

NÁVRH STRATEGIE EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI CREATIVE PACKAGING S CÍLOVÝMI SKUPINAMI

Georgios Koulisianis

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Georgios KOULISIANIS, MBA**

Osobní číslo: **K09138**

Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**

Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Strategie efektivní komunikace společnosti Creative Packaging s cílovými skupinami**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte informační zdroje a zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na využitelnost efektivní marketingové komunikace na trhu obalů (B2B).
2. Formulujte hypotézy a cíle práce.
3. Provedte segmentaci zákazníků ve zvolené firmě, definujte klíčové cílové skupiny komunikace a popište současný stav komunikace ve zvolené firmě.
4. Formulujte návrh strategie efektivní marketingové komunikace ve vztahu k vybraným cílovým skupinám a navrhnete alespoň jeden příklad konkrétního řešení strategie komunikace zvolené firmy.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair, J. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, 2004. Počet stran 175. ISBN 80-86851-10-9

Black, S. Nejúčinnější reklama ? Public Relations. Praha: Grada Publishing, 1994. Počet stran 200. ISBN 80-7169-106-2

Bureš I. Jak úspěšně řídit prodejní tým. Praha: Management Press, 2004. Počet stran 144 . ISBN 80-7261-109-7

Frey, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2 vyd. Praha,: Management Press, 2008. Počet stran 195. ISBN 978-80-7261-160-7

Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Praha: C. H. Beck, 2003. Počet stran 169. ISBN 80-7179-578

Kotler, P. Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. Počet stran 1041. ISBN 978-80-247-1545-2

Nash, E. Direct marketing. Praha: Computer Press, 2003. Počet stran 604. ISBN 80-7226-838-4

Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. Marketinová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. Počet stran 583. ISBN 80-247-0254-1

Rackham, N. SPIN Selling. New York: McGraw-Hill, Inc., 1998,. Počet stran 193. ISBN: 0-07-051113-6

Rackham, N. SPIN Selling Fieldbook. New York: McGraw-Hill, Inc., 2001. Počet stran 203. ISBN 0-07-052235-9

Tellis, G. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing, 2000. Počet stran 620. ISBN 80-7196-977-7

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

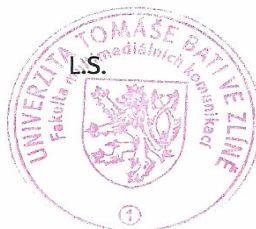
Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 4. 2011

GEORGIOS KOUBIATIS, Koubiatis
.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezasažuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Fundamentální změny na trhu organizací transformují vztah mezi kupujícím a prodávajícím a totálně mění tradiční pojetí role a kompetencí obchodníků jako je třeba vyjednávání nebo vyvracení námitek. Změna vnímání hodnoty ze strany zákazníků vyvolává nutnost změny obchodní strategie. Zde pravděpodobně leží i rovina problému firmy CP, jelikož firma není schopna vytvořit správnou hodnotu jak pro transakční tak konzultativní typ zákazníků. Stávající prodejní strategie a komunikace se zákazníky není tudíž efektivní. Pochopení problému a návrh jeho řešení je předmětem této diplomové práce.

Klíčová slova:

transakční, konzultativní, hodnota, efektivní, komunikace, změna, trh, analýza, projekt, marketing, nákupní chování, potřeba, prodej, spokojenost zákazníků,

ABSTRACT

Fundamental changes in business to business market transforms relationship between customer and supplier and is completely rethinking traditional concept of sales roles and skills like negotiation skills or handling objections. Change of perception the value by customer causes changes of supplier's sales strategy. That's probably problem of company CP, because company CP is not able to deliver proper value to its transactional and consultative type of customers. Existing sales strategy and communication is not efficient enough. Understanding the company's problem and fixing it its a subject of this dissertation.

Keywords:

transactional, consultative, value, efficient, communication, change, market, analysis, project, marketing, purchasing behavior, need, selling, customer satisfaction,

PODĚKOVÁNÍ

Diplomová práce byla velice náročná jak z pohledu odborného, tak časového. Šlo o celkové shrnutí znalostí ze studia marketingových komunikací a jejich aplikaci do podoby konkrétního projektu. Tento projekt by se mi nikdy nepodařilo dát dohromady bez podpory mého okolí.

Na prvním místě bych chtěl poděkovat mojí ženě a celé rodině, kteří byly tak laskaví a snažili se mi vytvořit co nejlepší podmínky pro studium a nikdy mne nepřestali ve studiu na FMK podporovat.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Creative Packaging a jejímu vedení za podporu a pomoc při sběru informací pro tuto disertaci. Doufám, že moje závěry a poznatky se jim budou líbit a uznají je za vhodné k použití.

Tato práce by nemohla vzniknout bez znalostí, které nám byly předány profesory a učiteli z fakulty marketingových komunikací UTB ve Zlíně. Oceňuji odbornost učitelského sboru a velice dobrou organizaci výuky ze strany vedení a realizačního týmu katedry marketingových komunikací.

Speciální poděkování bych chtěl věnovat vedoucímu mé diplomové práce, paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D., za její rady, trpělivost, směřování a pomoc při zpracování tématu diplomové práce a rozjezdu celé práce.

Dále prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 EFEKTIVNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE FIRMY NA B2B TRHU.....	13
1.1 ROZDÍL MEZI B2B A B2C	14
1.2 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ	16
1.2.1 <i>Nákupní centrum organizací</i>	18
1.2.2 <i>Vlivy ovlivňující nákupní centrum</i>	20
1.2.3 <i>Modely nákupního procesu organizací</i>	23
1.3 KLÍČOVÉ ZMĚNY NA TRHU ORGANIZACÍ.....	25
1.3.1 <i>Nové strategie nákupu organizací</i>	27
1.3.2 <i>Principy efektivní komunikace a vliv osobního prodeje na tvorbu hodnoty</i>	32
2 CÍLE, PRACOVNÍ HYPOTÉZY A METODIKA POSTUPU	37
2.1 CÍLE PRÁCE.....	37
2.2 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	37
2.3 METODIKA POSTUPU	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST	40
3 PROFIL SPOLEČNOSTI CREATIVE PACKAGING	41
3.1 MISE SPOLEČNOSTI	42
3.2 VIZE SPOLEČNOSTI.....	42
3.3 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI CP	43
3.4 PŮVODNÍ NÁVRH OBCHODNÍCH CÍLŮ PRO ROK 2010 - 2013	44
3.5 NÁVRH MARKETINGOVĚ – EKONOMICKÝCH CÍLŮ.....	45
3.6 NÁVRH KVALITATIVNÍCH CÍLŮ	45
4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	47
4.1 ANALÝZA TRENDŮ TRHU KOSMETICKÝCH OBALŮ	47
4.1.1 <i>Trendy růstu trhu kosmetických obalů</i>	47
4.1.2 <i>Trendy na trhu kosmetiky</i>	50
4.1.3 <i>Vliv trendů na kosmetickém trhu na vzhled obalu</i>	51
4.2 SEGMENTACE KOSMETICKÉHO TRHU	52
4.2.1 <i>Analýza segmentace trhu z pohledu změn nákupní strategie zákazníků</i>	54
4.3 ANALÝZA ATRAKTIVITY JEDNOTLIVÝCH PODSEGMENTŮ TRHU KOSMETICKÝCH OBALŮ.....	55
4.4 SHRNUTÍ ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ POMOCÍ TECHNIKY ETOP.....	59
5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	62
5.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI CP.....	62
5.1.1 <i>Analýza osobního prodeje</i>	62
5.1.2 <i>Analýza direct mailingu</i>	71

5.1.3	<i>Analýza veletrhů a výstav</i>	72
5.1.4	<i>Analýza PR</i>	73
5.1.5	<i>Shrnutí analýzy marketingové komunikace firmy</i>	74
5.2	SHRnutí ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ POMOCÍ TECHNIKY SAP	75
6	PRŮZKUM POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	79
6.1	CÍLE PRŮZKUMU	79
6.2	METODIKA PRŮZKUMU	80
6.3	TECHNIKA PRŮZKUMU	83
6.3.1	<i>Sběr primárních dat a práce s dotazníkem</i>	83
6.3.2	<i>Časová osa průzkumu a rozpočet</i>	84
6.3.3	<i>Očekávané výstupy průzkumu</i>	84
6.3.4	<i>Vysvětlení klíčových výstupů</i>	85
6.3.5	<i>Pochopení priorit</i>	85
6.4	VÝSLEDKY PRŮZKUMU	87
7	SWOT ANALÝZA	94
7.1	KONKURENČNÍ VÝHODA SPOLEČNOSTI CP	95
7.2	KLÍČOVÉ PROBLÉM FIRMY CP.....	95
7.3	KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	96
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	97
8	NÁVRH ZLEPŠENÍ IMPLEMENTACE NOVÝCH VÝROBKŮ A ZÁKAZNÍKŮ.....	98
8.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU “KICK OFF”	98
8.1.1	<i>Zahájení projektu</i>	98
8.2	STRATEGIE PROJEKTU “KICK OFF”	101
8.2.1	<i>Hlavní orgány projektu a jejich poslání</i>	103
8.3	PLÁN PRÁCE PROJEKTU “KICK OFF”	103
8.4	VYMEZENÍ RIZIK PROJEKTU “KICK OFF”	105
ZÁVĚR		106
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		108
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		110
SEZNAM OBRÁZKŮ		111
SEZNAM TABULEK		112
SEZNAM PŘÍLOH		114

ÚVOD

V dnešním světě obchodu a volného trhu je velmi těžké pro jakéhokoliv dodavatele přežít a prosperovat, pokud není schopen vytvořit a přinést hodnotu svým zákazníkům. Je velice častým pravidlem, zejména na nových trzích střední a východní Evropy, že prodejní týmy dodavatelů staví svoji prodejní techniku na komunikování výhod svých výrobků a služeb. Avšak v době, kdy se výrobky navzájem podobají, konkurence je mnohem intenzivnější, zákazníci jsou čím dál více citliví na cenu a nákupní chování organizací prochází zásadními změnami, začínají dodavatelé na trhu organizací zásadně měnit svůj přístup k formám komunikace se svými zákazníky. Uvědomují si, že úspěchu na trhu nemůže být nadále dosaženo pouze komunikováním hodnoty svých výrobků, ale závisí především na schopnosti vytvořit hodnotu pro své zákazníky. Změna komunikace firmy nebo nové formy efektivní komunikace přitom hrají v tomto novém přístupu klíčovou roli.

Cílem této diplomové práce je návrh opatření, která povedou ke zlepšení komunikace firmy s jejími zákazníky, která bude reflektovat současnou situaci firmy, bude v synergii s obchodní firemní strategií a podpoří změnu pozice a dosažení plánovaných cílů firmy Creative Packaging (dále je „CP“) na evropském trhu kosmetických obalů vyrobených z papírové lepenky.

Obsahem diplomové práce je řešení problému reálné průmyslové firmy vyrábějící obaly z papírové a plastové obalové skládačky, ve které pracuji na pozici manažera strategického rozvoje firmy. Firma CP se pohybuje na trhu organizací (business to business, dále jen B2B – viz 1.1) a vyrábí obaly pro kosmetické výrobky s vyšší přidanou hodnotou, které následně používají firmy, dodávající na spotřebitelský trh, k balení svých výrobků.

Firma CP před několika roky zásadně změnila svoji strategii tím, že částečně opustila svůj původní hlavní trh, trh komoditních skládačkových obalů s nižší přidanou hodnotou a trh všeobecných obalů, a vstoupila do nového trhu skládačkových obalů pro kosmetické výrobky. Byl to krok, ke kterému byla firma donucena stále se zhoršujícími hospodářskými výsledky firmy a zvyšující se intenzitou konkurence na trhu komoditních obalů. CP se rozhodla změnit svoji pozici a vstoupit na nový perspektivní trh, kde by mohla využít svůj inovační potenciál, nízkou nákladovou strukturu a nově formulovanou konkurenční strategii. Změně strategie firmy CP předcházela rozsáhlá analýza trhu a pozice CP. Tato změna firmě prospěla. Došlo k výraznému zlepšení ekonomických výsledků a firma po několika-

leté stagnaci vykázala pozitivní růst. Vedení očekávalo, že pozitivní trend bude dále pokračovat. Přestože se v roce 2008 světová ekonomika dostala do krize, která se projevila snížením poptávky po značkové kosmetice, počet nových obchodních příležitostí firmy CP narostl a to zejména díky několika úspěšným akvizicím nových zákazníků. V roce 2010, však nedosáhla očekávaného zisku a tržeb. Firma CP vykázala stagnaci tržeb při významném snížení ziskovosti na úroveň bodu zvratu a tím pádem i pod akcionáři očekávaný ekonomický zisk a zhodnocení své investice.

Firma CP si položila základní otázky: „Co je důvodem výrazného poklesu ziskovosti? Je to způsobeno penetrační strategií nízkých cen při vyšších než plánovaných nákladech na výrobu obalů nebo je zatím něco jiného? Byla změna pozice firmy správným rozhodnutím? Působíme vůbec na správném trhu? Dosáhli jsme plánované pozice?“ Analýza nových obchodních příležitostí a vnímání firmy CP ze strany jejich nedávno získaných zákazníků přinesla zajímavé zjištění.

Strategie nízkých cen zafungovala na několik velkých zákazníků, kteří si byli dobře vědomi svých potřeb a atraktivní ceny jim pomohly snížit náklady na nákup obalů. Na druhou stranu firma CP byla nucena řešit několik větších problémů spojených s kvalitou výrobků a kvalifikací a implementací nových zakázek, což vyvolalo u nových zákazníků pochyby o správnosti svého rozhodnutí zahájit spolupráci s CP a také obavy z toho, že celkové náklady spojené s kvalifikací nového dodavatele přerostou očekávané úspory. CP pomohla snížit zákazníkům jejich okamžité náklady (initial unit cost) a tím jim pomohla získat novou hodnotu, avšak díky komplikacím během implementace nových zakázek vyvolala u zákazníků obavu z nárůstu celkových nákladů během celého nákupního cyklu (total cost of ownership). Obava zákazníků z komplikované implementace nového dodavatele obalů vyústila v zastavení alokace nových zakázek. Osobně si myslím, že příčinou problému ztráty důvěry ze strany zákazníků jsou chyby v řízení projektu implementace nových zakázek, pomalá reakce na kvalitativní problémy a snaha budování vztahu pouze s nákupčími v rámci rozhodovací jednotky nákupního procesu zákazníků (viz níže).

To však pravděpodobně není jediný důvod překvapivé stagnace a poklesu ziskovosti firmy CP po vstupu na nový trh. Bohužel firma CP uvízla v segmentu kosmetických obalů s nízkou přidanou hodnotou fungující na bázi transakčního modelu nákupu a prodeje, místo dosažení očekávané pozice vyzyvatele a inovátora na trhu kosmetických obalů s vyšší přidanou hodnotou fungující na bázi konzultativního modelu nákupu a prodeje. Důvodů ne-

dosažení plánovaného positioningu se jeví několik. Většina získaných zakázek pocházela z cenových tendrů a elektronických aukcí. Obchodníci firmy CP zafungovali jako „nabídkové katalogy“ propagující vlastnosti produktů a nízké ceny výrobků a služeb CP, které úplně zatlačili do pozadí inovační potenciál firmy. To ukazuje na to, že použité techniky osobního prodeje jsou neefektivní, jelikož nereflektují klíčové principy nákupní strategie zákazníků a princip tvorby hodnoty pro zákazníka namísto komunikace vlastností výrobků firmy. Obchodní manažeři CP se snaží prodat zákazníkům pomocí technik typických pro tradiční styl prodeje malé hodnoty. Tento přístup pravděpodobně způsobuje i celkově nižší vnímání hodnoty služeb a výrobků firmy CP a schopnost pomoci definovat potřeby a následně řešení na míru. To jsou přesně principy, které dodavatelé musí reflektovat při vstupu do segmentu konzultativního prodeje a nákupu. Přestože je obchodní tým firmy CP velice aktivní, jeho aktivita se májí účinkem, je neefektivní.

Svůj podíl na neefektivitě a nedosažení očekávané tržní pozice má i to, s kým a jak obchodníci na straně zákazníků komunikují. Zdá se, že komunikační kanál je velice úzký, zahrnující zejména nákupčí obalů. Procesu nákupního rozhodování organizací se však účastní více osob než jen nákupčí obalů. Tyto osoby mají svoje role v nákupním procesu a znalost jejich rolí, individuálních faktorů a jejich osobní důležitosti v celém procesu je základem pro popis cílové skupiny na straně zákazníků, na které by se firma CP, její obchodní tým a další osoby zapojené v akvizičním procesu měli zaměřit.

Jsem přesvědčen, že osobní prodej hraje klíčovou roli v procesu efektivní B2B marketingové komunikace firem působícím na trhu obalů. Účinnost komunikace a osobního prodeje roste, pokud je synergicky podporován direct mailem, PR zaměřeným na zákazníky a hlavní „stakeholders“ a účastí na vybraných oborových veletrzích a výstavách. Zvýšení ziskovosti znamená lépe se adaptovat na prostředí transakčního prodeje a také změnit pozici firmy a dostat se k těm správným zakázkám, kde cena je pouze jedním z faktorů, ale nemá klíčový vliv na rozhodování zákazníka. K dosažení požadovaného cíle vede několik různých cest, které budou detailněji rozpracovány v praktické a projektové části práce. Z výše uvedeného vychází i návrh pracovních hypotéz, které budou v následujících kapitolách potvrzeny či vyvráceny.

Byla strategie vstupu na trh kosmetických obalů správným rozhodnutím? Je trh kosmetických obalů dostatečně atraktivní? Má smysl investovat do změny koncepce osobního prodeje? Pomůže hlubší pochopení nákupního chování a nákupní strategie organizací lépe

definovat potřeby zákazníků a tím i zvýšit schopnost vytvořit pro ně hodnotu? Je snaha o budování vztahu pouze s nákupčími v rámci nákupního procesu organizací kontraproduktivní? Pokud firma zlepší projektové řízení implementace nových výrobků a bude investovat do efektivních technologií, získá nové zakázky v transakčním segmentu? Kdo se mimo nákupčích účastní nákupního procesu obalů pro hlavní evropské značky kosmetických výrobků a jaké jsou role těchto osob? Má smysl pokračovat v investicích do direct mailu, do účasti na oborových veletrzích a výstavách a PR jako podpůrných nástrojích účinnosti osobního prodeje?

To jsou hlavní otázky a hypotézy, na které bych chtěl ve své práci odpovědět. Postup verifikace pracovních hypotéz je rozdělen do několika kroků popsaných v prakticko – analytické části práce. Jedná se zejména o analýzu marketingové komunikace firmy CP, analýzu nákupního chování a nákupní strategie organizací, analýzu vnímání firmy CP ze strany zákazníků a analýzu cílových skupin komunikace firmy CP. Analýzy poslouží jako základ pro návrh kroků vedoucích ke zlepšení ekonomické výkonnosti firmy, zlepšení efektivity osobního prodeje firmy a vstupu do segmentu kosmetických obalů s vyšší přidanou hodnotou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EFEKTIVNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE FIRMY NA B2B TRHU

Jak je uvedeno v úvodní části práce, hlavním problémem firmy je pokles ziskovosti, odklon od plánované pozice firmy a nízká efektivita prodejců CP. Smyslem teoreticko – metodologické části práce je zhodnocení teoretických poznatků vztahujících se k danému problému a jejich vyústění do teoretických východisek pro formulaci pracovní hypotézy a metodologie zpracování analýz a postupů, které budou pro řešení problému použity. V této části práce se zaměřím na věcný popis principů B2B marketingu, nákupního chování organizací, změnám ovlivňující nákupní chování organizací, vlivu osobního prodeje na efektivitu B2B komunikace a role osobního prodeje při zvyšování efektivitu akvizice nových a ziskových zákazníků. Následně se budu snažit posoudit a vyhodnotit teorii týkající se výše uvedených oblastí B2B marketingu organizací a formulovat hypotézy, jejichž platnost bude otestována v praktické části diplomové práce.

