

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **OPTIMALIZACE NÁKUPU EVENTOVÝCH SLUŽEB VE ŠKODA AUTO A.S.**

**Bc. Lenka HOLCOVÁ**

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 4. 1. 2017

Děkuji doc. Ing. Janě Příkrylové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

# Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Místo a funkce nákupu ve firmě.....	9
1.1 Komunikace na B2B trzích.....	10
1.2 Vybrané aspekty B2B ve firmě.....	11
1.3 B2B Marketing.....	13
1.4 Místo nákupu v podniku.....	14
1.5 Funkce nákupu v podniku.....	16
1.6 Nákupní marketing v podniku.....	17
2 Marketingová komunikace a eventy na B2B trzích.....	20
2.1 Vymezení pojmu event marketing.....	22
2.2 Integrovaný event marketing.....	25
2.3 Interakce event marketingu s nástroji komunikačního mixu.....	27
2.4 Typologie eventových aktivit.....	31
2.5 Cíle event marketingu.....	34
3 Oddělení všeobecného nákupu ŠKODA AUTO, a.s.....	36
3.1 Všeobecný nákup.....	36
3.2 B2B komunikace v útvaru BAD.....	37
3.3 Nákupně rozhodovací proces ve ŠKODA AUTO, a.s.....	41
4 Analýza současného stavu a možná řešení.....	49
4.1 Konkrétní eventy na B2B trzích.....	49
4.2 Výzkumná metoda.....	51
4.3 Registrační proces.....	52
4.4 Stanovení okruhu dodavatelů.....	54
4.5 Zajištění ubytování.....	55
4.6 Dlouhodobá spolupráce.....	58
4.7 Další opatření.....	59
Závěr.....	61
Seznam literatury.....	64
Seznam obrázků a tabulek.....	66

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ATL	Above the Line
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BTL	Below the Line
CPT	Centrální produktový trénink
DDEM	Data Driven Event Marketing
EDI	Electronic Data Interchange
LDB	Lieferantendatenbank
OVS	Online Verhandlung System
RFQA	Request for Quotation Application
WDC	World Dealer Conference

## Úvod

Firmy při formování marketingové strategie neustále vyhledávají nové způsoby, jak docílit efektivní marketingové komunikace pro podporu svých výrobků či služeb. Event marketing se v této oblasti stává stále vyhledávanější formou marketingové komunikace. Jedná se o nástroj, který se vyznačuje především silným emocionálním nábojem, prostřednictvím kterého je možné efektivně zaujmout cílovou skupinu. Nezáleží na tom, v jakém odvětví firma působí, protože event marketing jako komunikační nástroj poskytuje firmám prostřednictvím kreativních myšlenek možnost zaujmout širokou základnu cílových skupin. Jeho role v komunikačním mixu se stává důležitější, především kvůli emocionálnímu náboji, který dokáže v každém z účastníků zanechat silný zážitek, díky němuž dochází k propojení mezi pořádaným eventem a samotným podnikem, včetně jím nabízených produktů a služeb.

Aby byl mohl být event marketing v mezinárodních společnostech správně zacílen, je nezbytně nutná i spolupráce s eventovými agenturami, jejichž byznysem je vytvoření takového eventu, který dokáže splnit veškeré požadavky klienta. Plánování různých akcí a společenských událostí je jejich každodenní prací. Eventové agentury dokáží nabídnout svým klientům i nevšední zážitky a pomocí neomezených možností jejich kreativity dokážou z obyčejného eventu udělat něco originálního, co se prostřednictvím neopakovatelného zážitku vryje do paměti cílových skupin, a vytvoří se tak spojení mezi nevšedním eventem a značkou či produktem. Pro zajištění úspěšnosti eventu je nezbytná i spolupráce klienta a eventové agentury, jejich neustálá kooperace a budování pozitivních obchodních vztahů, díky kterým lze pak vytvořit event, který předčí klientovo očekávání a zároveň splní svůj původní účel.

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím analýzy nákupně rozhodovacího procesu v útvaru všeobecného nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. dosáhnout zlepšení stávajícího procesu eventových služeb při zachování stejného výstupu, tedy stejné kvality pořádaného eventu. Pojem optimalizace je v této diplomové práci brán jako nástroj, který prostřednictvím analýzy nákupně rozhodovacího procesu dokáže některé fáze procesu zefektivnit. Za efektivní lze považovat

zkrácení doby celého nákupně rozhodovacího procesu nebo přínos dodatečných finančních úspor.

Diplomová práce je členěna celkem do šesti kapitol, včetně úvodu a závěru. První kapitola je zaměřena především na problematiku B2B trhů a komunikace na těchto trzích. Následující kapitola pojednává o marketingovém mixu a jednom jeho konkrétním nástroji – event marketingu. Z teoretického hlediska je zde vysvětlena problematika event marketingu jako součásti marketingového mixu včetně jeho možných interakcí s ostatními nástroji. Třetí a čtvrtá kapitola je již součástí praktické části práce, kdy je nejprve popsán útvar všeobecného nákupu společnosti ŠKODA AUTO, a.s. a analýza nákupně rozhodovacího procesu, který je ve společnosti uplatněn. Ve čtvrté kapitole je pomocí dvou klíčových eventů WDC a CPT stanoveno několik slabých míst v nákupně rozhodovacím procesu, které skrývají potenciál pro jejich další zlepšení. Jednotlivá slabá místa byla předmětem řízených rozhovorů, které byly použity jako výzkumná metoda pro potřeby této diplomové práce.

Prostřednictvím řízených rozhovorů se zástupci marketingového oddělení a oblasti nákupu byla navržena určitá opatření, která mohou zjednodušit alespoň část nákupně rozhodovacího procesu, zkrátit celkovou dobu trvání jednotlivých výběrových řízení či přinést dodatečné finanční úspory plynoucí z aplikace uvedených návrhů na zlepšení. Na konkrétních příkladech jsou tak ilustrovány nedostatky a následné možnosti na zlepšení. Z těchto možností následně vyplývá konečné zhodnocení, které poukazuje na možná řešení, jak zajistit požadovaný event dle platného nákupně rozhodovacího procesu, a to za kratší dobu a s případnými dodatečnými úsporami.



## 1 Místo a funkce nákupu ve firmě

Veškeré obchodní vztahy, které vznikají mezi dvěma subjekty, tvoří součást nějakého trhu. Existuje několik druhů trhů v závislosti na povaze nákupní jednotky. Pokud na straně odběratele vystupuje spotřebitel, který si výrobek či službu nakupuje od podniku pro svou vlastní spotřebu, jedná se o B2C trh, z anglického Business to Customer. S B2C trhem se lze setkat každý den, například ve formě nákupu v maloobchodních prodejnách.

Nelze říci, že jakýkoli trh, na kterém působí nějaký podnik, je trh B2B. U definice B2B trhu je zapotřebí rozeznávat cílení obchodních vztahů. Obchodní vztah, ve kterém podnik nabízí své výrobky a služby finálnímu spotřebiteli, funguje na principu B2C. Obchodování na B2B trhu se v porovnání s B2C trhem vyznačuje některými odlišnostmi. Zatímco podniky obchodující na B2C trhu poskytují své výrobky či služby k finální spotřebě, podniky na B2B trhu nakupují výrobky a služby, které nadále spotřebovávají nebo přeprodávají ostatním podnikům. Jedná se o formu obchodního vztahu mezi dvěma či více právními osobami, jejichž cílem je uzavření obchodu a navázání nových obchodních vztahů.

Ze základů ekonomie vyplývá, že poptávka formuje nabídku. U obou trhů, jak B2B, tak B2C, hraje neméně důležitou roli spotřebitel. Při zaměření se na fungování B2C trhu, je možné tento princip ilustrovat na velkoobchodech a maloobchodech. Konečným spotřebitelem je tu právě zákazník, který nakupuje zboží pro svou vlastní finální spotřebu. Lze tedy říci, že v případě takového trhu je důležitým článkem pro formování nabídky podniků právě spotřebitel. Obdobný princip funguje i na B2B trhu, kde poptávku může vytvářet jak koncový zákazník, tak podniky. Tuto situaci lze ilustrovat na automobilovém průmyslu. Na konci procesu stojí zákazník, jehož cílem je nákup vozu, který zákazník používá pro svou vlastní potřebu. Nejen zákazník má ale podíl na tvorbě poptávky na automobilovém B2B trhu. Dále zde vystupují i podniky, jejichž cílem je nákup či zajištění pronájmu vozu právě pro potřeby daného podniku. Vozy jsou v tomto případě používány jak ke služebním účelům, tak i k dalšímu obchodování. S tímto případem se lze setkat u autopůjčoven, které nakoupenou jednotku mohou dále přeprodávat či pronajímat jak spotřebitelům, tak dalším firemním zákazníkům. B2B trh je v porovnání se spotřebitelským trhem obrovský. Objem transakcí, které probíhají na B2B trzích,

několikanásobně převyšuje objem tržeb na trhu spotřebitelském. Aby bylo možné realizovat jeden nákup finálního spotřebitele, je zapotřebí nespočet předešlých nákupů mezi podniky. Zatímco koneční spotřebitelé nakupují výrobek přes prostředníka, kterým může být například maloobchod, podniky působící na B2B trzích nakupují přímo od výrobců za účelem dalšího obchodování (Kotler a Keller, 2007). Teorie B2C trhů nadále není součástí této diplomové práce.

## **1.1 Komunikace na B2B trzích**

Účastníky na B2B trzích jsou, jak již s názvu vyplývá, minimálně dva podniky. Pro zajištění efektivní spolupráce je nezbytná komunikace. V zájmu obchodních vztahů je apelováno na efektivnost a flexibilitu. Proto se komunikace na B2B trzích posouvá k elektronické formě. Firmy působící na B2B trhu potřebují efektivně komunikovat se svými zákazníky a dosáhnout tak rychlé a kvalitní výměny dat, která je pro úspěšné obchodování nezbytná. Za první prostředek, který byl schopen samotnou elektronickou výměnu dat zprostředkovat, lze považovat fax. I když je možné skrz fax předat veškeré relevantní informace, jeho obrovskou nevýhodou je nutnost manuálního zadávání dat na základě přijatého faxu. Dalším elektronickým komunikačním nástrojem je email, jehož hlavní výhodou je zpracování veškerých dat v plně elektronickém formátu, a to bez nutnosti manuálního zadávání prostřednictvím lidského faktoru. Email hraje důležitou roli v historii komunikace nejenom mezi spotřebiteli, ale i mezi jednotlivými podniky na B2B trzích. Právě email hrál důležitou roli pro vznik elektronické výměny dat, neboli Electronic Data Interchange, zkráceně EDI, jehož hlavním aspektem je výměna dat v elektronickém formátu, a to bez přispění člověka. EDI funguje na bázi aplikace, které je schopna dle nadefinovaných parametrů data strukturovat a nadále rozesílat na potřebná místa. Právě technologie EDI byla stěžejním prvkem pro vznik B2B komunikačních platforem.

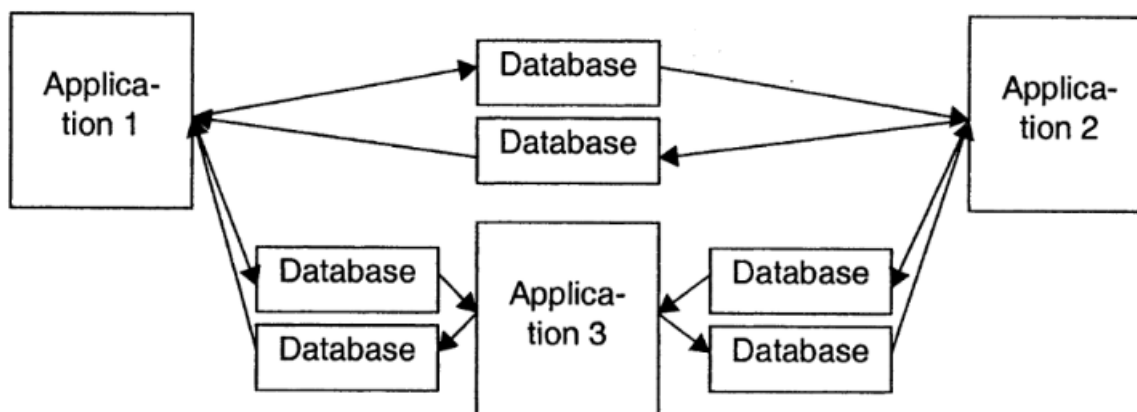
Pro zajištění rychlé a efektivní komunikace podniky používají elektronické platformy, které jim zprostředkovávají komunikaci s ostatními obchodními partnery na B2B trzích. Při implementaci komunikačních platforem v rámci podniků působících na trhu B2B hrály dle Busslera (2011) důležitou roli dva faktory, které daly za vznik nynějším komunikačním systémům, které jsou využívány pro komunikaci na B2B trzích. Prvním faktorem byla potřeba stále flexibilnější formy komunikace, v rámci níž dojde mezi dvěma či více stranami k výměně potřebných

dat a informací. Tuto spolehlivou výměnu zajišťují nejrůznější formy aplikací, skrz které je komunikace mezi podniky realizována. Výhodou těchto komunikačních aplikací je rychlá komunikace, s možností okamžité zpětné vazby, a protože aplikace fungují prostřednictvím internetu, lze tuto komunikaci monitorovat, analyzovat a dále zpracovávat.

Dalším přínosem při implementaci komunikačních nástrojů pro potřeby výměny informací a dat na B2B trzích jsou i virtuální úložiště, kam je možné ukládat důležité dokumenty a soubory tak, aby byly přístupné požadovanému obchodnímu partnerovi, který si data mohl z úložiště vyzvednout prostřednictvím vlastního přístupu. Předpokladem pro správné fungování komunikačních nástrojů mezi podniky je nadefinování jasných požadavků, aby každý příjemce obdržel relevantní informace. Komunikační platforma v rámci B2B trhu tedy nezpracovává pouze vnitropodnikové procesy a informace, ale implementuje tyto procesy do meziobchodních vztahů dané společnosti (Bussler, 2011).

## **1.2 Vybrané aspekty B2B ve firmě**

Zmíněné B2B platformy lze ve firmě využít ke komunikaci mezi dodavatelem a odběratelem, s cílem prodeje výrobků či služeb, určených pro další obchodování. Jedná se o formu oboustranné komunikace, která probíhá prostřednictvím internetu. Obě strany, tedy dodavatel i odběratel, mohou společně skrz B2B sdílet všechny potřebné informace, které jsou k jejich obchodování stěžejní. Tento proces je znázorněn na obrázku č. 1, který představuje jednoduchý model, ve kterém působí dva až tři podniky. Základním vstupem je požadavek odběratele nakoupit službu či výrobek od dodavatele. V tomto případě funguje B2B platforma jako virtuální úložiště, kam odběratel nadefinuje své požadavky, které jsou prostřednictvím internetu přeneseny k dodavateli, případně dodavatelům. Dodavatel elektronicky získá potřebná data a vytváří nabídku pro odběratele dle jím definovaných požadavků. Prostřednictvím platformy, určené pro meziobchodní komunikaci, se dodavatelská nabídka dostává k odběrateli.



Zdroj: Bussler, 2011, s. 71

**Obr. 1 B2B virtuální úložiště**

Krok Application 1 znázorňuje elektronický systém na straně odběratele, na který odběratel prostřednictvím virtuálního úložiště nahrává soubory, které jsou přístupné dodavateli v rámci Application 2. Z grafického znázornění vyplývá, že přenos dat je vždy jednosměrný, což znamená, že požadavky odběratele jsou dodavatelem transformovány v obchodní nabídku. Nelze tedy požadavky odběratele ze strany dodavatele žádným způsobem modifikovat. U tohoto zjednodušeného modelu lze předpokládat i vstup třetího subjektu do procesu, což je možné představit si jako vztah mezi odběratelem, dodavatelem a jeho subdodavatelem. Princip zůstává nadále obdobný.

Přínosy, které elektronická meziobchodní komunikace nabízí, jsou zřejmé. Díky využívání dostupných informačních technologií jsou podnikatelé a společnosti schopny nadále zefektivnit své podnikové procesy a zrychlit jejich průběh. Hlavní výhodou používání systémů pro elektronický přenos dat je snížení nákladů. Na jednu stranu podnik musí vynaložit finanční prostředky na získání a správu informačního systému, na stranu druhou ale snižuje administrativní nároky na své zaměstnance. Snížením nároků na zaměstnance se rozumí odbourání činností, které bylo zapotřebí vykonávat manuálně a prostřednictvím neelektronických prostředků, například poštou. Tyto postupy mnohdy znamenaly větší časovou i kapitálovou náročnost. Používání elektronické výměny dat tak vede i k úspoře času všech zainteresovaných pracovníků a snížení rizikovosti přenosu dokumentů. Jedná se tedy o velmi jednoduchý způsob komunikace, který umožňuje efektivní propojení partnerů v různých obchodních vztazích.

### 1.3 B2B Marketing

B2B marketing vyjadřuje vzájemnou interakci mezi firmami působících na B2B trhu, v rámci níž jednotlivé podniky mezi sebou budují a vytváření dlouhodobé vztahy. Jedná se o všechny společnosti, které obchodují na B2B trhu, avšak používají marketingové principy v rámci svých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Těmito principy se rozumí formování dlouhodobých vzájemných vztahů mezi jednotlivými podniky namísto občasných obchodů (Fill, 2004). B2B marketing je B2C marketingu podobný, avšak vykazuje i odlišnosti, stejně jako tomu je u trhů B2B a B2C.

Hlavní rozdíl u obou trhů spočívá především ve struktuře poptávky, která se na B2B trzích vyznačuje velkým množstvím podniků provádějících velkoobjemové transakce. Naopak spotřební trh je charakteristický velkým množstvím kupujících, jejichž nákupy ale nedosahují takového obratu, jako na B2B trzích (Kotler a Keller, 2007). Zatímco spotřebitelský marketing se zaměřuje na koncové zákazníky, na trhu B2B jsou podstatné potřeby dané organizace. Proces rozhodování vykazuje také jisté odlišnosti. U B2C trhu je délka rozhodování mnohem kratší, a to z důvodu standardizovaných výrobků, které jsou spotřebiteli nabízeny. Jedná se o opakované nákupy produktů spotřebních či produktů s obecně známou specifikací. U trhu B2B často dochází ke kustomizaci požadavků, rozhodovací proces tak trvá déle a vzrůstají i celkové náklady na požadovaný výrobek nebo službu. Na spotřebitelském trhu lze využít jako primární komunikace například reklamy, která, vzhledem ke standardizovaným výrobkům, je většinou dostačující pro cílový segment (Fill, 2004). Avšak společnosti na B2B trhu fungují na dlouhodobém principu, na bázi dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů, díky nimž je možné neustále vylepšovat kvalitu výrobků či služeb či redukovat náklady pomocí know-how jednotlivých partnerů. V rámci dlouhodobé partnerské spolupráce dochází k využívání společných distribučních cest či sdílení nákladů pro oboustranné uspokojení potřeb.

