

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY NÁKUPU A PREDAJA NA PRIEMYSELNOM TRHU



Nákup a predaj predstavujú základné obchodné a zároveň podnikové funkcie v každom priemyselnom podniku (nákup – výroba – predaj). Prostredníctvom výroby je nákup prepojený na trh predaja podniku. Trh predaja je v marketingovo orientovanom podniku východiskom plánovania výroby. Prostredníctvom výroby je podnik prepojený na zákazníkov a na dodávateľov. Zákazníci (odberatelia) vytvárajú **trh predaja**. Dodávatelia vytvárajú **trh nákupu**.

Zjednodušene by sa dalo povedať, že všetko, čo je v podniku predmetom fakturácie, tvorí **nákup**. Predstavuje činnosť, ktorou podnik systematicky získava od iného podniku nevyhnutné produkty (výrobky a služby) určitej kvality a kvantity v rámci dohodnutých podmienok a v termínoch, ktoré zodpovedajú potrebám fungovania podniku, resp. produkty vstupujúce do hodnoty výrobkov a služieb, ktoré podnik vyrába a predáva. Uvedené základné poslanie sa musí vykonávať z hľadiska kritérií najnižších nákladov na nákup a najvyššej rentability využitia nakupovaných produktov. Nákup, ktorý zabezpečuje bezporuchový chod výrobných procesov, definuje sa ako **priamy nákup**. Zabezpečenie bezporuchového chodu nevýrobných procesov je súčasťou **nepriameho nákupu**.

Predaj je logickým výsledkom činnosti podniku. Tým, že zabezpečuje realizáciu podnikových výkonov na trhu, je základným faktorom rastu tržieb každého podniku. Môže zhodnotiť, resp. eliminovať roky úsilia vynaloženého na výskum, tvorbu koncepcie produktu, marketingovú komunikáciu a pod. Predaj ako obchodná funkcia podniku zabezpečuje realizáciu výkonov a služieb podniku na trhu za protihodnotu v najvhodnejších podmienkach na základe poznania postojov k produktu, charakteristík trhu, vypracovania plánov predaja, predajných rozpočtov, harmonizácie produktu s ostatnými súčasťami marketingového mixu, t. j. s cenou, distribúciou, marketingovou komunikáciou. **Východiskom predaja je ponuka, tak ako dopyt je východiskom nákupu**.

Nákup a predaj sú súčasťou **výmeny** a predstavujú jej základné činnosti. Stranami výmeny sú kupujúci a predávajúci. Na priemyselnom trhu je to podnik, ktorý je na strane nákupu reprezentovaný nákupcom a na strane predaja predajcom, resp. personálom predaja. Obidve obchodné povolania majú niektoré spoločné prvky, napr. adekvátne odborné vedomosti o trhu, komunikačné schopnosti, profesionálne vy-

stupovanie a pod. Existujú však určité špecifiká, ktoré odlišujú nákupcu a predajcu. Na rozdiel od predajcu, ktorý sa vyznačuje aktívnou prezentáciou ponuky, kreativitou, aktívnym ovplyvňovaním, argumentovaním a pod., od nákupcu sa požadujú viac analytické a syntetické schopnosti, realizmus, presnosť, zmysel pre kolektívnu prácu, polyvalentnosť a pod. Odlišnosti medzi obidvoma povolaniami sú predmetom tejto učebnice.

Z porovnania predaja a nákupu vyplýva ich značná symetria, ktorú vyjadruje schéma 1.1.

Schéma 1.1 **Symetria predaja a nákupu**

Funkcia predaja	Funkcia nákupu
Marketing predaja	Marketing nákupu
Predaj	Nákup
Riadenie predaja	Zásobovanie
Expedícia	Príjem

Zdroj: PETIT, P., 2012, s. 16. Vlastné spracovanie.

Prvý riadok v schéme 1.1 zahŕňa marketingové aktivity. Druhý riadok zahŕňa obchodné aktivity. Tretí a štvrtý riadok zahŕňajú transakčné toky.