Každý z nás je vystaven působení některého z nástrojů komunikačního mixu. Využíváme různých podpor prodeje, oslovují nás prodejci, navštěvujeme veletrhy, kupujeme značkové i neznačkové výrobky, jsme ovlivňováni při nákupech v obchodech nebo projevy různých politiků. Stále více lidí používá internet. Žijeme ve světě globální marketingové komunikace. Marketingová komunikace je čtvrtým nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Obnáší různé nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové¹.

Aby mohla být jakákoliv komunikace včetně B2B komunikace efektivní, musí si klást následující otázky: Co je pro moji firmu a výrobek z hlediska účinnosti komunikace nejvhodnější? Jak se mění nákupní chování organizací a jaké formy komunikace přinesou kýžený efekt? Které z nich osloví danou cílovou skupinu? Kdo je moje cílová skupina? Jaké jsou její potřeby, motivy, faktory ovlivňující nákupní rozhodování? Odpověď nemusí být vždy snadná, a to i proto, že obor B2B komunikace, ale i nákupní chování organizací, prošlo na přelomu 20. a 21. století celou řadou změn. Tam, kde doposud postačovala účast na veletrzích, konkurenceschopná cena výrobku a aktivní prodejní tým komunikující benefity vý-

¹ Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. *Marketingová komunikace*. str. 19

robku či schopnost vyvracet námitky zákazníků, nastupuje model B2B komunikace a osobního prodeje, který využívá řady nových netradičních nástrojů. Dnes nehovoříme o B2B marketingu a efektivní marketingové komunikaci jen jako o určité disciplíně, která nám pomáhá stimulovat tržní reakci. Mluvíme o řadě marketingových technik, které se pozvolna mění ve specializované obory. Tak vznikly i ty, o kterých bude pojednávat i tato diplomová práce. Konzultativní model prodeje, SPIN techniky odhalující skryté potřeby zákazníků nebo cílené analýzy rolí v rámci rozhodovací jednotky na straně zákazníka. Jak tedy vypadá charakteristika trhu organizací (B2B), na kterém se pohybuje i firma CP? V čem se liší od trhu spotřebního zboží (B2C)? Prodávat organizacím skládačkové obaly je určitým způsobem podobné jako prodávat domácnostem kuchyňské spotřebiče. Výrobci obalů se ptají na stejné věci jako prodejci na spotřebních trzích. Kdo jsou kupující a jaké jsou jejich potřeby? Jak činí svá nákupní rozhodnutí a jaké faktory je ovlivňují? Jaká forma komunikace bude nejúčinnější? Odpovědi jsou však v případě organizací odlišné. Výrobci obalů tedy čelí mnoha stejným problémům jako marketéři na spotřebních trzích, ale nejen jim. V čem tedy spočívá rozdíl mezi B2B a B2C?

1.1 Rozdíl mezi B2B a B2C

Business-to-business (B2B) trh (trh organizací) tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním organizacím. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem². Jiná definice uvádí, že u průmyslové firmy je marketing většinou zaměřený na marketing produktů pro organizace, které je následně využívají k výrobě vlastních produktů určených pro spotřebitelský trh, produktů pro další výrobu nebo pro zjednodušení podnikatelských činností³. Trh organizací je obrovský. Firma CP vyrábí obaly na zakázku, které následně dodává svým zákazníkům, kteří je dále používají k balení svých výrobků. Pokud to tedy vše výše uvedené shrnu jednou větou, tak B2B trh je trh, kde všechny organizace nakupují výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu.

V čem se tedy liší B2B trh od B2C trhu? Hlavní rozdíly jsou ve struktuře trhu a v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu. Organizace musí pracovat s mnohem menším počtem mnohem větších kupujících. S rostoucí koncentrací roste i rozsah a strategický význam smluv – to platí pro B2B nebo B2C?. B2B trhy jsou také více geograficky koncentrované. Trh průmyslových firem je více oligopolistický (pouze několik nabízejících) a oligopsonický (pouze několik kupujících). Marketéři znají lépe své zákazníky a mohou k nim přistupovat individuálně. Poptávka u průmyslových firem je většinou odvozena od poptávky na trhu koncového zákazníka. Mnoho B2B trhů má neelastickou poptávku. To znamená, že se celková poptávka po mnoha produktech určených firmám v závislosti na ceně příliš nemění, zejména pak v krátkém období. A konečně poptávka na B2B trzích více fluktuuje, jelikož zvýšení spotřebitelské poptávky o pár procent může způsobit velký vzrůst poptávky organizací. Marketing průmyslových firem je silně interaktivní a individualizovaný, zaměřený na tvorbu vztahů a budování dlouhodobé spolupráce se zákazníky. Výrobky průmyslových firem jsou většinou vyráběny podle potřeb a zadání zákazníků. Distribuční kanály jsou krátké a přímé. Firmy často prodávají přímo zákazníkům prostřednictvím vlastních obchodníků nebo zprostředkovatelů. Spolehlivost dodávek je mnohem důležitější než při prodeji spotřebního zboží. Co se týče cen, tak běžnou praxí v mezipodnikových vztazích je, že cena je stanovena během cenového vyjednávání a dále upravována systémem obchodních rabatů. Nákupní cena je jistě důležitým kritériem, velmi často se však berou v úvahu náklady a výnosy v průběhu životnosti produktu či zařízení, tzn. míra dopadu na celkové náklady a struktura výnosů během celého životního cyklu výrobku. To zejména platí u modifikovaných opakovaných nákupů nebo zcela nových nákupních zadání. Ve srovnání se spotřebitelskými nákupy zahrnují nákupy organizací obvykle více kupujících a profesionálnější nákupní úsilí. Čím složitější nákup, tím spíše se bude na rozhodovacím procesu podílet více lidí. V nákupech se často točí větší sumy peněz, složité ekonomické a technické úvahy a interakce mnoha lidí na mnoha úrovních kupující organizace. Také prodávající a kupující v nákupním procesu organizací jsou na sobě často mnohem více závislí. Marketér či obchodník musí úzce spolupracovat se zákazníky ve všech fázích nákupního procesu. Měl by jim pomáhat při definici problému,

² Kotler, P. *Moderní marketing*. Str. 362

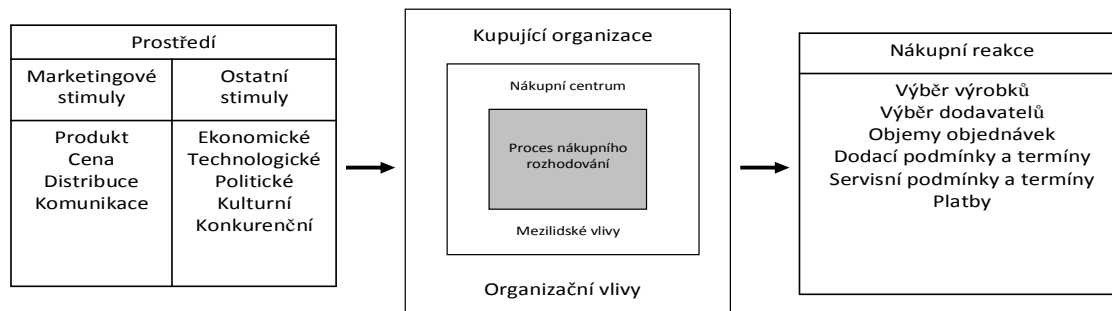
³ Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. *Marketingová komunikace*. Str. 521

hledat řešení, snižovat rizika či podporovat provoz po nákupu. To umožňuje navázat mnohem delší vztahy než v případě trhu spotřebního zboží. Dlouhodobost vztahu záleží na schopnosti uspokojit aktuální potřeby a zároveň myslet dopředu a předvídat, kam a jak se budou vyvíjet budoucí potřeby zákazníků.

1.2 Nákupní chování organizací

text Marketéři chtějí vědět hlavně to, jak kupující organizace budou reagovat na různé marketingové stimuly. Níže uvedený obrázek ukazuje model nákupního chování podle P. Kotlera, kde marketingové a jiné stimuly ovlivňují nakupující organizaci a vyvolávají u ní určité odezvy. Tyto stimuly jsou spojeny s politikou produktu, ceny, distribuce a komunikace. Další stimuly jsou ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční síly v okolním prostředí. Ty představují vstupy, které se uvnitř organizace mění v nákupní reakce. Aby marketér dokázal připravit úspěšné strategie marketingového mixu a proměnit stimuly v nákupní reakce, musí porozumět dění uvnitř organizace. Nákupní aktivita organizace má dvě hlavní složky – nákupní centrum tvořené všemi lidmi, kteří se účastní rozhodování o nákupu, a samotný proces nákupního rozhodování⁴. Obr. 1 ukazuje, že nákupní centrum a proces nákupního rozhodování ovlivňují interní organizační, mezilidské a individuální faktory a také externí faktory prostředí.

⁴ Kotler, P. *Moderní marketing*. Str. 365



Obr 1 Model nákupního chování organizace

Na základě uvedeného modelu si lze položit čtyři otázky: O čem organizace při nákupu rozhodují? Kdo se podílí na nákupním procesu? Co má na osoby účastnící se nákupního rozhodování největší vliv? Jak organizace provádějí svá nákupní rozhodnutí?

Organizace stojí při nakupování před celou řadou rozhodnutí. Jejich počet závisí na typu nákupní situace. Většina odborných publikací zabývajících se business-to-business marketingem definuje tři základní nákupní situace:

1. Přímý opakovaný nákup – nákupní situace, kdy organizace něco rutinně opětovně objednává bez jakýchkoliv modifikací. Dost často probíhá pomocí systémů elektronického obchodování (typická nákupní situace, do které se zapojuje CP a to hlavně díky nízkým cenám svých výrobků. CP se snaží přesvědčit nakupující, aby to s nimi zkusil, tzv. „vrazit nohu mezi dveře“)
2. Modifikovaný opakovaný nákup – nákupní situace, kdy chce organizace změnit specifikace produktu, cenu, podmínky nebo dodavatele (další nákupní situace, do které se snaží CP zapojit a využít nižší ceny a funkční benefity svých výrobků)

3. Nové nákupní zadání – nákupní situace, kdy organizace poprvé kupuje určitý výrobek nebo službu (CP doposud nezískala jedinou zakázku na vývoj zcela nového obalového řešení, navzdory tomu, že má velice dobrý R&D? tým)

1.2.1 Nákupní centrum organizací

Kdo nakupuje zboží a služby, které obchodní organizace potřebují? Ta část organizace, která provádí nákupní rozhodnutí se jmenuje nákupní centrum a je definována jako všechny osoby jednotky, jež se účastní rozhodovacího procesu organizace. Např. Kotler definuje pět rolí, které figurují v nákupním procesu organizací⁵:

1. Uživatelé – členové organizace, kteří budou daný výrobek nebo službu využívat; často iniciují návrh na koupi a pomáhají definovat specifikace produktu (v případě obalového průmyslu se jedná o brand manažery, designéry značky, obalové inženýry a technické inženýry zodpovědné za zpracování obalů).
2. Ovlivňovatelé – osoby, jejichž názory a rady mají určitou váhu při konečném rozhodování; často pomáhají definovat specifikace a zajišťují informace pro hodnocení alternativ (v případě obalového průmyslu se jedná o pracovníky „material supply chain“, zákaznický servis, obalové inženýry a technické inženýry zodpovědné za zpracování obalů).
3. Nákupčí – lidé s formální pravomocí vybírat dodavatele a sjednávat nákupní podmínky (v případě obalového průmyslu se jedná o pracovníky nákupu obalů „purchasing manager“).
4. Rozhodovatelé – osoby v nákupním centru organizace, které mají formální či neformální pravomoc vybírat nebo schvalovat konečné dodavatele (v případě obalového průmyslu se jedná o pracovníky nákupu obalů „purchasing manager“ nebo ředitele marketingu, kreativního designu či celé firmy).
5. Vrátní – osoby v nákupním centru organizace, které kontrolují tok informací k ostatním (v případě obalového průmyslu se jedná o hlavně o níže postavené pra-

⁵ Kotler, P. *Moderní marketing*. Str. 370

covníky nákupu obalů „junior purchasing manager“ nebo asistenty manažerů či technické pracovníky).

Neil Rackham, známý americký konzultant a tvůrce prodejní techniky SPIN, identifikuje pouze tři klíčové role v nákupním procesu organizací. Jedná se o:

1. Center of receptivity (COR) – osoby v nákupním procesu organizace, které nemají faktický vliv na nákupní rozhodnutí, ale jsou zdroji cenných informací a situaci ve firmě, problémech firmy, mají dobré kontakty a dokážou vás správně nasměrovat; jedná se o určitou formu „Vrátných“, které popisuje Kotler.
2. Center of dissatisfaction (COD) - osoby v nákupním procesu organizace, které čelí určitému problému a tudíž vykazují nespokojenost se stávající situací. Ve většině případů se jedná o uživatele výrobku nebo klíčové manažery zodpovědné za dosažení očekávaných výsledků.
3. Center of power (COP) - osoby v nákupním procesu organizace, které mají formální pravomoc rozhodnout o nákupu nebo potenciální nákup zásadně ovlivňují. Jedná se zejména o statutární zástupce organizace, ředitele firmy či marketingu nebo samotné majitele firmy (Bernard Arnaut, majoritní vlastník výrobce luxusních spotřebitelských výrobků LVMH a značek Dior, Tag Heuer nebo Mōet, osobně rozhoduje o designu obalu a jejich výrobcí). – odkaz na citaci???

Přestože existují různé definice rolí v nákupním procesu organizací, většina odborníků se shodne na tom, že nákupní centrum není pevně daná, formálně určená jednotka v rámci kupující organizace. Jedná se o množinu nákupních rolí, jež při různých nákupech zastávají různí lidé. Velikost a složení nákupního centra organizace, se liší v závislosti na produktech a nákupních situacích. Počet zaangažovaných osob může variovat od 1 osoby nakupující stále stejné výrobky, až po např. 20 – 30 osob z různých oddělení a úrovní organizace u složitějších nákupů výrobních celků. Některé průzkumy ukázaly, že se průměrný počet osob zapojených do nákupního rozhodování pohybuje přibližně od tří (FMCG produkty) po téměř pět osob (stavební díla a strojní vybavení). Další průzkum zjistil trend směřující k týmovému nakupování, kdy 87% dotázaných nákupčích očekávalo, že po roce 2000 bu-

dou nákupní rozhodnutí záležitostí týmů složených z pracovníků různých oddělení⁶. Většina amerických nákupčích jsou samotáři, zatímco ve Švédsku se do nákupního rozhodování zapojují větší týmy⁷. V případě obalového trhu, na kterém se pohybuje CP, je nákupní rozhodování v rukou týmů, skládajících se většinou ze 3 osob (nákupčí a jeden až dva rozhodovatelé) a několika méně zřejmých účastníků nákupního procesu, které zastávají spíše roli ovlivňovatelů (techničtí pracovníci, designéři obalů). Vliv osob zapojených do nákupního rozhodování závisí na nákupní situaci a také na stádiu životního cyklu výrobku⁸. Níže uvedená tabulka poskytuje přehled vztahů mezi životním cyklem výrobku, novosti úkolu a složením rozhodovací jednotky.

Stadium životního cyklu výrobku	Typ nákupní situace	Rozeř DMU	Klíčové funkce v DMU
Uvedení na trh	Nové úkoly	Velká	Inženýring, R&D
Růst	Modifikovaný nákup	Střední	Výroba a top management
Dospělost	Přímý nákup	Malá	Nákup

Tab. 1 Typ nákupní situace a charakter rozhodovací jednotky v podnikovém marketingu

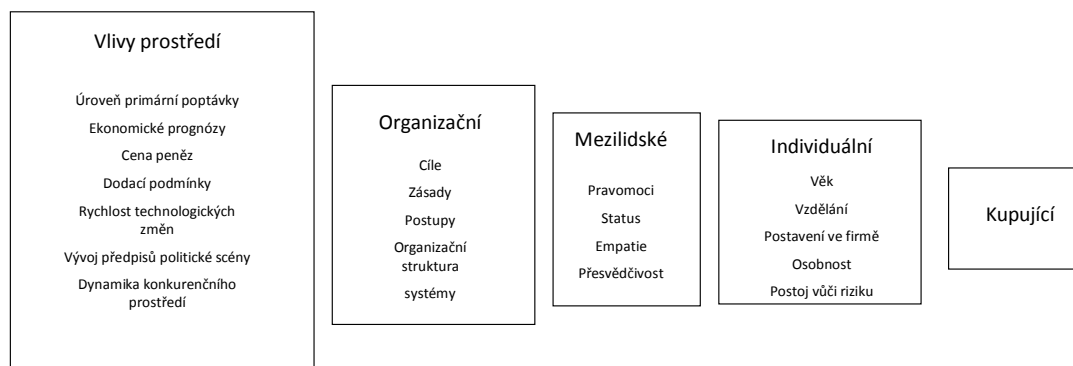
1.2.2 Vlivy ovlivňující nákupní centrum

Organizace jsou při nákupním rozhodování vystaveny mnoha vlivům. Někteří marketéři a prodejci, to platí i v případě CP, mají za to, že největší vliv mají ekonomické faktory. Mají za to, že kupující dá přednost dodavateli, který nabídne nejnižší cenu, nejlepší produkt nebo nejrozsáhlejší servis. Soustředí se na to, aby kupujícímu nabídl výrazné ekonomické výhody. Organizace však nereagují jen na ekonomické, ale i na osobní faktory. Ani zdaleka nejsou při nakupování jen chladné, vypočítavé a neosobní, jsou také lidské a společenské. Nechají se ovlivnit rozumem a emocemi. Když marketingový ředitel známé kosmetické značky parfému bude hledat ideální obalové řešení, které by vyvolalo požadovaný pocit u zákazníka, který uvidí zabalený výrobek v regále obchodu, bude pro něho klíčový design obalového řešení a dekorace obalu, ne cena. Dalším případem emocí v nákupním rozhodování je situace, kdy se nabídky dodavatelů navzájem podobají a nakupující organizace ne-

⁶ Robinson. J. *Industrial Buying and Creative Marketing*. 1967. str. 32

⁷ Robinson. J. *Industrial Buying and Creative Marketing*. 1967. str. 33

má z čistě racionálního hlediska při svém rozhodování na čem stavět. Protože svých cílů dosáhnou s kterýmkoli dodavatelem, mohou si dovolit nechat se při rozhodování více ovlivnit osobními faktory. Např. Kotler uvádí několik skupin různých vlivů na nákupčí organizací - vlivy prostředí, organizační, mezilidské, individuální, viz. obr. 1.



Obr 2 Různé skupiny vlivu na nákupčí organizací

Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku hlavní vliv na nákupní rozhodování organizací mají faktory prostředí, organizační faktory, mezilidské faktory a individuální faktory. Rád bych se pozastavil u vlivu mezilidských a individuálních faktorů na nákupní rozhodování organizací. Nákupní centrum obvykle tvoří mnoho účastníků, kteří se navzájem ovlivňují. Je většinou těžké určit, jaký druh mezilidských faktorů a skupinové dynamiky vstupuje do nákupního procesu. Jak poznamenal jeden spisovatel: „Manažeři nenosí cedulky s nápisem „Osoba s rozhodovací pravomocí“ nebo „Bezvýznamný člověk“. „Mocní jsou často nevi-

⁸ Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. *Marketinová komunikace*. Str. 526

ditelní, přinejmenším pro prodejce⁹. Ani nejvýše postavený člen rozhodovacího centra nemusí mít největší vliv. Mezilidské faktory jsou často těžko postižitelné. Proto je důležité během první schůzky se zákazníkem zjistit pomocí situačních otázek co nejvíce o nákupním procesu a rozdělení moci v rámci nákupního centra organizace, pochopit dynamiku prostředí a vazby mezi hlavními hráči a připravit strategie, které je zohledňují. Prodejci CP se primárně zaměřují na nákupčí organizaci s cílem přesvědčit je o výhodách spolupráce s firmou CP. Nástrojem přesvědčování je prezentace výrokové a procesní způsobilosti firmy, referencí a atraktivních cen obalových řešení. Pokud uspějí, potenciální zákazník je pozve do nabídkového tendru. Pravděpodobnost úspěchu v nabídkovém tendru je relativně nízká, odvíjející se hlavně od výše nabídnuté ceny, jelikož obchodní tým CP nemá dostatečnou znalost rozdělení moci v rámci rozhodovací jednotky zákazníka.

