazníka, aniž by na oplátku očekával přílišné přizpůsobení nebo změny ze strany zákazníka.

Některé firmy zjišťují, že jejich potřeby mohou být uspokojeny i při poměrně základní úrovni výkonu dodavatele. Nechtějí nebo nevyžadují těsný vztah s dodavatelem. Případně mohou někteří dodavatelé zjistit, že se jim nevyplatí investovat do zákazníků s omezeným potenciálem k růstu. Jedna studie zjistila, že nejtěsnější vztahy mezi odběrateli a dodavateli vznikají tehdy, když je dodávané zboží pro zákazníka důležité a přitom existují překážky v jeho obstarávání, jako jsou komplexní nákupní požadavky a málo alternativních dodavatelů.⁴² Podle jiné studie je větší vertikální koordinace mezi zákazníkem a prodávajícím zahrnující výměnu informací a plánování obvykle nutná jen tehdy, existuje-li v prostředí vysoká nejistota a specifické investice jsou přiměřené.⁴³

7.5.2 Obchodní vztahy: rizika a oportunistus

Buvik a John zaznamenali, že při vytváření vztahu zákazníka a dodavatele existuje napětí mezi pocitem bezpečnosti a adaptací. Vertikální koordinace může vést k silnějším svazkům mezi zákazníkem a prodejcem, ale zároveň může zvýšit rizikovost účelových investic odběratele nebo dodavatele. **Účelové investice** jsou takové výdaje, které jsou přizpůsobené na míru určité společnosti a partnerovi v hodnotovém řetězci (například investice do společnosti zaměřené na operační postupy nebo systémy).⁴⁴ Účelové investice pomáhají firmám zvyšovat zisky a dosahovat svého positioningu.⁴⁵ Společnost Xerox například úzce spolupracovala se svými dodavateli na vývoji customizovaných procesů a dílů, které snížily náklady na výrobu kopírek o 30–40 %. Dodavatelé za to získali garance objednávek a objednávaných objemů, lepší chápání potřeb svého zákazníka a silné postavení u společnosti Xerox pro budoucí prodeje.⁴⁶

Účelové investice však rovněž obsahují značné riziko jak pro odběratele, tak pro dodavatele. Ekonomická transakční teorie tvrdí, že tyto investice jsou částečně „utopené“, neboť uzamykají firmy, které se je rozhodly vynaložit, v určitém vztahu. Pro spolupráci může být nezbytné vyměňovat citlivá data o nákladech a procesech. Odběrateli může být kvůli vysokým nákladům hrozeno změnou dodavatele, dodavatel je pak na druhou stranu vydíratelný při dalších zakázkách kvůli existenci jednoúčelových aktiv nebo odcizení technologie a znalostí. Jako příklad naposled uvedené riziko může posloužit následující příklad.⁴⁷

Jeden výrobce automobilových dílů získal kontrakt na subdodávky podkapotové součástky. Jednoletý kontrakt s jediným dodavatelem chrání účelové investice dodavatele do jednoúčelové výrobní linky pro OEM výrobce (*original equipment manufacture*). Dodavatel však může být v průběhu trvání smlouvy nucen k tomu, aby pracoval (nesmluvně) coby partner interního technického personálu OEM výrobce (včetně propojení výpočetní techniky) na výměně detailních technických informací a koordinaci častých změn v designu a výrobě. Tato spolupráce může snížit náklady a zvýšit kvalitu díky zvýšení schopnosti firmy reagovat na požadavky trhu. Tato vzájemná součinnost by však mohla také potenciálně zvětšit ohrožení intelektuálního vlastnictví dodavatele.

V situacích, kdy nemohou odběratelé snadno monitorovat počínání dodavatele, mohl by dodavatel polevit nebo šidit a neposkytovat očekávanou hodnotu. **Oportunistus** může být pokládán za „jistou formu podvádění nebo nedostatečného zásobování vzhledem k implicitní nebo explicitní smlouvě“.⁴⁸ Může zahrnovat očividné sledování vlastních zájmů a záměrné překrucování, které je porušením smlouvy. Společnost Ford se při vývoji ročníku 1996 modelu Ford Taurus rozhodla svěřit veškeré práce jedinému dodavateli, společnosti Lear. Tato společnost se smluvně zavázala k něčemu, o čem věděla, že to nebude moci splnit. Podle Forda nedodržovala společnost Lear dodací lhůty, nedosáhla stanovených váhových a cenových požadavků a dodávala nefungující díly.⁴⁹ Pasivnější forma oportunistus se může týkat odmítání nebo neochoty přizpůsobovat se měnícím se okolnostem.