1.1 Špecifiká priemyselného trhu

Nákup a predaj sa týkajú podnikov rôznych výrobcov pôsobiacich na priemyselnom trhu, ktoré nakupujú výrobky a služby (súhrnne označené produkty, resp. výkony) určené na vstup do ďalšieho procesu s cieľom produkovať iné výrobky a služby. Tieto sa potom predávajú, prenajímajú alebo dodávajú ďalším zákazníkom (Kotler, P. – Armstrong, G., 1992, s. 135). Priemyselný trh je súčasťou trhu organizácií, ktorý okrem tohto trhu zahŕňa obchodný trh, inštitucionálny trh a vládny trh. Priemyselný trh (Jakubíkova, D., 2013, s. 65) sa týka ťažobného a spracovateľského priemyslu (chemický, ropný, papierenský priemysel atď.), stavebníctva, dopravy a spojov, poľnohospodárstva a lesníctva, časti finančných trhov, služieb pre priemyselný trh). Priemyselný trh sa charakterizuje nasledujúcimi špecifikami:

A. Koncentrácia trhu

Koncentrácia trhu a teda koncentrácia výrobných prostriedkov spôsobuje ekvivalentnú koncentráciu nákupov zákazníkov. Je jedným z činiteľov, ktoré vysvetľujú stabilitu vzťahov medzi dodávateľmi a zákazníkmi, a to z dvoch hľadísk:

- a) koncentráciou výrobných kapacít zákazníkov,
- b) špecializáciou zákazníkov.

B. Heterogenita zákazníkov

Druhou charakteristikou priemyselnej trhu je veľmi veľká heterogenita, ktorá je väčšia než heterogenita trhu spotrebného tovaru (hoci spotrebiteľov je niekoľko miliónov, sú medzi sebou porovnateľní). Heterogenita je podmienená rôznymi faktormi:

- a) sektorom aktivity,
- b) článkovitosťou a etapovitosťou výrobného procesu,
- c) veľkosťou podnikov,
- d) geografickou polohou podniku,
- e) nákupnou situáciou.

C. Zahraniční dodávatelia a zákazníci

Nedostatočná kapacita vnútorného trhu vedie podnik k vyhľadávaniu zahraničných partnerov. Nákup a predaj v zahraničí predstavuje obchodnú transakciu medzi kupujúcim a dodávateľom, ktorí sú lokalizovaní v rôznych krajinách. Umožňuje znížiť náklady zásobovania a zlepšiť produktivitu podniku. Navyše, zahraničné produkty môžu byť nositeľmi technologickej inovácie a otvoriť cestu internacionalizácii podniku zákazníka. Nákup a predaj v zahraničí predpokladá riadenie vzťahov s dodávateľmi a zákazníkmi z hľadiska menových a kurzových rozdielov, logistických podmienok a colných požiadaviek. Globalizácia trhov vedie podniky ku globalizácii nákupov a vyhľadávaniu dodávateľov. Vyhľadávanie dodávateľov (sourcing) vyžaduje koordináciu objemov nákupu, nákupných procesov a vzťahov s dodávateľmi. Spočíva na horizontálnej integrácii na úrovni plánovania aktivít nákupu a koncepcie produktu a vertikálnej integrácii so súborom dodávateľov.

D. Špecifiká dopytu

Dopyt na priemyselnom trhu má charakter:

- a) odvodeného dopytu s určitým efektom oneskorenia,
- b) špecializovaného dopytu,
- c) dopytu väčšinou nereagujúceho pružne na ceny.

E. Kolektívny a organizovaný charakter nákupu

V podniku obyčajne existuje oddelenie nákupu. Netreba však zamieňať oddelenie s centrom nákupu, ktoré je pre priemyselný trh typické a ktoré združuje rôznych účastníkov nákupného rozhodovania, ktorých dôvody rozhodovania sú určené ich úlohou a funkciou v podniku. Obyčajne ide najmä o používateľov, schvaľovateľov, rozhodovateľov, radcov, nákupcov, ovplyvňovateľov, filtre a platcov.

F. Aktívna úloha zákazníka

Nákupca musí byť aktívny už v štádiách vypracovania koncepcie produktu, aby lepšie informoval o skutočných potrebách svojich dodávateľov. Preto by mal nákupca dodávateľa informovať o tom, čo chce kúpiť, aké by mali byť charakteristiky produk-