Každý účastník vnáší do nákupního rozhodování organizace své osobní pohnutky, představy a preference. Tyto individuální faktory jsou ovlivněny osobními charakteristikami, jako je věk, příjem, vzdělání, profesní skupina, osobnost a postoj k riziku. Kromě toho mají jednotliví nákupčí různé nákupní styly. Může jít o technické typy, nebo se může jednat o intuitivní vyjednavče, kteří zkušeně postaví prodejce proti sobě, aby uzavřeli co nejlepší obchod. Vedle osobních charakteristik a nákupních stylů nákupčích má významný vliv na rozhodnutí o nákupu i úroveň problému, se kterým se nákupní centrum zákazníka musí vypořádat a úroveň nabízené hodnoty ze strany prodejce. Osobně rozlišují individuální, politické, taktické a strategické problémy, před které je nákupní centrum zákazníka, nebo osoby začleněné do nákupního centra organizace, postaveno. Hodnota nabízená prodejcem musí odpovídat úrovni problému. Pokud zákazník čelí strategickému problému ztráty tržního podílu z důvodu horší užitné hodnoty výrobku než nabízí konkurence, zákazník pravděpodobně nebude vůbec reagovat na nabídnout nízkou cenu obalového řešení, jelikož se jedná o hodnotu v taktické rovině, která mu nemůže pomoci vyřešit jeho problém. Na druhou stranu pokud nákupčí aspiruje na vyšší post a prodejce mu pomůže nalézt řešení, které zvýší vnímání jeho odborných schopností v rámci nákupního centra, pomohl nákupčímu vyřešit individuální problém a tím pádem i zvýšit šanci na vybudování dlouhodobého obchodního vztahu.

⁹ Kotler, P. *Moderní marketing*. Str. 380

1.2.3 Modely nákupního procesu organizací

V odborné literatuře lze najít různé modely fází nákupního procesu organizací. Patrick Robinson ve své knize „Industrial buying and Creative Marketing“ uvádí osm fází nákupního procesu organizací. Kupující, kteří stojí před prvním nákupem, obvykle procházejí všemi fázemi nákupního procesu. Kupující provádějící modifikovaný opakovaný nákup nebo přímý opakovaný nákup mohou některé z nich přeskočit (viz tabulka níže)¹⁰.

Fáze nákupního procesu	Nákupní situace		
	První nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
Rozpoznání problému	Ano	Možná	Ne
Obecný popis potřeby	Ano	Možná	Ne
Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
Hledání dodavatelů	Ano	Možná	Ne
Vyžádání nabídek	Ano	Možná	Ne
Výběr dodavatelů	Ano	Možná	Ne
Specifikace objednávkové rutiny	Ano	Možná	Ne
Hodnocení výsledků	Ano	Ano	Ano

Tab. 2 Klíčové fáze nákupního procesu organizací ve vztahu k důležitým nákupním situacím

Vedle toho R. Abratt ve své knize „Industrial Buying in Hi-tech Markets“ uvádí šest fází nákupního procesu organizací, od rozpoznání problému, přes vyhledávání informací, zhodnocení alternativ, nákupní rozhodnutí až po užití produktu. V těchto různých fázích mají jednotlivé funkční a hierarchické úrovně různý vliv na rozhodování (viz obrázek níže)¹¹.

	% zapojení v každém stadiu rozhodovacího procesu
--	--

¹⁰ Robinson. J. *Industrial Buying and Creative Marketing*. 1967. str. 14

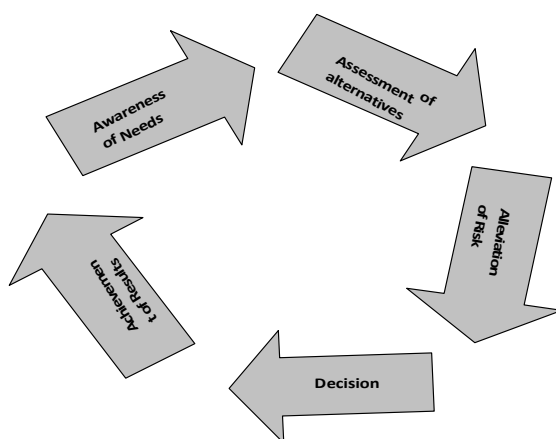
¹¹ Abratt. R. *Industrial Buying in Hi-Tech Markets*. 1986. str. 295

Stadia rozhodovacího procesu	Ředitelé	Vrcholoví Manažeři	Vedoucí oddělení	Technici a operátoři	Nákupčí	Finanční manažeři, účetní
Poznávací	7	26	70	30	0	3
Specifikace produktu	0	33	74	33	3	0
Seznam dodavatelů	3	33	56	14	19	0
Nabídky	0	26	52	19	14	3
Hodnocení nabídek	7	63	63	3	11	7
Výběr dodavatele	21	48	48	7	11	0

Tab. 3 Stadia rozhodovacího procesu a důležitost členů DMU

Neil Rackham ve svých pracovních skriptech „Creating Clients Value“ uvádí pět fází nákupního procesu organizací a zdůrazňuje, že pro každou fázi je potřeba použít jinou strategii, pochopit „value chain“ na straně zákazníka a vytvořit hypotézu nabízené hodnoty (value hypothesis), kterou je následně potřeba otestovat během úvodních jednání se zákazníkem (viz obrázek níže)¹², abychom pochopili potřeby a problémy zákazníka.

¹² Rackham, N. *Creating Client Value*. 2008. str. 57



Obr 3 Stádia nákupního procesu dle N. Rackham

O čem je tedy nákupní rozhodování organizací a jaký má vztah s efektivní marketingovou komunikací firmy? Pokud bych shrnul vše výše uvedené o nákupním chování organizací, tak nákupní chování je rozděleno do několika fází, nákupního procesu se účastní celá řada osob s různou velikostí moci a vlivu na rozhodnutí o nákupu, každá z osob zúčastněných v procesu nákupu má svoje osobní pohnutky, preference, techniky a rozhodování o nákupu ovlivňují různé faktory.

1.3 Klíčové změny na trhu organizací

Vše, co jsem vyčetl z dostupné literatury však neposkytlo žádné informace o klíčových změnách, které ovlivnily nákupní chování organizací v posledních letech. Mluvím o klíčových strukturálních změnách dynamiky nákupního chování organizací, které mají nebo měly zásadní dopad na prodejní strategii dodavatelských firem. Jaké jsou tedy hlavní změny v nákupním chování organizací, které ovlivňují prodejní strategie dodavatelů? Pokud by jste se mě zeptali před 20 lety, jaká slova mne napadnou, když někdo řekne marketing, odpověděl bych: „Dynamika, kreativita, určování trendů, strategie nebo strategický, orientace na budoucnost, silná pozice, moc, tvorba hodnoty atd.“ Pokud bych tehdy dostal stejnou otázku na téma „nákup“ odpověděl bych: „Nuda, rutina, handrkování o cenu, mechanická

práce, žádná kreativita, postup dle pravidel, nulové vnímání hodnoty, malá důležitost. Pokud srovnám obě odpovědi, tak je to dost zvláštní, že považují „nákup“ -organizaci, které spravuje většinou více jak 50% nákladů firmy - za ne moc vzrušující povolání. To ale možná platilo před 20 lety. Realita současnosti je úplně jiná. Nákupní organizace, neboli nákupní centrum firmy, prošlo radikálními změnami během posledních deseti let. Nákup získal strategickou důležitost ve většině firem. Změny nákupní strategie firem zásadně poznamenaly vztah mezi nakupujícím a prodávajícím. Tyto změny jsou tak silné, že vyvolaly nutnost transformovat prodejní strategii dodavatelů a vedly k tomu, že hlavní světový hráči začali intenzivně přemýšlet o smyslu a poslání prodejních týmů. Dle Johna De Vincentis, autora knihy „Rethinking the sales force“¹³, se nákup stal klíčovou a dynamickou silou změny vztahu mezi nákupem a prodejem. Dle něj dokonce i odborné časopisy o nákupu prošly takovou změnou, že je zajímavé a přínosné tyto časopisy, zejména pro prodejní týmy dodavatelů, číst. Já osobně jsem se řídit jeho radou a podíval jsem se na některé z hlavních titulů odborných časopisů o nákupu. Zjistil jsem, že má představa o nákupu byla úplně mimo realitu. V časopisech jsem našel články o nové teorii nákupu a o akvizičních modelech. Časopisy byly plné moderní terminologie jako skryté náklady (hidden cost), celkové náklady akvizice nového výrobku či služby (total cost of ownership), strategický nákup (strategic purchasing) a problémy dodavatelského řetězce (supply chain issues). Hlavní body strategické agendy současných firem jsou řízení nákladů, kvality, přínosy akvizic a průnik na nové trhy. Konzultanti firmy, ve které pracuji, kladou otázky o problémech dodávek, strategii nákupu či plánované konsolidaci dodavatelského řetězce. Nákup získal mnohem strategičtější roli v řízení firmy a stal se dynamickou součástí úspěchu firmy. Tato nová energie, kterou nákup získal, nasmazatelně poznamenala organizaci prodeje na straně B2B dodavatelů. Odběratelé dramaticky konsolidují dodavatelské řetězce. Např. společnost Xerox snížila v roce 2003 počet svých dodavatelů z 18.000 na dnešních pět set¹⁴. Společnost Ford snížila počet svých dodavatelů z 75.000 na 5.000¹⁵. Samotná firma CP snížila počet svých dodavatelů od roku 2005 do roku 2010 o 40%. Časopis Fortune uvedl, že průměrná společnost z Fortune 500 nejlepších společností na světě snížila počet

¹³ De Vincentis, J. *Rethinking the sales force*. 2003. str. 33 - 35

¹⁴ *World of printing and copying*, 2002 . str. 12

¹⁵ De Vincentis. *Rethinking the sales force*. 2003 . str. 36

svých dodavatelů o 25 – 30%. Spousta dodavatelů, se kterými byla ukončena spolupráce z důvodu konsolidace, měla se svými odběrateli dlouholeté vztahy. Existující vztahy dodavatel – odběratel jsou velice křehké a mohou se kdykoliv změnit. Nových příležitostí na trhu ubývá. Mění se i struktura rozhodovací jednotky nákupního centra organizací. Prodejci musí vyjednávat s nákupními týmy, které se skládají z více osob z různých organizací. Obchodní týmy dodavatelů jsou vystaveny neustálému tlaku na cenu při garantování vyšší úrovně servisu a kratších dodacích termínů, pokud si chtějí své zakázky udržet. Vzhledem k nárůstu nabídky na trhu dochází k paradoxním situacím, kdy zákazníci mluví o partnerství, ale na druhou stranu tlačí na drastické snižování cen výrobků a služeb a jakmile toho dosáhnou, otočí a snaží se vyjednat lepší dodací podmínky či zvýšení kvality výrobků.

1.3.1 Nové strategie nákupu organizací

Co se tedy vlastně děje na trhu organizací a nejen na něm? Odpověď je relativně jednoduchá a potvrzuje i John De Vincentis, Neil Rackham, Glen Lafley, Jeff Thull a dokonce i moje vlastní zkušenost z obchodování s firmami jako P&G, J&J nebo L'Oreal. Zákazníci hledají a touží získat pro sebe tu nejlepší hodnotu. Přestože se může zdát odpověď jednoduchá, bude potřeba vysvětlit, co se skrývá za termínem hodnota. Vše se může zkomplikovat, pokud se na hodnotu díváme jako na nákupní hodnotu získanou odběratelem, jelikož vnímání hodnoty odběratelem se neustále mění a vyvíjí. V každém případě se zákazníci stále více zaměřují na svoje náklady, jsou mnohem ochotnější zvažovat různé možnosti a ochotni vyvinout značné úsilí získat nejlepší možnou hodnotu. Na trhu organizací, bez ohledu na průmyslové odvětví, velikost společnosti nebo ekonomické podmínky v daném segmentu trhu, byly definovány tři klíčové typy zákazníků, jejichž vnímání hodnoty je odlišné¹⁶.

1. Zákazníci vnímající pouze hodnotu výrobku (intrinsic customers) – tito zákazníci vidí hodnotu pouze v získaném výrobku, a tím pádem definují hodnotu z pohledu zaplacené ceny a jak nákladné či složité bylo výrobek či službu získat.
2. Zákazníci vnímající hodnotu mnohem širěji než samotný výrobek (extrinsic customers) – hodnota je definována termíny jako poradenství, vyřešení problému, při-

způsobení řešení na míru potřebám zákazníka či schopnost uspokojit specifické potřeby zákazníka.

3. Zákazníci vnímající hodnotu jako strategické partnerství mezi dodavatelem a odběratelem (strategic value customers)

Odlišné vnímání hodnoty zákazníky má klíčový vliv na budoucí vztah s potenciálními dodavateli. Různé vnímání hodnoty je důsledkem dvou hlavních faktorů:

- a) Klíčové environmentální změny jako je globalizace, finanční restrukturalizace, nadnárodní akvizice, nástup informační společnosti a internetu – nárůst globální konkurence a konkurence z postkomunistických států východní Evropy, tlak na zvyšování cash-flow firem, tlak na snižování nákladů a zeštíhlování firem (lean management), značné množství informací dostupných na internetu, poptávka po měřitelných parametrech přínosu výrobků (hard facts) a kvantifikace získané hodnoty, akvizice firem vyúsťující v kumulace nákupní síly, větší citlivost zákazníků na cenu

Environmental shifts	Implications for sellers
Increasing price sensitivity	<ul style="list-style-type: none"> • Must understand true value levers • Must put even greater focus on cost containment
Smarter, better informed consumers	<ul style="list-style-type: none"> • Must improve measurable comparison features • Must avoid excessive reliance on image and softer differentiators • Must recognize that value communication is no longer enough
New channels emerging	<ul style="list-style-type: none"> • Must use multiple channels for broad market coverage • Must manager channel conflicts

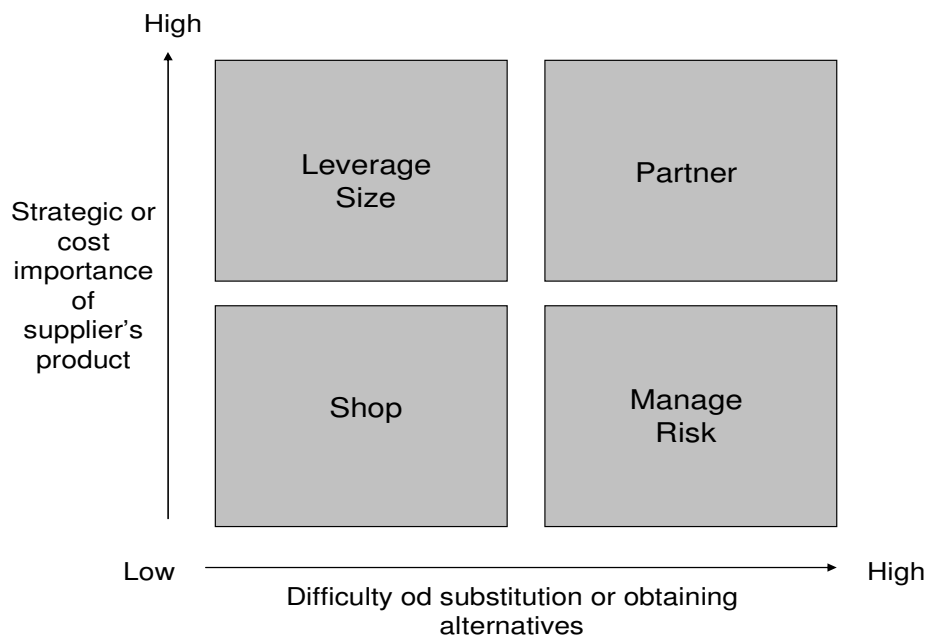
Tab. 4 Změny v nákupním chování ovlivňující prodej

¹⁶ N. Rackham. *Major account sales*. 2004 . str. 57

- b) Nástup nových nákupních konceptů a teorií, zejména pak v oblasti nákupu organizací – tři klíčové nákupní koncepty: 1. Celkové náklady spojené s délkou užití výrobku či služby (total cost of ownership), 2. Konsolidace dodavatelů (supplier reduction) a 3. Segmentace zákazníků (supplier segmentation), vyvolaly revoluci v nákupním chování organizací

Nové nákupní koncepty přenesly pozornost od ceny koupeného výrobku na celkovou užitnou hodnotu výrobku během jeho životnosti, jelikož vstupní cena výrobku tvoří pouze 25% z celkových nákladů spojených s implementací a používáním výrobku¹⁷. Nákupčí vyžadují tvrdá fakta a měřitelný přínos výrobku, které následně transformují do měřitelné hodnoty pro zákazníka. Firmy se začínají zaměřovat na náklady spojené s kvalifikací nových dodavatelů nabízejících nižší cenu. Tradiční proces poptávkové řízení (nabídkový tendr) prochází zásadní revizí, jelikož náklady spojené s vyhlášením tendru a jeho vyhodnocením můžou přesáhnout přínosy z kvalifikace nového dodavatele. Zákazníci si moc dobře uvědomují, že ten, kdo nakonec zaplatí účet jsou oni a tudíž poptávkové s širokým počtem pozvaných dodavatelů již není v zájmu společností, pro které je tvorba hodnoty hlavním krédem. Snaha konsolidace dodavatelů je důsledkem snižování nákladů spojených s řízením širokého portfolia dodavatelů. Zákazníci si uvědomují, že místo, aby vytvářeli tlak na neustálé zlepšování (continuous improvement), tráví spoustu času a peněz řízením širokého dodavatelského portfolia. Aby zákazníci udrželi svoji konkurenceschopnost, musí se i jejich dodavatelé neustále zlepšovat. Užší spolupráce s několika vybranými dodavateli určitě více otevírá možnost neustálého zlepšování než pokud musí nákupčí řídit široké portfolio dodavatelů. Nákupčí přebrali od marketingu koncept segmentace a použili ho pro svoje vlastní potřeby, aby změnili dosavadní přístup k nákupu organizace. Samozřejmě často k nevýhodě dodavatelů. Nákupčí začali segmentovat svoje dodavatele podle jejich strategické důležitosti z pohledu vlivu na celkové náklady firmy nebo vlivu na podnikání firmy a za druhé podle míry nahraditelnosti výrobku dodavatele jiným výrobkem. Pokud dáme oba pohledy na segmentaci dodavatelů z pohledu zákazníka dohromady, dostaneme segmentační matici, která odvozeně určuje formu prodejní strategie dodavatele.

¹⁷ Thull, J., *Exceptional selling*. 2006 . str. 48



Obr 4 Nákupní segmentační matice

Nákupčí totiž definovali různé strategie nákupu výrobků dle jednotlivých kvadrantů segmentační matice, kdy vertikální osa určuje strategickou nebo nákladovou důležitost výrobku nebo služby dodavatele, zatímco horizontální osa matrice určuje pozici výrobku nebo služby dodavatele z pohledu unikátnosti a snadnosti náhrady stávajícího dodavatele jiným dodavatelem. Takovéto setřídění výrobků dodavatelů do čtyř různých segmentů čtyři různé způsoby jak s těmito segmenty pracovat – shop, leverage, manager risk, partner¹⁸.