Oportunistus je problém, protože firmy musí věnovat na jeho kontrolu a monitorování prostředky, které by jinak mohly využít na produktivnější účely. Smlouvy přestávají mít schopnost upravovat vztahy s dodavateli v případech, kdy není oportunistus dodavatele snadné zjistit, kdy firmy vynakládají účelové investice do aktiv, která nemají alternativní využití a kdy lze jen obtížně odhadovat výskyt nepředvídaných skutečností. Odběratelé a dodavatelé přejdou s větší pravděpodobností ke

společnému podnikání (v protikladu k jednoduché smlouvě), když stupeň specifičnosti aktiv dodavatele je vysoký, sledování dodavatelova chování je obtížné a dodavatel má špatnou pověst.⁵⁰ Má-li například dodavatel dobrou pověst, je pravděpodobnější, že se zdrží oportunistu, aby chránil toto své cenné nehmotné aktivum.

Přítomnost významného budoucího časového horizontu a (nebo) silných norem solidarity, na jejichž základě jsou odběratelé a dodavatelé ochotni usilovat o společné přínosy, mohou způsobit posun v účinku účelových investic, od převzetí (zvýšený oportunismus ze strany příjemce) ke vzájemné provázanosti (snížený oportunismus).⁵¹

7.6 Institucionální a vládní trhy

Zatím jsme se převážně zaměřovali na nákupní chování společností vytvářejících finanční zisk. Mnohé z toho, co jsme napsali, lze také aplikovat na nákupní praktiky různých institucí včetně vládních institucí. Chceme však probrat některé zvláštnosti těchto trhů.

Institucionální trh se skládá ze škol, nemocnic, pečovatelských domů, věznic a dalších institucí, které musí poskytovat zboží a služby lidem, o něž pečují. Pro mnoho z těchto institucí jsou charakteristické nízké rozpočty a nedobrovolná klientela. Nemocnice například musí činit rozhodnutí, do jaké míry kvalitní potraviny kupovat pro pacienty. Nákupním cílem zde není zisk, protože jídlo je poskytováno jako součást celkového balíčku služeb. Jediným cílem není ani minimalizace nákladů, protože špatné jídlo povede ke stížnostem pacientů a poškodí pověst nemocnice. Nákupčí nemocnice musí pátrat po dodavatelích hromadného stravování, jejichž kvalita dosahuje nebo překračuje určitý minimální standard a jejichž ceny jsou nízké. Mnoho takových dodavatelů potravin dokonce vzniklo kvůli těmto specifickým potřebám a charakteristikám oddělené divize pro prodej institucionálním zákazníkům. Společnost Heinz vyrábí, balí a stanovuje ceny svých kečupů jinak, aby vyhověla požadavkům nemocnic, univerzit a věznic. Společnost Aramark má konkurenční výhodu v poskytování potravin pro věznice po celých Spojených státech, která je přímým důsledkem zdokonalování nákupních praktik společnosti a řízení logistického řetězce.

■ ARAMARK


Zatímco tato společnost kdysi jen vybírala výrobky ze seznamů poskytovaných dodavateli, nyní s dodavateli spolupracuje na vývoji výrobků, aby je pak přizpůsobila potřebám jednotlivých segmentů. V segmentu nápravných zařízení byla vždy obětována kvalita, aby se náklady na stravu udržovaly na tak nízké úrovni, na jaké by provozovatelé mimo tento trh nedokázali pracovat. „Když usilujete o zakázku od nápravného zařízení, děláte nabídky, které se měří v setinách centu,“ říká John Zillmer, prezident divize Food & Support Services společnosti Aramark. „Takže každá výhoda, kterou můžeme získat na straně nákupu, je nesmírně cenná.“ Společnost Aramark začala s řadou proteinových výrobků, které nakupuje od jednotlivých partnerů za takové ceny, o jakých se jí dříve ani nesnilo. Náklady dokázala snížit spoluprací s partnery, kteří se vyznaří v chemii bílkovin a vědí, jak vyrábět za nižší ceny a přitom stále dodávat produkty, které jsou pro zákazníky Aramarku velmi přijatelné. Aramark pak opakovala tento proces se 163 dalšími výrobky pro stejný tržní segment. Než aby snižovala náklady na jídlo po zlomcích dolaru za porci, jak to dříve na tomto trhu běžně fungovalo, podařilo se společnosti Aramark snížit ceny na jedno jídlo o 5–9 centů a přitom udržet, či dokonce zlepšit kvalitu.⁵²

Stát se vybraným dodavatelem škol nebo nemocnic po celých Spojených státech amerických znamená velký obchod.