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE NÁKUPU V PODNIKU



Organizácia nákupu v podniku má dosah na efektívnosť vykonávania nákupného procesu. Na jednej strane vyjadruje dôležitosť, akú manažment podniku pripisuje nákupu, na druhej strane vplýva na vzťahy nákupu s ostatnými útvarmi podniku. Treba poznamenať, že neexistuje taká organizačná schéma, ktorá by sa dala všeobecne aplikovať, pretože v nej každý podnik prejavuje špecifiká svojho nákupu. Každý podnik by mal aplikovať takú organizačnú štruktúru, ktorá je mu vlastná a vyjadruje typ podniku a oblasť, v ktorej podniká. Postavenie funkcie nákupu v organizačnej štruktúre podniku je prejavom dôležitosti, ktorú manažment pripisuje tejto organizačnej zložke a vplýva na jej vnímanie zo strany celého podniku. Z tohto aspektu možno formulovať kritériá riešenia organizácie nákupu v podniku:

- treba rozlíšiť dva rozdielne procesy, a to nákup a zásobovanie,
- uskutočniť špecifickú segmentáciu nákupu,
- centralizovať nákup,
- operatívne sa orientovať smerom k interným zákazníkom a riadeniu rizík (Petit, P., 2012, s. 42).

Strategický aspekt funkcie nákupu a jej vzťahy s ostatnými útvarmi podniku vyžaduje, aby bol útvar nákupu priamo riadený manažmentom podniku. Najvyšší predstavitelia podniku musia mať priame spojenie s nákupom, aby porozumeli dosahu, ktorý bude mať zvýšenie cien vstupov na podnikanie a rozhodnúť sa, či preniesť toto zvýšenie na zákazníkov na trhu predaja (Kotler, P. – Caslione, J. A., 2010, s. 115). Tým sa vyhne tomu, aby sa vnímali len technické aspekty funkcie nákupu (v prípade, ak závisí od výroby alebo útvaru vývoja) alebo čisto finančné aspekty (ak závisí od finančného manažéra).

Predpokladá to, že podnik definuje svoje poslanie, ktoré takáto organizačná štruktúra bude musieť plniť a vzťahy, ktoré bude mať s ostatnými útvarmi podniku. Tieto vzťahy by mali umožniť, aby nákup bol súčasťou organizácie umožňujúcej:

- integráciu v reťazci, ktorého cieľom je uspokojenie potrieb interných používateľov,
- optimalizáciu interakcie funkcií podniku.

Jednou z hlavných prekážok pochopenia postavenia nákupu v podniku je používanie pojmov nákup a zásobovanie v rôznych významoch. Zverenie plnenia krátkodo-

bých (zásobovanie) a strednodobých (nákup) úloh jednej osobe spôsobuje neúspech dlhodobého poslania, t. j. funkcie koordinácie nákupu v podniku.

Rozdiel medzi zásobovaním a nákupom možno charakterizovať takto: **zásobovanie** plní technickú úlohu, tzn. sledovanie dodávok, riadenie zásob, dodávky do výrobných prevádzok, realizácia uzavretých zmlúv a pod. Do deväťdesiatych rokov 20. storočia funkcia zásobovania zahŕňala nákup a riadenie zásob. V súčasnosti sa nákup viac centralizuje a riadenie zásob sa decentralizuje smerom k výrobným prevádzkam. Interní žiadatelia podniku o výrobky a služby teda závisia od výkonnosti nákupu.

Nákup je funkciou, ktorá zabezpečuje zásobovanie výrobkami a službami nutnými na výrobu iných výrobkov a služieb a realizáciu pridanej hodnoty. Plní obchodnú úlohu v strednodobom časovom horizonte, tzn. definovanie potrieb, prieskum trhu, obchodné rokovanie s dodávateľmi, výber dodávateľov. Cieľ nákupu na trhu dodávateľov má ofenzívny charakter. Nákupné aktivity prestávajú vo chvíli, keď dodávateľ a produkt boli vybraní a keď boli formálne upravené podmienky nákupu, t. j. uzavretie zmluvy. Vytvára predpoklady konkurencieschopnosti podniku.