Do kvadrantu „Shop“ spadají výrobky, které jsou snadno dostupné a jednoduše nahraditelné a s omezenou strategickou důležitostí pro odběratele. Většinou se jedná o výrobky komoditního typu (v segmentu kosmetických obalů jsou to obaly na dámské hygienické výrobky, obaly na žiletky pro muže, obaly na mýdlo nebo obaly na depilační krémy a jiné výrobky denní péče), nakupované ve velkých objemech. Jednotková cena výrobku je většinou nízká, ale velký objem nakupovaných výrobků dělá segment důležitý z pohledu celkových nákladů. Tento kvadrant je vystaven neustálým snahám o snížení ceny a zvýšení kva-

¹⁸ De Vincentis, J. *Rethinking the sales force*. 2003 . str. 58 - 63

lity výrobku. To, na čem záleží, je nízká cena, jednoduchý nákup a plynulost dodávek při konstantní kvalitě. Nákupčí neustále hledají levnější řešení a nemají zájem o budování hlubokého obchodního vztahu. Klíčovým faktorem úspěchu dodavatele do tohoto segmentu je vysoká efektivita procesu na straně dodavatele, nízké náklady a bezproblémová implementace výrobku.

Do kvadrantu „Leverage“ spadají výrobky a služby, které mají velký podíl na nákupním košíku firmy nebo jsou svou povahou strategicky důležité. Problém je, že tyto výrobky jsou snadno nahraditelné jiným dodavatelem a tudíž nákupčí má velmi silnou vyjednávací pozici. Na ceně záleží a tudíž přístup nákupčích je podobný segmentu „Shop“. Nákupčí se snaží konsolidovat počet dodavatelů a koncentrovat objemy do rukou několika vyvolených. Velmi často se jedná o transakční model nákupu. Na hloubce obchodního vztahu moc nezáleží. Nákupčí v podstatě štvou několik vyvolených proti sobě a paralelně vyhledávají nové potenciální vyzyvatele. Dalo by se říct, že se jedná o typickou situaci, ve které se nachází firma CP. Jedná se o pozici vyzyvatele, kdy je CP lákáno velkými objemy, ale za velice nízké ceny. Vedle toho je CP nucena k velké spoluúčasti nebo celkové absorpci kvalifikačních nákladů, což zhoršuje celkovou ziskovost firmy. Z pohledu kosmetických obalů sem spadají obaly na zubní pasty, obaly na nižší řady krémů, barvy na vlasy, deodoranty atd.

„Manage risk kvadrant“ je pro nákupčího oblastí, kde nemůže tak silně využívat svoji pozici síly. Na trhu je pouze několik málo dodavatelů schopných dodat požadovaný výrobek nebo službu. Nákupčí jsou nuceni investovat svůj čas a úsilí do rozvoje vztahu s dodavateli. Hledají rady a doporučení a propojují pracovníky dodavatele, zejména z technických oddělení, s pracovníky vlastní organizace. Cena výrobku není hlavním určujícím parametrem výběru. Nákupčí hledají speciální službu nebo řešení na míru, paralelně však vyhledávají substituty, aby se ujistili, že neplatí více než je nutné. Z pohledu trhu kosmetických obalů se jedná o trh značkových krémů, barev na vlasy, parfémů a dekorační kosmetiky. Na tyto segmenty trhu kosmetických obalů cílí i CP, zatím však s minimálním úspěchem. Pravděpodobným důvodem neúspěchu vstupu do tohoto segmentu je neefektivní taktika prodejního týmu, které je postavena na komunikaci možné hodnoty výrobku a jejich ceně než na schopnosti definovat a vytvořit hodnotu pro zákazníka.

„Partner kvadrant“ je pozicí, kterou pravděpodobně touží získat všichni obchodní manažeři dodavatelských firem. Touha vychází z očekávání stát se strategickým partnerem zákazníka

a vytvořit prostor pro strategickou alianci se zákazníkem. Věřím, že většina dodavatelů poskočí radostí, když se jim taková příležitost naskytne. Pozice „Partner“ má však svoje rizika. To, co s může zdát skvělým obchodem a strategickou příležitostí pro zákazníka, nemusí mít vůbec pozitivní přínos pro dodavatele. Být v tomto kvadrantu poskytuje jedinečnou šanci nabídnout unikátní hodnotu, která bude dobře zaplácena. Na druhou stranu neschopnost najít očekávané řešení nebo dramatický nárůst nákladů může strategické partnerství úplně rozbít a zničit získanou strategickou pozici navždy.

Z výše uvedeného vyplývá, že zákazníci se mění. Tyto změny jsou fundamentální a hluboké a ovlivňují všechny úrovně nákupního chování organizací. Společným jmenovatelem chování organizací je nové vnímání a uvědomování si očekávané a získané hodnoty. Pokud organizace prochází takovými změnami, prodej organizacím již nebude stejný jako dříve. Vyšší sofistikovanost zákazníků a jejich úsilí získat pro sebe nejvyšší možnou hodnotu je hrozbou pro ty dodavatele, kteří používají tradiční strategii komunikace a prodeje ve svém konkurenčním boji na trhu organizací usilujících o získání co nejvyšší hodnoty. Samotný příklad CP ukazuje na to, že tradiční model prodeje, postavený na komunikaci hodnoty výrobku, nízkých cenách, vyjednávání a schopnosti vyvracet námitky, neumožní získat dostatečně ziskové zakázky a změnit pozici firmy CP v rámci nákupních kvadrantů. Jaké jsou tedy prodejní strategie, které by dokázali vytvořit a přinést novou hodnotu zákazníkům a adresovat fundamentální změny v nákupním chování zákazníků? Jakou roli má marketingová komunikace v tomto procesu, a které jsou hlavní nástroje komunikace umožňující efektivně reagovat na změny v nákupním chování organizací?

1.3.2 Principy efektivní komunikace a vliv osobního prodeje na tvorbu hodnoty

Abychom dokázali určit efektivní nástroje komunikace na trhu organizací (B2B) je potřeba pochopit rozdíl mezi marketingovou komunikací na spotřebitelském trhu a firemním trhu. Vhodným zobrazením rozdílu je níže uvedená tabulka¹⁹.

¹⁹ Jackson, D., Burdick, K. *Journal of Advertising*. 1987 str. 30

Komunikační nástroj	Typ průmyslového produktu				
	Hlavní výrobní zařízení	Drobné výrobní zařízení	Části a součásti	Suroviny	Průmyslové dodávky
Reklama	9,7	9,3	6,4	8,3	10,1
Odborná literatura	19,7	31,2	15,3	22,5	19,1
Direct mail	5,2	5,9	3,7	2,6	6,3
Podpora prodeje	5,4	7,6	11,8	8,3	11,6
Výstavy a veletrhy	12,5	7,8	6,2	4,8	4,4
Prodejci	47,5	48,4	56,6	53,2	48,5

Tab. 5 Komunikační nástroje marketingu mezi podniky (%)

Na první pohled je zřejmé, že nejdůležitějším nástrojem komunikace na B2B trhu je osobní prodej spojený s technickou dokumentací. Výstavy a veletrhy mají význam okrajový, nicméně větší než ve spotřebitelském marketingu. Roste i význam direct mailu, podpory prodeje a poslední dobou i PR. Komunikace je více personalizovaná a individualizovaná. Osobní prodej, direct mail a výstavy a veletrhy, otevírají prostor pro interaktivní komunikaci se stávajícími i budoucími zákazníky. Komunikace u průmyslových firem je více šitá na míru než na spotřebitelském trhu. Komunikace je mnohem racionálnější a cílená, přičemž emoce a částečně i image značky mají menší význam. Firemní reklama, direct mailing a PR spíše dláždí cestu prodejnímu týmu tím, že vědomě vytváří zájem o dané produkty a služby, což usnadňuje komunikační proces. Efektivní marketingová komunikace je taková komunikace, která splňuje zásady integrace a synergie²⁰. Komunikační nástroje by se měly kombinovat tak, aby byly konzistentní a působily stejným směrem a podporovaly dosažení cílů firmy. Konzistence a bezkonfliktnost působení komunikačních nástrojů je základem synergického efektu. Vhodné navržení nástrojů komunikace umožní násobení jejich účinku. Efektivita komunikace bude vyšší, když osobní prodej je podpořen vhodným direct mailingem, PR kampaní a účastí na oborových veletrzích. Přínosem integrované mar-

²⁰ De Pelsmacker, P. *Marketingová komunikace*. 2003 str. 29 - 30

ketingové komunikace firmy je zvýšení účinku a efektivity komunikace, a to na základě synergického efektu a souladu mezi použitými nástroji, znalosti potřeb a motivace cílových skupin a tím, co chceme cílové skupině sdělit. Cílový příjemce sdělení tak získává srozumitelné sdělení, kterému rozumí.

Efektivní komunikace nevzniká automaticky, ale na základě pečlivého plánování jednotlivých nástrojů komunikace a dobré znalosti segmentace cílové skupiny a jejich potřeb. Diverzifikace cílových skupin se stále zvyšuje. Rozhodovací procesy ve firmě a samotná struktura rozhodovací jednotky je stále více komplexnější, což znamená, že je lze oslovit pouze využitím diferencovaných nástrojů a kanálů. Není nutné poskytnout stejné sdělení všem, naopak je nutné předat sdělení modifikované podle příjemců a jejich vlivu na rozhodovací proces. Tudíž, má-li být komunikace úspěšná, musí se soustředit na cílové skupiny, znát jejich potřeby a očekávání a vědět, jaký mají vliv na konečné rozhodnutí o nákupu. A právě zde hraje klíčovou roli osobní prodej, jelikož představuje efektivní nástroj získávání informací o potřebách a problémech zákazníků, o struktuře rozhodovací jednotky, o tom co se děje na trhu, jaké jsou výrobky a ceny konkurence atd. Efektivitu osobního prodeje však ovlivňují použité techniky a modely prodeje. Hovoříme o tradičním konceptu a moderním konceptu pojetí prodeje, ale i prodeji v malých hodnotách (spotřebitelský trh) nebo prodejích velkého významu a rozsahu (trh organizací).

Jaký je tedy rozdíl mezi tradičním a moderním pojetím prodeje? Ti, co věří v konveční model prodeje mluví o fundamentálních charakteristikách definujících úspěšné obchodníky. Podle nich musí být úspěšný obchodník chytrý agresivní, extrovert, výrazná osobnost, sebejistý, skvěle prezentovat výhody výrobku, vědět, jak řídit vztah se zákazníkem. Neúspěšné obchodníky vnímají jako ty, co neumí prodat benefity výrobku, kteří neznají dobře produkt a fungují pouze jako sběrači objednávek. Může tato vžitá představa o profilu správného obchodníka a tradičních prodejních technikách fungovat na novém trhu toužící po získání nové hodnoty? Existuje na trhu jednoduchá tradiční prodejní strategie a technika, která umožní reagovat na rozsáhlé požadavky zákazníků usilujících o získání nejvyšší možné hodnoty? Na trhu je celá řada průzkumů a studií například od společnosti Huthwaite z roku 1998, 1999 a 2006 prokazujících, že tradiční model prodeje je mrtev, a že nové nákupní situace vyžadují nové formy prodejních strategií a modelů. Bohužel představa „prodej je prostě prodej“ o tradičních prodejních technikách, jako je třeba vyvracení námitek při obchodování s organizacemi, je hluboce zakořeněná. Průzkumy i příklad situace firmy CP

ukazuje na to, že jsme v nové éře, kde jednoduché tradiční modely prodeje již nestačí. Firmy, které chtějí uspět na trhu organizací, budou muset použít různé prodejní modely, aby byli schopni dodat potřebnou hodnotu širokému spektru zákazníků nacházejících se v různých nákupních situacích. Vytváření hodnoty pro zákazníka je v podstatě jedinou „pravdou“, která určuje použití vhodných nástrojů efektivní komunikace. Většinou je tradiční model prodeje spojován s prodejem malého významu (z pohledu nákupní hodnoty), kdežto moderní prodejní techniky jsou spojovány s prodeji velké hodnoty, zejména pak na trhu organizací. Většina prodejců používá techniky, které byly vytvořeny během 20. let minulého století a slouží jako základ tréninku prodejních technik a metod dodnes. Jedná se o techniky vedoucí k uzavření obchodu, zahájení prodejního jednání, vyvracení námitek, odhalování potřeb zákazníků nebo prezentace výhod výrobku. Tyto techniky byly postupem času upravovány a aktualizovány, ale ve své podstatě jsou koncipovány pro potřeby prodeje malé hodnoty, zejména pak na spotřebitelském trhu. Proč tedy tradiční techniky prodeje nejsou efektivní a nefungují nebo dokonce snižují úspěšnost u prodejů velké hodnoty? V níže uvedené tabulce uvádím hlavní rozdíly mezi prodejem malého významu (koupě oblečení) a prodejem velkého významu a hodnoty (tiskový stroj v hodnotě několika milionů eur)²¹.

Prodej s malým významem	Významný prodej
Prodej často uzavřen během jedné návštěvy	Je potřeba několik návštěv
Rozhodnutí se většinou činí za přítomnosti prodejce	Rozhodnutí se činí za nepřítomnosti prodejce (např. ve výboru DMU)
Rozhodnutí většinou činí jedna osoba	Na rozhodnutí se podílí mnoho osob
Většinou jde o jednorázovou událost	Obvykle trvalejší stav
Nízké výdaje	Vysoké výdaje
Nízké riziko	Vysoké riziko

Tab. 6 Rysy prodeje malého významu a významného prodeje velkého rozsahu

²¹ Jobber D., Lancaster, G. *Management prodeje*. 2001 str. 127

Hlavním rozdílem je, že rozhodnutí o koupi u prodeje malého významu probíhá většinou za přítomnosti prodejce, kdežto u velkého prodeje probíhá rozhodování o koupi, když prodejce není přítomen. U prodeje velkého významu se rozhodovacího procesu nákupního centra účastní více osob. Velké prodeje, na rozdíl od těch malých, probíhají v několika cyklech a prodejce se musí setkat s nakupujícím několikrát. Hodnota nákupu u velkého prodeje je mnohonásobně vyšší a tím pádem i riziko pro kupujícího je mnohem větší. Klíčovým faktorem úspěchu prodeje malého významu je schopnost uzavřít obchod a získat závazek zákazníka, kdežto u prodeje velkého významu je to schopnost prodejce prověřit a zjistit co nejvíce informací o potřebách a problémech zákazníka²². Organizace které chtějí uspět na trhu organizací a na trhu prodeju velké hodnoty musí reflektovat dynamiku změn v nákupním chování organizací, nákupní situace, ve kterých se organizace nacházejí, a zvolit vhodné nástroje a techniky marketingové komunikace, reprezentované zejména osobním prodejem a synergicky podporovaném direct mailem, PR a účastí na oborových veletrzích a výstavách.

²² Rackham, N. *SPIN Selling*. 1989 str. 14

2 CÍLE, PRACOVNÍ HYPOTÉZY A METODIKA POSTUPU

Fundamentální změny na trhu organizací transformují vztah mezi kupujícím a prodávajícím a totálně mění tradiční pojetí role a kompetencí obchodníků jako vyjednávání nebo vyvracení námitek. Změna vnímání hodnoty ze strany zákazníků vyvolává nutnost změny obchodní strategie. Zde pravděpodobně leží i rovina problému firmy CP, jelikož firma není schopna vytvořit správnou hodnotu jak pro transakční tak konzultativní typ zákazníků. Stávající prodejní strategie a komunikace se zákazníky není tudíž efektivní. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, vedení firmy si položilo několik základních otázek, aby lépe pochopilo příčiny problému a dokázalo navrhnout relevantní řešení. Pochopení problému a návrh jeho řešení je podstatou celé práce.

2.1 Cíle práce

1. Popsat teorii efektivní komunikace a situaci na B2B trhu
2. Potvrdit nebo vyvrátit hypotézy
3. Provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a zjištěné výstupy shrnout pomocí SWOT analýzy
4. Provést průzkum potřeb a očekávání zákazníků a zjistit jaké jsou jejich priority a jak vnímají naplnění jednotlivých priorit firmou CP a její konkurencí
5. Definovat klíčové faktory úspěchu vedoucí ke změně komunikace firmy se zákazníky a zlepšení ekonomických výsledků firmy

2.2 Pracovní hypotézy

Hypotéza 1:

Byla strategie vstupu na trh kosmetických obalů správným rozhodnutím? Je trh kosmetických obalů dostatečně atraktivní?

Hypotéza 2:

Má smysl investovat do změny koncepce prodeje firmy?

Je osobní prodej nejvhodnějším nástrojem efektivní komunikace na trhu organizací?

Hypotéza 4:

Pomůže hlubší pochopení nákupního chování, procesu a nákupní strategie organizací lépe definovat potřeby zákazníků a tím i zvýšit schopnost vytvořit pro ně hodnotu?

Hypotéza 5:

Pokud firma zlepší projektové řízení implementace nových výrobků a bude investovat do efektivních technologií, získá nové zakázky v transakčním segmentu a zlepší i svoji ekonomickou výkonnost?

Hypotéza 6:

Má smysl, aby CP investovala do direkt mailu a účasti na mezinárodních oborových veletrzích?

Výše uvedené pracovní hypotézy jsou formulovány v obecnější rovině a jejich počet a formulace se bude pravděpodobně v průběhu práce měnit. Jejich platnost bude testována v praktické části práce, která se týká řešení konkrétního problému firmy.

2.3 Metodika postupu

V analytické části bych chtěl provést analýzy a šetření, které pomůžou pochopit dynamiku prostředí trhu kosmetických obalů a tak poskytnout relevantní obraz o tom, kde se firma nachází a jaké jsou její hlavní problémy (z pohledu efektivní komunikace s cílovými skupinami a role komunikační strategie v rámci strategie firmy). Výstupem analýz by měla být SWOT analýza a identifikace hlavních problémů firmy a také ověření pracovních hypotéz a odpověď pro řešení problému firmy CP.

Analýza nákupního chování organizací a nákupní strategie vybraných zákazníků umožní lépe pochopit dynamiku daného prostředí, popsat nákupní strategii zákazníků a pochopit jak zákazníci kategorizují svoje výrobky z pohledu důležitosti a nahraditelnosti. Porovnání rozdílu mezi tradičním modelem prodeje malé hodnoty a rozsahu s prodejem velké hodnoty poukáže na chyby, kterých se prodejci CP dopouští a poslouží jako základ pro změnu koncepce prodeje firmy CP. Zaměřím se také na prozkoumání role osobního prodeje ve strategii marketingové komunikace firmy na B2B trhu a v neposlední řadě provedu analýzu marketingové komunikace firmy CP pomocí analýzy silných a slabých stránek komunikace CP se zákazníky.

Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy poslouží jako báze pro posouzení strategických kompetencí firmy CP. To bude provedeno pomocí diagnostické metody SWOT, jejímž výstupem bude určení konkurenční výhody firmy, klíčových slabin firmy a klíčových faktorů úspěchu pro naplnění efektivní komunikační strategie firmy.

Důležitou roli v analytické části práce má průzkum spokojenosti, potřeb a procesu rozhodování zákazníků firmy CP. Cílem průzkumu bude určení a vyhodnocení klíčových faktorů rozhodování používaných zákazníky při výběru dodavatele obalů.

V projektové části práce zpracuji návrh firemní strategie a efektivní komunikace. Návrhem rozumím základní nástin strategie a klíčové faktory úspěchu strategie. Součástí návrhu strategie bude i hrubý rozpočet pro jednotlivé nástroje a indikace možných rizik.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI CREATIVE PACKAGING

CP je společnost s ročním obratem přesahujícím 110 miliónů EUR, dodávající obalová řešení ze čtyř výrobních závodů rozmístěných ve střední Evropě a v Rusku.

Filozofií společnosti CP je dodávat svoje výrobky společně, kde obal hraje jednu z klíčových rolí ve strategii hodnoty a značky výrobku.

Centrála společnosti je ve Vídni, odkud se řídí aktivity pěti závodů nacházejících se v Polsku, České republice, Rakousku a nedávno otevřeného závodu v Rusku. Společnost vznikla v roce 1995 a během následujících třinácti let vybuodovala nebo získala čtyři výrobní závody. CP zaměstnává téměř 900 zaměstnanců. Největší závod se nachází v polské Bydgoszci.