■ CARDINAL HEALTH

Firma Cardinal Health, dceřiná společnost Barter Healthcare Corporation, se stala největším dodavatelem zdravotních, chirurgických a laboratorních výrobků v celých Spojených státech. Její bezzásobový program dodávek známý jako *Value Link* byl prohlášen poradenskou divizí společnosti Arthur Andersen za „best practice“. V současnosti firma obsluhuje v rámci programu 150 pohotovostí v USA a zásobuje jejich pracovníky potřebnými výrobky tehdy, když je potřebují, a tam, kde je potřebují. Integrovaný systém plní potřeby zákazníků, kteří se každou minutu ocitají v situacích, kdy se jedná o život. Ve starém systému kamion jednoduše složil u zadních dveří nemocnice zásoby, které stačily na týden nebo na měsíc. To nevyhnutelně vedlo k tomu, že toho, čeho bylo nejvíce zapotřebí, se nedostávalo, zatímco toho, co nemocnice nikdy nepotřebovaly, byla hojnost. Cardinal Health odhaduje, že její systém *Value Link* ušetří zákazníkům ročně v průměru 500 000 dolarů.⁵³

Reklama Cardinal Health zaměřená na lékárníky – vyzdvihuje svou schopnost spolupracovat se zákazníky, pomáhat jim vést zásoby, radit v záležitostech užívání léků a jejich bezpečnosti.




Advice.
Confidence.

The people of health care provide it.
We support it.

Pharmacists are practicing in an increasingly complex world. So they rely on our innovative technologies for effective, efficient inventory control. While we help them better manage drug utilization and medication safety issues. Because when pharmacy operations are optimized, there's more time to spend with patients.

From pharmacy to patient bedside. Pharmaceutical research lab to manufacturing site. Physician office to the executive suite. Cardinal Health partners with health care professionals so they can focus on what matters — improving people's lives.

Products. Services. Technologies. For Health Care and Life Sciences.

 CardinalHealth
Working together. For life.™

www.cardinal.com

Ve většině zemí jsou vládní instituce významným kupujícím řady zboží a služeb. Vládní instituce obvykle vyžadují, aby se dodavatelé podrobovali výběrovým řízením a většinou dají kontrakt kupci s nejnižší cenou. V některých případech mohou při hodnocení zohlednit vyšší kvalitu nebo reputaci plnění stanovených termínů určitého dodavatele. Vlády také nakupují na základě dvoustranných jednání, čili bez výběrového řízení, především v případě komplexních projektů obsahujících větší náklady a rizika výzkumu a vývoje a v případech, kdy existuje nízká konkurence. Vládní instituce mají sklon dávat přednost domácím dodavatelům. Hlavní námitkou nadnárodních společností operujících v Evropě bylo, že všechny země preferují domácí firmy navzdory lepším podmínkám nabízeným zahraničními firmami. Evropská unie se snaží tuto zaujatost odstranit.

Protože jsou výdaje vládních institucí předmětem veřejné kontroly, vyžadují tyto instituce od dodavatelů značnou administrativu, a ti si často stěžují na zbytečnou byrokracii, předpisy, odkládání rozhodnutí a časté změny osob, s nimiž jsou v kontaktu. Proč by tedy přesto všechno měly firmy chtít obchodovat s vládou USA? Na tuto otázku odpovídá Paul E. Goulding, poradce z Washingtonu, který dopomohl klientům k vládním kontraktům v hodnotě přes 30 miliard dolarů.⁵⁴

„Když dostanu tuto otázku, vyprávím příběh jednoho obchodníka, jenž si po přestěhování do menšího města koupil obchod se železářským zbožím. Vypytával se svých zaměstnanců, který zákazník kupuje nejvíce železářského zboží. Překvapilo ho zjištění, že tento zákazník nenakupuje v jeho obchodě. Když se majitel zeptal na důvod, odpověděli mu jeho zaměstnanci, že se s ním nesnadno obchoduje a vyžaduje spoustu vyplněných formulářů. Dodávám vždy, že se pravděpodobně jedná o hodně bohatého zákazníka, jehož šeky banka nevrací pro nedostatečné krytí, a je-li spokojený, obvykle nakoupí znovu. Takovým zákazníkem může být i federální vláda.“

Vláda USA nakupuje zboží a služby v hodnotě 200 miliard dolarů. To z ní dělá největšího zákazníka na světě. Obrovská není jen celková suma, ale i počet jednotlivých nákupů. Podle General Sour-

Administration Procurement Data Center se ročně zpracovává přes 20 milionů jednotlivých kontraktů. I když většina nakupovaných položek je v rozmezí 2500–25 000 dolarů, vláda provádí nákupy i v řádech miliard; mnohdy se jedná o nákupy technologií. Avšak vládní rozhodovatelé často docházejí k názoru, že dodavatelé technologií nedělají řádně svoji práci. Navíc dodavatelé nevěnují dostatečnou pozornost ospravedlnění ceny, které je hlavní aktivitou profesionálních vládních nákupců. Společnosti, které doufají, že se stanou vládními dodavateli, musí vládním úřadům prezentovat dopad svých výrobků na celkový hospodářský výsledek.