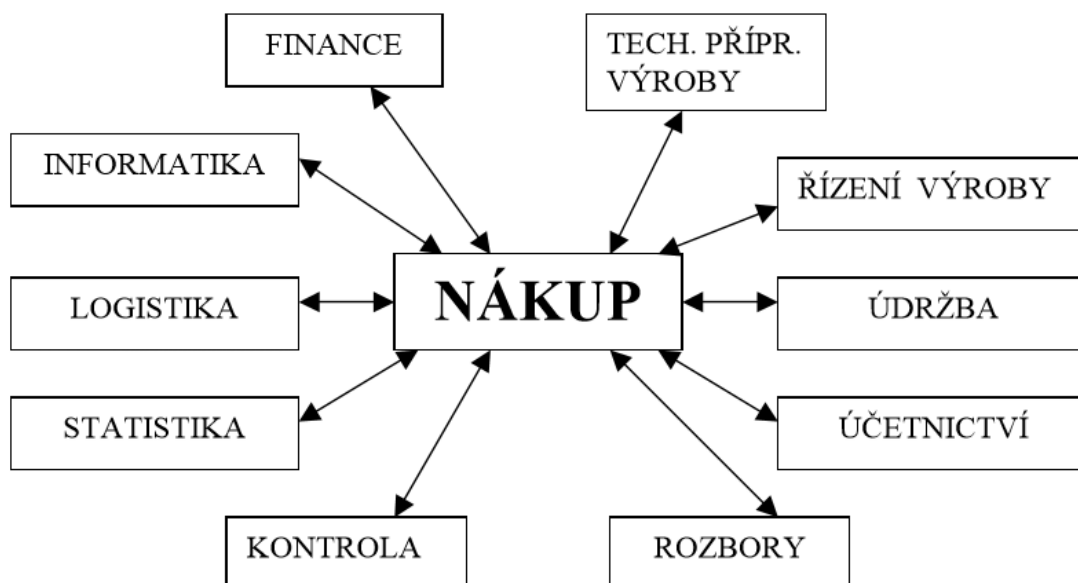
Stejně jako na B2C trhu podniky chtějí porozumět požadavkům ze strany svých zákazníků, na trhu B2B chtějí podniky navzájem porozumět svým vlastním potřebám. Toto porozumění je jedním z mnoha aspektů fungování na obchodních trzích. Dalšími aspekty B2B marketingu je zdokonalení jednotlivých procesů, uvádění nových či inovovaných výrobků na trh, aplikace nových strategických

marketingových rozhodnutí nebo hledání možných příležitostí na nových a stávajících trzích (Kotler a Keller, 2007).

#### **1.4 Místo nákupu v podniku**

Správné fungování B2B obchodování nezávisí pouze na komunikaci mezi podniky. Pro zajištění úspěšnosti daného podniku na trhu je potřeba zaměřit se hlouběji, a to na všechna oddělení působící v rámci tohoto podniku. Pro zajištění optimálního výstupu je potřeba zapojení všech podnikových subsystémů, v závislosti na charakteru podniku. Těmito subsystémy se rozumí vývoj, výroba, prodej, nákup, oblast ekonomická a spousta dalších oddělení s těmito subsystémy spjatých. Aby každá oblast byla maximálně účinná, je nutné jednotlivé činnosti centralizovat. Každý subsystém by měl mít jednoznačně stanovené kompetence a procesy, čímž lze docílit nastavením vlastníků procesu, kde je jasně definováno, za které činnosti jsou dané jednotky zodpovědné (Kaplan a Zrník, 2007).

Pokud jsou kompetence všech subsystémů správně nastaveny, pak jsou jednotlivé činnosti vykonávány maximálně efektivně v rámci daných odborností. Podnik na B2B trhu však vystupuje jako celek, není tedy možné dbát pouze na správné fungování jednotlivých oblastí ale zaměřit se na komunikaci a spolupráci jednotlivých subsystémů. Hlavním prvkem pro komunikaci na trhu je ve výrobním podniku na vstupu oblast nákupu a na výstupu oblast prodeje (Lukoszová, 2004). Nákup nejenže vystupuje v přímé komunikaci s trhem, ale je také navázán na všechny firemní útvary. Tento fakt je zapříčiněn právě centralizací činností. Na obrázku č. 2 jsou graficky znázorněné vazby mezi oblastí nákupu a dalšími podnikovými oblastmi.



Zdroj: Lukoszová, 2004, s. 5

**Obr. 2 Interakce nákupu a ostatních útvarů**

Z uvedeného schématu vyplývá, že nákup, právě kvůli centralizaci činností, není schopen fungovat bez zapojení ostatních podnikových útvarů. Získávání dat od všech ostatních útvarů je pro zajištění správné funkce oddělení nákupu stěžejní. Pokud bude jedním z požadavků podniku zajistit nový informační systém pro podporu komunikace s dodavateli, bude zapotřebí výměna dat a informací hlavně mezi útvarem nákupu a útvarem zabývajícím se informačními technologiemi. Pouze oboustranná komunikace mezi zmíněnými dvěma oblastmi však nestačí. Aby mohl být nový informační systém zajištěn a následně implementován, je třeba zajistit i dostatečné finanční krytí, které je již v odpovědnosti oblasti financí.

I když je oblast nákupu vlastníkem nákupního procesu, je pro správné fungování klíčové zapojení i ostatních útvarů. Skrz nákup získá odběratel neboli nakupující v rámci B2B obchodování potřebný materiál či služby, které jsou nezbytné pro jeho fungování (Nenadál, 2006). O důležitosti útvaru nákupu v podniku pojednává i fakt, že nákup vzniká za předpokladu, že nakupující není schopen si materiál či služby, které jsou hlavní náplní jeho podnikání, zajistit sám. Opakovanými nákupy a spoluprací mezi dvěma či více podniky tak dochází k vytváření a formování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tyto vztahy následně značně ovlivňují komunikaci a funkčnost obou zapojených podniků. Zvláště u velkých firem mají

dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy velký význam. Firmy poté mohou přenechat část svých výkonů právě na odběrateli, aby se mohly soustředit především na své strategické úkoly a cíle. Tento fakt lze vysvětlit na příkladu, kdy výrobní podnik, který nakupuje materiál pro zajištění své produkce, může v rámci fungování dodavatelsko-odběratelských vztahů přenechat tuto část výroby svému dodavateli. Nenačítá tak pouze materiál, ale i službu s ním spojenou, a zároveň se může zaměřit na plnění svých strategických cílů (Nenadál, 2006).

## **1.5 Funkce nákupu v podniku**

U většiny organizací se nakupování stalo jedním z nejdůležitějších procesů, které do značné míry ovlivňuje jednak ekonomickou situaci podniku, tak i zachování správného chodu podniku. Hlavním cílem nákupu je zajištění všech hmotných vstupů, zejména materiálu, surovin a investičních celků, ale i nehmotných, jako jsou služby s nimi spojené, od úklidu přes správu softwaru až po zajištění a podporu prodeje finálních výrobků. Základní funkcí oblasti nákupu v podniku je systematické obstarávání materiálů, surovin a služeb pro výrobní i nevýrobní procesy, zabezpečení správných informací, tak aby všechny vstupy byly zajištěny ve správný čas, ve správné kvalitě, množství a na správné místo (Lukoszová, 2004).

Pro zajištění základní funkce nákupu musí mít podnik v rámci svých oblastí jasně definované procesy, kompetence a odpovědnost. Podnik musí mít jasně vymezenou strategii pro řešení odlišných situací v rámci i vně podniku. Útvar nákupu v rámci organizace zajišťuje hmotné i nehmotné vstupy pro ostatní podnikové útvary, proto je zapotřebí vymezit okruh působnosti jednotlivých útvarů. Aby nákup mohl plnit svou základní funkci, je nezbytné, aby si jednotliví zaměstnanci nákupu vzájemně vyměňovali potřebné informace s ostatními útvary, které jsou ke splnění jejich úkolů relevantní. Oboustranná výměna informací mezi nákupem a ostatními útvary je pro správné fungování nákupu nezbytná (Tomek, Hoffman, 1999).

Aby byla splněna základní funkce nákupu, je nutné plnit všechny její součásti, čehož lze docílit především na základě správné výměny informací uvnitř podniku. Budoucí potřeba materiálu musí být zajištěna včas a naplánována co nejpřesněji. Ve výrobních podnicích poskytují tyto informace jednotlivé útvary plánování. Útvar



nákupu pak musí zajistit potřebné zdroje a volit jejich optimální kombinaci tak, aby pokryl plánovanou budoucí potřebu materiálu. Sklady zásob musí být neustále sledovány, aby nedocházelo k nadměrnému skladování nebo k jejich nedostatku. Pro případ krizových situací musí být stanovena opatření a jejich operativní řešení. Funkce nespočívá pouze v zajištění správného množství materiálu, ale musí být splněny i požadavky na jeho kvalitu. Důležitou roli v plánování množství materiálu a zajištění efektivního nákupního procesu hrají i informační technologie, díky nimž je podnik schopen operativně reagovat na případné změny.

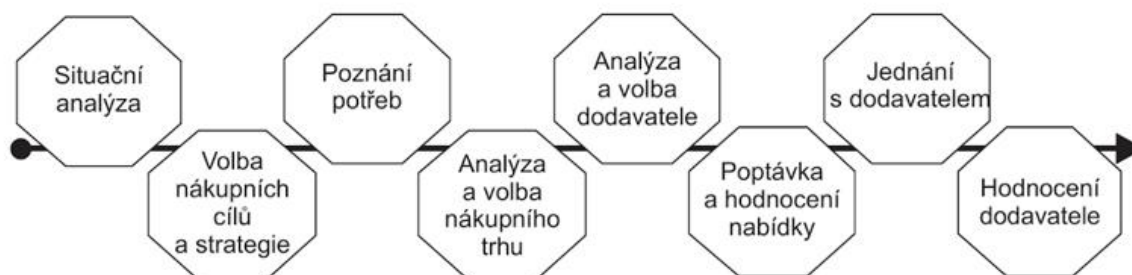
Dalším důležitým kritériem pro splnění základní funkce nákupu je i dostatečná příprava na samotný nákupní proces a včasné projednání a uzavření smluv. V rámci realizace je nutné operativně reagovat na vzniklé změny a sledovat možné odchylky (Tomek, Hofman 1999). Klíčovým předpokladem pro správné fungování nákupu je jasná definice potřeb spolu s objemem a termíny. Nákup je poté zodpovědný za hledání vhodných dodavatelů a volbu nejlepšího dodavatele na základě kvalitativních požadavků ze strany ostatních útvarů, to vše za co nejlepších finančních podmínek. Po uzavření smlouvy nastává proces fakturace a kontroly celé dodávky (Tomek, Vávrová, 2007).

## **1.6 Nákupní marketing v podniku**

Správnou a efektivní realizací všech na sebe navazujících činností dochází ke splnění základní funkce nákupu. Nákup by neměl fungovat pouze pasivně na základě již vzniklých potřeb. Moderní pojetí nákupu předpokládá aktivní nákup, který zkoumá vztahy na svých dodavatelských trzích, je zapojen do procesu zapojení se do výroby a hledá možná substituční řešení pro zajištění podnikových potřeb. Pokud aktivní nákup využívá pro svůj nákupní proces marketingových přístupů, označuje se tento proces jako nákupní marketing (Tomek, Vávrová, 2007).

Nákupní proces, který využívá marketingových přístupů je znázorněn na obrázku č. 3. Marketingové přístupy jsou uplatněny v každé fázi nákupního procesu, od situační analýzy, až po hodnocení dodavatelů. Tvorbou situační analýzy mapuje podmínky, dle kterých bude probíhat celé nákupní rozhodování. Snaží se vyvarovat možným tržním rizikům, jako může být například pokles poptávky po produktech firmy. Dále se snaží eliminovat budoucí problémy s dodavateli, které

by mohly určitým způsobem narušit nákupní proces i proces realizace. V podstatě se jedná o analýzu silných a slabých stránek podniku v návaznosti na jeho nákupní činnosti, ale i analýzu vnějšího okolí podniku. Následuje volba nákupních cílů a strategie. Nákupní cíle se musí odvíjet od podnikových cílů a napomáhat tak k jejich dosažení. Mezi nákupní cíle patří stanovení optimálního počtu dodavatelů, dojednávání rámcových smluv či jednotlivé strategie sourcingu.



Zdroj: Tomek a Vávrová, 2007, s. 274

### **Obr. 3 Proces nákupního marketingu**

Všechny podnikové potřeby musí být jasně definovány, aby se nákup mohl zaměřit na jednotlivé trhy a dodavatele, v závislosti na dostupnosti potřeb. Ještě před volbou dodavatele se útvar nákupu musí zaměřit na správnou volbu trhu. Trh je zkoumán z hlediska své dynamičnosti, velikosti, stupně rizika, počtu konkurentů na trhu nebo jeho cenové politiky. Správná volba jednotlivých trhů umožňuje volbu skupiny dodavatelů, jejichž analýza je předmětem dalšího kroku nákupního procesu. Při analýze dodavatelů se nákup zabývá typem podniku, v závislosti na formě podnikání či velikosti podniku, jeho aktuálními dodavatelsko-odběratelskými vztahy, finanční situací či spolehlivostí a kvalitou dodávek.

Samotný proces poptávání závisí především na jasně vymezených požadavcích včetně druhu poptávaného materiálu nebo služby, jeho množství, vlastnostech, kvalitě, ale i platebních a dodacích podmínek. V některých případech lze využít doplňkových informací, například výkresů, plánů nebo detailní specifikace poptávaného produktu či služby. Přijaté nabídky vytvořené dle dané specifikace poté procházejí hodnocením a srovnáním s ostatními. Po vyhodnocení nabídek následuje jednání mezi útvarem nákupu a dodavatelem, jejichž nabídka prošla zhodnocením. Obchodní jednání může probíhat osobně či jinými způsoby online komunikace a závisí především na vyjednávacích schopnostech nákupčího a

dodavatele. Po výběru nejvhodnějšího dodavatele dochází ke smluvnímu zajištění dodávky či služby. Posledním krokem nákupního procesu je vyhodnocení dodavatele, kde je dodavatel hodnocen dle stanovených kritérií. Tato kritéria se mohou u různých podniků lišit, avšak klíčovými ukazateli jsou kvalita, náklady, spolehlivost, servis a komunikace. Hodnocení dodavatelů tvoří bázi pro další možná rozhodování nákupní jednotky.

## 2 Marketingová komunikace a eventy na B2B trzích

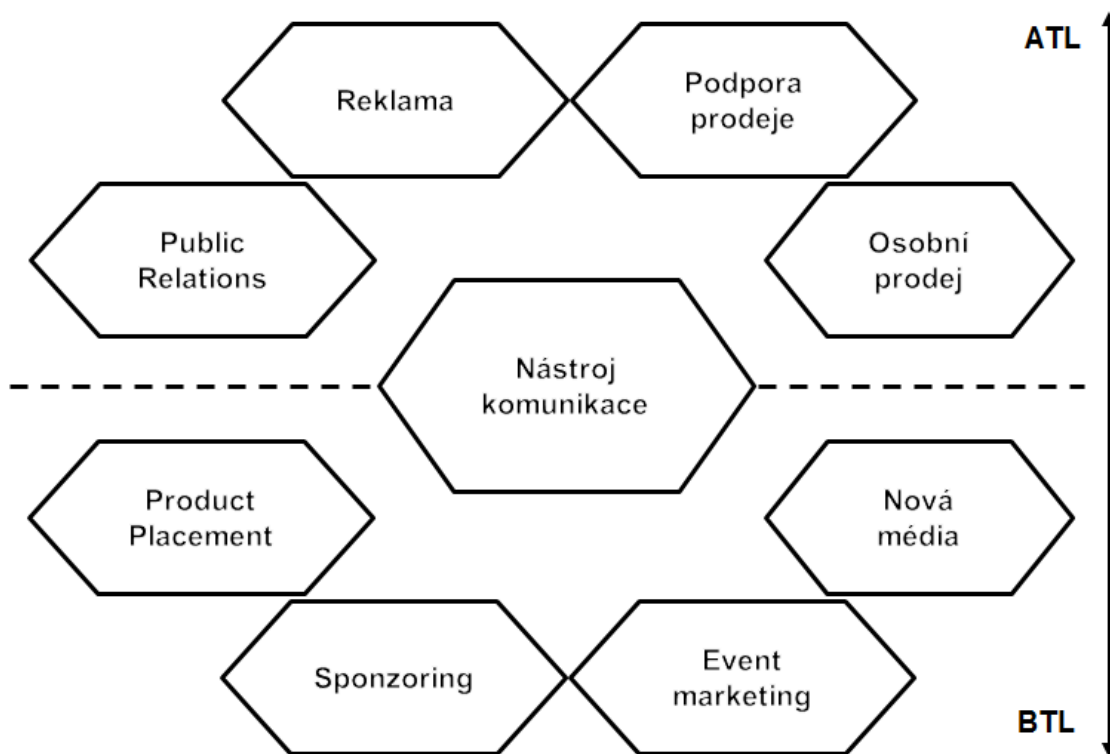
Komunikace je základem pro budování vztahů mezi lidmi. Jedná se o nejstarší formu výměny informací vůbec. Zároveň je součástí procesu výměny a sdělování informací, proto se pro podniky stala nedílnou součástí pro předávání informací svým zákazníkům. A právě komunikace je v podnicích klíčová pro plnění jejich marketingových cílů, především skrz přesvědčování a informování svých cílových skupin. Tento proces je definován jako marketingová komunikace (Karlíček, 2016). Marketingová komunikace je nejspíš jedním z nejviditelnějších prvků marketingové mixu, jedním ze 4P, vedle níž stojí ještě produkt, cena a místo (Foret, 2011). I tyto tři zmíněné prvky hrají v marketingovém mixu důležitou roli. Říkají, o jaký produkt se jedná, za jakou cenu bude na trh uveden a dále prodáván, a jaké distribuční kanály budou na jeho cestě k zákazníkovi použity. Nicméně je to pouze marketingová komunikace neboli propagace, která nám říká, jak se zákazník o produktu může dozvědět, a to přes různé marketingové komunikační nástroje. Cílem marketingové komunikace je především poskytnout zákazníkům relevantní informace, ale také diferenciovat produkt od konkurenčních, posílit jeho pozici na trhu a tím i image firmy a značky, či stabilizovat obrat (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Marketingová komunikace tvoří součást marketingového mixu, ale jedná se o velmi variabilní oblast, kterou je potřeba přizpůsobit jednotlivým firemním cílům. Proto se zavádí pojem komunikační mix, který v sobě skýtá několik různých forem komunikace, a záleží na jednotlivých manažerech a jejich marketingových cílech, jak budou daný produkt na trhu komunikovat, a jaké jsou jeho cílové skupiny. Každá z těchto forem má své silné i slabé stránky, které musí být vztahy v potaz při tvorbě správného komunikačního mixu. Dílčí formy marketingové komunikace lze rozdělit na osobní a neosobní či jejich kombinaci (De Pelsmacker a kol., 2003). Sféra osobních forem marketingové komunikace je velmi úzká, zahrnuje v sobě pouze formu osobního prodeje, která přináší okamžitou zpětnou vazbu, avšak za velmi vysokých nákladů.