Předmětem činnosti CP je vytváření a výroba obalových řešení, které jsou plně v souladu s potřebami a zadáním zákazníků, jejichž celkový „brand image“ je závislý na osobitých obalech. Jedná se zejména o skládačkové obaly z papírové nebo plastové skládačky a jejich vzájemná kombinace. Tento typ obalů tvoří 85% tržeb firmy. Mohlo by se zdát, že CP dodává pouze skládačkové obaly. Opak je pravdou. CP dodává, ve spolupráci se smluvními partnery, i speciální promoční obaly vyrobené ze dřeva, plechu, tvrdých plastů či textilu, dekorovaných širokou škálou technik od ofsetového po gravurový tisk. Díky silnému kreativnímu designu obalů, CP vytváří a nabízí obalová řešení bez ohledu na typ použitého materiálu.

Portfolio obalů dodávaných CP zahrnuje celou řadu obalů s učených pro komoditní (mass market) i luxusní trh spotřebních produktů napříč různými segmenty trhu. CP dodává obaly pro kosmetické výrobky, cukrovinky, značkové alkoholické nápoje a tabákové výrobky, farmacii nebo značkovou elektroniku. Strategickým trhem CP, na který se chce firma dlouhodoběji zaměřovat, je trh obalů pro výrobky osobní péče a kosmetiky.

Vedle výše zmíněných typů obalů firma CP vyvíjí nové typy dekorací obalů, navrhuje nové formy strukturálního designu obalů, vytváří limitované série pro účely testování, zajišťuje kompletní před-tiskovou přípravu a další služby. Smyslem podnikání CP je nabídnout řešení od A do Z a tak generovat vyšší hodnotu zákazníkům napříč hodnotovým řetězem firmy.

CP se pohybuje na trhu B2B a dodává obaly firmám, které je dále zpracovávají a balí do nich svoje výrobky. Cílem CP je spolupracovat s majiteli výrobků světových značek a pomáhat odlišit značku výrobku pomocí unikátního obalového řešení. Mezi hlavní zákazníky CP patří Unilever, Avon, Oriflame, Nestle, Triumph a další.

CP dosáhla v roce 2009 obrátu 110 miliónů EUR a vygenerovala hrubý zisk v hodnotě 25 miliónů EUR. 45% tržeb pocházelo z prodeje všeobecných obalů (kosmetika, cukrovinky, elektronika...) a 55% z prodeje tabákových obalů. Tržby společnosti rostly o 8% ve srovnání s předchozím rokem, naopak zisk před zdaněním byl -3% za rokem 2008. V roce 2010 však nastalo již zmiňované zhoršení výkonnosti firmy (viz níže). Tržby poklesly o 3% proti roku 2009 a byly více jak 10% za plánem pro rok 2010.

3.1 Mise společnosti

- Pomáháme zvyšovat hodnotu a image výrobků našich zákazníků pomocí kvalitně zpracovaných obalových řešení.
- Pomáháme zákazníkům z odvětví spotřebitelských výrobků dosáhnout vyšších tržních podílů a zisku pomocí obalových řešení šitých na míru
- Úspěch CP je postaven na hodnotách:
 - respekt k životnímu prostředí
 - respekt k zaměstnancům
 - rovnoprávný přístup bez ohledu na rasu, pohlaví, osobní stav

Firemní slogan: „Dáváme značce tvar“

3.2 Vize společnosti

- Dostat se do roku 2015 mezi z pěti nejvýkonnějších firem z pohledu ziskovosti a tržního podílu na trhu kosmetických obalů s vyšší přidanou v Evropě
- Být vnímána jako dodavatel kreativních obalových řešení šitých na míru, se kterým je jednoduchá spolupráce, vyniká spolehlivostí a dokáže podpořit své zákazníky při dosahování jejich marketingových cílů

- Dodávat konstantní vysokou kvalitu služeb a výrobků, a to pomocí excelentního servisu , vývoje nových výrobků a procesů a kreativních řešení vytvořených na míru a v souladu se strategií značky výrobku

3.3 Ekonomické výsledky společnosti CP

v tisících EUR	GP	Tabák	Celkem
2010 plán	62.500	58.000	120.000
2010 realita	51.500	55.500	107.000
2009	49.500	60.500	110.000
2008	35.350	65.650	101.000

Tab. 7 Tržby CP v roce 2010

- Celkový pokles proti roku 2009 o 3% a proti plánu o více jak 10%; segment GP 18% za plánem
- Přes výrazný nárůst v roce 2009 (+40% proti roku 2008), stagnace v segmentu GP následkem snížení tržeb a počtu nových projektů s firmami Avon, Oriflame a Unilever
- V roce 2010 nebyla zahájena spolupráce s žádným novými kosmetickým zákazníkem
- Pokles prodeje tabákových obalů o 9% proti roku 2009 způsoben ukončením spolupráce s JTI (jednalo se o plánovaný krok)

GP tržby	Kosmetika	Cukrovinky	Alkohol	Média	Další
2010	27.000	12.500	6.900	2.800	2.300
2009	28.000	10.500	5.900	2.400	2.700
2008	18.000	8.000	5.000	2.000	2.350

Tab. 8 Rozdělení tržeb GP v roce 2010

- Stagnace z důvodu poklesu tržeb s Avon, Oriflame a Unilever –opakované problémy s kvalitou výrobků; nezískán žádný nový projekt s L’Oreal a Coty; nepodařilo se zahájit spolupráci s P&G a Henkel v roce 2010
- Organický růst cukrovinek z 10,5 miliónů EUR na 12,5 miliónů EUR v roce 2010 díky akvizici nového projektu Wrigley
- Stagnace prodejů v segmentu obalů pro média a další

3.4 Původní návrh obchodních cílů pro rok 2010 - 2013

Cíle CP pro rok 2010 - 2013 jsou agresivní. Cíle byly stanoveny na základě předpokladu, že firma může nadále navyšovat svůj tržní podíl v segmentu kosmetických obalů s ohledem na předpokládaný potenciál tohoto segmentu. Tento segment je vnímán představenstvem firmy jako budoucí „hvězda“ a motor růstu firmy.

	2010	2011	2012	2013
GP	62.000	85.000	110.000	135.000
Tabák	58.000	55.000	55.000	55.000
Celkem	120.000	140.000	165.000	195.000

Tab. 9 Cíle CP 2010 – 2013; v tisících EUR

- Plánován dvojnásobný nárůst prodejů ve srovnání s rokem 2009
- Motorem růstu je segment GP s plánovaným nárůstem 170% ve srovnání 2013 vs 2009
- Očekávaný pokles tržeb v segmentu Tabák vzhledem k negativním trendům na trhu (legislativní restrikce, omezení reklamy na tabákové výrobky, pokles kuřáků a změna chování spotřebitelů – zdravý životní styl)

	2010	2011	2012	2013
Kosmetika	36.000	52.000	70.000	90.000
Cukrovinky	12.500	15.000	18.000	20.500
Alkohol	7.000	9.000	11.000	13.000
Média	3.500	4.500	5.500	6.000
Další	3.500	4.500	5.500	5.500

Celkem	62.000	85.000	110.000	135.000
---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Tab. 10 Cíle CP pro období 2010 – 2013 napříč cílovými segmenty; v tisících EUR

- Trh kosmetických obalů je budoucí “hvězdou”, která pomůže dosáhnout tržeb v oblasti GP obalů v hodnotě 135 milionů EUR v roce 2013; nárůst prodeje kosmetických obalů dosažen navýšením tržeb se stávajícími zákazníky, dále pak akvizicí nových zákazníků a průnikem do nových segmentů trhu kosmetiky.
- Cukrovinky mají patřit mezi druhý nejsilnější segment v rámci GP s očekávaným růstem 15% ročně
- Segment obalů pro média a elektroniku je vnímán jako “dojná kráva” a CP neplánuje zásadnější investice do tohoto segmentu obalového trhu.

3.5 Návrh marketingově – ekonomických cílů

- Dosáhnout 190 milionů EUR tržeb v roce 2013
- Dosáhnout 135 milionů EUR v segmentu GP obalů
- Zvýšit tržní podíl v segmentu kosmetických obalů o 300% na 90 milionů EUR v roce 2013 a stát se jednou z vedoucích firem na tomto trhu z pohledu ziskovosti a tržního podílu
- Udržet stávající pozici na trhu tabákových obalů, což znamená dosáhnout tržeb v hodnotě 55 milionů EUR v roce 2013
- Dosáhnout EBIT ve výši 9% v roce 2013
- Udržet ukazatel EBIT vs tržby (ROS) v úrovni 12%

3.6 Návrh kvalitativních cílů

- Zahájit spolupráci s hlavními značkami na trhu obalů s vyšší přidanou hodnotou v segmentech kosmetika, cukrovinky a značkový alkohol
- Pokračovat ve tvorbě strategického positioningu z tiskařského závodu na dodavatele komplexních obalových řešení
- Posílit vnímání značky CP jako dodavatele obalových řešení, které diferencují značky výrobků na trhu

- Zvýšit pokrytí trhu
- Penetrovat nové segmenty a podsegmenty trhu kosmetických obalů s vyšší přidanou hodnotou (fragrance, hair care, premium skin care), cukrovinek a značkové alkoholu

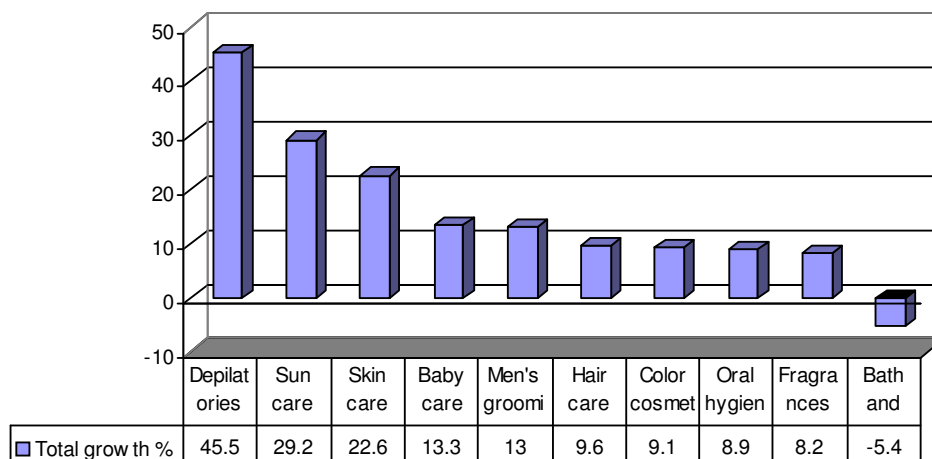
4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Cílem analýzy je odpovědět na otázku, kterou si položilo vedení firmy: „Bylo rozhodnutí vstoupit na trh obalů osobní péče a kosmetiky správným rozhodnutím? Je trh kosmetických obalů dostatečně atraktivní a skýtá dostatek příležitostí potřebných k dosažení cílů firmy?“. Vzhledem k tomu, že firma disponuje s aktuálními informacemi o velikosti trhu kosmetických obalů, analýza trhu kosmetických obalů se zaměřuje pouze na hlavní trendy trhu, které mohou mít vliv na strukturu, povahu a velikost trhu v budoucnosti.

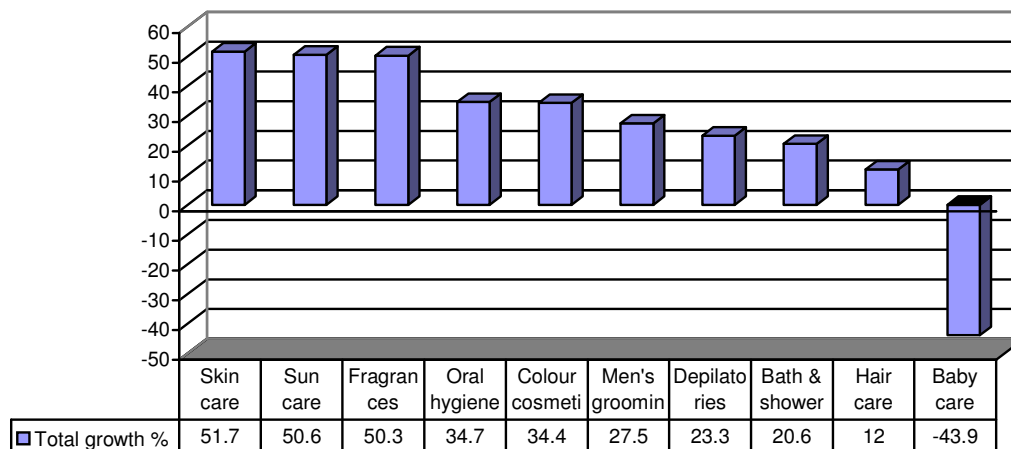
4.1 Analýza trendů trhu kosmetických obalů

Tato část analýzy se zaměřuje na indikaci klíčových trendů na evropském trhu výrobků péče o tělo a kosmetiky, ovlivňujících dynamiku růstu a tržní segmentaci evropského trhu kosmetických obalů. Součástí analýzy je i zhodnocení atraktivity hlavních podsegmentů trhu.

4.1.1 Trendy růstu trhu kosmetických obalů



Graf 1 – Růst trhu obalů v západní Evropě 2009 - 2014 , zdroj: Euromonitor 2009



Graf 2 – Růst trhu obalů ve východní Evropě 2009 - 2014 , zdroj: Euromonitor 2009

Předpokládaný vývoj růstu podsegmentů kosmetického trhu 2009 – 2014 (kumulovaná hodnota západní + východní Evropa):

28% skin care

22% oral care (obaly na zubní pasty)

19% fragrance (parfémy)

12% color cosmetics (make up)

11% hair care (barvy na vlasy)

Výše uvedené trendy růstu byly odvozeny od porovnání předpokládané velikosti trhu kosmetických obalů v záp. a vých. Evropě v mil ks v roce 2014 s velikostí trhu v roce 2010. Celkově by měl trh kosmetických obalů v Evropě narůst o 23% ve srovnání s 2009.

Klíčové vlivy na růst podsegmentů trhu²³:

Obaly pro parfémů a skin care – klíčovými trhy jsou Rusko, Francie a Itálie, kde tyto typy výrobků jsou spojeny se sociálním statutem uživatele. Přesun poptávky směrem k masovým/nízko-cenovým značkám z důvodu ekonomické krize. Indikátor růstu poptávky nominuje střední a východní Evropu jako strategické trhy budoucnosti pro výrobce parfémů. Rostoucí poptávka po Skin Care a Hair Care výrobcích ve východní Evropě byla a bude důvodem přesunů výroby těchto produktů ze západní do východní Evropy, tak aby se výrobci dostali blíže k trhu..

Obaly pro make up – přesun poptávky od prémiových výrobků ke střední kvalitě výrobků. Zejména citelné ve Francii. Výrobky s určitou funkčností budou motorem růstu a zájmu (např. reflexní tužky na obočí, výrobky proti stárnutí s vitamínovými komplexy...). Dochází také k prolínání mezi kategorií Color Cosmetics a Skin care (např. kolorovaný hydratační make – up).

Obaly pro výrobky pro muže (Men's grooming) – výrazný nárůst spotřeby díky změnám životního stylu hlavně u mladých spotřebitelů (péče o vzhled...). Ochota k experimentování. Největším trhem je Anglie. Velká diverzifikace poptávky. Mladí muži se zajímají o make-up atd... Rostoucí poptávka ve střední a východní Evropě po výrobcích Gillette a Wilkinson a deodorantech Axe má za důsledek přesouvání výroby směrem na východ (Rusko a Polsko).

Obaly pro zubní pasty a mýdla – tlak na cenu dělá z tohoto typu výrobku komoditu. Růst segmentu je ovlivněn vývojem nových výrobků jako jsou speciální antibakteriální pasty, bělicí pasty, speciální pasty pro celkovou péči o ústní dutinu atd. Komunikační strategie se opírá o ATL a diferenciaci v místě prodeje pomocí POP materiálů a jedinečného obalového řešení. Výrobci přesně ví, co potřebují, interakce zákazník – dodavatel obalu funguje na bázi transakce.

Barvy na vlasy – velice konkurenční prostředí. Vysoký tlak na cenu. Tržní podíly koncentrovány do rukou tří hlavních nadnárodních hráčů - Procter & Gamble, L'Oreal and Henkel. Očekává se výraznější nárůst ve východní Evropě s tím, jak se bude měnit nákupní síla

²³ Euromonitor. *Beauty Care Europe market study*. 2009

obyvatelstvo. Na růstu trhu má vliv i ekonomická krize, která stále více žen nutí si barvit vlasy doma místo u kadeřníka. Navzdory transakčnímu charakteru nákupu, jsou obaly na vlasy z pohledu technologie výroby oříškem pro většinu výrobců obalů a tudíž výrobci obalů, co dokážou dodat udržitelnou kvalitu, mají možnost účtovat si vyšší cenu.

4.1.2 Trendy na trhu kosmetiky²⁴

- Dochází ke zmenšování rozdílů mezi prémiovými značkami a značkami střední a nižší (mass market brands) třídy z pohledu vzhledu výrobku i z pohledu funkčnosti, a to díky vývoji nových sofistikovaných nízko-nákladových výrobků balených do atraktivních obalů zvyšujících vnímání hodnoty výrobku. Majitelé značek hledají způsob, jak snížit náklady na vývoj. Vznikají společné vývojové klastry „R&D clusters“ různých značek výrobků. Dochází k široké diverzifikaci značek.
- Nárůst funkčních výrobků s cílem vytvořit novou pod-kategorii a tak se odlišit od konkurence (funkční zubní pasty, krémy na vrásky, proti stárnutí, proti akné...). Vznikají různé pod-značky (brand pillars) v rámci nosných značek výrobků.
- Nárůst poptávky po značkách střední a nižší kategorie má negativní dopad na prodej prémiových značek zejména ve Francii a Německu.
- Je zřejmý nárůst prodeje kosmetických výrobků v maloobchodních řetězcích a diskontech. Tento trend je spojený se snižováním ceny výrobků z důvodu komoditního trendu.
- Nárůst prodeje a rozšiřování tržního podílu společností prodávajících výrobky přímo spotřebitelům (Avon, Mary Kay, Oriflame...). Tento segment distribuce/prodeje patří k nejrychleji rostoucím v rámci trhu kosmetiky a osobní péče, profitující z nárůstu poptávky ve střední a východní Evropě (výhodné cenovém podmínky, systém multi-level marketing, nezávislost na distribuční síti kamenných obchodů, nižší ceny a možnost poradenství...)

²⁴ Cosmetic Industry. *Customer behavior is shaping cosmetic market*. 2009

4.1.3 Vliv trendů na kosmetickém trhu na vzhled obalu

Zvyšování a zlepšování vizuálních apelů obalu bude patřit mezi klíčové nástroje diferenciaci a řízení značek. CP si uvědomuje nárůst příležitostí na trhu kosmetických obalů. Na tyto příležitosti budou mít vliv následující faktory:

- Zvyšování konkurence přímo v místě prodeje. To bude mít za následek růst potřeby po unikátních obalových řešeních, protože takový obal pomůže odlišit značku výrobku od konkurence a zajistí další plochu pro reklamu a komunikaci v místě prodeje.
- Masové značky, aby se přiblížili značkám prémiových výrobků, budou používat mnohem vyšší kvalitu dekorace obalu výrobku.
- Trendy v poptávce budou mít vliv na vyšší segmentaci výrobků. Tento trend bude mít za následek poptávku po specializovaných obalech, posilující image a diferenciaci značky.
- Výroba kosmetiky, zejména nízko a středně nákladové, se bude nadále přesunovat směrem na východ (Polsko, ČR, Rusko, Ukrajina).