Podobně jako společnosti poskytují vládním úřadům rady k tomu, jak nejlépe nakupovat a použít jejich výrobky, vlády poskytují potenciálním dodavatelům podrobné rady k tomu, jak se stát vládním dodavatelem. Neřídí-li se společnost řádně podle těchto rad, vyplňuje nesprávně formuláře a neplní smluvní závazky, může to vést k značným právním problémům.⁵⁵ Dodavatelé musí zvládnout celý systém a pokoušet se najít způsoby jak se vypořádat s byrokracií. Goulding říká, že je třeba investovat čas, peníze a zdroje rovnající se často zdrojům potřebným pro vstup na nový trh v zámoří.

■ ADI TECHNOLOGY

Federální vláda byla vždy nejdůležitějším klientem společnosti ADI Technology Corporation. Federální kontrakty se podílejí asi 90 % na jejich ročních příjmech – téměř šesti milionů dolarů. Manažeři této společnosti poskytující profesionální služby však často kroutí hlavou nad veškerou prací, jež je potřebná k získání žádoucích vládních kontraktů. Vyčerpávající návrh pro elektronické řízení zabere kvůli požadavkům federální byrokracie 500–700 stránek. Prezident společnosti odhaduje, že firma investuje do přípravy jediného takového návrhu až 20 000 dolarů – především za odpracované hodiny.

Některá pro společnost všech velikostí se federální vláda pokouší tento postup zjednodušit a učinit ucházení se o kontrakt atraktivnější. Některé reformy kladou větší důraz na nákup standardních produktů vyráběných podle vládních specifikací, dále na on-line komunikaci s dodavateli směřující k eliminaci papírování a na zaslání stručných vysvětlujících informací dodavatelům, kteří v konkurzním řízení neuspěli, což zvyšuje jejich šance příště vyhrát.⁵⁶ Vládním cílem je provádět některé nákupy po internetu. Aby to mohla vláda učinit, bude muset pravděpodobně vsadit na webové formuláře, digitální podpisy a elektronické nákupní karty (tzv. P-cards).⁵⁷

Několik federálních úřadů, které jednají jako nákupci pro zbytek vládních úřadů, umístilo na webové stránky katalogy, aby umožnily autorizovaným vojenským a civilním úřadům nakupovat po internetu vše od zdravotnických a kancelářských potřeb až k oděvům. Marketingová vsuvka *Prodej technologií vládě* poskytuje pár rad, jak zaútočit na tento trh v hodnotě mnoha miliard dolarů. General

MARKETINGOVÁ VSUVKA: PRODEJ TECHNOLOGIÍ VLÁDĚ

Vláda USA plánovala utratit ve fiskálním roce 2006 69,5 miliardy dolarů za informační technologie. Velký díl tohoto obchodu vlády však není předmětem rámcových kontraktů. Prostřednictvím General Services Administration (GSA) a jiné vládní instituce mohou společnosti prodávat přímo úřadům, aniž by musely podstupovat formální konkurzní řízení. Následují tři rady, jak se dostat na tento trh.

- 1. Dostat se do vládního katalogu informačních technologií.** GSA zveřejňuje on-line katalog zboží a služeb pro vládní úřady. Okolo 28 % federálních útrat proteče přes jeho sekci č. 70, která obsahuje přes 2000 prodejců technologií. Dostat se na tento seznam může být důležité. Zažádat lze elektronicky. Nezapomeňte důkladně vysvětlit strukturu cen.
- 2. Vypracujte se sami.** Malé firmy, a zvláště ty, jejichž majiteli jsou ženy nebo členové menšin, jsou často důležité pro velké společnosti, které s jejich pomocí zajišťují menší podnikatelské aktivity odsouvané stranou. K maximalizaci této možnosti učinite následující:

- **Postarejte se, aby vás zadavatelé našli.** Nechte se zapsat do seznamu Small Business Administration's Subcontracting Network (wed.sba.gov/subnet) nebo využijte webových stránek US Chamber of Commerce (obchodní komory USA).
 - **Sledujte klíčové kontrakty.** Několik webových stránek zveřejňuje informace o nejnověji uzavřených obchodech, které by mohly poskytnout příležitost: (www.fedbizopps.gov, www.dodbusopps.com, prod.nais.nasa.gov/pub/fedproc/home.html).
 - **Vedte si aktivně.** Vyhledávejte perspektivní vítěze konkurzních řízení a vysvětlujte jim, v čem vynikáte.
- 3. Dávejte o sobě vědět.** Navštivte některé z velkých obchodních výstav, jako je FOSE, GSA Expo nebo E-Gov.