Neosobní forma komunikace v sobě zahrnuje největší množství komunikačních prostředků, jakými jsou reklama, přímý marketing, sponzoring, či různé formy podpory prodeje a v neposlední řadě i public relations. Přímá marketingová

komunikace je nástroj, postavený na přímém kontaktu se zákazníkem, kde je také vyžadována zpětná vazba. Příkladem této formy může být telemarketing nebo přímé zasílání nabídek na potenciální zákazníky s prosbou o zpětnou vazbu. Oproti tomu reklama využívá mediálních služeb, ať už se jedná o reklamu televizní nebo rádiovou. Podpora prodeje zahrnuje několik různých aktivit, skrz které je možné ji provádět, přes snížení cen, poskytování slevových kuponů až po různé typy soutěží. Prvek komunikačního mixu, který je svým způsobem specifický, je public relations neboli vztahy s veřejností. Firmy public relations používají pro okolí, se kterým chce mít dobré vztahy. Může se jednat o různé tiskové konference nebo diskuze v médiích (De Pelsmacker a kol., 2003).

Veletrhy a výstavy jsou kombinací osobní a neosobní formy komunikace. Jedná se o velice komplexní akce, kde je možné nalézt použití všech možných forem marketingové komunikace. Další možnou formou marketingové komunikace je event marketing, který spojuje komunikaci s emocionálním zážitkem. Nejenže v posledních desetiletích vzrůstá významnost event marketingu, ale dochází k nárůstu BTL komunikace na úkor ATL komunikace (viz obrázek č. 4), jelikož náklady na nákup mediálních prostor neustále rostou a účinnost ATL komunikace klesá. Spotřebitelé se stávají reklamou přehlcenými, vyžadují emocionální komunikaci a individualismus (Šindler, 2003).



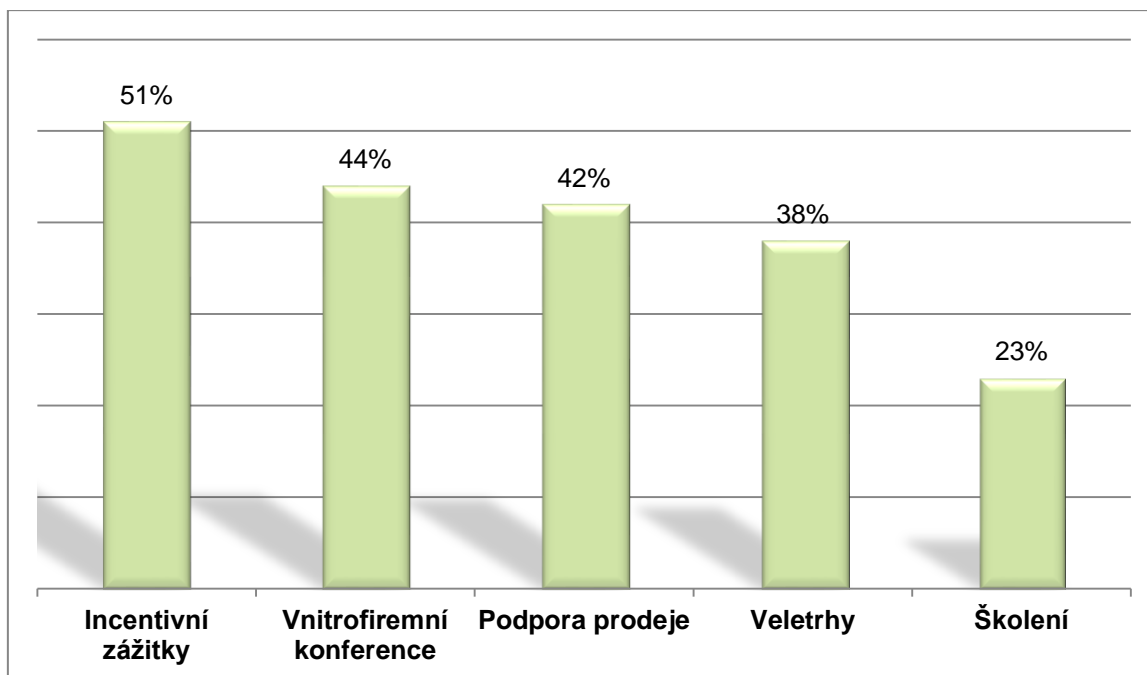
Zdroj: Upraveno dle Macht, 2006, s. 6

**Obr. 4 ATL vs BTL komunikace**

## 2.1 Vymezení pojmu event marketing

Pojem event marketing vychází ze slova event. Tento termín se ve spojení s marketingovou komunikací začal užívat teprve v minulém století, nicméně historie pojmu event sahá až do dávné historie. Jako příklad lze uvést císaře Nera, který dokázal nalákat na gladiátorské zápasy mnoho diváků, a tím přilákat jejich pozornost a především jim nabídnout neopakovatelný zážitek. Dalším příkladem mohou být historické olympijské hry, které také přilákaly mnohé diváky, a zároveň jim poskytly neodolatelné zážitky. Význam slova event se liší od různých odborných publikací. Někde můžeme interpretaci tohoto slova vidět jako událost, incentivní zážitek či akci nebo soutěž. Jedno mají však společné, a to vyvolat v divácích nebo účastnících neopakovatelný dojem. Je zřejmé, že každý event, ať už současný nebo historický má či měl svou cenu (Šindler, 2003).

Pojem event nelze do českého jazyka jednoznačně přeložit. Toto tvrzení překládá i výzkum německé agentury Vok Dams, jehož výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 5.



Zdroj: Upraveno dle Šindler, 2003, s. 21

**Obr. 5 Výzkum o vymezení pojmu event**

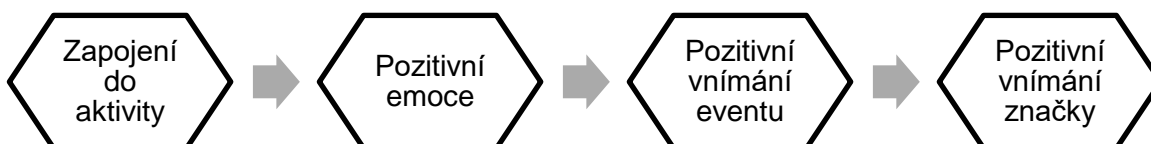
Většina lidí si pod pojmem event představí incentivní zážitek. Incentivní zážitek je forma motivace či odměňování zaměstnanců nebo získávání nových obchodních partnerů prostřednictvím neopakovatelného zážitku, jehož délka i obsah jsou individuální. 44% lidí si pojem event spojuje s vnitropodnikovými akcemi, tedy různými meetingy či konferencemi. Dalších 42% si představí různé formy podpory prodeje. 38% dotázaným se pod pojmem event vybaví veletrhy a konference. Každý jedinec i podnik má o tomto pojmu svou představu a ve své podstatě mají všichni pravdu. V moderním pojetí v sobě event obsahuje všechny tyto aspekty a spojuje je se zážitky, na kterých mají účastníci možnost se podílet (Šindler, 2003).

Ani autoři odborných publikací nejsou ve vymezení pojmu event konzistentní (Nufer, 2007). Kinnenbrock (1993) ve své publikaci poukazuje na novou definici, kdy event marketing zahrnuje všechny komponenty moderní komunikace. Nedefinuje tak event jako jednotlivý nástroj marketingového mixu, ale spíše jako scénář na sebe navazujících aktivit. Dle Bauma a Stalzera je event zase akce s určitou cílovou skupinou, které má experimentální charakter a nese se ve jménu originality a bezprostřednosti (Baum, Stalzer in Bobel, 2008). Böhme-Köst definuje event jako události se stejným nádechem jako jsou kongresové akce a incentivní

turistika a tyto události vyvolávají živé zkušenosti (Böhme-Köst in Nufer, 2007). Müller vytvořil jednoduchý vzorec, kde Event marketing vzniká doslovně spojením dvou významů Event + Marketing, kdy produkt představuje u příjemné příležitosti za účasti osobností z oblasti ekonomie, podnikání či kultury, což bylo podpořeno skrz sdělovací prostředky (Nufer, 2007).

Někteří autoři odborných publikací od sebe slova event a event marketing striktně oddělují. Tvrdí, že event je pouze nástroj komunikačního mixu, stejně jako reklama nebo podpora prodeje. Event marketing je pak zaměřen na budování dlouholetých vztahů mezi obchodními partnery. Asi nejvýstižnější definice event marketingu pochází od Svazu německých komunikačních agentur z roku 1985. Event marketing má za úkol zinscenovat zážitky, stejně tak je i naplánovat a zorganizovat. Spolu s těmito zážitky jsou skrz řadu nejrůznějších akcí vyvolány emocionální podněty, čímž dochází k podpoře značky a image firmy. Tvzení všech uvedených autorů má společné vždy tři pilíře: zážitek, výjimečnost, komunikované sdělení, což lze považovat za základní charakteristiky event marketingu (Šindler, 2003).

Pojem event marketing je často spojován s významem Experience marketing neboli zážitkový marketing. Jde o takovou formu sdělení, kdy podnik pořádající daný event, poskytuje emocionální zážitky své cílové skupině a pokouší se v nich probudit pozitivní emoce, které spojí zákazníka s danou značkou či podnikem. Event marketing může nabírat různých podob, od gastronomických akcí, přes společenské akce, až po sportovní aktivity. Jak je zřejmé z obrázku č. 6, je aktivní účast cílové skupiny nezbytná, aby skrz emocionální zážitek došlo k jejímu spojení s danou značkou (Karlíček, 2016).



Zdroj: Upraveno dle Karlíček, 2016, s. 143

**Obr. 6 Proces event marketingu**



Aktivní účast na programu daného eventu vede k vyvolání pozitivních emocí, například ve formě netradičního zážitku. Pokud jsou členové dané cílové skupiny spokojeni s organizací eventu a odnáší si s sebou silné zážitky, pak i jejich vnímání eventu jako celku je velmi pozitivní. V myslích zákazníků pak event vytvoří pomyslnou asociaci mezi zážitkem a firmou, čímž dochází i k pozitivnímu vnímání celého podniku.

Ze zmíněného procesu je možné odvodit i hlavní funkce event marketingu. Skrz emocionální prožitek vyvolává v zákazníkovi zájem o svou značku a dochází k posilování zákazníkovi loajality vůči dané značce. Díky eventům se značka dostává do povědomí zákazníků, dochází k předávání informací, předvádění produktu, získávání nových kontaktů, a to vše ve spojení s určitým emocionálním zážitkem.

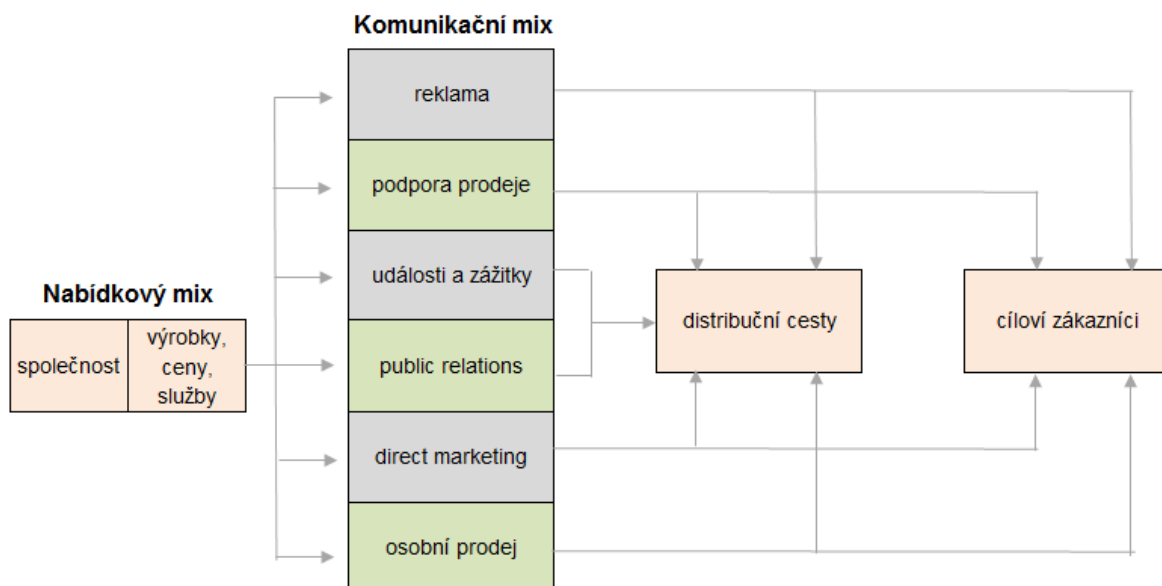
## **2.2 Integrovaný event marketing**

Pro zajištění vyšší účinnosti marketingové komunikace je třeba využít synergického efektu. Tento synergický efekt nastává při využití dalších prvků a nástrojů komunikačního mixu, který daný nástroj doplňují, a zároveň zvyšují efektivnost skupiny nástrojů jako celku (Šindler, 2003). Základem úspěchu je vytvořit takový marketingový program, který vytváří a sděluje hodnotu zákazníkům (Kotler a Keller, 2007). Aplikace event marketingu se často vyskytuje v kombinaci s ostatními prvky marketingového mixu. Tento vztah se nazývá integrovaný event marketing. Integrovaný event marketing tak zahrnuje veškeré nástroje komunikačního mixu, které se nějakým způsobem podílejí na poskytování zážitků. Jedním z cílů integrovaného event marketingu je změnit pohled na klasickou marketingovou komunikaci, která často probíhá pouze jednostranně, a to sdělením na zákazníka, a transformovat ji na vzájemnou komunikaci mezi firmou a zákazníky, tedy přejít od pasivní k aktivní komunikaci, a to právě díky zinscenování různých zážitků.

V rámci integrovaného event marketingu tak dochází k interakci event marketingu s ostatními prvky komunikačního mixu, jež jsou zobrazeny na obrázku č. 6. Základní jednotkou je podnik, který v rámci svých stanovených marketingových strategií poskytuje finanční prostředky pro vytvoření správného komunikačního

mixu tak, aby dosáhl co nejefektivnější komunikace se zákazníky a dalšími obchodními partnery.

Podnik nabízí své výrobky a služby za stanovené ceny. Cenu a výdaje na reklamu lze v krátkodobém horizontu měnit a přizpůsobovat aktuálním podmínkám trhu. Vývoj nových výrobků je ale náchylný na jakékoli změny, stejně tak jako změny v již zavedených distribučních cestách. Během životního cyklu produktu tak firma může prostřednictvím malých změn ovlivňovat svou komunikaci prostřednictvím úpravy výdajů na reklamu, tedy úpravou komunikačního mixu. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu se tedy nemění, ale pouze se upravuje jejich aktuální podíl (Kotler a Keller, 2007).



Zdroj: Upraveno dle Kotler a Keller, 2007, s. 57

### **Obr. 7 Strategie marketingového mixu**

Hlavním prvkem komunikačního mixu jsou v integrovaném event marketingu právě události a zážitky (viz obrázek č. 7) díky kterým podnik komunikuje svá sdělení skrz zavedené distribuční kanály na cílové skupiny svých zákazníků. Ostatní prvky, jako jsou public relations, direct marketing, reklama, či podpora prodeje, jsou tak prvky doplňkovými, jejichž podíl na komunikaci lze upravovat dle aktuálního dění na trhu, a to za nadále neměnného předpokladu dosažení svých cílových zákazníků (Kotler a Keller, 2007).