Tradične sa nákup a zásobovanie spájali do jedného útvaru, všeobecne označovaného ako „oddelenie nákupu“, ktorého základná funkcia bola administratívna. Od ostatných interných funkcií podniku prijímalo ich požiadavky na nákup v kvantite a v kvalite. Nemalo žiadnu právomoc spochybňovať uvedené požiadavky v záujme inovácie nákupu. Jeho základnou úlohou bolo jednoducho uspokojiť tieto potreby na základe najnižšej nákupnej ceny. Útvar nákupu disponoval databázou dodávateľov, z ktorej vyberal ponuky za najnižšie ceny. Nákupca v tomto modeli plní jednoduchú úlohu „poštovej schránky“. Jeho cieľom bolo uspokojiť momentálne potreby, a preto nedisponoval stratégiou nákupu. Táto organizácia nákupu sa výlučne orientovala na zásobovanie z krátkodobého hľadiska a nie na nákup v presnom zmysle slova. Nákupcovia vykonávali predovšetkým administratívne postupy. Iným dôsledkom takejto situácie bola skutočnosť, že nebolo potrebné mať nákupcov na vysokej profesionálnej úrovni na riadenie vzťahov zákazník – dodávateľ. Nákup sa tak považoval za administratívnu činnosť, ktorá má v podniku nerovnaké postavenie. Nákupcovia plnili funkciu „nákupcov – zásobovačov“. Plnili zároveň obidve funkcie, t. j. nákupu a zásobovania, hoci ide o dve odlišné a komplementárne povolania. Nákup nebol z hľadiska podniku považovaný za strategickú funkciu a často závisel od niektorej inej funkcie podniku, napr. od výrobného, technického, finančného, obchodného útvaru, resp. od vedenia podniku a pod.

Nákup má v podniku plniť nasledujúce poslania:

- a) uspokojiť potreby interných žiadateľov o nákup,
- b) hľadať úspory na strane vstupov, ktoré môžu pomáhať zisku podniku,
- c) vytvoriť pridanú hodnotu na základe konkurenčných výhod, ktoré súvisia s nakupovanými vstupmi do výrobného procesu (napr. surovinami a výrobkami atď.),
- d) zabezpečiť kvalitu všetkého, čo podnik potrebuje na výrobnú a nevýrobnú spotrebu (Person, H., 2003, s. 55-57 a ďalšie).

Realizácia týchto poslání sa premieta do činnosti útvaru, a to v dvoch smeroch: externe a interne vo vzťahu k podniku.

Externé činnosti útvaru nákupu sa prejavujú vo vzťahu:

- a) k produktu, stanovením rozsahu dodávok pre každý produkt, určením počtu a želaného stupňa koncentrácie dodávateľov prostredníctvom aktívnej politiky výskumu dodávateľov pre nové produkty; sleduje výkonnosť dodávateľov a realizuje audit najdôležitejších dodávateľov (Bouvier, C., 1990, s. 69-74); zabezpečuje technologický dozor inovácií dodávateľov, ktoré je možné aplikovať v podniku; navštevuje odborné podujatia, salóny, veľtrhy a výstavy; zhromažďuje a triedi informácie o trhu dodávateľov; zabezpečuje stabilitu zdrojov zásobovania, uzatvára a zabezpečuje plnenie zmlúv s dodávateľmi a pod.;
- b) k cenám, prostredníctvom cenovej politiky: kupovať lacno alebo, naopak, „nikdy nekupovať lacno“, permanentne sa usiluje o najlepší vzťah úžitok/cena, v procese výberu dodávateľov zohľadňuje celkové náklady nákupu, optimalizuje administratívne náklady vo vzťahu k nákupu na základe znižovania počtu dodávateľov a štandardizácie nakupovaných produktov a pod.;
- c) ku komunikácii, oddelenie nákupu musí získať z výberového konania informácie na zlepšenie komunikácie so svojimi potenciálnymi dodávateľmi; na druhej strane v informačných materiáloch charakterizuje nákupné postupy a rozvíja imidž podniku na danom cieľovom trhu a pod.;

Interné činnosti sa vykonávajú najmä v dvoch smeroch:

- a) v oblasti produktu, útvar nákupu musí dozerať na optimálne používanie nakupovaných produktov; musí ovplyvňovať používateľov, aby si osvojili, ak je potrebné, nové alebo substitučné produkty; pomáha interným používateľom v definovaní a formulovaní ich potrieb; prerokováva všetky aspekty nákupu. Nakoniec nákupné oddelenie môže vypracovať hodnotovú analýzu, ktorá umožní porovnávať náklady a štruktúru rozličných zložiek produktu a pod.;
- b) v oblasti komunikácie útvar nákupu odovzdáva všetky potrebné informácie zásobovaniu s cieľom zabezpečiť plynulosť dodávok pre výrobu; zúčastňuje sa na tvorbe koncepcie nových produktov na základe poznania trhu dodávateľov s cieľom vplyvať na komponenty nového produktu; informuje a ponúka útvarom podniku informácie, ktoré sa ich týkajú; môže publikovať príručku, ktorá objasní úlohu každého účastníka rozhodovania v procese nákupu. V tejto súvislosti treba charakterizovať vzťahy medzi predajom a nákupom:
 - predaj vedie k výrobe toho, čo by sa podľa neho mohlo predať,
 - útvary podniku smerujú k nákupu produktov, ktoré potrebujú na výrobu toho, čo si predajcovia myslia, že predajú,
 - nákup vedie k poznaniu toho, čo existuje na trhu v kvantite, kvalite, cene a v určitom termíne. Nákup umožňuje poznať trh produktu. Pomáha inovácii v podniku prostredníctvom sledovania technologickej a obchodnej situácie.