Services Administration například nejen prodává na svých webových stránkách zboží ze skladu, ale vytváří i přímá spojení mezi nákupčími a smluvními dodavateli.

Navzdory těmto reformám nevyužívaly z řady důvodů mnohé společnosti, které dodávají vládě, marketingové postupy. Vládní postupy při zásobování tradičně kladly důraz na cenu, což vedlo dodavatele k tomu, aby investovali značné úsilí na snižování nákladů. Když jsou důkladně specifikovány vlastnosti výrobků, není výrobová diferenciací marketingovým faktorem. Stejně tak nejsou pro vítězství v konkurzním řízení důležité reklama a osobní prodej. Některé společnosti se ucházejí o vládní zakázky tím, že založily samostatná marketingová oddělení zaměřená na vládní úřady.

Společnosti Gateway, Rockwell, Kodak, Goodyear a další předvídají vládní potřeby a projekty, participují na fázi specifikace výrobků, sbírají informace o konkurenci, připravují pečlivě konkurzní nabídky a vytvářejí silná komunikační sdělení popisující a zdůrazňující reputace svých společností.

Shrnutí

1. Nákupy společností jsou rozhodovacím procesem, jímž společnost zjišťuje potřebu nákupu výrobků a služeb. Společnost následně identifikuje alternativní značky a dodavatele, vyhodnotí je a nakonec si mezi nimi vybere. B2B trh sestává ze všech společností, které nakupují zboží a služby používané k produkci jiných výrobků a služeb, aby byly prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným subjektům.
2. V porovnání se spotřebními trhy mají B2B marketéři obvykle méně zákazníků, ale zato větších, mezi odběratelem a dodavatelem je těsnější vztah a odběratelé jsou geograficky koncentrovanější. Poptávka na B2B trhu je odvozena od poptávky na spotřebním trhu a kolísá spolu s obchodními cykly. Celková poptávka po mnoha druzích B2B zboží a služeb je cenově značně nepružná. Marketéři potřebují znát úlohu profesionálních nákupčích a lidí, kteří je ovlivňují, musí si uvědomovat potřebu několika obchodních návštěv a důležitost přímého nakupování, reciprocity a leasingu.
3. Nákupní centrum je jednotkou, v níž se činí rozhodnutí nakupující společnosti. Skládá se z iniciátorů, uživatelů, ovlivňovatelů, rozhodovatelů, schvalovatelů, nákupčích a vrátných. K ovlivnění všech těchto lidí musí marketéři znát faktory prostředí, společnosti, vzájemných vztahů a individuální faktory.
4. Nákupní proces sestává z osmi stadií, které se nazývají nákupní fáze: 1. rozpoznání problému, 2. obecný popis potřeby, 3. specifikace výrobku, 4. hledání dodavatele, 5. kolekce návrhů, 6. výběr dodavatele, 7. specifikace objednávacích postupů a 8. hodnocení výkonu.
5. B2B marketéři musí vytvářet silné svazky a vztahy se svými zákazníky a poskytovat jim přidanou hodnotu. Některí zákazníci však mohou preferovat méně osobní vztah.
6. Institucionální trh sestává ze škol, nemocnic, pečovatelských domů, věznic a dalších institucí, které poskytují zboží a služby lidem, o něž se starají. Nákupčí vládních institucí obvykle vyžadují od svých dodavatelů rozsáhlou administraci a dávají přednost otevřeným výběrovým řízením a domácím společnostem. Dodavatelé musí být připraveni přizpůsobovat své nabídky speciálním potřebám a postupům, které se nacházejí na institucionálních a vládních trzích.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: ČÍM SE ODLIŠUJE BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING?

Mnoho vedoucích pracovníků B2B marketingu si stěžuje na problémy ve svém oboru a tvrdí, že mnohá tradiční marketingová pojetí a mnohé zásady zde nelze aplikovat. Z určitých důvodů došli k názoru, že prodej výrobků a služeb určité společnosti se zcela odlišuje od prodeje jednotlivcům. Jiní s tím nesouhlasí a tvrdí, že marketingová teorie je dosud platná a je třeba jen poněkud změnit marketingové taktiky.