### 2.3 Interakce event marketingu s nástroji komunikačního mixu

Event marketing je v komunikačním mixu začleněn pod jedním ze „4P“, a to je promotion. Jak již bylo popsáno výše, správná marketingová komunikace využívá synergií s ostatními marketingovými nástroji. V případě event marketingu lze kombinaci těchto nástrojů rozložit dle jednotlivých fází přípravy daného eventu. Šindler ve své publikaci rozlišuje tři aktivity integrovaného event marketingu (Šindler, 2003):

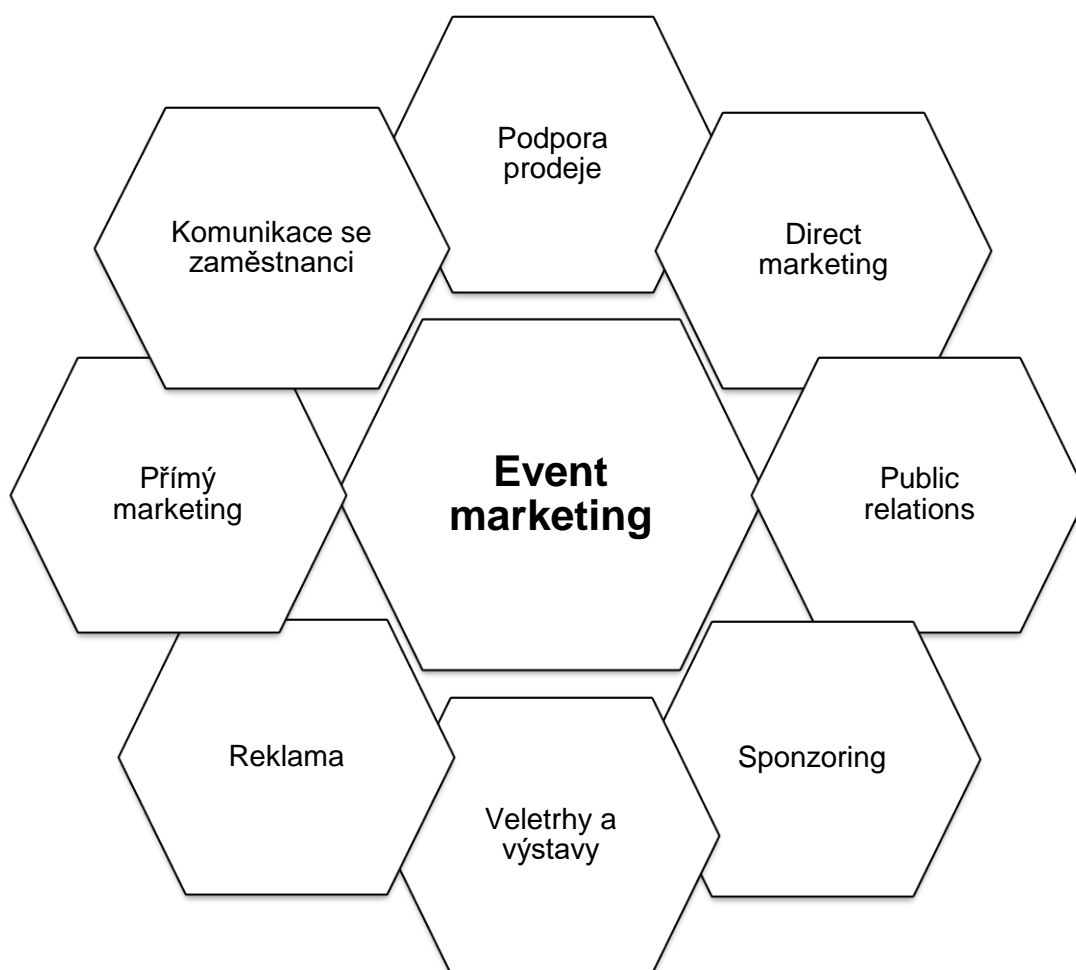
- Přípravné
- Doprovodné
- Následné

V první, přípravné fázi, je důležité poskytnout dostatečné informace o plánovaném eventu. Důležitým prvkem první fáze je vzbudit v cílových skupinách zájem o podílení se na eventu. Tuto přípravnou fázi zajišťují konkrétní prvky komunikačního mixu. Bývá to nejčastěji klasická reklama, public relations či přímý marketing, neboli direct marketing. V rámci druhé fáze dochází k navázání kontaktu s cílovou skupinou a dochází tak ke komunikaci mezi účastníky a pořadateli. Nejčastěji se v doprovodné fázi využívá aktivit, které jsou spojené s multimediální komunikací, či různých interaktivních prvků komunikace. Poslední, následná fáze, se zabývá na komunikační techniky, které pořadateli umožňují vyhodnotit celkový průběh eventu. Zde se používá většinou public relations a direct marketing (Šindler, 2003).

Při provádění všech těchto fází musí být zároveň splňován základní parametr event marketingu, a to jaké zážitky účastníci prožili či jaké emoce v nich byly vyvolány. Pro plnění dalších cílů podniku je také důležitá již zmíněná synergie nástrojů komunikačního mixu, díky níž dochází ke správnému zacílení marketingové komunikace. Neméně důležitá je volba jednotlivých nástrojů marketingového mixu pro jednotlivé aktivity, které jsou s eventem spojeny, což vede i ke snížení celkových nákladů na marketingovou komunikaci. Jednotlivé interakce mezi event marketingem a ostatními nástroji komunikačního mixu jsou zřejmé z obrázku č. 8, a tyto jsou dále definovány v následujících subkapitolách.

## Event marketing a podpora prodeje

Podpora prodeje je nástroj komunikačního mixu, jehož význam neustále roste. Protože většina rozhodnutí o koupi výrobku probíhá až v místě samotného prodeje, je i aplikace tohoto nástroje v tento okamžik nejefektivnější. Dokáže v daném místě a čase jasně odlišit konkrétní výrobky od výrobků ostatních značek a stává se tak přesvědčovacím nástrojem pro cílovou skupinu zákazníků (De Pelsmacker, 2003).



Zdroj: Upraveno dle Šindler, 2003, s. 30

### ***Obr. 8 Interakce event marketingu s nástroji komunikačního mixu***

V rámci event marketingu se podpora prodeje využívá ke splnění taktických cílů podniku. Event marketing může fungovat jako nástroj podpory prodeje například tak, že při zakoupení určitého výrobku je zákazníkovi nabídnuta účast na daném eventu, na kterém lze získat další informace o značce, či podílení se na dalších zážitcích, které samotný event nabízí. Dále se nabízí možnost poskytnutí různých

bonusových akcí nebo například vyzkoušení výrobku či služby přes mobilní aplikace. Zákazník je tak přímým účastníkem eventů, který mu prostřednictvím podpory prodeje dokáže zinscenovat nevšední zážitky.

### **Event marketing a direct marketing**

S rozvojem informačních technologií se direct marketing stal dostupnější formou komunikace i pro malé podniky, které nemají tolik finančních prostředků na reklamu. Základem direct marketingu je přímé spojení se zákazníkem skrz určité distribuční kanály. Těmito distribučními kanály se rozumí různé telekomunikační nástroje jako telefon či email, které vyžadují zpětnou vazbu. Samotné sdělení by mělo mít takovou formu, aby potenciálního zákazníka zaujalo, popřípadě v něm vyvolalo zájem a podněcovalo ho tak k odpovědi.

Direct marketing má velký vliv na úspěšnost event marketingu. Při konání eventů lze s potenciálními zákazníky komunikovat, sdělovat další potřebné informace, a rozvíjet základ pro budoucí dlouhodobé vztahy. Díky této formě komunikace se dochází k posílení osobních vazeb mezi podnikem a cílovou skupinou. Účastí na eventů lze v zákazníkovi vyvolat pocit významnosti a zprostředkovat mu řadu různých aktivit. Zákazník získává nejen potřebné informace o produktu, neopakovatelné zážitky, ale zároveň prostřednictvím dojmu z eventů dochází u klíčových zákazníků i k budování dlouhodobých vztahů a posílení loajality ke značce (Jackson, 2013).

### **Event marketing a public relations**

Public relations, neboli vztahy s veřejností, jsou většinou striktně odděleny od marketingové komunikace. Hlavním cílem public relations je udržování dobrého jména podniku prostřednictvím péče o vztahy s veřejností, stakeholdery nebo novináři. Působení tohoto komunikačního nástroje nelze zaměřit pouze na jednu cílovou skupinu, ale rozdělit komunikační strategie na všechny cílové skupiny tak, aby ve finále bylo udržováno dobré jméno podniku, jakožto i pozitivní dlouhodobé vztahy s veřejností, tiskem či stakeholdery (De Pelsmacker, 2003).

Jak již bylo zmíněno výše, jednotlivé nástroje komunikačního mixu se doplňují, aby bylo dosaženo co možná největší efektivity. Event marketing tak může public relations v některých směrech obohatit, právě kvůli silnému zaměření se na

emoce, které jsou i v public relations mnohdy velice důležité. V rámci eventů tak může být zorganizována tisková konference, která bude spojena s uvedením nového výrobku na trh, či může být k dispozici publikace vnitrofiremního zaměstnaneckého časopisu nebo novin. Public relations může pomocí aplikace některých eventových aktivit či zážitků přispět k budování dlouhodobých vztahů a posílení pozice podniku na trhu.

### **Event marketing a sponzoring**

Sponzoring lze chápat jako investici finančních prostředků do určité aktivity, která podniku poskytuje přístup k zajištění různých forem komunikace. Pokud se podnik rozhodne sponzorovat určité aktivity nebo zájmy, na oplátku se mu dostává naplnění jeho komunikačních cílů. Event marketing a sponzoring tak mají jedno společné – marketingové sdělení zasahuje cílovou skupinu v dobrém rozpoložení. Účastník eventů je tak neustále v přímém kontaktu se značkou. Pokud podnik využívá event marketingu a uspořádá konkrétní event, může být část nákladů na event marketing kompenzována právě sponzorstvím. Sponzorovaný tak může daný event využít jako komunikační médium pro svou cílovou skupinu (Karlíček, Král, 2011). Příkladem může být například sponzorství národním týmů na Olympijských hrách. Sponzor nedostane pouze možnost využívat logo Olympijských her pro své potřeby a další komunikaci, ale zároveň získají možnost představit nové produkty v rámci toho kterého eventů, v tomto případě Olympijských her (Catherwood a Van Kirk, 1992).

### **Event marketing a veletrhy a výstavy**

Na veletrzích a výstavách je většinou prezentována široká škála jednotlivých produktů podniku. Většinou se jedná o podniky ze stejného průmyslového odvětví, které chtějí navázat osobní kontakt se současnými či potenciálními zákazníky, a poskytnout jim informace o aktuálních novinkách či výhodách jejich produktů (Jackson, 2013). Podniky mohou využít i přínosů event marketingu ve formě různých workshopů či přednášek nebo řadou doprovodných akcí, které mohou v zákaznících vyvolat neopakovatelné zážitky. Návštěvnost výstav a veletrhů neustále stoupá, a tím klesá prostor pro jednotlivé značky i počet oslovených zákazníků. Firmy se tak stále častěji uchylují k organizaci vlastních eventových

akcí, i přes rostoucí organizační a finanční náklady, které jsou kompenzovány možným osobním kontaktem se zákazníky.

### **Event marketing a reklama**

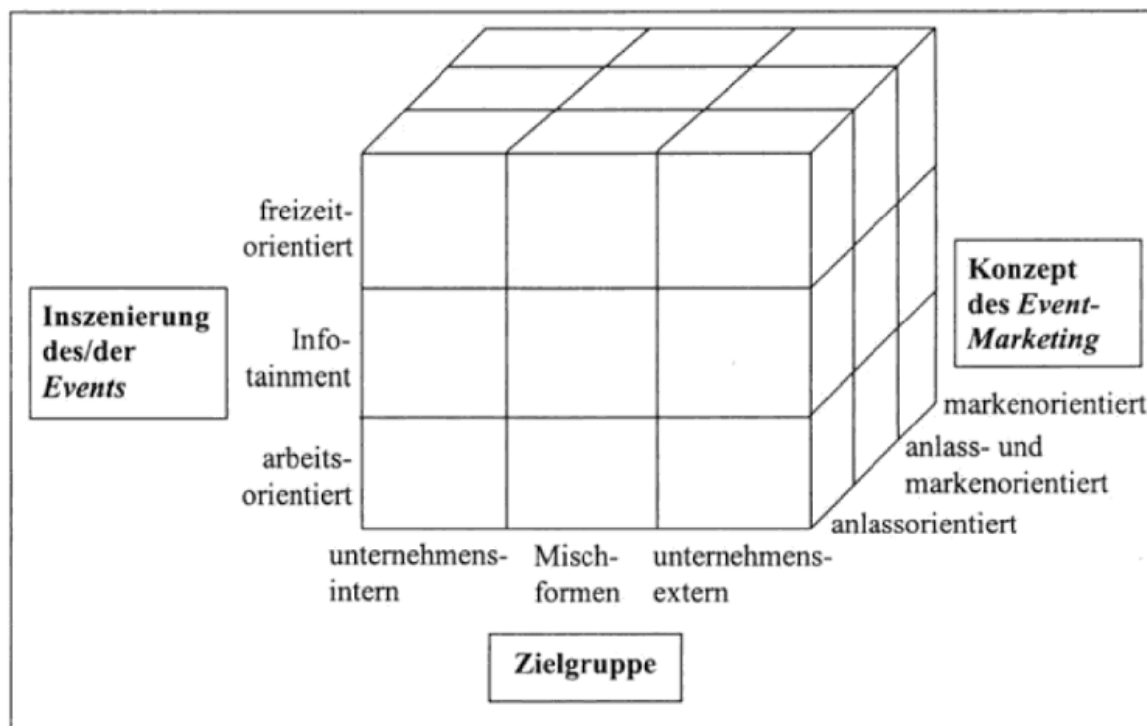
Reklama hraje v event marketingu významnou roli. Pokud se podnik rozhodne uspořádat event, je potřeba zvolit správné komunikační prostředky, prostřednictvím kterých se cílová skupina o daném eventu dozví. Čím lepší je reklama, tím hojnější je samotná účast na eventu. Velká míra účasti zajišťuje i splnění cílů konkrétního projektu. Důležité je pro reklamu zvolit takové reklamní sdělení, které zákazníky na událost přiláká a zároveň jim poskytne konkrétní informace o probíhajícím eventu. Event marketing ve spojení s reklamou ve sdělovacích prostředcích tak zajišťuje podniku významný synergický efekt (Šindler, 2003).

### **Event marketing a ostatní nástroje**

Protože nástrojů komunikačního mixu existuje mnoho, nelze pro účely této diplomové práce definovat všechny. Dalším nástrojem, který efektivně působí ve spojení s event marketingem, může být přímá komunikace, která v rámci interní komunikace může nabývat podoby vnitřních událostí, workshopů a dalších aktivit. Pro externí komunikaci lze zmínit například věrnostní programy. Další formou může být spojení event marketingu s komunikací se zaměstnanci, který se využívá v případě, kdy je potřeba pracovníky motivovat, a to prostřednictvím seminářů, školení nebo incentivních zájezdů.

## **2.4 Typologie eventových aktivit**

Předchozí kapitola byla zaměřená na kooperaci jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. Je zřejmé, že event marketing více či méně ovlivňuje fungování ostatních nástrojů komunikačního mixu, a to i v souvislosti s danými typy eventu. Činností, které je potřeba v rámci event marketingu zohlednit je takové množství, že není možné poskytnout jejich kompletní soupis. V odborné literatuře existuje několik možných typologií event marketingových aktivit. Dle Nufera (viz obrázek č. 9) se typologie event marketingových aktivit dá definovat pomocí trojrozměrné grafiky, která tvoří kompromis mezi zvýšením celkové úrovně eventu a snížením míry rizika neúspěšné komunikace (Nufer, 2013).



Zdroj: Nufer, 2013, s. 40

**Obr. 9 Třídídimenzionální typologie eventů**

První dimenze obsahuje rozdělení dle jednotlivých cílových skupin. Pokud je event zaměřený externě, což v tomto pojetí znamená na obchodní partnery a další skupiny mimo pořadající podnik, organizují se většinou eventy zaměřené na volný čas, sport a dobrodružství. Cílem je tak vyvolat pozitivní asociace s danou značkou. Příkladem zmíněného typu eventy mohou být i výstavy a veletrhy. Interní eventy jsou většinou spojeny s motivací zaměstnanců prostřednictvím zájezdů, ale i akcionářů a klíčových dodavatelů. Protože je tato skupina podniku předem známa, stejně jako počet účastníků, lze touto formou dosáhnout maximálního komunikačního efektu. Smíšené formy eventů, kde se spojí interní zaměstnanci a veřejnost, se pak využívají spíše u příležitostí, které pro firmu tvoří jakýsi milník v její historii, jako je zavedení nového produktu či nové výrobní linky (Nufer, 2013).

Druhá dimenze rozděluje eventy dle aktivit na pracovní orientované informativní a volnočasové. Pracovní orientované eventy se zaměřují na výměnu informací a jsou zaměřeny především na reakce mezi recipienty. Typickým příkladem jsou různá produktová školení, která bývají dle charakteru produktu pořádána v příhodných lokacích. Příkladem může být firma z automobilového průmyslu,



kteřá uspořádá event pro zaměstnance či své akcionáře, aby vyzkoušeli nový vůz s pohonem 4x4. Místem konání je pak horské prostředí kvůli atypickým jízdním podmínkám, či jiné nezpevněné trasy. Volnočasové aktivity mají účastníkům především zprostředkovat zábavu a zážitky v podobě koncertů či různých sportovních aktivit, kde primárním cílem je vybudovat dobrou image podniku nebo značky. Informativní eventy jsou akce s důrazem na poskytování informací s doplňkovým programem. Potřebné informace jsou zasazeny do zábavného programu tak, aby byla udržena pozornost zúčastněných. Tento typ eventu je kombinací pracovně orientovaného a volnočasového typu (Nufer, 2013).

Třetí dimenze zkoumá zaměření eventu. Event pak může být zaměřený na značku, kde hlavním cílem je získání povědomí o značce a budování dlouhodobých a pozitivních vzájemných vztahů mezi podnikem a cílovou skupinou. Důležitým faktorem je, aby forma eventu odpovídala hodnotám dané značky. Na druhou stranu může být event zaměřený na prezentaci firmy v rámci konkrétní historické události, která má pro podnik velký význam, například jubilea, položení základního kamene nebo den otevřených dveří. Posledním prvkem ve třetí dimenzi je kombinace obou zmíněných typů zaměření (Nufer, 2013). Ilustračním příkladem může být americká společnost Coca-Cola s její každoroční vánoční kampaní, kdy vánoční svátky představují určitou událost, prostřednictvím které jsou splňovány cíle komunikační strategie (Šindler, 2003).

Šindler (2003) ve své publikaci poukazuje ještě na další rozdělení, které lze v event marketingu používat. Jedná se o rozdělení eventů dle místa, na kterém se odehrávají. Nejde tedy o přímou lokaci, tedy zemi, v níž se event odehrává, ale spíše eventy rozděluje na venkovní, neboli open-air události, a na eventy, které se konají v zastřešených prostranstvích. U open-air událostí jsou většinou využívána místa jako fotbalové stadiony, náměstí či amfiteátry. I když tento druh eventu dokáže pojmout velké množství účastníků a prostřednictvím zážitku vyvolat pozitivní emoce u dané cílové skupiny, nevýhodou zůstává nevyzpytatelnost počasí. Nepřízeň počasí naopak neovlivní eventy v zastřešených prostředích, jakými mohou být kongresová centra, divadla, fóra či zastřešené sportovní areály a koncertní sítě (Šindler, 2003).

## 2.5 Cíle event marketingu

Cíl eventu hraje nejdůležitější roli v plánování eventů, protože správně vytyčený směr eventů pomáhá podniku v budování vztahů se svými klienty, dosáhnout požadované úspěšnosti akce, navázat kontakty s potenciálními obchodními partnery nebo posílit image značky. Lze tedy říci, že vytyčení cíle eventů je základním kamenem pro samotnou akci a zároveň klíčem pro celkové plánování. Ještě před přípravou eventů by si firma měla položit několik základních otázek (Lattenberg, 2010): Jaké jsou přínosy eventů? Jaká je cílová skupina? Kolik času je potřeba na přípravu? Jaká je návratnost investice do eventů?