5 INTERPODNIKOVÉ VZŤAHY V OBLASTI NÁKUPU



Vzťahy zákazníkov – dodávateľ predstavujú vzájomný nákupný a predajný kontakt alebo rôzne formy kooperácie, do ktorých vstupujú organizácie na priemyselnom trhu pri zmluvnom zabezpečovaní dodávok a nákupov a pri ich realizácii. Ich vecnú náplň tvoria dodávky a nákupy výrobkov a služieb na základe ekonomicky motivovaných rozhodnutí účastníkov vzťahov.

Interpodnikové vzťahy zaznamenali počas posledných rokov mimoriadne pozoruhodný vývoj, pokiaľ ide o ich podstatu, ako aj štruktúru. Popri vzťahoch, ktoré zvyhodňujú trh, objavili sa nové vzťahy zvyhodňujúce integrovanú organizáciu (hierarchické vzťahy). Niektoré z uvedených vzťahov nadobúdajú formu skutočných kooperčných vzťahov. **Spoluprácu (kooperáciu)** nazývanú tiež partnerstvo možno objasniť na základe zohľadnenia procesu rozvoja vzťahu založeného na dôvere, angažovanosti a v širšom zmysle na vzťahových normách. Kooperácia umožňuje využitie výhod špecializácie a podporuje súťaž k vyššej efektívnosti v porovnaní s danou konkurenciou. Všeobecným cieľom spolupráce je znižovanie nákladov, zlepšenie kvality, rast flexibility, skrátenie času vývoj – výroba – komercializácia, tvorba hodnoty (ekonomickej, environmentálnej, spoločenskej) pre zákazníka.

Interpodniková spolupráca je jeden z prostriedkov udržania konkurenčných výhod podniku. Umožňuje podniku koncentrovať energiu na aktivity hodnotového reťazca, ktoré sú priamo spojené s jeho kľúčovými kompetenciami (*core business*), a orientovať sa na spoluprácu, resp. na subdodávateľstvo, resp. outsourcing (Hučka, M. – Kislíngerová, E. – Malý, M. a kol., 2011, s. 156), na realizáciu iných aktivít, na ktoré majú menej vhodné kompetencie (ide o získanie zdroja z vonku; nahrádza sa tým akákoľvek vlastná aktivita podniku získanou aktivitou z externého prostredia).

Inak povedané, na úspech rozvoja aktivít hodnotového reťazca si podniky osvojujú rôzne strategické alternatívy, ktorými sú: **samorealizácia vo vlastnom podniku (make) a nákup od špecializovaných podnikov (buy)**. Tieto strategické alternatívy prekračujú rámec a kompetencie útvaru nákupu. Zdôrazňujú význam podnikovej stratégie a týkajú sa všetkých útvarov podniku. Zároveň vychádzajú z rôznych filozofií, a preto je veľmi náročné identifikovať presné hranice medzi nimi.

Samo slovo spolupráca sa však vyznačuje mnohovýznamnosťou, najmä pokiaľ ide o pojem sieť interpodnikovej spolupráce. Podľa D. Poulina, Y. Sua a E. V. Chrysostoma sieť interpodnikovej spolupráce ako systém ekonomických činiteľov, ktorí pracujú spoločne (Kita, J., 2002, s. 17), môže mať vzhľadom na poskytovanie vzájomných vý-

hod dva ciele: ofenzívny a defenzívny. Defenzívny cieľ predpokladá zameranie spolupráce medzi podnikmi na znižovanie súboru rizík, ktoré existujú na trhu. Ofenzívny cieľ siete medzipodnikovej spolupráce sa orientuje na využitie komplementárnosti podnikov a získavanie výhod z nových trhových príležitostí.