Zaujměte stanovisko: B2B marketing si žádá speciální, jedinečný soubor marketingových pojetí a zásad, nebo B2B marketing není nijak zvlášť odlišný a lze na něj aplikovat základní marketingová pojetí a zásady.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Veźměte v úvahu některá témata chování spotřebitelů probraná v kapitole 6. Jak bychom je mohli aplikovat v B2B prostředí? Jak by například mohly fungovat nekompenzační modely výběru?

ZAMĚŘENO NA MARKETING: GENERAL ELECTRIC

GE je strová společnost tvořená 11 velkými divizemi, působícími v tak rozličných odvětvích, jako jsou domácí spotřebiče, tryskové motory, bezvibotační systémy, větrné turbíny a finanční služby. Společnost je tak velká, že v roce 2003 činily 134 miliard dolarů, že kdyby bylo jejích 11 divizí samostatně odděleně, objevily by se všechny v seznamu pěti set největších společností Fortune 500. Kdyby byla GE samostatným státem, byla by jedním z největších a umístila by se před Finskem, Izraelem a Irskem.

GE se stala v padesátých a šedesátých letech 20. století uznávaným příkopníkem B2B marketingu. Tehdy bylo jejím heslem „Live Better Electrically“. S tím, jak diverzifikovala své výrokové řady, přicházela i s novými kampaněmi, včetně *Progress for People* a *We bring good things to life*.

V roce 2003 se společnost setkala s novou výzvou: jak globálně propagovat svojí značku pomocí jednotného sdělení. GE přišla s novou reklamní kampaní *Imagination at Work*, která jí v roce 2003 získala nejvyšší cenu za integrovanou B2B kampaň. Účelem kampaně nebylo jen vytvoření vstřícných pocitů vůči společnosti, ale i dosažení reálných obchodních výsledků. Kampaní propagovala B2B divize společnosti GE – GE Aircraft Engines, GE Medical Systems a GE Plastics. Cílem bylo sjednotit tyto divize pod značkou GE a udělat jim dát vlastní „hlas“. Nová kampaň zdůrazňovala šíři výrokové řady GE.

GE utratila za korporátní reklamy asi 150 milionů dolarů, což je velká suma, ale tato suma se vyplácí díky zaměření na samotnou značku GE. Výzvou při realizaci jednotného sdělení bylo, že každá jednotka GE musela zapůsobit na své image značky. GE si zvolila slogan *Imagination at Work*, protože zdůrazňoval inovativnost inherentní širokému rozsahu jejích výrobků.

Nová integrovaná kampaň přinesla své výsledky. „Výzkum naznačuje, že GE je nyní spojována s pojmy: high-tech, leading-edge, inovativní, současná, vstřícná,“ říká Judy Huová, generální manažerka GE pro globální reklamu a značku. Stejně povzbudivé bylo zjištění při výzkumu trhu, že respondenti spojují GE s jejími tradičními vlastnostmi, jako je důvěryhodnost a spolehlivost.

Imagination at Work je pro nás silným globálním sdělením,“ prohlásila vedoucí marketingu GE Beth Comstocková. „Naším cílem je zvýšit svou přítomnost ve světě a být přítom konzistentní. Dělat vše ve větší šíři a rychleji. Konkrétně vidíme lékařskou a zdravotní péči jako tvář GE.“

Tato kampaň sjednocuje všechny podnikatelské jednotky GE, spojuje úspěch společnosti v její schopnosti rozumět B2B trhu a nákupnímu

procesu společností. GE se vžívá do situace svých zákazníků. Vezměme si například její přístup k tvorbě cen leteckých motorů. Dalo by se očekávat, že GE bude žádat určitou cenu za určitý typ motoru. Společnost GE si však uvědomuje, že pro zákazníka je nákup leteckého motoru mnohamilionovým výdajem (21 milionů dolarů za jeden velký motor). A výdaje nákupem motoru nekončí – zákazníci (letecké společnosti) mají značné výdaje za údržbu, aby vyhověli směrnici FAA a zajistili spolehlivé fungování motorů. Proto přišla GE v roce 1999 s novým pojetím tvorby cen. Toto pojetí, nazývané *Power by the Hour*, poskytuje jejím zákazníkům možnost platit fixní poplatek za každé spuštění motoru. Za to GE vykonává veškerou údržbu a zaručuje se za spolehlivost motoru. Tím snižuje společnost náklady zákazníka na vlastnictví leteckého motoru od GE.

B2B zákazník si této opce cení, protože z něj snímá část rizika. V dobách nejistoty pro letecké dopravce je nákup nových leteckých motorů značným finančním rizikem. *Power by the Hour* umožňuje leteckým společnostem platit pouze tehdy, když motor používají. Navíc si nemusí letecké společnosti dělat starosti s neočekávanými vysokými náklady na údržbu. Pomocí předem stanovené struktury cen mají kupující jistotu nízkých, předvídatelných nákladů na vlastnictví.