Správně nadefinovaný cíl by měl být patrný i pro potenciální účastníky. Firma se musí rozhodnout, zda chce v rámci eventů spíše komunikovat nějakou významnou událost, zvýšit prodej, či posílit loajalitu zákazníků a obchodních partnerů. Po jasném vymezení cílů a cílové skupiny lze pak snáze zvolit i vhodný typ eventů, jak již bylo popsáno v předešlé kapitole. Zároveň, v návaznosti na cíl, je potřeba jednoznačně stanovit, kolik ten který event potřebuje času na přípravu, aby bylo vše splněno podle očekávání a v účastnících nebyl vzbuzen dojem, že podnik neví, čeho chce docílit.

Po nadefinování výše zmíněných kritérií je i podrobné plánování rozpočtu. Rozpočet by měl být naplánován dle aktuálních potřeb eventů. U většiny podniků je bohužel realitou, že budget je pevně stanovený. Nicméně i v takové situaci lze přizpůsobit jednotlivé části plánování tak, aby cíle bylo dosaženo při dané úrovni rozpočtu. Rozpočet většinou bývá stanovený na bázi strategických rozhodnutí, a proto je důležité odhadnout, jaký přínos bude mít investice do organizace eventů. Výsledkem investice ale nemusí nutně být pouze finanční přínos akce samotné, ale i upevnění stávajících vztahů či získání nových, které pak se pak do budoucna mohou promítnout právě v přínos finanční. Definice návratnosti investice se vždy odvíjí od stanoveného cíle eventů (Lattenberg, 2010).

Kevin Jackson, ředitel eventové agentury George P. Johnson, ve svém článku tvrdí, že event marketing je jedním z neefektivnějších nástrojů komunikačního mixu. Jeho efektivnost lze měřit pomocí analýzy DDEM, vycházející z anglického Data Driven Event Marketing. Tato analýza shromažďuje data získání v průběhu plánování, realizace a po ukončení eventů, jež je možné následně využít jako další formu marketingové komunikace například skrz videa na sociálních médiích,

jejichž sledovanost už je přímo měřitelná. Změnu vnímání značky lze měřit pomocí průzkumů trhu, které zjistí míru přijetí eventu u publika. Jednotlivé formy měření efektivnosti se pak zjišťují po spolupráci agentur s klienty a definicí klíčových priorit, které klient při pořádání eventů má (Jackson, 2015).

Jednotlivé cíle event marketingu se tak proporcionálně liší dle typu eventů a nelze je ve stejném složení aplikovat na všechny druhy eventů. Níže je uveden přehled základních cílů, jejichž poměr se může lišit v návaznosti na zaměření jednotlivých druhů eventů:

- Poskytování nových informací
- Posílení povědomí o značce
- Zavedení nového produktu
- Zvýšení obrátu podniku
- Připomenutí významných událostí
- Získání nových obchodních partnerů
- Budování dlouholetých vztahů s klienty
- Zvýšení loajality zaměstnanců
- Oceňování obchodních partnerů

Při pořádání různých druhů eventů mohou podniky dosahovat nejrůznějších cílů. V rámci produktových školení bude hlavním cílem vyškolení zaměstnance (Hoyle, 2002), u galavečerů bude cílem budování vztahů se současnými obchodními partnery skrz různá ocenění, při sportovně zaměřeném typu eventů pro zaměstnance zase motivace zaměstnanců nebo v případě veletrhů představení nového produktu a vyvolání zájmu. Cílů event marketingu je nespočet a zprostředkováním emociálních zážitků lze dosáhnout maximálního efektu.

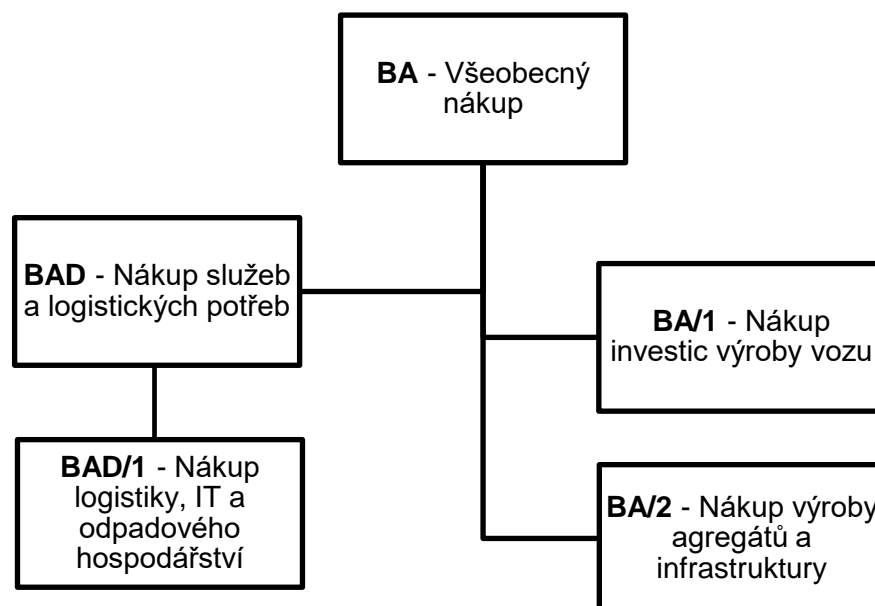
### **3 Oddělení všeobecného nákupu ŠKODA AUTO, a.s.**

Společnost ŠKODA AUTO, a.s. je z pohledu organizační struktury rozdělena do sedmi oblastí, kde každá oblast má svého člena představenstva. Oblastí, kde člen představenstva je zároveň i předsedou představenstva společnosti, je oblast G, Dalšími oblastmi jsou například výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů, oblast ekonomická, prodej a marketing a oblast nákupu.

Oblast nákupu je ve společnosti dále rozdělena do dvou podkategorií, všeobecného a výrobního nákupu. Výrobní nákup se zaměřuje na nákup dílů pro sériovou výrobu vozů. Do jeho kompetencí patří dále i nominace sériových dodavatelů, kteří jsou poté zodpovědní za dodávky jednotlivých dílů po celou výrobního procesu u konkrétního produktu. Zmíněné oddělení není pro cíl této práce nadále relevantní, proto je v následujících kapitolách zohledněn pouze nákup všeobecný, včetně jeho organizační struktury a procesu.

#### **3.1 Všeobecný nákup**

Útvar všeobecného nákupu v podniku vystupuje pod zkratkou BA, z německého Beschaffung Allgemein. Zodpovědnost daného útvaru tkví ve smluvním zajišťování investičních potřeb a služeb. Organizační struktura BA je patrná s obrázku č. 10 a čítá na 40 zaměstnanců, jejichž kompetence jsou stanoveny tematicky dle oblasti činnosti. Mezi hlavní činnosti celého oddělení BA patří především smluvní zajištění dodávek investičních celků a služeb, výběr a strategie plánování portfolia dodavatelů v návaznosti na koncernové rozhodovací procesy, zajištění odpadového hospodářství s důrazem na ekologii, vyřazování nepotřebného majetku formou prodeje či šrotací a především snižování nákladů.



Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO, a.s., 2016

**Obr. 10: Organizační struktura útvaru BA**

Ze schématu je patrné další rozdělení útvaru všeobecného nákupu. Zatímco oddělení BA je zodpovědné za nákup investičních celků, náhradních dílů k těmto celkům a dalším prostředkům, které jsou pro zajištění výroby z pohledu investic relevantní, existuje vedle BA ještě oddělení zabývající se nákupem služeb, BAD, z německého Beschaffung Allgemein Dienstleistungen.

Hlavním předmětem činnosti oddělení BAD jsou industriální služby, tlumočení, poradenské služby, nákup softwaru a hardwaru pro IT oddělení, logistické služby, služby pro oblast ekologie a odpadového hospodářství a v neposlední řadě i marketingové služby, včetně zaměření na eventy, kterým je věnován zbytek diplomové práce. Smluvní zajištění veškerých výše uvedených činností je řízeno platným nákupně rozhodovacím procesem, který je relevantně nastavený k finančnímu objemu každého konkrétního obchodního případu. Průběh výběrových řízení je veden jednotlivými nákupčími v návaznosti na konkrétní oblasti, s pomocí online komunikačních systémů.

### 3.2 B2B komunikace v útvaru BAD

V návaznosti na stále vyšší požadavky ohledně snižování nákladů a zkvalitnění celého nákupně rozhodovacího procesu, probíhá komunikace mezi ŠKODA

AUTO, a.s. a obchodními partnery především elektronickou formou. Pro účinnou spolupráci je tedy nezbytné, aby obchodní partneři měli přístup k internetu. Samotná elektronická komunikace probíhá přes několik různých elektronických systémů a databází, které jsou vzájemně propojené do tzv. databáze dodavatelů (dále jen LDB), prostřednictvím které jsou spravovány veškeré obchodní kontakty a další potřebná data. Jednotlivé elektronické systémy jsou definované v následujících podkapitolách.

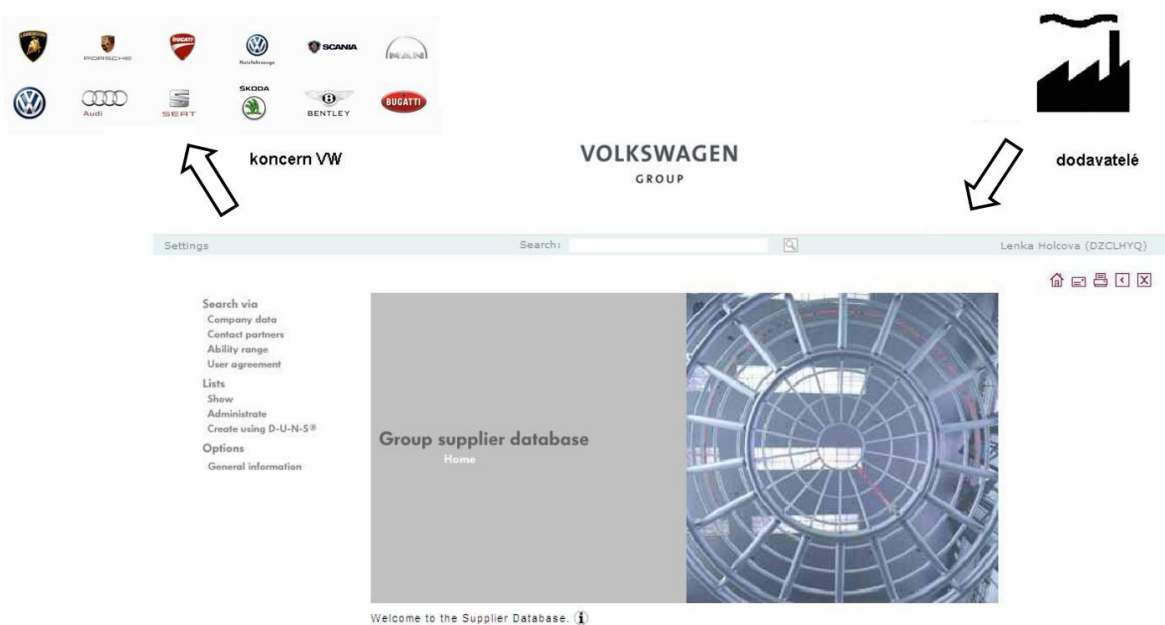
### **Dun & Bradstreet a Bisnode**

Aby mohl potenciální obchodní partner spolupracovat se ŠKODA AUTO, a.s., je nezbytné, aby se registroval do zmíněné LDB. Jak je zmíněno výše, LDB propojuje několik elektronických systémů a databází, aby bylo možné získat veškeré obchodní informace na jednom místě. Jednou z elektronických databází je Bisnode, která spolu se svým strategickým partnerem Dun & Bradstreet shromažďuje data o jednotlivých podnicích a slouží jako databanka dodavatelů pro širokou veřejnost. Zpracováním firemních údajů a jejich aktualizací se zabývá již více než 150 let. Celkem je v této elektronické databázi na 160 milionů společností, jejichž údaje jsou dle potřeby aktualizovány. Denně jsou data aktualizována u několika tisíců společností. Dun & Bradstreet ve spolupráci s Bisnode zároveň generuje pro společnosti unikátní identifikační číslo pod názvem D-U-N-S. Zmíněné číslo je základním prvkem pro první kroky v registračním procesu na dodavatelskou platformu LDB, bez kterého není možné se do databanky dodavatelů koncernu Volkswagen nijak registrovat.

### **Databanka dodavatelů LDB**

Název vychází z německého Lieferantendatenbank a jeho primárním účelem je zachovávat informace o všech koncernových dodavatelích včetně aktualizací obchodních dat konzistentní pro všechny dceřiné společnosti koncernu Volkswagen. Pokud jsou data upravena jednou společností, je tato změna promítnuta pro uživatele ostatních dceřiných společností, které pak pracují s úplnými a aktuálními daty. LDB spojuje několik elektronických systémů, kde vstupy získává od společností Dun & Bradstreet ve spolupráci s Bisnode, v rámci LDB jsou tyto vstupy zpracovány a dále upravovány prostřednictvím dalších elektronických systémů, které budou zmíněny následně.

Komunikace mezi jednotlivými obchodními články je znázorněna na obrázku č. 11. Dodavatelská platforma LDB je propojena na jedné straně se všemi dceřinými společnostmi koncernu Volkswagen, na druhé straně svá data získává od potenciálních a stávajících obchodních partnerů, dodavatelů.



Zdroj: vlastní zpracování dle [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com)

#### **Obr. 11: B2B komunikace v koncernu VW**

Aby bylo možné potenciálního dodavatele na LDB registrovat, je jako vstup vyžadováno D-U-N-S číslo, které je zmíněno v předcházející kapitole. Po získání D-U-N-S čísla pak dodavatel vyplňuje informace o firmě a firemním administrátorovi. Zmíněná data následně prochází ověřením prostřednictvím podpůrného týmu, jež spadá pod zaměstnance koncernu Volkswagen. Po úspěšném ověření dat dodavatel podepisuje s koncernem Volkswagen rámcová ujednání, ve kterých dává souhlas o poskytování jeho obchodních údajů v rámci koncernu VW. Souběžně vyplňuje dodatečné informace o společnosti, jimiž jsou například jednotlivé oblasti činnosti a další kontaktní osoby společnosti, včetně jejich dalších údajů, telefonního spojení a emailové adresy. Dodavateli, a všem jeho kontaktním osobám, je pak vytvořen unikátní profil, v rámci kterého nadále spravují své údaje a přístupy do dalších aplikací. Správnost údajů je klíčová pro získávání aktuálních informací a podkladů, které jsou z koncernu VW poskytovány.

## **Online poptávání**

V rámci zrychlení komunikace mezi společnostmi ŠKODA AUTO, a.s. a jejími obchodními partnery je od roku 2014 k dispozici i aplikace, prostřednictvím které se požadavky definované od klienta dostávají k dodavatelům. Jedná se o elektronickou aplikaci, označenou zkratkou RFQA, z anglického Request for Quotation Application. Celá aplikace funguje na bázi virtuálního úložiště, jak bylo popsáno v kapitole 1.2. Zadavatel zakázky, tj. konkrétní útvar ve ŠKODA AUTO, a.s., definuje své požadavky a vytváří technické zadání, které je nadále nákupem prostřednictvím aplikace RFQA nahráno na virtuální úložiště a sdíleno konkrétním dodavatelům. Dodavatelé následně stahují technické zadání, které transformují ve svou obchodní nabídku, nahrávají do aplikace RFQA, ve které zároveň vyplňují i svou nabídkovou cenu. Všechny tyto informace jsou okamžitě přístupné v rámci aplikace pro konkrétní nákupčí společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Výhodou aplikace RFQA je minimální časová náročnost na přípravu poptávky a zároveň eliminace chyb v porovnání s jejím manuálním rozesláním například prostřednictvím emailu.

## **Online jednání**

Systém, který zprostředkovává online cenová jednání, je označen zkratkou OVS, z německého Online Verhandlung System. Aplikace je stěžejní pro cenová jednání, která probíhají nekonvenční cestou, prostřednictvím internetu. Přístupy do aplikace jsou modifikovány v rámci jednotlivých uživatelských profilů a ryze v kompetenci dodavatelů.

Nákupčí sestavuje online jednání, kde nadefinuje jeho parametry, mezi které patří především termín konání online jednání, jeho délka a další strategické parametry. Zároveň nastavuje všechny dodavatele, kteří se mají online jednání zúčastnit, a vkládá jejich nabídkové ceny. Dodavatelům je rovnou prostřednictvím aplikace rozeslána i pozvánka s daty vztahujícími se k jednání. Online jednání je jim následně zpřístupněno pro seznámení se s aplikací a kontrolu zadaných nabídkových cen.

V předem určený termín se všichni účastníci přihlašují prostřednictvím portálu [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) do aplikace. Výsledky jsou okamžitě aktualizovány a zobrazeny dle předem nadefinovaných kritérií. Konkurenti navzájem nevidí nabídky ostatních ani jejich aktuální pořadí, ale pomocí grafických prvků jsou schopni



rozeznat, v jaký okamžik je nutné nabídku upravit. Po ukončení jednání jsou ihned rozeslány výsledky na dodavatele, jimiž jsou potvrzeny. Dle výsledků je rozhodnuto o další strategii či již případné nominaci vítěze. Výhodou této aplikace je především časová úspora a zajištění stejných podmínek pro všechny zúčastněné. Aplikace zároveň zaznamenává veškeré provedené akce, které shromažďuje do reportů pro další možné využití.

## **GLOBE**

GLOBE je koncernový systém pro nákupčí z celého koncernu VW. Označení vychází z německého GLObal BEschaffung a je klíčovým systémem vedle LDB, zajišťující B2B komunikace v koncernu VW. Poskytuje propojení s aplikacemi OVS a RFQA a nahrává manuálně zadané údaje přímo do těchto aplikací. Systém spojuje obchodní případy nad 50.000 EUR a je přístupný pro všechny nákupčí a jejich vedení v rámci koncernu VW. Podává tak informace ke všem výběrovým řízením nad zmíněnou finanční hranici, uchovává je a poskytuje informace pro tvorbu benchmarků a volbu strategií v rámci jednotlivých cenových jednání. Jelikož systém funguje na elektronické bázi, jsou k dispozici veškerá data od historického spuštění systému, tj. od roku 2000.