Vzťahy medzi jednotlivými spolupracujúcimi partnermi vytvárajú **sieť (reťazec)** zložitých ekonomických, ale aj sociálnych a organizačných väzieb. O sieti alebo sieťovej organizácii môžeme hovoriť, ak je vytvorený vzťah medzi viac než dvomi podnikmi. Siete, v rámci ktorých sa spájajú subjekty rôznej hierarchickej úrovne, možno budovať na troch základných princípoch:

- prísnej hierarchii vo vzťahoch, v ktorých existujú komplexné systémové formy koordinácie a kontroly jednotlivých transakcií prebiehajúcich v rámci siete,
- voľnejších vzťahov medzi účastníkmi, pričom je rešpektovaná koordinácia jednotlivých vzájomných trhových aktivít,
- hybridnosti, t. j. jednotlivé subjekty zahrnuté do siete sú voľnejšie spojené než v hierarchicky ovládanej štruktúre, ale súčasne je ich spojenie pevnejšie než v rámci bežných trhových vzťahov (Tomek, G. – Vávrová, V., 2007, s. 48).

Siete možno považovať za novú samostatnú organizačnú formu fungujúcu na základe trhových pravidiel a vybraných hierarchických prvkov riadenia. V rámci siete priemyselných podnikov sú využívané rôzne formy združovania podnikov: licenčné zmluvy, franšíza, joint-venture, zmluvné dohody atď.

5.1 Analýza základných vzťahov siete interpodnikovej spolupráce a ich zvláštností

Vzťahy, ktoré sa vyskytujú v sieťach interpodnikovej spolupráce, možno prideliť k dvom veľkým strategickým alternatívam, a to:

- *samorealizácia vo vlastnom podniku*,
- *nakúpiť od špecializovaných podnikov* (Poulin, D. – Su, Z. – Chrysostome, E. U. – Montreuil, B., 1997, s. 326-340).

Alternatíva *samorealizácia vo vlastnom podniku*, resp. úplná integrácia činností sa vzťahuje na situácie, v ktorých sa organizácia rozhodne sama realizovať všetky strategické aktivity: zásobovanie, výrobu, distribúciu a pod. Preto alternatíva *samorealizácia vo vlastnom podniku* zahŕňa početné intrapodnikové vzťahy, ktoré vytvárajú internú sieť podniku, t. j. transakcie sú úplne internalizované v podniku. Je jasné, že otázka *samorealizácie vo vlastnom podniku* sa nenastoluje pri produktoch, ktoré sú úplne cudzie hlavnej aktivite podniku (napr. dodávky kancelárskych potrieb pre výrobcu áut). Naopak, podnik sa môže rozhodnúť vyrobiť niektoré komponenty sám, resp. sám si môže zabezpečiť niektoré služby (čistenie a upratovanie, stravovanie a pod.) miesto

10 PODSTATA A POSTAVENIE PREDAJA V PODNIKU



Predaj je obchodnou funkciou, ktorá existuje v každom podniku. Je systémom naprogramovaných činností smerom k zákazníkovi z hľadiska získania objednávky. Okrem výhod nákupu vytvára vzťah predaja hodnotu pre zákazníka. Dimenzie tvorby hodnoty sú nasledujúce (Haas, A. – Snehota, L. – Corsado, D., 2012, s. 94-105): vytvorenie vzťahu medzi dvoma subjektmi, učenie založené na interakcii s cieľom dosiahovania vyrovnanej iniciatívy, tvorba poznatkov a spoločenský vzťah. Tieto dimenzie vytvárajú vzťahovú hodnotu rozvíjanú manažérmi predaja. Zároveň ukazujú smery vedenia predaja a marketingových aktivít, ktoré predaj podporujú. Podstatou novej marketingovej stratégie progresívnych podnikov už nie je len uspokojenie požiadaviek zákazníkov, ale snaha objaviť a predvídať ich záujem o úplne nové výrobky. Na tento účel vytvárajú útvary inovácie (Hučka, M. – Kislingerová, E. – Malý, M., 2011, s. 171). Systém predaja musí vytvoriť vzťah dôvery so zákazníkom. Tri atribúty dôvery sú zahrnuté v marketingu a predaji: spoločenské vzťahy (afektívna dôvera), otvorená komunikácia (kognitívna dôvera) a orientácia smerom k hľadaniu riešení (kalkulovaná dôvera). Tieto atribúty pridávajú predaju technické, ekonomické a funkčné aspekty (Akrouť, W. – Akrouť, H., 2011, s. 59-80).