Tento druh chytrého B2B marketingu pomohl GE utvrdit si ve výzkumu *Financial Times* špičkové postavení nejlépe hodnocené společnosti světa. Vedoucí pracovníci společnosti z 20 zemí dávali v výzkumech po šest let GE na první místo.

Znalost B2B trhů společnosti GE, její způsob podnikání a marketing její značky vedou k tomu, že se hodnota značky zvyšuje. V posledním čtvrtletí roku 2003 měla podle Corebrandová hodnota značky této společnosti cenu 53,6 miliardy dolarů.

„Značka GE je tím, co nás všechny spojuje, a dělá nás mnohem lepšími, než je součet jednotlivých částí,“ prohlásila ředitelka pro marketing Beth Comstocková.

Diskusní otázky

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu GE?
2. Kde je GE zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

John Michael Skapinker, „Brand Strength Proves Its Worth“, *Financial Times*, 20. ledna 2004; Sean Callahan, „Exclusive: Microsoft, GE Top Brand Equity Study“, *BtoB*, 19. ledna 2003; „Winner of the Year Special Report“, *BtoB*, 8. prosince 2003, str. 16, 22; „More Imagination“, *Delaney Report*, 20. října 2003, str. 1; Sean Callahan, „BtoB Q&A: New GE CMO Taps ‘Imagination’“, *BtoB*, 11. srpna 2003; www.ge.com.

Poznámky

1) Peter Gayon, „The Man Who Mooned Larry Ellison“, *Fortune*, 11. března 2003, str. 71–74.

2) James C. Anderson a James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2004.

3) Frederick J. Webster jr. a Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1972, str. 2.

4) Jennifer Gilbert, „Small but Mighty“, *Sales & Marketing Management*, leden 2004, str. 30–35.

5) Michael Collins, „Breaking into the Big Leagues“, *American Demographics*, leden 1996, str. 24.

6) Patrick J. Robinson, Charles W. Faris a Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston: Allyn & Bacon 1967.

7) Daniel H. McQuiston, „Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behaviour“, *Journal of Marketing*, duben 1989, str. 66–79; Peter Doyle, Arch G. Woodside a Paul Mitchell, „Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations“, *Industrial Marketing Management*, únor 1979, str. 7–11.