Prostřednictvím systému GLOBE dochází v konečné fázi ke schválení obchodních případů a prostřednictvím údajů zadaných v LDB i k rozeslání oficiálních informací o výsledcích výběrového řízení. Zároveň je k dispozici i hodnocení dodavatelů, které po nominaci tvoří na základě jasně stanovených kritérií nákup, po realizaci zakázky hodnotí i zadavatel zakázky dle kritérií relevantních k jejich hodnocení. Další výhodou systému je i okamžité poskytnutí celkových informací o kvalitách dodavatele, které lze dle přístupných reportů zjišťovat i pro konkrétní obchodní případy. Zároveň je možné poskytnout dceřiným společnostem koncernu Volkswagen i údaje o výkonnosti jednotlivých nákupčích, včetně počtu zpracovaných výběrových řízeních, celkového objemu a procentuálních či celkových dosažených úsporách.

### **3.3 Nákupně rozhodovací proces ve ŠKODA AUTO, a.s.**

Tato kapitola poskytuje zjednodušený popis nákupně rozhodovacího procesu ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Na základě popisu bude možné lokalizovat několik míst, ve kterých se skrývá určitý potenciál pro jeho zlepšení. I když je

proces určitým způsobem nastavený, není možné v rámci této diplomové práce obsáhnout veškeré informace a výjimky, proto budou následující podkapitoly zaměřeny především na nákupně rozhodovací proces pro obchodní případy v oblasti event marketingu, které svou hodnotou přesahují 50.000 EUR.

### **Objednací návrh**

Zahájení celého nákupního procesu vzniká určitou potřebou. Jednotliví nákupčí v oblasti nákupu jsou v kontaktu s těmi oblastmi, které jsou pro jejich náplň práce relevantní. Jelikož je diplomová práce zaměřená na oblast eventových služeb, je za definování určité potřeby zodpovědná oblast podnikové komunikace, prodeje a marketingu, jež se zabývá organizací eventů, a jejíž zastoupení je v daném tématu největší.

Pokud se marketingové oddělení rozhodne uspořádat event, je nutné, aby svou potřebu definovalo. Celá potřeba je shrnuta v rámci tzv. objednáčního návrhu (dále jen ON), který obsahuje klíčové informace a celkový rozpočet na zajištění požadovaného eventu, včetně termínu konání. Při vystavování ON je potřeba definovat několik dalších náležitostí, jako je zadavatel výběrového řízení, nákladové středisko, z jehož rozpočtu půjde financování projektu, a především definice požadované služby či dodávky, které je vypracována do podrobného technického zadání. Takto připravený ON pak podléhá schvalovacímu procesu, a to přes oddělení marketingu a následně oblast controllingu. Po schvalovacím procesu se požadavek dostává do oblasti nákupu, kde je pomocí zadaných informací předám na konkrétního nákupčího.

### **Zahájení výběrového řízení**

Výběrové řízení je zahájeno na základě podkladů a informací, které jsou definovány v konkrétním ON. Mezníkem pro další postup je předpokládaný finanční objem zakázky, který je v rámci nákupně rozhodovacího procesu stanoven na 50.000 EUR. V případě zakázky s finančním objemem pod 50.000 EUR připojuje zadavatel zakázky k ON minimálně tři nabídky, nikoli technické zadání. Proces poptávání tak zůstává v kompetenci zadavatele a oddělení nákupu je postoupen až pro cenová jednání.

Pokud je předpokládaný finanční objem na zajištění služby stanoven na hodnotu vyšší než 50.000 EUR, je za zahájení výběrového řízení zodpovědný konkrétní

nákupčí z oblasti nákupu. Před zahájením procesu výběru je nutné dle definice požadované služby zajistit všechny potřebné informace, aby mohlo být výběrové řízení zahájeno. Těmito informace se rozumí potenciální okruh dodavatelů a jejich charakteristika. Zkoumá se především jejich oblast působnosti, reference, ekonomická situace či obchodní podmínky. Na základě těchto informací sestavuje oddělení nákupu seznam potenciálních dodavatelů. Okruh dodavatelů může být nadále rozšiřován, a to v návaznosti na předpokládaný objem zakázky. Hodnotové hranice pro schvalování okruhu potenciálních dodavatelů jsou znázorněny na obrázku č. 12.

<b>Předpokládaný finanční objem</b>	<b>Typ výběrového řízení</b>	<b>Délka schvalování</b>
50.000 EUR – 99.999 EUR	Direct Sourcing	Ihned
100.000 EUR – 249.999 EUR	Local Sourcing	Cca 1 den
250.000 EUR – 999.999 EUR	Global Sourcing	Cca 5 dnů
> 1.000.000 EUR	Continental Sourcing	Cca 5 dnů

Zdroj: vlastní zpracování dle systému GLOBE

**Obr. 12: Hodnotové hranice pro schvalování okruhu dodavatelů**

V případě, že je předpokládaný finanční objem zakázky stanoven v rámci první kategorie, je tvorba potenciálního okruhu dodavatelů zcela v kompetenci nákupčího, a nepodléhá dalšímu schvalování. V rámci druhé kategorie je již zapotřebí schválení vedení útvaru všeobecného nákupu, který má možnost nastavený okruh dodavatelů rozšířit. Koncern VW je do schvalování okruhu dodavatelů zapojen až ve třetí kategorii, kdy je pevně nastavena doba 4 dnů na případné doplnění okruhu dodavatelů. Po uplynutí dané doby podléhá seznam potenciálních dodavatelů jednotlivými kroky schvalování, od vedení všeobecného nákupu ŠKODA AUTO, a.s. až po vedení všeobecného nákupu koncernu Volkswagen. Čtvrtá kategorie je shodná se třetí kategorií, liší se až průběh finálního rozhodování. Jednotlivé změny v okruhu dodavatelů jsou v systému zaznamenány. V případě potřeby je možné identifikovat, kdo učinil jakou změnu. Po schválení okruhu dodavatelů a před rozesláním poptávky je možné další dodavatele přidat, nikoli odebrat.

## **Poptávka**

Po definici okruhu dodavatelů a jeho schválení dle přednastavených parametrů nákupčí zahajuje výběrové řízení. Podkladem pro zahájení se stává již vystavený ON, který zahrnuje i technické zadání, tj. popis služby s informacemi potřebnými k vytvoření cenové nabídky. Náležitosti, které musí poptávka obsahovat, jsou většinou převzaty z ON a doplněny o další informace, které vyplývají z komunikace nákupčího se zadavatelem zakázky. Těmito informacemi se rozumí jasné stanovení kontaktních osob z oblasti nákupu i marketingu pro případné dotazy a nadále i stanovení požadovaného termínu na odevzdání cenové nabídky.

Nákupčí poptávku nahrává do systému GLOBE, ze kterého je prostřednictvím aplikace RFQA rozeslána celému schválenému okruhu dodavatelů. Informace o novém výběrovém řízení je dodavatelům odeslána emailem, který dříve uvedli v rámci svých registrací. Následně se dodavatelé v rámci svých uživatelských profilů dostávají k tendrové dokumentaci. V průběhu poptávkového procesu dodavatelé zpracovávají svou cenovou nabídku na základě definovaných požadavků. Konkrétní nabídka, spolu s podrobným rozpočtem, je opět prostřednictvím uživatelských profilů nahrána online do systému GLOBE, kde je k dispozici danému nákupčímu.

Pokud potenciální dodavatel ještě není registrovaný v koncernové databance dodavatelů, a nemá tak zřízení svůj vlastní uživatelský účet, je možné poptávku zaslat i emailem. Tato forma komunikace je poměrně administrativně náročná, protože nákupčí musí vedle online poptávky vygenerovat další poptávkové řízení, které lze rozeslat prostřednictvím emailu. Dále je třeba vytvořit průvodní dopis a připojit všeobecné nákupní podmínky, které jsou prostřednictvím online poptávky tvořeny a připojovány automaticky. Vedle časové náročnosti je nevýhodou i zvýšené riziko chybovosti.

## **Technické vyhodnocení**

Po uplynutí data uvedeného v poptávkové dokumentaci nákupčí prostřednictvím systému stahuje všechny obdržené odpovědi, a to jak nabídky, tak případná odmítnutí účasti ve výběrovém řízení, které jsou odeslány spolu s důvodem. V případě poptávky, která byla uskutečněna emailem, je nutné veškeré odpovědi ručně stáhnout a nahrát do systému GLOBE. Veškeré dokumenty jsou následně

odeslány do oddělení marketingu k dalšímu vyhodnocení. Zadavatel zakázky kontroluje především obsah nabídek a v případě potřeby žádá autory nabídek o doplnění či aktualizaci určitých informací.

Úkolem zadavatele zakázky, tedy oddělení marketingu, je upravit pokud možno co nejvíce došlých nabídek tak, aby plně vyhovovaly potřebám uvedených v technické dokumentaci. Pokud dodavatel není schopný upravit svou cenovou nabídku dle potřeb zákazníka, je v rámci toho kterého obchodního případu vyhodnocen jako technicky nevyhovující, a nesplňuje tak požadavky pro případné cenové jednání. Oddělení marketingu na základě svých zjištění a dle předložených nabídek vytváří hodnocení, které zanášejí do konkrétního formuláře. Tento formulář se nazývá návrh zadání a poskytuje základní informace o zakázce spolu s vyhodnocením jednotlivých potenciálních dodavatelů ze strany oddělení marketingu.

### **Cenové jednání**

Po technickém vyhodnocení, které je zcela v kompetenci oblasti marketingu, je návrh zadání předán do oddělení nákupu. Příslušný nákupčí se dle informací obsažených v daném formuláři připravuje na cenová jednání. Z cenového jednání jsou automaticky vyřazeni dodavatelé, kteří neprošli technických vyhodnocením. Okruh potenciálních dodavatelů je oproti původnímu stavu zúžen o ty, kteří nepodali nabídku, nereagovali na poptávku a ty, kteří nevyhověli technickému vyhodnocení.

Příprava na cenové jednání může probíhat několika možnými způsoby vždy v návaznosti na charakteru aktuálně poptávané služby. V případě opakujících se eventů lze cenové podmínky porovnávat s již uskutečněnými. U nových eventů je možné porovnávat ceny jednotlivých položek, jimiž může být například honorář, který si dodavatel za zprostředkování eventu účtuje. Na základě těchto prověření pak vzniká hodnota, která je cílovou hodnotou nákupčího, tzv. target. Tato hodnota je společná pro všechny nabízející a je vodítkem pro přehodnocení jejich cenových nabídek.

Cenové jednání může probíhat prostřednictvím jednacího protokolu. Jedná se o jednotný formulář, jež obsahuje název dodavatele, předmět poptávky, kontaktní informace dodavatele i nákupčího, přehled jeho cenové nabídky, target stanovený

nákupčím, dodací a platební podmínky. Formulář obdrží všichni dodavatelé, kteří prošli technickým vyhodnocením. Spolu s jednacím protokolem jsou rozeslány i pokyny k vyplnění spolu s termínem, do kdy je potřeba novou cenovou nabídku zaslat zpět na nákupčího. V případě, že se daný dodavatel účastní ještě některého výběrového řízení, je možné v rámci cenového jednání projednat i tzv. paketovou slevu, kterou je schopen poskytnout v případě získání většího počtu zakázek. Dalším možným způsobem je online jednání, jehož průběh a přínosy jsou popsány v kapitole 3.2.

### **Vyhodnocení výběrového řízení**

V systému GLOBE existují šablony pro zadání veškerých informací o výběrovém řízení v návaznosti na jeho typ. V praxi to znamená, že existuje jiná šablona pro zadání výsledků výběrového řízení pro eventové služby, jiná zase pro nákup investičních celků či oblast recydingu. Jednotné šablony slouží nákupčím a rozhodovacím grémiím pro lepší orientaci v obchodním případě. Každá šablona má své povinné údaje, které je potřeba vyplnit. V závislosti na finančním objemu lze přidávat i další informace, které jsou pro rozhodovací proces relevantní.

Nákupčí zadává veškeré do systému GLOBE, kde je pomocí aplikace Microsoft Excel vytvořena prezentace, poskytující ucelený přehled o průběhu a výsledcích výběrového řízení. Příprava prezentace je nutná pro finální schválení výběrového řízení a zadání zakázky konkrétnímu dodavateli. V rámci prezentace existuje několik povinných listů, do kterých jsou nákupčím zadány jednotlivé informace. První list obsahuje předmět výběrového řízení s celkovou cenou a nominací dodavatele. Následuje list s dalšími informacemi o průběhu poptávkového procesu, včetně počtu poptaných dodavatelů, obdržených cenových nabídek a počtu dodavatelů, kteří odmítli účast ve výběrovém řízení. Dále jsou uvedeny další informace, jako je například počet účastníků eventu, doba trvání a lokace, či pro jakou cílovou skupinu je event určen.

Přehled nabídek je předmětem dalšího listu, kde jsou obdržené cenové nabídky porovnány s nabídkami ostatních dodavatelů. Zároveň jsou uvedeny i finální ceny po cenovém jednání. Díky těmto informacím je možné posoudit, zda nabídková cena nominovaného vítěze je přijatelná či ne. Zároveň je poskytnut i ucelený přehled o poskytnutých slevách a celkových nákladech před a po cenovém

jednání. Srovnání pouze v rámci jednoho výběrového řízení ale nestačí. Důležité je posoudit, zda aktuální cenové podmínky jsou v souladu i s historickými projekty, a to jak projekty uskutečněnými pro ŠKODA AUTO, a.s., tak i pro ostatní společnosti koncernu Volkswagen. Na zvláštním listu je vyobrazeno i technické vyhodnocení, tj. návrh zadání, které je poskytnuto oddělením marketingu. Díky tomu dostává rozhodovací grémium možnost zjistit, z jakých důvodů někteří dodavatelé nejsou schopni zajistit požadovanou službu.

Vedle povinných informací, které jsou pro finální odsouhlasení nezbytné, existuje ještě řada dalších informací, které jsou k tématu relevantní. U eventových služeb se může jednat o vizualizaci lokace, v níž se event odehrává. V případě, že je dané výběrové řízení předmětem paketového jednání, je i tato informace zahrnuta do prezentace. Takto připravená prezentace pak podléhá schvalovacímu procesu, který je závislý na hodnotové hranici. Schválení do 250.000 EUR probíhá čistě v rámci společnosti ŠKODA AUTO, a.s., tj. schválením vedení všeobecného nákupu. Výběrová řízení nad 250.000 EUR pak podléhají dodatečnému schválení v rámci koncernu Volkswagen prostřednictvím video konferencí.

### **Smluvní zajištění**

Po finálním schválení výběrového řízení jsou všichni participující dodavatelé informováni o výsledcích výběrového řízení. V případě, že neprošli technickým jednáním, mohou své dotazy směřovat na oddělení marketingu, které jim sdělí, z jakých důvodů nebyla jejich nabídka dostačující. Tyto výsledky jsou většinou rozeslány přímo ze systému GLOBE, a to ihned po rozhodnutí výběrového řízení. V případě, že dodavatel nemá v rámci svého uživatelského profilu zadanou emailovou adresu, na kterou by bylo možné výsledky ze systému zaslat, musí nákupčí výsledek výběrového řízení odeslat emailem zvlášť.

Následně nákupčí vystavuje obchodní objednávku na vítězného dodavatele, kde jsou spolu s finální cenovou nabídkou zahrnuty i dodací a platební podmínky. Pokud byly v rámci cenového jednání dojednány další náležitosti, i tyto jsou dále zaneseny od obchodní objednávky. Objednávka dále obsahuje i kontakt na oddělení marketingu, číslo výběrového řízení a další účetní informace, jako je například adresa pro zaslání faktury. Takto vyhotovená objednávka je podepsána za stranu ŠKODA AUTO, a.s. a následně odeslána k dodavateli. Právně závaznou

se objednávka stává až po obdržení podpisu i ze strany dodavatele nebo zahájením činnosti.

Ihned po vystavení objednávky nákupčí hodnotí dodavatele dle kritérií, která jsou relevantní nákupně rozhodovacímu procesu. Jedná se o obsah cenové nabídky, zda byla vytvořena dle požadovaných kritérií, byla jasná a srozumitelná. Dalším hodnotícím kritériem je komunikace, zda byl dodavatel schopen pružně reagovat na vzniklé požadavky. Dále je posuzována i poskytnutá sleva či ekonomická situace dodavatele. Jednotlivým kritériím nákupčí stanovuje procento spokojenosti a dále předává hodnocení na oddělení marketingu, který dodavatele hodnotí po ukončení projektu dle jeho relevantních kritérií. Celkové hodnocení je pak k dispozici pro další výběrová řízení.



## **4 Analýza současného stavu a možná řešení**

Nákupně rozhodovací proces, který je popsán v předešlé kapitole, je shodný pro všechny tematické celky. Pro případné návrhy na zlepšení je však potřeba k jednotlivým tématům přistupovat individuálně tak, aby dané zlepšovací návrhy byly aplikovány na správných místech. Některá systémová opatření lze aplikovat u různých typů výběrových řízení.

V rámci koncernu Volkswagen existují strategické workshopy, vztahující se k jednotlivým tématům. Na těchto workshopech se vždy účastní minimálně jeden nákupčí z každé značky, který je zodpovědný za nákup dané komodity či služby. Společně s ostatními zástupci si vyměňují informace o svých nákupně rozhodovacích procesech, které pak v průběhu dvou dní analyzují, a poskytují podněty pro jejich možné zlepšení. Optimalizace je pro účely této diplomové práce tedy brána jako nástroj, který pomůže nákupně rozhodovací proces zefektivnit. V převážné většině se jedná o dodatečné finanční úspory nebo snížení administrativních nároků a zrychlení nákupně rozhodovacího procesu. Nicméně strategické workshopy pro kategorii nákupu eventových služeb, právě kvůli jejich rozmanitosti, v rámci koncernu Volkswagen neexistují. Ve zbývajících částech práce tak jsou nastíněny možné návrhy, díky kterým bude možné docílit některých zlepšení.

### **4.1 Konkrétní eventy na B2B trzích**

Aby bylo možné analyzovat nákupně rozhodovací proces a navrhnout určitá opatření, je třeba jednoznačně definovat oblasti, na které lze možné návrhy na zlepšení jednoduše ilustrovat. Kvůli rozmanitosti portfolia společnosti ŠKODA AUTO, a.s. v oblasti eventových služeb nelze dále uvedená opatření stoprocentně aplikovat na veškeré druhy eventů, proto jsou návrhy na zlepšení zaměřené na dva největší a pravidelně opakující se eventy, jejichž základní charakteristika je uvedena v následující části.

#### **World Dealer Conference**

Světová konference dealerů, z anglického World Dealer Conference (dále jen WDC) je pravidelně se opakující event, který se koná vždy po představení nového modelu společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Jak již vyplývá z názvu, jedná se o konferenci, která je pořádána především pro dealery, kteří vozy nabízejí a

následně prodávají finálním zákazníkům. Základním cílem eventu je seznámit dealery s novým modelem, představit jim komunikační strategii toho kterého modelu a poskytnout jim další informace o směru, kterým se automobilka do budoucna vydá. Na většině WDC jsou v závěru programu představeny i budoucí modely, jejichž podoba v tu dobu ještě není určena pro širokou veřejnost.