Predaj je tiež definovaný ako proces, resp. interakcia medzi dodávateľom a zákazníkom a je orientovaný na uspokojovanie potrieb zákazníkov na základe výmeny produktov za protihodnotu. Ako súčasť výmeny zabezpečuje realizáciu výrobkov a služieb podniku dodávateľa na trhu v najvýhodnejších podmienkach, na základe poznania postojov k produktu, charakteristík trhu (množstiev, ceny, motivácie zákazníkov, foriem a kanálov distribúcie) a vypracovania plánov predaja, predajných rozpočtov a pod. Niekedy býva predaj zahrnutý do pojmu teória odbytu (v širšom zmysle marketingu) ako súčasť podnikovej ekonomiky. V tejto súvislosti sa hovorí o:

- funkčnej teórii predaja (vychádza z funkcie odbytu – v širšom zmysle marketingu, t. j. dodávok v správnom čase, mieste, množstve, kvalite a prenášania informácií dodávateľovi),
- nástrojovej teórii predaja (teórie marketingového mixu).

Politika predaja sa často v literatúre označuje aj ako obchodná politika. Predaj v súčasnosti zaberá prvé miesto v obchodných úvahách podnikov. Je základným východiskom trhovej ekonomiky. Na príprave predaja sa zúčastňujú:

- oddelenie marketingového výskumu,
- oddelenie predaja,

- oddelenie reklamy a podpory predaja,
- manažér produktu.

Stabilita a predvídateľnosť predaja vyžadujú, aby subjekty predaja a jednotlivé podnikové oddelenia, ktoré participujú na predaji, pôsobili efektívne a harmonicky, t. j. vytvárali systém predaja podniku, ktorého prvky sú:

- obchodný personál,
- distributéri v prípade, že podnik predáva prostredníctvom nich svoje produkty,
- zákazníci, ktorí kupujú produkty podniku,
- interné postupy podniku, ktoré zabezpečujú realizáciu predaja, napr. logistika, spracovanie objednávok a pod.,
- marketing, ktorí sa zaoberá trhovou pozíciou a imidžom produktov podniku u súčasných a potenciálnych zákazníkov (de Préville, Y., 2003, s. 18).

Niektoré podniky v dôsledku charakteru ich ponuky nemajú distributérov ich vlastných produktov, v tomto prípade systém predaja pozostáva z menšieho počtu prvkov.

Na realizácii predaja sa podieľa v podniku „centrum predaja“. Je zložené zo súboru jednotlivcov, ktorí sa podieľajú na rozhodovaní o predaji. Členovia centra predaja reagujú na rozhodnutia členov „centra nákupu“. Obchodný manažér je hlavným predstaviteľom „centra predaja“, ktorý sa zaoberá motiváciami „centra nákupu“ a stanovením priebehu procesu predaja.

Niektorí autori (Kita, P., 2010, s. 65) rozlišujú typy predaja. Podľa situácie predaja je možné predaj klasifikovať na:

- bežný predaj orientovaný na tržby,
- nový predaj,
- predaj systémov,
- konzultatívny predaj,
- marketing projektov,
- predaj na základe výzvy na podanie ponúk,
- elektronické aukcie.

Vzťah predaja a marketingu

V etape pred vypracovaním návrhu produktu marketingové aktivity pripravujú predaj. Podnik musí výskumom zistiť, čo zákazníci potrebujú, pochopiť ich očakávania a trhové podmienky, v ktorých pôsobia a pokúsiť sa ovplyvniť správanie zákazníkov v smere svojich cieľov. Na trhu predaja sa angažujú iné aktivity marketingu, a to najmä prvky marketingového mixu. Celý proces predaja je obsiahnutý v operatívnom marketingovom pláne, ktorého hlavnými prvkami sú:

- stanovenie detailných cieľov predaja,
- koordinácia marketingu a predaja,
- definícia ponuky, ktorá bude predmetom marketingovej komunikácie,
- plán reklamných kampaní vrátane určenia cieľov kampaní, cieľového publika, komunikačných aktivít, priamych obchodných aktivít atď.