4.2 Segmentace kosmetického trhu

Pod-Segmenty	Výrobní kategorie	Kategorie
Color Cosmetics	Eye make up	Mass
		Premium
	Facial make up	Mass
		Premium
	Lip Products	Mass
		Premium
	Nail Products	Mass
		Premium
Skin Care	Body Care	Mass
		Premium
	Facial Care	Mass
		Premium
Hand Care	Mass	
	Premium	
Fragrance	Mass	
	Premium	
Hair Care	Shampoo/Conditioners	Mass
	Colourants/Perms/Relaxants	Mass
		Premium
	Salon Hair Care	Mass
		Premium
Styling Agents	Mass	
Oral Care	Dental Floss	Mass
	Dental Care	Mass
	Toothbrushes	Mass
	Toothpaste	Mass
Bath and Shower	Bar soap	Mass
	Body was/shower gel	Mass
	Liquid soap	Mass
	Bath additives	Mass
Mens Grooming	Men's shaving	Mass
	Men's toiletries	Mass, Premium
Deodorants		Mass
Sun Care	Mass	
	Premium	
Baby Care		Mass
Depilatories	Hair Removers	Mass
	Women's shaving	

Tab. 11 Segmentace kosmetického trhu v Evropě, zdroj: Euromonitor, 2009

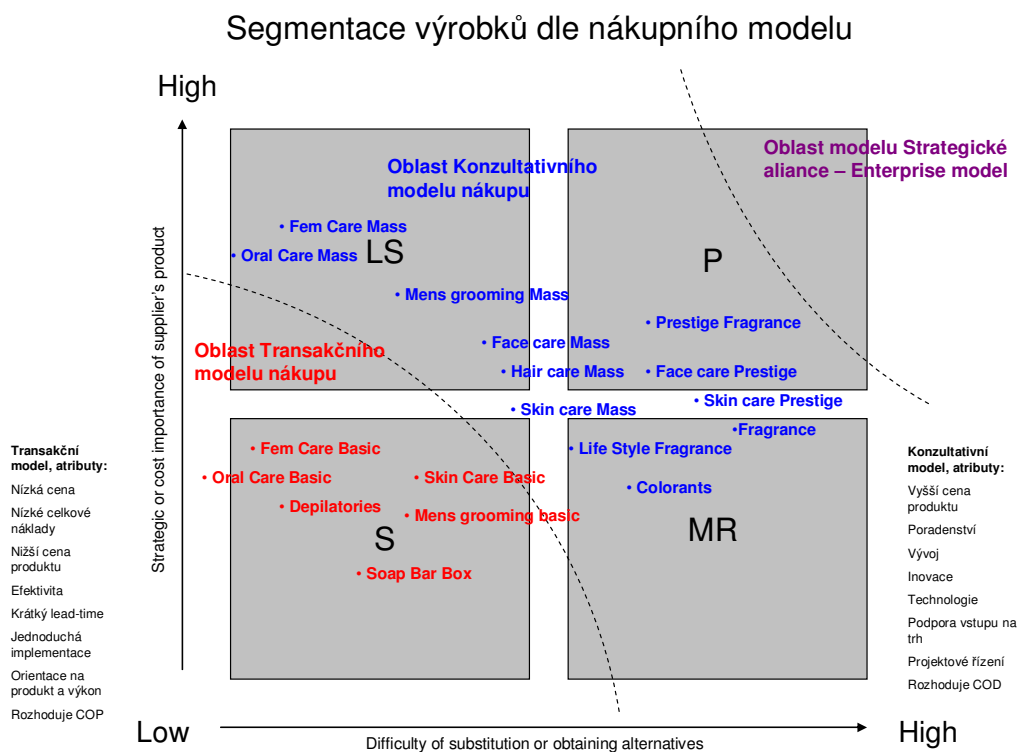
Pod-segmenty trhu	Obaly v miliónech ks	Obaly v miliónech EUR	Odhad růstu(2010 - 2014)
Color Cosmetic	324	€ 30	12%
Skin care	660	€ 70	28%
Fragrances	364	€ 70	19%
Hair Care	827	€ 90	11%
Oral care	1,520	€ 75	22%
Bath Soaps	741	€ 15	4%
Men's grooming	528	€ 45	19%
Others (Sun care, Depilatories..)	200	€ 20	20%
Total	5,164	415	23%

Tab. 12 Velikost segmentů kosmetického trhu v Evropě, zdroj: Euromonitor, 2009

Shrnutí analýzy trendů a segmentace trhu kosmetických obalů

Vedení společnosti CP si položilo otázku, zda-li má trh kosmetických obalů dostatečný potenciál pro naplnění vize firmy CP. Z výše uvedené analýzy vyplývá, že trh a zejména segmenty trhu jako skin care, fragrance, oral care nebo hair care mají vysoký odhad růstu. Přitom se jedná o trh v odhadované hodnotě kolem 520 miliónů eur v roce 2014. Trendy trhu ukazují na pokračující diverzifikaci trhu, která bude významně ovlivňovat nutnost diferenciací konečného produktu v místě prodeje. To bude platit zejména pro fragrance, hair care, skin care segmenty, ale i pro výrobky zubní péče nebo výrobky osobní hygieny (fem care), kde důvěra spotřebitele ve značku hraje klíčovou roli při rozhodování o nákupu výrobku. S ohledem na výše uvedené si myslím, že trh skýtá pro firmy CP dostatečný potenciál.

4.2.1 Analýza segmentace trhu z pohledu změn nákupní strategie zákazníků



Obr 5 Segmentace kosmetických obalů z pohledu nákupní strategie zákazníků, G. Koulisianis 2011

Každý ze čtyř kvadrantů matice a tří nákupních modelů má specifické charakteristiky, vnímání očekávané hodnoty a požadavky a tudíž úspěch vstupu do jednotlivých segmentů, záleží na volbě správné prodejní strategie (viz str. 29, 31). Níže uvádím základní charakteristiku tří nákupních modelů:

1. Zákazníci vnímající pouze hodnotu výrobku (transakční model) – tito zákazníci vidí hodnotu pouze v získaném výrobku, a tím pádem definují hodnotu z pohledu zaplacené ceny a jak nákladné či složité bylo výrobek či službu získat.
2. Zákazníci vnímající hodnotu mnohem širěji než samotný výrobek (konzultativní model) – hodnota je definována termíny jako poradenství, vyřešení problému, přizpůsobení řešení na míru potřebám zákazníka či schopnost uspokojit specifické potřeby zákazníka.

3. Zákazníci vnímající hodnotu jako strategické partnerství mezi dodavatelem a odběratelem (enterprise model)

Např. v transakčním modelu nákupu je zákazník cenově velice citlivý a očekává jednoduchou implementaci výrobku. Pokud má firma CP problémy s projektovým řízením a kvalitou výrobku a tudíž implementace se protahuje, komplikuje a prodražuje, nebylo naplněno základní očekávání zákazníka. Zákazník nepotřebuje intenzivních kontakt s prodejcem, který ho bude zasypávat informacemi o skvělých vlastnostech výrobků jeho firmy. To není potřeba, protože zákazník si je perfektně vědom svých potřeb a parametrů výrobku. Samotná podstata fungování transakční modelu, jak je uvedeno v kapitole 1.3.1., se točí kolem výrobku a efektivity. To, co zákazník potřebuje je, aby byl výrobek dostupný, skvěle fungoval na balící lince a v případě problému dostal okamžitou podporu. To se však CP nepodařilo dosáhnout (str. 28). Záměrem původní strategie CP bylo proniknout do oblasti konzultativního nákupu (obaly s vyšší přidanou hodnotou). Firmě CP se podařilo získat pouze nepatrné množství zakázek v tomto segmentu a to zejména díky výhodným cenovým podmínkám. Pravděpodobným důvodem neúspěchu je neschopnost identifikovat skutečnou potřebu zákazníků, nedostatečná kreativita designérů společnosti a tím pádem i malá dodaná hodnota pro zákazníky.

4.3 Analýza atraktivity jednotlivých podsegmentů trhu kosmetických obalů

Atraktivitu kategorie kosmetických obalů jsem určil na základě níže uvedených parametrů:

- Analýza zahrnuje 20 nejznámějších značek v dané kategorii
- Současný podíl CP v dané kategorii z pohledu tržeb
- Velikost a trendy růstu dané kategorie (zdroj: Euromonitor)
- Síla značky v dané kategorii, na základě které se určuje i styl obalu (zdroj: Euromonitor)
- Úroveň provedení obalu
- Trendy trhu kosmetických obalů (zdroj: Euromonitor)

Postup určení důležitosti značky výrobku:

Pozice a důležitost značky v dané kategorii byla určena na základě ceny daného výrobku a použitým distribučním kanálu:

Hodnoty důležitosti: L=Low , M=medium, H=High

Postup určení stylu provedení obalu:

Hlavními parametry při určení stylu provedení obalů byly stanoveny následným způsobem:

Materiál, tisk a doplňková dekorace povrchu obalu

	Nižší úroveň	Střední úroveň	Vysoká úroveň
Materiál	GD, recyklát	GC1, GC2	Laminované materiály, plastová skládačka
Tisk	2-6 barev, lak	4-7 barev, UV lak	
Dekorace		Metalické barvy, perlescentní lak, fóliová ražba	Speciální strukturální design, dimensionální lakování

Tab. 13 Rozdělení obalů dle kvality provedení zdroj: vlastní

Typy obalů:

Low end (komoditní/masový obal), Mid End (středně sofistikovaný obal), High End (vysoce sofistikovaný/prémiový obal)

Postup určení velikosti dané kategorie:

Parametrem pro určení velikosti je počet ks obalů v dané kategorii. (zdroj informací: Euromonitor)

Vysvětlivky:

+++ (> 500 miliónů ks obalů)

++ (200 – 500 miliónů ks obalů)

+ (< 200 miliónů ks obalů)

Postup určení ziskovosti:

Určení ziskovosti dle hrubého zisku (GP): L=Low (0-5%GP) M=medium (5-15%GP)
H=High (>15%) , (zdroj informací: Euromonitor 2009, Blue Canyon 2009, CP profit report 2009)

Matice atraktivity segmentu trhu kosmeticky a osobní péče

Kategorie	Velikost a růst trhu	Ziskovost	Důležitost značky	Styl obalu	Tržby CP	Atraktivita
Skin	++	MH	LM	M visual!	6,7 Mio	!!!
Hair	++	MH	MH	LM	150.000	!!!
Fragrances	+	H	MH	MH	2,1 Mio	!!!
Color cosmetics	+	MH	M	LM	2 Mio	!!
Fem Care	+++	LM	MH	LM	300.000	!!
Oral	+++	MH	MH	LMH	0	!!
Bath & Shower	++	M	L	L visual!	250.000	!(?)
Men's grooming	+++	L?	M	M	100.000	!(?)
Sun	0	MH?	MH	?	0	?
Baby	0	(?)	?	?	0	?
Depilatories	0	LM	LM	M	0	?

Tab. 14 Analýza atraktivity trhu kosmetických obalů

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že CP patří mezi hlavní hráče na trhu „skin care“ (obrat 6,7 miliónů EUR), ale v dalších atraktivních podsegmentech: Fragrance, Color cosmetics, je tržní podíl CP zanedbatelný nebo nízký. Z pohledu atraktivity vypadá, že segmenty Fragrance, Skin care a Hair care jsou vysoce atraktivní. Oba tyto segmenty tvoří jádro trhu kosmetických obalů s vyšší přidanou hodnotou a také patří do konzultativního modelu nákupu. V tomto modelu hraje klíčovou roli poradenství, kreativita a schopnost transformovat podstatu značky (brand equity) do obalu. Původní strategie CP cílila na vstup a vybu-

dování pozice v tomto segmentu. To se bohužel nepovedlo. CP místo v segmentu konzultativního nákupu „uvízla“ v segmentu transakčního nákupu.

Shrnutí a závěry analýzy atraktivity podsegmentů trhu kosmetických obalů

Analýza ukazuje na to, že atraktivita trhu obalů s vyšší přidanou hodnotou, do které spadá Fragrance, Hair Care, Skin Care a částečně i Color Cosmetic, je vysoká. Tyto segmenty trhu nepatří mezi největší z pohledu objemu, ale jsou zajímavě ziskové a kvalita obalového řešení, společně s hodnotou značky, vytváří předpoklad pro kreativní řešení obalů, které pomohou odlišit značku na trhu. Jedná se o typický konzultativní segment nákupu, kde schopnost poradit, dobrá kreativita a vývoj produktu jsou klíčovými faktory úspěchu pro vytvoření unikátní hodnoty pro zákazníka. Kreativita a inovativnost také přirozeně vytváří bariéry pro vstup nízko-nákladových hráčů, jelikož to se spíše orientují na co nejvyšší efektivitu než vývoj, kreativitu a inovace obalů.

Na druhou stranu segmenty jako Oral Care, Fem care nebo Men's grooming patří mezi největší z pohledu objemu. Nižší profitovost sice snižuje atraktivitu těchto segmentů, to je však vykompenzováno vyššími objemy. Jedná se o typický trh komoditních obalů, který spadá do transakčního modelu nákupu. Cena, efektivita a schopnost rychlé a bezproblémové implementace výrobku jsou klíčové faktory tvorby hodnoty v tomto segmentu. CP se podařilo do tohoto segmentu, zcela náhodou, díky dobrým cenám vstoupit. Bohužel, po určité době se dostavily problémy s implementací a nízkou kvalitou výrobku, které stály za rozhodnutím dvou hlavních zákazníků pozastavit další projekty s firmou CP. Pokud se chce CP v tomto segmentu trhu udržet a obrátit negativní vývoj, bude muset zrealizovat kroky vedoucí ke zlepšení kvality, spolehlivému a profesionálnímu projektovému řízení, snížení nákladů a vyšší efektivitě celého procesu výroby a distribuce komoditních obalů.

PRORITA	POD-SEGMENT	STRATEGIE
1.	Skin care Hair care (důraz na vých. Evropu) Fragrance	Vysoce atraktivní; stále klíčová priorita; konzultativní styl prodeje; kreativita; inovace
2.	Oral care Fem Care Color cosmetics (make up) Men's grooming	Efektivita; řízení nákladů; spolehlivé projektové řízení; nízké ceny
3.	Bath & shower Sun care	Nutno dále zanalyzovat a získat více informací a podkladů

Tab. 15 Seřazení podsegmentů trhu podle atraktivity a priority vstupu

4.4 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí pomocí techniky ETOP

Tato analýza slouží k uspořádání, ohodnocení a shrnutí jednotlivých faktorů ovlivňujících vnější prostředí firmy. Pro poskytnutí lepšího obrázku o situaci vnějšího prostředí firmy jsem do analýzy začlenil i faktory konkurence a dodavatelů. U identifikovaných klíčových faktorů se snažím posoudit, zda-li pro firmu CP implikují hrozbu či příležitost a jakou mají sílu. Tuto sumarizaci jsem provedl technikou ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)

Okolní prostředí

Sektor	Parametr	Význam	Vliv	Potenciál
Socio-ekonomický	Ekonomický růst ve stř. a východní Evropě	V	+	P
	Změny v životním stylu	V	+	P
	Zvyšování spotřeby ve stř. a východní Evropě	V	+	P
	Diverzifikace poptávky	V	+	P

Technologický	Nové objevy – výrobová segmentace	V	+	P
Vládní/Politický	Rozšiřování EU – jednotný trh	S	+	P

Oborové prostředí

Sektor	Parametr	Význam	Vliv	Potenciál
Zákazníci	Konkurenční boj v místě prodeje	V	+	P
	Zákazníci si cení rychlosti odpovědi a konzistence v kvalitě a službách	S	+	P
	Zákazníci očekávají nárůst poptávky po kosmetických výrobcích zejména v CEE	V	+	P
	Majitelé značek jsou ochotni platit více za unikátní a jedinečný design	V	+	P
	Zákazníci zvyšují nároky na dekoraci obalů	V	+	P
	Přesun výroby směrem na východ	V	+	P
	Obal hraje klíčovou roli v diferenciaci značek	V	+	P
	Vysoká segmentace výrobků	M	+	P
	Tlak na cenu komoditních výrobků (mass market)	V	-	H
	Změna nákupní strategie zákazníků	V	+	P
Dodavatelé	Koncentrace dodavatelů je nízká	S	+	N
	Krátké dodací termíny a rychlá dostupnost materiálů	S	+	N
	CP má uzavřeny dlouhodobé kontrakty	V	-	N
Konkurence	Reputace stávajících výrobců	V	+	H
	Hodně výrobců je koncentrováno pouze na tisk	V	+	P
	Nízká úroveň konkurence v segmentu prémiových obalů	V	+	P
	Výroba nejsilnějších hráčů alokována hlavně v západní Evropě	V	+	P
	Vzdálenost výrobních závodů CP k západní Evropě	S	-	H

	Nárůst konkurence z východní Evropy	V	-	H
	Nasycenost trhu západní Evropy	V	-	H

Tab. 16 ETOP (environmental threat and opportunity profile)

Vysvětlivky:

Význam – V=vysoký, S=střední, M=malý

Charakter/Vliv - +=pozitivní, -=negativní

Potenciál – P=příležitost, H=hrozba, N=neutrální

Z výše uvedené analýzy je zřejmé, že výrobci kosmetických značek hledají způsoby, jak se odlišit od svých konkurentů. Obal je jedním z klíčových nástrojů diferenciací značek na POS. Trh je vysoce segmentován. Růst ekonomiky a spotřeby podporuje poptávku po prémiových výrobcích. Růst poptávky ve střední a východní Evropě nutí výrobce přesouvat svoji výrobu značek blíže k těmto trhům. Být přítomen a být již etablován na těchto trzích je konkurenční strategickou výhodou. Konkurence z řad výrobců obalů vnímá atraktivitu trhu CEE a je pravděpodobné, že během 3 – 5 let dojde k velkému přesunu výrobních kapacit směrem k východu. To platí zejména pro výrobce ze západní Evropy a zámoří. Reputace a know-how patří mezi klíčové nástroje diferenciací stávajících hráčů na trhu kosmetických obalů. Předpokládá se, že trh kosmetiky naroste o 23% do roku 2014. Zejména segmenty trhu jako skin care, fragrance, oral care nebo hair care mají vysoký odhad růstu. Přitom se jedná o trh v odhadované hodnotě kolem 520 miliónů eur v roce 2014. Trendy trhu ukazují na pokračující diverzifikaci trhu, která bude významně ovlivňovat nutnost diferenciací konečného produktu v místě prodeje. Změny nákupního chování zákazníků ovlivňují výrobovou segmentaci a tím pádem i prodejní strategie dodavatelů obalů. Z pohledu nákupních modelů zákazníků se trh dělí na transakční a konzultativní model nákupu výrobku. Každý z těchto modelů má jiné preference a také jinak vnímá hodnotu výrobku či služby. Tomu se musí přizpůsobit i prodejní strategie firmy. Přestože firma CP „uvízla“ v transakčním segmentu, tento segment je dostatečně velký a má potenciál růstu. Pokud firma CP upraví svoji strategii a dokáže naplnit požadované atributy, věřím, že se může vrátit zpět do černých čísel.

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky firmy, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory, mezi které patří: výroba, marketing, finance, pracovní zdroje a kompetence zaměstnanců a managementu firmy. Vzhledem k náročnosti na zpracování a samotnému rozsahu této analýzy, zaměřil jsem se pouze na detailnější analýzu marketingové komunikace firmu. Zbývající faktory jsem získal rozhovory s managementem firmy a studiem finančních výkazů firmy. Vše jsem následně shrnul pomocí techniky SAP (Strategic Advantages Profile).

5.1 Analýza marketingové komunikace společnosti CP

Navržená strategie marketingové komunikace CP byla postavena na těchto hlavních směrech:

- Účast na vybraných oborových veletrzích a výstavách
- Posílení obchodního týmu a zavedení klíčových zákaznických účtů (key account management)
- PR aktivity podporující strategii plánovaného re-positioningu firmy CP
- Direkt mail vybraným zákazníkům jako nástroj získání pozornosti

Analýza měla pomoci odpovědět na následující otázky: „Je osobní prodej nejvhodnějším nástrojem efektivní komunikace na trhu organizací? Má smysl investovat do změny koncepce osobního prodeje? Má smysl pokračovat v investicích do direct mailu, do účasti na oborových veletrzích a výstavách a PR jako podpůrných nástrojích účinnosti osobního prodeje?