Celá konference trvá zpravidla deset dní, během kterých se jednotliví účastníci střídají ve dvoudenních vlnách. Celkem se eventu účastní průměrně pět tisíc účastníků z celého světa, kde účastníci jsou v průměru z 80 různých zemí. Lokalita pro uspořádání konference je pečlivě vybírána v závislosti na konkrétních vlastnostech nového modelu a je spojena s řadou různých zážitků. Každý dealer se účastní oficiálního meetingu, prostřednictvím kterého jsou dealerům poskytovány potřebné informace. Meeting je po jednotlivých částech prokládán různými představeními, ať už hudebními nebo tanečními. Neméně důležitý je i večerní program ve formě formální večeře s hudebním doprovodem a vizuálními efekty. Druhý den se dealeři účastní i testovacích jízd, kde mají možnost si nový vůz sami vyzkoušet, a seznámit se i s aktuálními trendy v oblasti konektivity.

### **Centrální produktový trénink**

Centrální produktový trénink (dále jen CPT) je stejně jako WDC pořádán k příležitosti náběhu nového modelu. Zatímco WDC je spíše zaměřeno na strategii, cílem CPT je seznámit dealery a importéry se všemi funkcemi nových vozů, aby byli schopni potenciálním zákazníkům zodpovědět veškeré jejich dotazy. Celý event je protkán různými školeními, workshopy, kde jsou jednotliví účastníci rozděleni do menších skupin, aby každý měl možnost využít individuálního přístupu školitelů. Stejně jako WDC je i CPT konáno ve dvoudenních vlnách, nicméně zde je celková délka eventu přibližně dva měsíce s celkovým počtem účastníků kolem devíti tisíc. Kromě školení jsou k dispozici i testovací jízdy, a to nejen novými modely společnosti ŠKODA AUTO, a.s., ale i konkurenčními vozy ve stejné třídě. Součástí je i večerní program s hudebním doprovodem a zajištění cateringu po celou dobu trvání eventu. Jednotlivé aktivity se mohou na jednotlivých CPT lišit v návaznosti na typ představovaného modelu. Na závěr programu získávají dealeři certifikát o úspěšném absolvování produktového tréninku.

Oba eventy jsou velmi náročně na přípravu jak ze strany marketingu, tak i ze strany nákupu. Jelikož se celkové náklady na tyto eventy pohybují v řádu desítek milionů korun, je potřeba, dle platného nákupně rozhodovacího procesu, celý event rozdělit do několika tematických celků, které jsou zajišťovány zvlášť. Jde především o výběr organizační agentury, zajištění ubytování, čištění vozů, cateringu, audiovizuální techniky spolu se stavbou stage, hlediště a dalších prvků, zajištění letů na místo určení či například hostesek a řidičů. I když se jedná o jeden event, je z nákupního hlediska nutné uspořádat na několik desítek výběrových řízení, aby byly zajištěny veškeré služby, které jsou pro konkrétní typ eventu zapotřebí.

## **4.2 Výzkumná metoda**

Celý nákupně rozhodovací proces je nastaven tak, aby všechny dílčí kroky fungovaly, a ve finále došlo k výběru kvalitního dodavatele za příznivé cenové podmínky. Nicméně nelze nastavit celý proces tak, aby působil efektivně ve všech oblastech. Následující kapitoly poukazují na možná místa, která lze v již nastaveném procesu zlepšit. U každého slabého místa je zároveň uveden i návrh na zlepšení.

Jako výzkumná metoda pro definici slabých míst v nákupně rozhodovacím procesu a následnou volbu řešení byla použita metoda řízených rozhovorů. Řízené rozhovory byly vedeny se šesti lidmi, z nichž čtyři jsou z oblasti marketingu a dva z oblasti nákupu. Jednotlivé rozhovory probíhaly individuálně s každým účastníkem zvlášť. V celém nákupním procesu byla primárně definována možná místa, ve kterých byl potenciál pro jejich zlepšení, a to jak z časového hlediska, tak z finančního. Tyto informace sloužily jako podnět pro rozhovory.

S jednotlivými účastníky proběhly 2-3 rozhovory, které byly následně doplňovány emailovou a telefonní komunikací. V průběhu rozhovoru u oblasti marketingu byly kladeny otázky související s potřebnou délkou výběrového řízení, protože u některých výběrových řízení nelze akceptovat délku danou nákupním procesem, tj. 13 týdnů od vznesení požadavku. Rozhovory byly zaměřeny především na efektivní spolupráci nákupčího a jednotlivých lidí z oblasti marketingu tak, aby celý nákupní proces proběhl co možná nejrychleji při dosažení co nejlepších výsledků výběrového řízení. Následně byli účastníci vyzváni k možným doporučením

z jejich strany na vylepšení nákupního procesu pro oblast zajištění eventových služeb. Rozhovory se zástupci z oblasti nákupu se pak týkaly čistě nákupně rozhodovacího procesu a možných systémových opatření.

### **4.3 Registrační proces**

Podle stanoveného nákupně rozhodovacího procesu nastává první slabé místo již před vyhlášením samotného výběrového řízení, a to ve fázi, kdy dochází k sestavování okruhu potenciálních dodavatelů. Tento okruh je vždy sestavován ve spolupráci s oddělením marketingu či dalších zainteresovaných článků, a zároveň je v úvahu bráno i místo konání konkrétního eventu. Podmínkou účasti ve všech výběrových řízeních je kompletní registrace dodavatele na platformě dodavatelů, spolu se zřízením přístupů do aplikací, které slouží k následné online komunikaci, jako jsou aplikace OVS a RFQA.

Nicméně celý registrační proces trvá v průměru tři týdny, o které je nutné výběrové řízení posunout, aby všichni potenciální dodavatelé splňovali podmínky kompletní registrace. Dodavatel musí splnit sedm kroků, které jsou pro provedení registrace nezbytné. V průběhu registračního procesu dochází i k ověřování dat ze strany podpůrného registračního týmu koncernu Volkswagen. V praxi to znamená prodloužení celého výběrového řízení o dobu potřebnou na provedení registrace, což ve většině případů následně způsobuje problémy s nedodržením termínů. Nákupní proces povoluje dokončení registrace a přidělení všech přístupů i v průběhu výběrového řízení. S tím je ale spojeno více administrativních činností, protože nákupčí musí vyhledat emailové kontakty, které jsou potřeba pro jeho komunikaci s dodavatelem. Pokud alespoň jeden účastník nemá kompletní registraci, je nutné vedle online poptávky rozeslané přímo z nákupního systému ručně vygenerovat ještě poptávku, která odchází prostřednictvím emailového klienta. Aby byly pro všechny účastníky nastaveny stejné podmínky, je nutné vedle online poptávky všem účastníkům rozeslat i poptávku emailovou. Celý proces poptávání je pak duplicitní.

#### **Možné řešení**

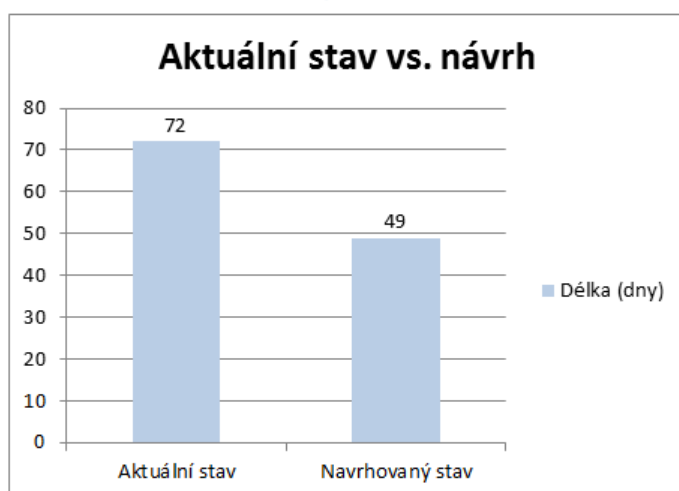
Návrh řešení spočívá v úpravě online poptávání. V případě, že potenciální dodavatel nemá zajištěnou kompletní registraci na platformě dodavatelů, je tuto informaci možné zahrnout do poznámek výběrového řízení. Návrh řešení spočívá

v systémové úpravě, kdy je v nákupním systému Globe k dispozici možnost manuálního doplnění emailové adresy neregistrovaného dodavatele. Tímto řešením pak existuje možnost rozeslání online poptávky i neregistrovaným uživatelům.

Neregistrovaným potenciálním dodavatelům by vedle zadávací dokumentace byl zaslán i požadavek na doplnění registrace, včetně podrobného návodu na její provedení. Součástí by byl i návod na aktivaci přístupů potřebných pro používání online aplikací, jako je OVS a RFQA. Dodavatel by tedy svou registraci zahájil ihned po vyhlášení výběrového řízení, a zároveň by tak nedošlo k oddálení zahájení výběrového řízení. Čas potřebný na vypracování nabídky je v průměru stanoven na 3 týdny, což odpovídá době potřebné pro provedení registrace.

Po odevzdání jejich cenových nabídek by dodavatelé měli kompletní registraci včetně přístupů do všech potřebných aplikací pro online jednání a do budoucna i pro online poptávání. Tím by došlo k časové úspoře 3 týdnů oproti standardnímu nákupně rozhodovacímu procesu. Další časovou úsporou by byla i možnost využití aplikace pro online jednání, tedy OVS, které je možné využít také pouze registrovanými uživateli. Nákupčí by tak nemusel cenové jednání provádět konvenčním způsobem, přes jednací protokoly, ale bylo by možné toto jednání uspořádat přes aplikaci OVS. V rámci této aplikace je v jejím průběhu i možnost komunikace s dodavateli. Je tak možné při přetváření jejich cenové nabídky zároveň zodpovídat jejich případné dotazy. Časová úspora je znázorněna na obrázku č. 13, kde lze vidět porovnání aktuálního stavu a stavu při navrhovaném opatření.

Kroky	Aktuální stav	Navrhovaný stav
Registrace	3 týdny	V rámci vypracování cenových nabídek
Vypracování cenových nabídek	3 týdny	3 týdny (včetně provedení registrace)
Cenové jednání a příprava	1 týden	1 týden
Dotazy k cenovému jednání	2 dny	V rámci OVS
Tvorba prezentace	1 týden	1 týden
Schvalovací proces	2 týdny	2 týdny
Celkem	72 dnů	49 dnů



Zdroj: vlastní zpracování dle nákupně rozhodovacího procesu

**Obr. 13: Registrační proces - porovnání aktuálního stavu s navrhovaným**

Aplikací zmíněného návrhu by došlo k časové úspoře ve výši 23 dní oproti aktuálnímu stavu. Vedle časové úspory by i některé kroky byly prováděny systémově, bez další potřeby manuálního zadávání dat, došlo by tak i ke snížení administrativní náročnosti výběrového řízení. Hlavním přínosem je odbourání potřebné doby na provedení registrace a postupné zřizování registrací pro budoucí výběrová řízení.

#### 4.4 Stanovení okruhu dodavatelů

Okruhy dodavatelů jsou stanovovány ve spolupráci s oddělením marketingu, případně s organizační agenturou, která má daný event na starosti. Zároveň lze

využít obdobných eventů z minulosti a využít dodavatelů, kteří již v minulosti na podobných typech výběrových řízení spolupracovali. Po zanesení potenciálních dodavatelů do systému Globe je však nutné tento okruh dodavatelů schválit. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3, doba potřebná pro schválení okruhu dodavatelů při výběrových řízeních nad 250.000 EUR je přibližně pět dní. Během těchto pěti dní není možné zahájit výběrové řízení a opět dochází k prodloužení celého nákupního procesu.

### **Možné řešení**

Aby bylo možné zkrátit schválení okruhu dodavatelů o případné rozšíření, které dle platného procesu trvá 4 dny, je možné sestavit tzv. standardní okruh dodavatelů. Při aplikaci standardního okruhu dodavatelů je totiž přeskočen krok jeho rozšiřování. Vzhledem k opakujícím se výběrovým řízením, které jsou nutné pro zajištění konkrétních eventů, lze definovat pro jednotlivé části i seznam již známých dodavatelů, kteří jsou schopni danou službu zajistit. Při zakládání výběrového řízení do nákupního systému Globe by dle zvolené kategorie požadované služby byl k dispozici i standardní okruh dodavatelů. V případě, že by byl využit, by okruh dodavatelů nepodléhal dalšímu rozšiřování ze strany všech společností koncernu Volkswagen, ale bylo by možné přejít rovnou ke schvalovacímu procesu. Schvalovatelům i konkrétním nákupčím by nadále zůstala možnost na jeho případné rozšíření, které je povoleno i po schválení okruhu dodavatelů. Nákupčím by tak zůstala možnost rozšířit okruh poptávaných o lokální dodavatele v návaznosti na zvolení lokace eventů, a zároveň by se délka výběrového řízení zkrátila o čtyři dny.

## **4.5 Zajištění ubytování**

Při zajišťování ubytovacích kapacit lze čerpat ze spolupráce mezi oblastí marketingu a nákupu. Po zvolení vhodné lokace pro daný typ eventů provádí oblast marketingu tzv. location check. Tým z oblasti marketingu letí přímo na místo konání a zjišťuje možnosti pro ubytování, zajištění kongresových center, možnosti parkování či například možná restaurační zařízení spolu s ochutnávkou pokrmů a nápojů. Po provedení location checku jsou oblastí marketingu definovány konkrétní hotely a restaurace, ve kterých se event bude částečně odehrávat. Jednotlivá zařízení jsou informována a veškerých požadavcích, na základě

kterých vytváří svou cenovou nabídku. Ta je pak předána oblasti nákupu ke zpracování. V tomto případě je tak z nákupně rozhodovacího procesu vynechán proces poptávání, protože veškerá zařízení již byla kontaktována ze strany marketingu, a zároveň byly vytvořeny i rezervace na dané období.

Hlavním úskalím tohoto tématu je vynechání poptávkového procesu. Nákupčí pak zpracovává již vyhodnocené cenové nabídky, které vzešly z provedeného location checku. Zároveň je vynechán i proces rozšiřování okruhu dodavatelů, protože ten je již stanoven provedeného location checku. Marketing pak musí dodat nákupu detailní zdůvodnění, proč jsou vybrány konkrétní hotely bez platného výběrového řízení. Nákupčí pak tento dokument přikládá jako podklad pro schválení okruhu dodavatelů pro jednotlivé schvalovatele. Další nevýhodou je nedostatek argumentů v rámci cenového jednání. Hotely nadále nemají důvod k dalšímu snížení ceny, když již bylo vše potvrzeno a rezervováno ze strany marketingu. Průměrná úspora nákupu je u těchto případu do 0,5%.

### **Návrh řešení**

Tento návrh spočívá především v aktivní komunikaci mezi nákupčím a oblastí marketingu. Hlavním cílem je vytvořit i u tohoto typu výběrových řízení správné konkurenční prostředí. Marketing provádí location check obdobně jako u současného stavu, avšak s jedním rozdílem. Hotely nejsou při location checku ihned potvrzeny. Marketingový tým pouze oslovuje tato zařízení a dle jejich požadavků nechá vystavit cenové nabídky od všech potenciálních zařízení. Rezervace ani potvrzení spolupráce není provedeno.

U eventů WDC a CPT je většinou potřeba zajistit 3-5 různých hotelů a 1-2 restaurace. Při současném stavu marketing osloví několik hotelů a zařízení, avšak potvrzení dává pouze těm, kteří nejvíce vyhovují jejich požadavkům. Při aplikaci nového návrhu by v rámci location checku byly zajištěny cenové nabídky od všech hotelů, které splňují kritéria pro daný typ eventu. Tyto cenové nabídky by pak byly předány konkrétnímu nákupčímu k dalšímu zpracování.


Okruh dodavatelů je tak mnohem širší než při současném stavu. Při jeho schvalování tak není potřeba zvláštního zdůvodnění o zadání na ty které hotely. Oblast marketingu se tak zbavuje povinnosti na vypracování detailního zdůvodnění a jeho podpisu ze strany vedení, tím dochází k časové úspoře.



Nákupčí tak do nákupního systému Globe zadává nabídky od všech hotelů, které obdržel po provedení location checku oblastí marketingu. Stanovený okruh dodavatelů je natolik široký, že již není třeba dalšího rozšiřování. Při schvalování okruhu dodavatelů ze strany Volkswagen tak je potřeba pouze zmínit, v jaké lokaci se event odehrává a jaké jsou minimální požadavky na zajištění ubytování. Po zvážení těchto kritérií je zřejmé, že neexistují žádné další hotely, které jsou schopné nabídnout ubytování dle požadovaných kritérií.

Úloha marketingu tak zůstává nadále stejná, pouze z jejich strany nedochází k finálnímu potvrzení ještě před zahájením cenového jednání. Nákupčí tak získává prostor pro další snižování cen v rámci cenového jednání. Zajištění ubytování pro tyto typy eventů je pro jednotlivé hotely zajímavým obchodem, protože jim poskytne naplnění ubytovacích kapacit na několik týdnů. Hotely se tak snaží svou cenovou nabídku zatraktivnit, aby se stali vítězi výběrového řízení.

Toto opatření již bylo implementováno pro nastávající eventy, které se budou odehrávat na počátku roku 2017. Jedná se o oba zmíněné typy eventů, WDC a CPT. Celý nákupně rozhodovací proces proběhl přesně podle navrhovaného řešení. U obou případů tak v okruhu dodavatelů nefigurovaly pouze hotely, které měly předem potvrzenou rezervaci, ale všechny hotely, které splňovaly požadavky daného eventu. Výsledky jsou znázorněny na obrázku č. 14, kde jsou porovnána výběrová řízení na zajištění ubytovacích kapacit pro eventy WDC a CPT v roce 2015 a v roce 2017.