- 8 Urban B. Ozanne a Gilbert A. Churchill jr., „Five Dimensions of the Industrial Adoption Process“, *Journal of Marketing Research*, srpen 1971, str. 322–328.
- 9 Niraj Dawar a Mark Vandenbosch, „The Seller's Hidden Advantage“, *MIT Sloan Management Review*, zima 2004, str. 83–88.
- 10 Donald W. Jackson jr., Janet E. Keith a Richard K. Burdick, „Purchasing Agent's Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach“, *Journal of Marketing*, podzim 1984, str. 75–83.
- 11 Webster a Wind, *Organizational Buying Behavior*, str. 6.
- 12 Webster a Wind, *Organizational Buying Behavior*, str. 6.
- 13 Frederick E. Webster jr. a Yoram Wind, „A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior“, *Journal of Marketing* 36, duben 1972, str. 12–19; Webster a Wind, *Organizational Buying Behavior*.
- 14 Frederick E. Webster jr. a Kevin Lane Keller, „A Roadmap for Branding in Industrial Markets“, *Journal of Brand Management* 11, květen 2004, str. 388–402.
- 15 Scott Ward a Frederick E. Webster jr., „Organizational Buying Behavior“ v *Handbook of Consumer Behavior* v edici Toma Robertsona a Hala Kassarijana, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1991, kap. 12, str. 419–458.
- 16 Webster a Wind, *Organizational Buying Behavior*, str. 6.
- 17 Erin Strout, „Safe and Sound“, *Sales & Marketing Management*, září 2003, str. 38.
- 18 Nirmalaya Kumar, *Marketing As Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Boston: Harvard Business School Press 2004.
- 19 Kumar, *Marketing As Strategy*.
- 20 Sara Lorge, „Purchasing Power“, *Sales & Marketing Management*, červen 1998, str. 43–46.
- 21 David Hannon, „Lockheed Martin: Negotiators Inc.“, *Purchasing*, 5. února 2004, str. 27–30.
- 22 Anderson a Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*.
- 23 Upraveno z Paula Kraljice, „Purchasing Must Become Supply Management“, *Harvard Business Review*, září–říjen 1993, str. 109–117.
- 24 Tim Minahan, „OEM Buying Survey-Part 2: Buyers Get New Roles but Keep Old Tasks“, *Purchasing*, 16. července 1998, str. 208–209.
- 25 Robinson, Faris a Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*.
- 26 Rick Mulin, „Taking Customer Relations to the Next Level“, *The Journal of Business Strategy*, leden–únor 1997, str. 22–26.
- 27 Rajdeep Grewal, James M. Comer a Raj Mehta, „An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets“, *Journal of Marketing* 65, červenec 2001, str. 17–33.
- 28 Julia Angwin, „Renaissance in Cyberspace; Once a Start-Ups' Graveyard; Business-to-Business Segment of Internet is Now Booming“, *Wall Street Journal*, 20. listopadu 2003, str. B1.
- 29 David Hannon, „Owens Corning Plans to Go 80% Paperless by End-2004“, *Purchasing*, 15. ledna 2004, str. 16, 18.
- 30 Kate Maddox, „# 1 Hewlett-Packard Co., www.hp.com“, *BtoB*, 11. srpna 2003, str. 1, 23.
- 31 Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly a Charles Kettelman, *Best Practises: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster 1998, str. 122–124.
- 32 „Xerox Multinational Supplier Quality Survey“, *Purchasing*, 12. ledna 1995, str. 112.
- 33 Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff a Sarah Fischer Gardial, „Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context“, *Journal of Marketing* 66, říjen 2002, str. 102–117.
- 34 Donald R. Lehmann a John O'Shaughnessy, „Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products“, *Journal of Marketing*, duben 1974, str. 36–42.
- 35 Minahan, „OEM Buying Survey-Part 2: Buyers Get New Roles but Keep Old Tasks.“
- 36 Viz James A. Naurus a James C. Anderson, „Turn Your Industrial Distributors into Partners“, *Harvard Business Review*, březen–duben 1986, str. 66–71; William Atkinson, „Now That's Value Add“, *Purchasing*, 11. prosince 2003, str. 26.
- 37 Arnt Buvik a George John, „When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?“ *Journal of Marketing* 64, říjen 2000, str. 52–64.
- 38 Shankar Ganesan, „Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing* 58, duben 1994, str. 1–19; Patricia M. Doney a Joseph P. Cannon, „An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing* 61, duben 1997, str. 35–51.
- 39 John H. Sheridan, „An Alliance Built on Trust“, *Industry Week*, 17. března 1997, str. 66–70.
- 40 William W. Keep, Stanley C. Hollander a Roger Dickinson, „Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: An Historical Perspective“, *Journal of Marketing* 62, duben 1998, str. 31–45.
- 41 Joseph P. Cannon a William D. Perreault jr., „Buyer-Seller Relationships in Business Markets“, *Journal of Marketing Research* 36, listopad 1999, str. 439–460.
- 42 Cannon a Perreault jr., „Buyer-Seller Relationships in Business Markets“, str. 439–460.
- 43 Thomas G. Noordewier, George John a John R. Nevin, „Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Arrangements“, *Journal of Marketing* 54, říjen, str. 80–93; Buvik a John, „When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships“, str. 52–64.
- 44 Akese I. Rokkan, Jan B. Heide a Kenneth H. Wathne, „Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects“, *Journal of Marketing Research* 40, květen 2003, str. 210–224.
- 45 Mrinal Ghosh a George John, „Governance Value Analysis and Marketing Strategy“, *Journal of Marketing* 63, zvláštní číslo 1999, str. 131–145.
- 46 Sandy Jap, „Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing Research* 36, listopad 1999, str. 461–475.
- 47 Buvik a John, „When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships“, str. 52–64.
- 48 Kenneth H. Wathne a Jan B. Heide, „Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions“, *Journal of Marketing* 64, říjen 2000, str. 36–51.
- 49 Mary Walton, „When Your Partner Fails You“, *Fortune*, str. 87–89.
- 50 Mark B. Houston a Shane A. Johnson, „Buyer-Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure“, *Journal of Marketing Research* 37, únor 2000, str. 1–15.

53. Rokkan, Heide a Wathne, „Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects“, str. 210–224.
54. Paul King, „Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box“, *Nation's Restaurant News*, 18. srpna 2003, str. 87.
55. Hiebler, Kelly a Kettelman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, str. 124–126.
56. Paul E. Goulding, „Q&A: Making Uncle Sam Your Customer“, *Financial Executive*, květen–červen 1998, str. 55–57.
57. Matthew Swibel a Janet Novack, „The Scariest Customer“, *Forbes*, 10. listopadu 2003, str. 96–97.
58. Laura M. Litvan, „Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules“, *Nation's Business*, březen 1995, str. 46–48.
59. Ellen Messmer, „Feds Do E-commerce the Hard Way“, *Network World*, 13. dubna 1998, str. 31–32.