5.1.1 Analýza osobního prodeje

Pokud se podíváme zpět na rok 2008 kdy byla strategie komunikace formulována a odstartována, a porovnáme rozsah realizace marketingové strategie do roku 2010, myslím si, že nejdále se firma dostala u osobního prodeje. Obchodní tým byl rozšířen o nové obchodní manažery v Polsku a Francii. Byl vytvořen projekt, vytyčeny milníky a definovány akční kroky vedoucí k naplnění cíle strategie. V listopadu 2008 byl zahájen intenzivní trénink

prodejních technik, jehož cílem bylo zlepšit prodejní schopnosti obchodníků v oblasti prezentace výrobků, vyvracení námitek, vyjednávání se zákazníky a technik uzavírání obchodu. Bylo definováno několik klíčových zákazníků, kteří měli být řízeni pomocí technik „Key account managementu“. Firma CP vypracovala manuál, nastavila procesy řízení klíčových zákazníků a vyškolila obchodníky na principy řízení klíčových zákazníků a zákaznických týmů. Jako slabinou se ukázaly kompetence obchodníků při definování strategií rozvoje jednotlivých zákazníků. Obchodníci CP nedokázali formulovat relevantní strategie rozvoje zákazníků a tudíž část plánu rozvoje zákazníků, dedikovaná návrhu klíčových akčních kroků a cílů, byla shledána jako příliš všeobecná a vágní. Kde se nepodařilo dosáhnout stanovených milníků a cílů, bylo vybudování obchodního zastoupení v Rusku a Německu. Bohužel se nepodařilo najít vhodné kandidáty na pozice manažerů obchodního rozvoje v těchto zemích. Důvodem byla nedostatečná podpora ze strany personálního oddělení a personálních agentur.

Proč tedy obchodníci selhali při akviziční činnosti a nepodařilo se jim otevřít spolupráci ani s jedním zákazníkem ze segmentu kosmetických obalů s vyšší přidanou hodnotou, přestože prošli intenzivním výcvikem prodejních dovedností, byly zavedeny klíčové zákaznické účty a otevřena nová obchodní zastoupení. Proč nebyl tým více efektivní? Na to pomohla odpovědět následná analýza. Součástí analýzy je posouzení kompetencí obchodníků a také ověření, že prodej je stále tím nejefektivnějším nástrojem komunikace na trhu B2B. Jak bylo uvedeno v úvodu a teoretické části práce, vedení firmy CP mělo neblahé tušení, že za neúspěšným vstupem do segmentu obalů s vyšší přidanou hodnotou (VAP) stojí mimo jiné nedostatečné kompetence obchodního týmu. Firma CP chtěla zjistit, jaký podíl na neúspěchu poziční strategie a nízké ziskovosti u transakčního typu zakázek má právě prodej a jaké jsou hlavní slabiny obchodní strategie firmy.

A. Ověření účinnosti osobní prodeje v rámci B2B

Vedení zadalo marketingovému oddělení firmy, aby ověřilo pozici osobního prodeje v rámci B2B marketingové komunikace. Marketing, na základě studia literatury o B2B komunikaci, B2B prodeji a marketingové komunikaci, sestavil následující tabulku hlavních

parametrů marketingové komunikace na B2B trhu a úrovně naplnění těchto parametrů typickými nástroji komunikace²⁵.

Analýza efektivity marketingové komunikace CP

Význam nástrojů mkg. komunikace v rámci B2B komunikace dle CP

	Osobní prodej	Podpora Prodeje	Reklama	Veletřhy a výstavy	PR	Direct mail	
Fáze komunikace	Budování image	++	+	++	+++	+++	+++
	Zvyšování povědomí o firmě	+	+	++	+++	++	+++
	Zjišťování potřeb	++++			+++		+
	Prezentace řešení	++++			++		
	Uzavírání obchodu	++++	+				
	Budování vztahu	+++	++		++	++	
	Poprodejní servis	++++					
Aspekty B2B trhu	Zpětná vazba / interaktivita	++++			+	+	+++
	Řešení šité na míru – demonstrace hodnoty	++++			+		+
	Získávání informací	++++		+	+++	+	+++
	Racionalita vs měřitelný užitek	++++	+				
	Σ	38	6	5	18	9	14

++++ velký význam +++ střední význam ++ standard + malý význam

Tab. 17 Účinnost osobního prodeje v rámci B2B marketingové komunikace

Komunikační nástroj	Typ průmyslového produktu				
	Hlavní výrobní zařízení	Drobné výrobní zařízení	Části a součásti	Suroviny	Průmyslové dodávky
Reklama	9,7	9,3	6,4	8,3	10,1
Odborná literatura	19,7	31,2	15,3	22,5	19,1

²⁵ Marketing CP. Analýza efektivity osobního prodeje 2010., Sherlock. P. *Rethinking B2B marketing*. 1991

Direct mail	5,2	5,9	3,7	2,6	6,3
Podpora prodeje	5,4	7,6	11,8	8,3	11,6
Výstavy a veletrhy	12,5	7,8	6,2	4,8	4,4
Prodejci	47,5	48,4	56,6	53,2	48,5

Tab. 18 Komunikační nástroje marketingu mezi podniky (%) – Zdroj: De Pelsmacker. P. *Marketingová komunikace*. 2003

Na první pohled je zřejmé, že nejdůležitějším nástrojem komunikace na B2B trhu je osobní prodej spojený s technickou dokumentací. Výstavy a veletrhy mají význam okrajový, nicméně větší než ve spotřebitelském marketingu. Roste i význam direct mailu, podpory prodeje a poslední dobou i PR.

B. Ověření efektivity a kompetencí prodejců CP

Více než před 100 lety lord Kelvin prohlásil: „Pokud nemůžete něco změřit a vyjádřit to v kvantitativních hodnotách, vaše znalost je slabá a nepodstatná!“ Přesně v duchu této myšlenky se firma pokusila o změření kompetencí obchodního týmu. Vedení si položilo následující otázky: „Jak se můžeme přesvědčit o tom, zda-li stávající prodejní techniky jsou (ne)vyhovující? Jak prokážeme, že změna konceptu prodeje a kompetencí prodejců bude fungovat?“

Měření efektivity prodeje je náročné. Prokázání, že prodej funguje nebo nefunguje a přinese zlepšení, je složitý proces, který musí brát v úvahu různém proměnné a vlivy prostředí. Například, že zhoršení prodeje mohly způsobit technické problémy, nečekané reklamace, soudní spor se zákazníkem atd. To samozřejmě platí i naopak. To bylo prokázáno v rámci analýzy příčin poklesu ziskovosti zakázek v transakčním modelu prodeje. Výsledky ukázaly na to, že náklady spojené s reklamací výrobků a s dodatečnou penalizací ze strany zákazníků ukrojily velkou porci zisku. Dalším vliv na zhoršení finančních výsledků u zákazníků z transakčního segmentu měly i nízké penetrační ceny obalů a vysoké náklady na obsluhu zákazníků. V tomto případě se jednalo o tvrdá, měřitelná fakta. Jak ale postupovat v případě měkkých faktorů jako je prodej. V případě CP šlo o to získat větší jistotu a měřitelných důkazů, že prodejní model CP je neefektivní a nevhodný pro prodej velkého významu a hodnoty. Souhrou náhod se jeden z členů vedení CP seznámil se zástupcem společnosti Huthwaite, které věnovala více jak 10 let usilovného výzkumu zkoumání efektivity prodeje velkého významu a hodnotu na trhu B2B. Výsledkem analýzy více jak 36.000 obchodních jednání byl návrh prodejní techniky SPIN. Zástupce Huthwaite doprovázel pět

vybraných prodejců CP v období tří týdnů na jejich služebních cestách a pozoroval, jaké prodejní techniky prodejci CP používají, jak často je používají a s jakým účinkem. Dohromady s nimi absolvoval 45 jednání zejména se zákazníky z konzultativního segmentu nákupu. Výsledky pozorování následně porovnal s výsledky 10-letého průzkumu a vzorovým modelem pro B2B prodej navrženým společností Huthwaite²⁶ (viz tabulka níže).

Analýza efektivity marketingové komunikace CP

Osobní prodej CP vs model B2B od Huthwaite

	Prodejní tým CP	Profile of Successful selling model on B2B by Huthwaite comp.
Fáze obchodního jednání (sales call)	% z Σ času obchodníka	% z Σ času obchodníka
1. Plánování (cíle, strategie, taktika, sběr info)	5%	20% (zejména plánování cílů jednání a sběr info o zákazníkovi)
	% z Σ času na jednání ($\Sigma=100\%$)	% z Σ času na jednání ($\Sigma=100\%$)
2. Zahájení jednání (situační otázky)	30% (ø 11,4 otázek)	15% (kladení otázek vedoucích k indikaci možného problému)
3. Zjišťování potřeb (odhalování naznačených a skutečných potřeb)	8% (ø 3,2 otázek)	55% - 60% (ø 14,5 otázek, kladení otázek vedoucích k odhalení skutečné potřeby)
4. Demonstrace výhod výrobků (benefity vs vlastností výrobku)	34% (ø 1,3 otázek, 9 vlastností výrobku / služby)	18% (ø 4 benefity, které pomohou řešit zákaznickou potřebu)
5. Vyvrácení námitek	12%	4% (snaha o prevenci vznesení námitek)
6. Uzavírání obchodu a získávání souhlasu zákazníka	16% (ø 4 pokusy o uzavření obchodu)	8% (místo pokusu o uzavření, pokus o postup v jednání směrem k plánovanému cíli)
	% z Σ času obchodníka	
7. Vyhodnocení jednání	1% (velice subjektivní, nevztahuje se k žádnému cíli)	8% (vyhodnocení zda-li bylo dosaženo cíle či nikoliv)

Model Huthwaite je výstupem více jak 10-ti letého výzkumu obchodních jednání na trhu B2B, během kterého bylo vyhodnoceno celkem 36.000 obchodních jednání. Z těchto výstupů byl vytvořen model SPIN pro prodej velkého významu (hodnoty).

Tab. 19 Osobní prodej CP vs model B2B od Huthwaite

Co bylo tedy zjištěno? Pro snadnější pochopení a přehlednost výsledků pozorování byl proces prodeje rozdělen do jednotlivých fází (viz tab 19)

Plánování jednání: Obchodníci CP trávili pouze 5% svého času plánováním jednání a rozvoje zákazníka. Prodejci CP si téměř nikdy nestanovili žádné cíle jednání. Neměli přípra-

²⁶ Rackham. N. *Major account sales*. 1999 str. 58 - 75

venou hypotézu očekávané hodnoty zákazníkem, strategii a taktiku jednání. Nedostatečné plánování se projevilo i na zahájení obchodního jednání.

Zahájení jednání: Prodejci CP byli trénováni na to, aby zahajovali jednání otázkami týkající se osobních zájmů nákupčího a nebo dramatickým prohlášením o výhodách spolupráce s CP. To samozřejmě většinou vedlo k tomu, že prodejce v úvodu jednání začal prezentovat detailní vlastnosti výrobku a nebo, že nákupčí začal klást otázky vedoucí většinou k námitkám, jelikož prodejce vyrukoval s možnými výhodami výrobku příliš brzy, aniž by odhalil skutečné zákaznické potřeby. Prodejci CP kladli velký důraz na to, jak vypadají a zda-li se jim podaří navázat osobní kontakt s nákupčím. Tyto faktory mají určitý vliv u prodejů malé hodnoty, ale u velkých prodejů nehrají fakticky žádnou roli. Představte si vytižené nákupčího, ke kterému přijde prodejce a snaží se s ním navázat osobní kontakt otázkami na jeho zájmy, rodinu atd. Nebo, že se prodejce začne vyptávat na zcela banální věci kolem firmy a života ve firmě. Nákupčí může velice brzy získat pocit, že je vyslýchán nebo se začne nudit nebo takovéto otázky shledá příjemným způsobem, jak neříct nic podstatného. Dalším z pravděpodobných důvodů koncentrace prodejce na zahájení jednání a kladení situačních otázek je pocit, že takové otázky nejsou ofenzivní, nemohou ničemu ublížit a pomohou navodit přátelskou atmosféru. Pozornost dle Huthwaite je potřeba zaměřit na zákaznické potřeby a přesunutí od úvodní diskuse k diskusi o potřebách zákazníka a ne na silná zahajovací prohlášení o výhodách produktu či pokusy o navodění přátelského vztahu. Sekni, kdo jsi, proč jsi přišel a požádej o povolení klást otázky. Tak by mělo vypadat zahájení jednání dle Huthwaite.

Zjišťování potřeb zákazníka: pozorování ukázalo, že tato fáze jednání patří mezi nejslabší dovednosti prodejců CP. Pouze 8% času jednání prodejci kladli otázky. Jednalo se v průměru o 3,2 položené otázky ohledně potřeb zákazníka. Jakmile zákazník naznačil možnou potřebu, prodejce to vnímal jako nákupní signál a okamžitě se snažil tuto naznačenou potřebu uspokojit některou z vlastností výrobku. Často přímo zahrnul zákazníka různými vlastnostmi výrobku, domnívajíce se, že čím více nabídnu, tím větší bude šance, že zákazníka ohromím. Opak byl pravdou, jelikož příliš mnoho dobrých vlastností vyvolává pocit, že to bude i hodně drahé. To vede okamžitě k námitkám. Vedle toho se prodejcům nepodařilo identifikovat skutečnou potřebu zákazníka, za kterou se skrývá ochota uzavřít obchod. Znalost skutečných potřeb otevírá cestu k návrhu řešení. Huthwaite uvádí, že zkušený obchodník na trhu B2B položí až 17 „pain“otázek vedoucích k odhalení skutečné potřeby,

skutečného problému zákazníka. Tato technika však není vůbec jednoduchá a je zcela logické, že prodejci CP většinou rychle opustili toto území a vrhli se na demonstraci vlastností výrobků.

Demonstrace benefitů výrobku: prodejci soustředili významnou část času jednání na demonstraci vlastností výrobku, o kterých si omylem mysleli, že prezentují benefity. Většinou to byl důsledek produktové orientace myšlení prodejce nebo samotná agenda jednání, kdy zákazník kývl prodejci na jednání s tím, že agenda bude prezentace společnosti CP. Prodejce si okamžitě za tím vybavil fantastické výrobky firmy a jal se prezentovat. Prezentovat vlastnosti výrobku je střelbou naslepo. Možná se trefím. Občas se obchodníkovi podařilo propojit vlastnosti výrobku s možným přínosem pro zákazníka jako: „Naše obaly mají skvělou průchodnost balícím strojem, takže podporují efektivní využití linky“. Pokud ale nemá zákazník konkrétní potřebu, nemá takto komunikovaná výhoda pro něj žádný přínos. To nás dovede zpět k otázkám odhalujícím potřeby zákazníka. Pouze ten výrobek, který dovede uspokojit potřebu zákazníka, je pro zákazníka zdrojem výhody. Tudíž pochopení potřeb zákazníka je klíčem k vytvoření výhody. Takováto výhoda musí být měřitelná, aby mohla být oceněna zákazníkem. Měřitelnost výhody lze určit s přínosu produktu nebo řešení pro zákazníka.

Zvládání námitek: Prodejci byli často vystaveni námitkám ze strany zákazníků. Huthwaite se domníval, že je to důsledkem intenzivní prezentace vlastností výrobků. Zákazník necítil hodnotu. To, co spíše cítil, byla obava s příliš vysoké ceny nebo malá hodnota, a proto pravděpodobně tolik námitek. Prodejci byli dobře trénováni na zvládání námitek, ale tato technika řeší pouze symptomy nesouhlasu zákazníka, ne jeho příčiny. Pokud by byly obchodníci schopni definovat či vytvořit správnou hodnotu pro zákazníka, bylo by vzneseno minimum námitek. Podstatou úspěšného prodeje velké hodnoty není dle Huthwaite vyvrácení námitek, ale jejich úplná prevence.

Uzavírání obchodu a získávání souhlasu zákazníka: trénink prodejců CP byl postaven na názoru, že techniky uzavírání obchodu jsou klíčovým nástrojem úspěchu obchodníka. Bylo jim řečeno, že pokud se minimálně pětkrát během jednání se nepokusí uzavřít obchod, jejich šance je minimální. Prodejci tuto techniky často během jednání používali. Proč tedy prodejci nezískali více zakázek, když byli skvěle trénováni na to, jak uzavřít obchod? Bohužel průzkumy Huthwaite prokázaly pravý opak. Vytváření tlaku na zákazníka během jednání, aniž by zákazník vnímal nabízenou hodnotu a byl připraven učinit rozhodnutí je

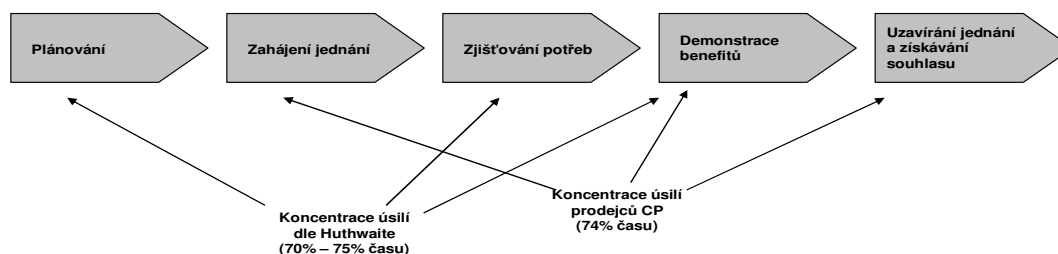
kontraproduktivní. Bylo prokázáno, že pravděpodobnost uzavření obchodu velké hodnoty klesá s počtem pokusů o uzavření obchodu v průběhu jednání²⁷. To však neznamená, že by se prodejce neměl pokoušet o uzavření obchodu během jednání. Otázka nezní, zda-li používat tuto techniku či nikoliv, ale kdy, jak a jak často. Vše je totiž otázkou správného načasování a získání určitého závazku a pozitivního úmyslu zákazníka (signálu) o nákupu. Prodejci CP se často dostávali do slepé uličky na konci jednání. Buď příliš tlačili na uzavření obchodu nebo nechali zákazníka ukončit jednání bez jakéhokoliv závazku či příslibu dalších konkrétních kroků. Velice často jednání končila takto: "Vypadá to zajímavě. Skvělá prezentace. Díky za váš čas. My se na to podíváme a dáme vám vědět." Huthwaite si myslí, že hlavní problém není ani tak ve vytváření tlaku na zákazníka, ale to, že prodejci si nestanovili žádný cíl jednání. Smyslem každého jednání je dosáhnout určitého postupu a tak se přiblížit k cíli. Svým způsobem postup je cíl. Schopnost udělat shrnutí na závěr jednání, získat souhlas zákazníka a dohodnout se na dalším konkrétním postupu, který posune prodejce blíže k cíli, je tou správnou technikou uzavírání obchodu u prodejů velké hodnoty.

Vizualizace výsledků ukázala rozdíl v koncentraci úsilí s ohledem na fázi prodeje:

²⁷ Rackham. N. *SPIN selling*. 1989 str. 41

Analýza efektivity marketingové komunikace CP

Osobní prodej CP vs model B2B od Huthwaite



Prodejci CP se prioritně zaměřují na zahájení jednání a demonstraci benefitů. Takovýto postup je typický pro prodej malého významu a hodnoty (spotřebitelský trh, FMCG). Většina zahájení nevedla k odhalení možné problémy. V případě demonstrování nejde o demonstraci benefitů, které by mohly pomoci vyřešit problém zákazníka, ale spíše o demonstrování vlastností výrobků a služeb CP.