<b>WDC 2015</b>			
Počet dodavatelů v okruhu dodavatel	4		
Zasmluvněných hotelů	4		
Úspora	0,00%		
<b>CPT 2015</b>			
Počet dodavatelů v okruhu dodavatel	1		
Zasmluvněných hotelů	1		
Úspora	0,00%		
			
<b>WDC 2017</b>			
Počet dodavatelů v okruhu dodavatel	17		
Zasmluvněných hotelů	5		
Úspora	6,50%		
<b>CPT 2017</b>			
Počet dodavatelů v okruhu dodavatel	5		
Zasmluvněných hotelů	1		
Úspora	7,00%		

Zdroj: vlastní zpracování dle systému Globe

**Obr. 14: Efektivita nákupu ubytovacích zařízení**

Z výše uvedeného obrázku je patrná účinnost nastaveného opatření. Nejen že došlo k větší transparentnosti výběrového řízení a zajištění lepšího konkurenčního prostředí, ale zároveň i k větší úspoře nákladů. Úspora nákladů v absolutních

číslech se pohybuje v řádech několika milionů korun. Opatření bylo vzhledem k jeho výsledkům a zkrácení časové náročnosti akceptováno i ze strany oblasti marketingu. Pro nákup ubytovacích kapacit byl tak nastaven nový proces, který bude využíván pro budoucí výběrová řízení, a to nejen pro zmíněné eventy WDC a CPT, ale lze ho využít pro veškerá výběrová řízení, jejichž předmětem je ubytování. Dalšími možnými eventy, kde lze toto opatření využít, mohou být i eventy pořádané pro novináře, jejichž četnost je 3-4x do roka.

#### **4.6 Dlouhodobá spolupráce**

I když jsou zmíněné eventy opakujícího se charakteru a jejich obsah se příliš nemění, jednotlivá výběrová řízení jsou dělána na každý event zvlášť. Jak již bylo zmíněno, je pro zajištění kompletního eventu potřeba zorganizovat na několik desítek výběrových řízení, což je z časového hlediska poměrně náročné. Oblast marketingu musí neustále předkládat nové technické zadání pro každé výběrové řízení, které nákup v rámci poptávkového procesu rozesílá na potenciální dodavatele. I potenciální dodavatelé se pro každé výběrové řízení se stejnou tematikou neustále opakují. Důsledkem je velký počet výběrových řízení a nemožnost projednávání bonusových dohod, které jsou závislé na obratu, nebo lepších podmínkách plynoucích z dlouhodobější spolupráce.

#### **Návrh řešení**

Oblast marketingu má k dispozici plán eventů minimálně na jeden rok dopředu. Protože například WDC se koná každý rok, je možné pro tento event vytvořit smlouvu na delší období. Při tvorbě technického zadání tak marketing může kromě aktuálního eventu zahrnout i informace o budoucím. Požadavkem by bylo dodání cenové nabídky i na nastávající event. Toto řešení se dá využít především při výběru organizační agentury. Pokud je v technickém zadání detailně popsán požadavek na zajištění konkrétního eventu, lze si s agenturou dojednat i dlouhodobý kontrakt a zafixovat jejich denní či hodinové sazby. Při dlouhodobém kontraktu se zvyšuje možnost získání dodatečné slevy, protože agentura má jistotu, že daný event bude organizovat i v dalším období. V případě dalšího eventu je již dodána pouze aktuální cenová nabídka, oddělení nákupu kontroluje ceny s projednanými a hned tvoří smlouvu. Dochází tak k časové úspoře několika týdnů.

Tento proces nelze využít pouze pro zajištění eventové agentury, ale i pro další služby, které jsou potřeba na event zajistit. Pravděpodobně nebude možné zajistit dlouhodobý kontrakt s určitou lokací, vzhledem k tomu, že se eventy konají vždy na jiném místě. Dalšími oblastmi mohou být například výběrová řízení, jejichž předmětem je čištění vozů, cateringové služby či zajištění hostesek. Vedle dlouhodobých kontraktů lze využít i bonusových dohod, které fungují na principu obratu. V rámci cenového jednání jsou stanoveny jednotlivé obratové hranice, u kterých lze stanovit procento, které dodavatel při překročení hranice obratu vrací zpět zadavateli zakázky. Vedle snížení cen z dlouhodobých kontraktů a zlepšení dodavatelско-odběratelských vztahů, může dojít ještě k dodatečné úspoře díky sjednaným bonusovým dohodám. Tato úspora se pohybuje v rozmezí 0,1 – 2,0%.

#### **4.7 Další opatření**

Existuje ještě několik dalších opatření, které nepřinášejí finanční úsporu ani zkrácení nákupně rozhodovacího procesu, nicméně mohou výrazně přispět k efektivní spolupráci mezi oblastí nákupu a marketingu. Jedním z těchto opatření může být stanovení termínového plánu. Automobilka ví i s ročním předstihem termíny jednotlivých eventů. Tyto eventy jsou periodické a velmi obdobné. Je tedy možné stanovit pro všechna výběrová řízení k danému eventu i termínový plán, kde jsou rozvrženy kompetence jednotlivých účastníků spolu s časem, který na vyřízení daného úkolu mají. Termínový plán pak pomáhá s rozvržením jednotlivých úkolů, což může přispět k efektivnější spolupráci.

Dalším možným opatřením by mohlo být standardní technické zadání, které se pro eventy používá. Často nastává problém s tím, že nákup nevybírá dodavatele podle kvality, ale pouze podle finální cenové nabídky, což z pohledu marketingu není žádoucí. Proto by technické zadání mělo obsahovat co možná nejvíce informací, aby i cenové nabídky vyhovovaly všem požadavkům na kvalitu. Protože jsou jednotlivé eventy odlišné, nelze aplikovat jedno technické zadání pro všechny výběrová řízení. Nicméně je možné navrhnout alespoň přehled hlavních bodů, které by mělo každé technické zadání obsahovat. Návrh alespoň základní struktury je znázorněn na obrázku č. 15.

<b>1 Úvod</b>	<b>3 Cenová nabídka</b>
1.1 Charakteristika eventu	3.1 Obsah nabídky
1.2 Strategické cíle	3.2 Šablona pro nabídku
1.3 Účastníci	3.3 Nabídka konceptu pro event
1.4 Datum konání	3.4 Termín odevzdání nabídky
1.5 Koncept eventu	3.5 Kontaktní osoba
1.6 Lokace	
1.7 Termínový plán přípravy	<b>4 Doplnkové informace</b>
1.8 Kontaktní osoba	4.1 Přílohy
	4.2 Rozpočet
<b>2 Event</b>	4.3 Právní aspekty
2.1 Ubytování	
2.2 Klíčový prvek eventu	<b>5 Historie eventů</b>
2.3 Dokumentace (fotografování,...)	5.1 Fotografie z minulých eventů
2.4 Dárky	5.2 Využití lokace
2.5 Jazyk eventu	
2.6 Dress code	
2.7 Aktivity	

Zdroj: vlastní zpracování

***Obr. 15: Návrh standardního technického zadání***

Znázorněný návrh technického zadání lze využít pro eventy, jejichž cílovou skupinou jsou dealeři, novináři, importéři, ale i pro všechny mezinárodní eventy či menší lokální eventy. Jde pouze o základní strukturu, díky níž je možné vytvořit návrh, který obsahuje veškeré požadované informace. Pokud se jedná o opakující se event, lze zařadit i dodatečné informace o uplynulých eventech, aby di dodavatelé dokázali jednoznačně představit účel a cíl eventů.

## Závěr

Event marketing je jedním z nástrojů komunikačního mixu, jehož prvky lze sledovat i u některých historických událostí. V posledních letech se event marketing stává stále častější formou marketingové komunikace u mezinárodních i menších lokálních firem. Nezáleží na velikosti firmy ani na odvětví, ve kterém podnik působí. Hlavním důvodem, proč firmy stále více využívají event marketingu v rámci svých komunikačních strategií, je zapojení nevšedního zážitku do klasického programu akce. Zážitek je spojený se silným emocionálním nábojem, který si zákazníci následně jednoduše spojí s konkrétním podnikem, výrobkem či službou. Stále více je kladen důraz i na vytváření a upevňování dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů, prostřednictvím kterých lze vytvořit event, který splní veškerá očekávání klienta. Samotný event pak může být perfektním nástrojem pro upevňování dlouhodobých vztahů i s účastníky akce, kde je prostřednictvím neopakovatelného zážitku budována i účastníková loajalita k dané značce či výrobku.

Teoretická část práce byla zaměřena v první části především na problematiku B2B trhů a mezifiremní komunikace, která se s rozvojem informačních technologií stává stále efektivnější. Podniky pro budování svých obchodních vztahů používají kromě konvenčních metod komunikace i nové technologie, prostřednictvím kterých lze komunikovat online, a tím se komunikace stává snazší a rychlejší. I společnost ŠKODA AUTO, a.s. využívá některé online komunikační nástroje, které mnohdy přináší časovou úsporu, a tím i snížení administrativních nákladů. Online komunikační nástroje jsou zmíněny v praktické části diplomové práce. Ve druhé kapitole je popsána i problematika event marketingu jako nástroje komunikačního mixu a jeho interakce s ostatními nástroji. Následně je definována i typologie eventů, která je nadále využita v praktické části pro dva ukázkové eventy, World Dealer Conference a Centrální produktový trénink. V návaznosti na definici event marketingu jako nástroje komunikačního mixu jsou v závěru teoretické části vypsány i základní cíle event marketingu.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající nákupní proces v oddělení všeobecného nákupu společnosti ŠKODA AUTO, a.s. a navrhnout možné návrhy na zlepšení tohoto procesu pomocí dvou ukázkových eventů. Nejprve bylo

popsáno oddělení všeobecného nákupu, které se na zajištění event marketingových aktivit podílí z obchodního hlediska. Následně byla zmíněna i forma komunikace na B2B trzích, která je útvarem všeobecného nákupu využívána v průběhu celého výběrového řízení. Hlavním prvkem praktické části diplomové práce je analýza nákupně rozhodovacího procesu a definice potenciálních míst, které je možné v rámci nákupu event marketingových aktivit zlepšit. Tato analýza je základním stavebním kamenem pro následné návrhy na zlepšení, které jsou ilustrovány na již zmíněných dvou ukázkových eventech.

Uvedené návrhy na zlepšení přináší časovou úsporu oproti stávajícímu stavu, větší transparentnost jednotlivých výběrových řízení, zlepšení komunikace mezi útvarem všeobecného nákupu a oddělením marketingu či generování dodatečných úspor při změně nákupních strategií. Návrhy na zlepšení jsou u většiny nakupovaných komodit vytvářeny v rámci workshopů za účasti mezinárodních týmů z jednotlivých dceřiných společností koncernu Volkswagen, kde každá společnost má vždy jednoho zástupce. Každou značkou je definován stávající stav a pomocí určitých společných rysů jsou vytvářeny nákupní strategie, které vedou ke zlepšení celého procesu. Téma nákupu eventových služeb však kvůli své rozmanitosti a odlišným požadavkům není předmětem těchto workshopů, proto jsem toto téma zvolila jako předmět zkoumání diplomové práce.

Jedno z uvedených opatření již bylo v prosinci 2016 aplikováno do nákupně rozhodovacího procesu. Toto opatření vyplývá především z komunikace a spolupráce nákupu a marketingu, kdy oddělení marketingu provádí přímé oslovení hotelů ale nově již bez oficiálního potvrzení rezervace. Díky navrhované změně strategie v oblasti zajišťování ubytovacích kapacit při provádění location checku ze strany marketingu došlo k výraznému zlepšení konkurenčního prostředí pro tento typ výběrového řízení. Výrazně se zvýšil počet ubytovacích zařízení ve výběrovém řízení, a to až o 300%. Zlepšením konkurenčního prostředí se zároveň zvýšila i nejistota jednotlivých hotelů, a tím vznikl prostor pro následná cenová jednání. Protože se hodnota této služby pohybuje v řádech desítek milionů korun, je po zavedení tohoto opatření možné u zmíněných eventů vygenerovat dodatečné úspory ve výši několika milionů korun oproti stávajícímu stavu.

V návaznosti na mezifiremní komunikaci a využívání online nástrojů pro komunikaci s dodavateli bylo v nákupním procesu definováno další slabé místo,

kdy nový potenciální dodavatel nebyl registrován na komunikačních platformách koncernu Volkswagen, které jsou nezbytné pro účast na výběrových řízeních. Kvůli těmto registracím dochází k posunu zahájení výběrových řízení o průměrně tři týdny. V rámci praktické části bylo navrženo systémové opatření, díky kterému je možné registrační proces prováděn v průběhu výběrového řízení, a to při dodržení nákupně rozhodovacího procesu. Díky tomuto opatření je možné zkrátit dobu výběrového řízení s novými potenciálními dodavateli o v průměru až 23 dní, a zároveň opět zajistit zlepšení stávajícího konkurenčního prostředí.

Jedním z hlavních nákupních cílů je i vytváření a péče o stávající obchodní partnery a budování dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Možným opatřením pro tuto problematiku je tvorba dlouhodobých kontraktů, která nejenže může přinést dodatečné úspory plynoucí z dlouhodobé spolupráce, ale zároveň pomáhá oblasti marketingu uspořit čas při přípravě zadávací dokumentace. V poslední kapitole diplomové práce je zároveň vytvořen i vzor této dokumentace s jeho klíčovými prvky, který může výrazně snížit dobu přípravy ze strany marketingu, a navíc díky jednotné struktuře se všemi potřebnými informacemi eliminovat i případné dotazy v průběhu poptávkové řízení.

Otázkou nadále zůstává, zda bude možné všechna zmíněná opatření využívat i pro další typy eventových služeb, které společnost zajišťuje. Nicméně všechna opatření lze využít na dva ukázkové eventy, které jsou z finančního i časového hlediska na přípravu nejobtížnější. Aplikací všech zmíněných opatření lze dojít nejen k nemalým finančním úsporám, ale i k výrazné časové úspoře, a to jak na straně nákupu, tak na straně marketingu.

## Seznam literatury

BOBEL, Tilo. *Logistikorientiertes Management von Events Grundlagen und Handlungsempfehlungen für die Eventlogistik*. 1. Aufl. Bern: Haupt, 2008. ISBN 978-325-8074-375.

BUSSLER, Christoph. *B2B integration: concepts and architecture*. 1st edition. Berlin: Springer, 2011. ISBN 978-364-2077-975.

CATHERWOOD, Dwight W. a Richard L. VAN KIRK. *The Complete guide to special event management: business insights, financial advice, and successful strategies from Ernst & Young, advisors to the Olympics, the Emmy Awards, and the PGA Tour*. New York: J. Wiley, 1992. ISBN 0471549088.

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

FILL, Chris a Karen FILL. *Business-to-business marketing: Relationships, systems and communications*. 4th edition. New York: Financial Time Prentice Hall, 2004. ISBN 02-736-8279-2.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

HOYLE, Leonard H. *Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. New York: J. Wiley, 2002. ISBN 978-047-1401-797.

Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s., 2016

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

JACKSON, Kevin. Event je zážitek. A zážitek je marketing. *Event & Promotion*. Leden 2015, (1/15), s. 14-17. ISSN 1801-7541

JACKSON, Nigel. *Promoting and marketing events: theory and practice*. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-041-5667-333.

KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2002-9.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.



KINNEBROCK, Wolfgang. *Integriertes Eventmarketing: vom Marketing-Erleben zum Erlebnismarketing*. Wiesbaden: Forkel, 1993. ISBN 978-340-9852-715.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MACHT, Bianca. *Wirkungsuntersuchung im Event-Marketing Der Einfluss von Flow auf Imagetransfer und Sponsorenwahrnehmung*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2006. ISBN 978-384-2805-323.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1152-6.

NUFER, Gerd. *Event-Marketing und -Management: Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen*. 3., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl, 2007. ISBN 978-383-5008-267.

NUFER, Gerd. *Wirkungen von Event-Marketing Theoretische Fundierung und empirische Analyse*. Aufl. Wiesbaden: Springer-Verlag, 2013. ISBN 978-366-3091-400.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0646-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-859-4373-5.

Volkswagen Group. *Supplier Platform* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.vwgroupsupply.com/portal01/vw/pub>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 B2B virtuální úložiště .....	12
Obr. 2 Interakce nákupu a ostatních útvarů.....	15
Obr. 3 Proces nákupního marketingu .....	18
Obr. 4 ATL vs BTL komunikace.....	22
Obr. 5 Výzkum o vymezení pojmu event.....	23
Obr. 6 Proces event marketingu .....	24
Obr. 7 Strategie marketingového mixu .....	26
Obr. 8 Interakce event marketingu s nástroji komunikačního mixu .....	28
Obr. 9 Třídídimenzionální typologie eventů .....	32
Obr. 10: Organizační struktura útvaru BA .....	37
Obr. 11: B2B komunikace v koncernu VW .....	39
Obr. 12: Hodnotové hranice pro schvalování okruhu dodavatelů .....	43
Obr. 13: Registrační proces - porovnání aktuálního stavu s navrhovaným .....	54
Obr. 14: Efektivita nákupu ubytovacích zařízení .....	57
Obr. 15: Návrh standardního technického zadání .....	60

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Lenka Holcová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Optimalizace nákupu eventových služeb ve ŠKODA AUTO, a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	66		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce analyzuje nákupně rozhodovací proces v útvaru všeobecného nákupu ŠKODA AUTO, a.s. hledá slabá místa a navrhuje možná opatření. Navrhovaná opatření přinášejí možnost zkrácení nákupně rozhodovacího procesu, zlepšení konkurenčního prostředí v rámci výběrových řízení, zlepšení vnitropodnikové spolupráce či dodatečné finanční úspory.</p> <p>Teoretická část práce se zaměřuje na problematiku B2B trhů a komunikaci na těchto trzích. Zároveň je zde objasněn i pojem nákupu a obecný popis nákupně rozhodovacího procesu.</p> <p>Hlavním nástrojem pro stanovení navrhovaných opatření v rámci praktické části byla metoda řízených rozhovorů. Jedno z opatření bylo v prosinci 2016 aplikováno a jeho přínosem jsou především dodatečné finanční úspory v řádu několika milionů korun.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, všeobecný nákup, B2B, marketing, event marketing, optimalizace, komunikační mix, ŠKODA AUTO, a.s.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Lenka Holcová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Optimalization of purchasing event services in ŠKODA AUTO, a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	66		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The diploma thesis analyses purchasing process in general purchase department at SKODA AUTO, a.s., looks for weak points and recommends possible measures. Suggested measures bring the possibility of shorthening of purchasing process, improvement in competitive environment within all tenders, improvement in in-house communication or additional financial savings.</p> <p>Theoretical part is aimed to the theory of B2B markets and its communication. Simultaneously the theory of procurement and its purchasing process is mentioned.</p> <p>The main assessing tool for definition of possible measures within the practical part of this thesis is a methodology of managed interviews. One of the measures has been successfully implemented in December 2016 and its benefits are mainly additional financial savings of several millions of czech crowns.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Procurement, general purchasing, B2B, marketing, event marketing, optimalization, communication mix, ŠKODA AUTO, a.s.		
<b>THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			