Obr 6 Osobní prodej vs model B2B od Huthwaite: Koncentrace vs fáze jednání

Shrnutí analýzy osobního prodeje:

Osobní prodej patří mezi klíčové nástroje B2B marketingové komunikace. Nízká efektivita úspěšnosti prodejců CP je pravděpodobně důsledkem užívání prodejních technik vhodných spíše pro prodej malé hodnoty. Prodejci CP mají problém odhalit skutečné potřeby a problémy zákazníka a tak navrhnout správné řešení či produkt, který by zákazníkovi přinesl hodnotu. Prodejci věnují velice málo času plánování obchodních jednání. Na druhou stranu se příliš koncentrují na demonstraci vlastností výrobků. Vzhledem k tomu, že faktorem úspěšného vstupu do konzultativního segmentu nákupu a obalů s vyšší přidanou hodnotou je schopnost poradit a odhalit zákazníkovi potřeby a následně navrhnout řešení na míru, myslím si, že změna koncepce prodeje a prodejních dovedností obchodního týmu CP bude nutná. Raději než investovat do tréninku zastaralých prodejních technik pro všechny prodejce, bude lepší se koncentrovat na vybranou skupinu těch nejlepších prodejců firmy a ty vyškolit na techniky SPIN prodeje a techniky CCV. Otázkou jsou i náklady na prodej výrobků. Zavedení struktury prodeje významným zákazníkům a rozšíření prodejního týmu o nové obchodníky navýšilo náklady na prodej. Smyslem investice bylo zvýšit pravděpodobnost úspěchu vstupu na trh prémiových kosmetických obalů. To se však nepovedlo. Hlavní skupina zákazníků, etabluje se z transakčního modelu nákupu, nepotřebuje kontakt

s account manažerem, ale potřebuje pro-aktivní zákaznický servis a kompetentní techniky v případě problémů s implementací výrobku. Určitá změna struktury obchodu bude nutná, tak, aby více reflektovala potřeby zákazníků a specifika jednotlivých segmentů. Cílem bude zvýšení efektivity osobního prodeje firmy při snížení nákladů na prodej.

5.1.2 Analýza direct mailingu

Implementace direkt mailu se dostala ve své realizační fázi nejdál a z větší části bylo dosaženo stanovených milníků. Cíle byly následující:

- Upozornit potenciální zákazníky ze segmentu obalů s vyšší přidanou hodnotou na inovace v oblasti a vývoje designu obalů a tím poukázat na výhody spolupráce s CP
- Odlišit se od konkurence díky unikátnímu stylu zpracování direkt mailu zaslaného vybraným příjemcům
- Emocionálně ovlivnit příjemce balíčku a zvýšit tak pravděpodobnost potvrzení schůzky s obchodníkem CP

Klíčovým nástrojem realizace strategie byl obchodní balíček, vytvořený na míru zákazníkovi. Obchodní balíčky byly zasílány vybraným pracovníkům na straně zákazníků hlavně ze segmentu kosmetických obalů s vyšší přidanou hodnotou. Jednalo se zejména o pracovníky marketingu, manažery značek a vedoucí designu značky. Tento balíček je posílán poštou. Následně je zákazník kontaktován s žádostí o schůzku. Balíček splnil svůj efekt v podobě emocionálního překvapení na straně zákazníka. Balíček byl také velice adresný a efektivita jeho účinku byla vysoká. Ukázalo se, že balíček dokáže upoutat pozornost a zajistit dostatečný zájem zákazníka o schůzku s obchodníkem. Na mailing odpovědělo 80% příjemců balíčků. Bylo rozesláno celkem 35 obchodních balíčků. Nevýhodou balíčku je jeho vysoká cena a časová náročnost zpracování. Celkové náklady na direkt mail se vyšplhaly na 32.000 eur, což s ohledem na celkové náklady na prodej byla přiměřená a efektivně vynaložená částka.

S ohledem na úspěšnost odpovědí doporučuji, aby firma nadále podporovala tuto formu komunikaci, jelikož se jeví jako efektivní a nákladově přiměřená.

5.1.3 Analýza veletrhů a výstav

CP se účastnila pouze jednoho oborového veletrhu v roce 2009. Cílem byla účast na dvou veletrzích v jednom roce. Plán byl naplněn pouze na 50%. Účast na veletrhu LuxPack v Monaku vyústila v rozporuplný pocit. CP se domnívala, že účast na LuxPack zvýší povědomí o firmě CP, podpoří úsilí o vybudování image kreativního dodavatele a umožní získat databázi kontaktů na technické, kreativní a marketingové pracovníky, kteří tvoří, dle organizátorů veletrhu, jádro odborných návštěvníků. Stánek sice navštívilo několik desítek návštěvníků, avšak pouze zlomek z nich představovali reprezentanti cílové skupiny, na které se CP chtěla soustředit. Pouze dvě obchodní návštěvy vyústily v projekt, avšak ani jeden z projektů nebyl nakonec realizován. CP pozvalo všechny svoje zákazníky, ale jelikož většina z nich spadá do transakčního modelu nákupu, není pro ně LuxPack vhodným veletrhem, a tudíž skoro žádný zástupce z pozvaných stávajících zákazníků na veletrh nepřišel. To vyvolalo i celkem nevalný pocit z účasti na tomto veletrhu. Slabinou účasti na LuxPack 2008 a 2009 se také ukázalo kreativní zpracování expozice a její umístění ve veletržním pavilonu. Přínosem účasti na veletrhu byla podpora image firmy v segmentu luxusních obalů a demonstrace kvalit výrobků a kreativity firmy. Být na LuxPack je spíše záležitostí budování image než příležitostí získat nové zakázky. CP nemá dostatek referencí jako jiní výrobci obalů dodávajících do segmentu parfémů a prémiové kosmetiky a tudíž není CP pro návštěvníky nijak zvlášť atraktivní. Náklady na veletrh jsou hodně vysoké a dosáhly 100.000 eur. Účast na LuxPack 2009 byla z pohledu firmy málo efektivní. Účast na příštím veletrhu 2011 je otázkou. Je zřejmé, že forma účasti bude muset být přehodnocena tak, aby měla větší přínos.

Jednou z dalších slabin, která již byla zmíněna výše, byla neúčast na veletrhu ProSweet, Frankfurt a Cosmepol, Bologna. Společně s účastí na veletrhu InterCharm v Moskvě bude patřit účast na veletrzích Cosmepol a ProSweet 2011 k hlavním cílům pro rok 2011 v rámci strategie přímého kontaktu se zástupci cílových zákazníků a odborné veřejnosti a průnik na nové trhy nebo segmenty trhů.

CP chce nadále podporovat účast na vybraných odborných veletrzích, ale musí se zlepšit efektivita účasti. Z výše uvedeného pro firmu CP vyplývá, že musí zvážit účast na LuxPack 2011 a zvýšit efektivitu vynaložených nákladů na tento veletrh. Jako jednou z možných variant je uspořádat speciální prezentaci a následný raut s vybranými zástupci zákazníků ze segmentu obalů pro parfémů a prémiovou kosmetiku. Prezentace by byla zaměřena

na nové trendy obalových řešení a schopnost přenést hodnotu a ducha značky (brand equity) do obalu výrobku. Celá prezentace by byla podpořena PR články v odborných časopisech, tiskovými zprávami a rozesílání news letters. Firma CP si myslí, že takto cílená forma prezentace by mohla být pro vybrané zákazníky atraktivní a náklady spojené s takovouto akcí by byly asi o 50% nižší než v roce účast na LuxPack2009.

5.1.4 Analýza PR

Co se PR strategie firmy týče, tak zde firma dosáhla svých cílů pouze částečně. Průběh realizace strategie PR byla ovlivněna odchodem marketingové manažerky, která ve své funkci vydržela pouze 7 měsíců. Její přítomnost ve firmě byla hodnocena velice pozitivně, jelikož formulovala strategii a rozpracovala návrh strategie do plánu a dílčích aktivit. Bohužel z naplánovaných aktivit se podařilo pouze zrealizovat účast na oborové konferenci výrobců obalového průmyslu, kde vystoupil CEO firmy a prezentoval novou strategii firmy a její novinky. Následně proběhla tisková konference s novináři, byly rozdány tiskové materiály a vzorky novinek.

Přestože měla celá akce kladný ohlas, jednalo se pouze o malý kousek mozaiky, který byl poskládán. Pozitivní je, že strategie byla formulována. Slabinou je realizace strategie. Klíčové pilíře strategie jsou:

- Posílení vybudování image kreativního dodavatele řešení do segmentu VAP
- Navázat vztah s klíčovými oborovými médii v Evropě pro šíření dobrých zpráv a novinek
- Zavést interní komunikaci, jejímž cílem je vtažení zaměstnanců do procesu dosahování cílů firmy
- Posílit vztahy a kontakt s marketingovou veřejností, zejména pak se zákazníky a dodavateli

V průběhu roku 2011 se očekává 100% naplnění realizace strategie. K tomu navíc přibude otevření závodu v Moskvě, kde bude hrát PR důležitou roli zejména ve vztahu k interní veřejnosti (zaměstnanci, akcionáři), zákazníkům, dodavatelům a místní samosprávě. Součástí PR kampaně bude speciální akce se zákazníky, rozhovory s novináři, příspěvky do médií, tiskové zprávy a další.

5.1.5 Shrnutí analýzy marketingové komunikace firmy

Osobní prodej patří mezi klíčové nástroje B2B marketingové komunikace. Nízká efektivita úspěšnosti prodejců CP je pravděpodobně důsledkem užívání prodejních technik vhodných spíše pro prodej malé hodnoty. Raději než investovat do tréninku zastaralých prodejních technik pro všechny prodejce, bude lepší se koncentrovat na vybranou skupinu těch nejlepších prodejců firmy a ty vyškolit na techniky SPIN prodeje a techniky CCV. Úprava organizační struktury obchodu bude nutná, tak aby více reflektovala potřeby zákazníků a specifika jednotlivých segmentů. Cílem bude zvýšení efektivity osobního prodeje firmy při snížení nákladů na prodej. Firma bude nadále podporovat direkt mail aktivity, jelikož se tento typ komunikace se zákazníky jeví jako efektivní a nákladově přiměřený. CP chce nadále podporovat účast na vybraných odborných veletrzích, ale musí se zlepšit efektivita účasti. Cílem PR bude podpora otevření závodu formy CP v Moskvě a nadále podporovat budování image kreativního dodavatele obalů.

Výstupy z analýzy jsou zkoncentrovány do níže uvedené tabulky silných a slabých stránek marketingové komunikace firmy. Slabé stránky mkg. komunikace budou reflektovány v korektivních opatření strategie komunikace firmy CP.

<u>Silné stránky:</u>	<u>Slabé stránky:</u>
<p>Všeobecně mkg. komunikace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulace strategie • Realizace strategie • Plán mkg. Komunikace • Synergie s generickou strategií • Rozpočet <p>Osobní prodej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ochota změnit styl prodeje • Ochota investovat <p>Direkt mail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativita • Unikátnost • Účinnost vs náklady <p>PR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie a plán PR <p>Veletrhy a výstavy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozpočet • Plán účasti na veletrzích 	<p>Všeobecně mkg. komunikace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odchod mkg. manažera • Konflikt priorit <p>Osobní prodej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chybějící obchodníci v Rusku a Německu • Kompetence obchodníků • Model prodeje používající nevhodné techniky • Organizační struktura prodeje firmy • Náklady vs přínos <p>Direkt mail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapacita designérů obalů • Konflikt priorit <p>PR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odchod mkg. manažera • Pouze částečná realizace PR plánu <p>Veletrhy a výstavy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Náklady vs přínos <p>Odchod mkg. manažera</p>

Tab. 20 Silné a slabé stránky marketingové komunikace CP

5.2 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí pomocí techniky SAP

Technika SAP umožňuje sumarizaci klíčových interních faktorů, které mohou mít vliv, a to buď negativní nebo pozitivní, na budoucí rozvoj firmy a realizaci strategie. Dále umožní

lépe pochopit vztah mezi jednotlivými faktory. Vstupy do SAP tabulky byly získány z jednotlivých analýz vnitřního prostředí firmy. Některé analýzy nejsou z důvodu jejich velikosti součástí analýzy vnitřního prostředí firmy. Tyto analýzy byl proveden mimo tuto práci, avšak závěry těchto analýz jsou začleněny do SAP matice. Seznam vstupů jsem navrhl já sám.

Sektor prostředí	Parametr/Faktor	Význam	Vliv	Potenciál
Technický rozvoj (R&D)	Chybí kompetentní technický tým pro vývoj nových výrobků pro prémiový segment obalů	V	+	S
	Neustálé novinky/inovační strategie CP	V	+	S
	Fluktuace na pozici závodových manažerů nových výrobků	V	-	W
	Nedostatečné využití inovačního potenciálu dodavatelů	S	-	W
	Pomalé zavádění nových výrobků	V	-	W
Marketing/Obchod	Nevhodný model prodeje a použitých prodejních technik	V	-	W
	Nízké povědomí o značce a službách CP na trhu prémiových obalů	S	-	W
	Plány pro rozvoj klíčových zákazníků	V	+	S
	Chybí obchodní zastoupení ve Francii, Německu a Rusku	V	-	W
	Náklady vs přínosy prodeje	V	-	W
	Úroveň kreativních řešení nových obalů	V	-	W
	Strategické myšlení firmy a marketingová orientace firmy	V	+	S
Výroba	Alokace závodů mezi východní a západní Evropou - ČR, Polsko, Rakousko a nedávno i Rusko	V	+	S
	Konkurenceschopná nákladová struktura	V	+	S
	Chybějící výrobní kapacity v WE	V	-	W
	Nevhodné vybavení a chybějící procesy pro výrobu obalů na parfémy, barvy na vlasy a luxusní kosmetiku	V	-	W

	Rozjezd výroby v Rusku	V	+	S
	Problémy s kvalitou	V	-	W
	Implementace nových zákazníků a projektové řízení	V	-	W
Finance	Finanční stabilita a investiční síla	V	+	S
	Pomalý proces vnitřního přezkoumání investičního záměru	S	-	W
	Požadavek rychlého ROI	S	-	W
	Tlak na co nejvyšší EBIT	V	-	W
Firma/Zdroje	Nedostatek kompetentních pracovníků v R&D, výrobě a obchodu	V	-	W
	Strategické myšlení uvnitř firmy	V	+	S
	Pracovní prostředí a týmových duch	S	+	S
	Informační systém	V	-	S
	Firemní hodnoty a přístup k okolí	V	+	S
	Chybějící procesy – díry v interních procesech	S	-	W

Tab. 21 Shrnutí klíčových faktorů pomocí techniky SAP

Vysvětlivky:

Význam – V=vysoký, S=střední, M=malý

Charakter/Vliv - +=pozitivní, -=negativní

Potenciál – S=silná stránka, W=weakness (slabina)

Společnost těží z umístění svých výrobních závodů ve střední a východní Evropě. CP si je vědoma důležitosti formulace strategie. Tento proces probíhá na všech stupních firemní organizační struktury. V týmu CP panuje týmová atmosféra a velmi dobrá spolupráce.

Slabinou firmy je nevhodný prodejní model pro prodej na B2B trhu, náklady na prodej, řízení implementace nových výrobků a projektů, dále pak výzkum a vývoj a výroba. Firma nemá specializovaný vývojový tým zaměřený na produkty v oblasti prémiových výrobků (parfémy, make – up, prémiové Skin care produkty). Strojní zařízení firmy dobře slouží účelům výroby obalů pro masový trh obalů, ale segmenty jako hair care, oral care a prémiová kosmetika vyžadují specializované vybavení. Zhoršení kvality výrobků a následné chyby v procesu řízení reklamací a definice nápravných opatření mělo vyústilo do zastave-

ní nových projektů s firmami Avon, Oriflame a Unilever. Inovační potenciál dodavatelů vybavení a materiálu není dostatečně využit. To má vliv na rychlost vývoje a uvádění nových výrobků na trh. Povědomí o značce, hodnotě a kompetencích firmy CP je nízké.

6 PRŮZKUM POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ

Výzkum pomohl získat zpětnou vazbu z trhu a tak poskytnout CP představu o struktuře nákupního centra zákazníků, potřebách osob rozhodovací jednotky nákupního centra, o míře spokojenosti zákazníků se službami a výrobky firmy CP a o loajalitě zákazníků. Výsledky výzkumu spokojenosti zákazníků také ukázaly, jak si CP stojí ve srovnání s konkurencí v jednotlivých ukazatelích spokojenosti. Výzkum dále pomohl definovat klíčová kritéria, která jsou pro zákazníky důležitá a také, což patřilo mezi jedny z hlavních zjištění vyplývajících z výzkumu, jaká mají tato kritéria dopad na rozhodování zákazníků při výběru dodavatele obalů. Pro mne z toho vyplynulo jedno zajímavé zjištění, a to, že důležitost kritéria (importace) nám říká, co musíme zákazníkovi dodat, aby vůbec mohl být vytvořen obchodní vztah. Avšak dopad kritéria (impact) nám pomáhá definovat vliv kritéria na rozhodování zákazníka. Všechna zjištění z výzkumu spokojenosti vnímám jako nástroje definování konkurenční výhody a odlišení se od konkurence a také jako podklad pro nastavení efektivní komunikace se zákazníky. Zjištění potřeb a odhalení problémů zákazníků a jejich pochopení má klíčový vliv na definici řešení, které dokážou uspokojit potřeby a vyřešit problémy, a tím pádem přinesou zákazníkům hodnotu. Způsob, jakým firma tyto informace o potřebách a problémech získává a jak následně a s jakou účinností svá řešení komunikuje, je předpokladem efektivní komunikace se zákazníkem. Místo komunikace vlastností výrobku firma CP vytváří a komunikuje hodnotu pro zákazníka.

Pro výzkum spokojenosti zákazníků a stanovení klíčových kritérií nákupu obalu jsem použil metodu primárního - kvantitativního výzkumu. Data byla sbírána technikou dotazování, která vycházela z dotazníku. Více detailů kolem techniky sběru dat, cílů výzkumu, výběru zkoumaného souboru atd. najdete v dalších kapitolách této práce.

6.1 Cíle průzkumu

CP si chce být jistá, že návrh strategie zvýšení tržního podílu bude postaven nejen na výsledcích analýzy trhu, ale i znalostech potřeb a očekávání zákazníků. Znalost kritérií a rozhodování cílových zákazníků umožní formulovat „value propositions“, které by měly být základním kamenem konkurenční výhody a efektivní komunikace firmy CP se svými zákazníky. V současnosti se znalost potřeb a spokojenosti pohybuje v úrovni subjektivních hypotéz, sestavených na základě informací od obchodníků firmy CP. Firma CP se na tato

data nemůže plně spoléhat, jelikož je vysoce pravděpodobné, že data jsou ovlivněna samotnými obchodníky.

Vedle toho si chce být firma jistá, že korekce firemní strategie bude mít vysokou pravděpodobnost úspěšnosti a umožní dosažení strategických cílů. Znalost očekávání zákazníků a vlastní pozice vůči konkurenci je v podstatě zpětnou vazbou z trhu, a pokud s ní firma pracuje, zvyšuje tak pravděpodobnost úspěchu na trhu.

Všeobecným cílem průzkumu je najít odpověď na následující otázky:

- Jaká jsou klíčová kritéria (atributy) kvality výrobků a služeb, která jsou důležitá pro zákazníky při spolupráci nebo výběru dodavatele obalů?
- Která kritéria mají největší dopad na rozhodování zákazníků?
- Jak si v těchto kritériích stojí CP ve srovnání s konkurencí z pohledu vybraných zákazníků?

Specifické cíle průzkumu jsou:

- Definovat, jaká jsou hlavní kritéria (atributy) zákazníků týkající se kvality výrobků a služeb
- Odlišit kritéria dle důležitosti (musím mít – „important“) a dopadu na rozhodování (chtěl bych mít – „impact“)
- Definovat kritéria (atributy) s největším dopadem na rozhodování
- Zjistit, jak zákazník hodnotí úroveň naplnění kritérií ze strany CP a konkurence
- Zjištěná kritéria zaznamenat do matrice Importance vs Impact a definovat oblasti konkurenční výhody - „value winner“ a oblasti strategické slabiny - „value killer“

6.2 Metodika průzkumu

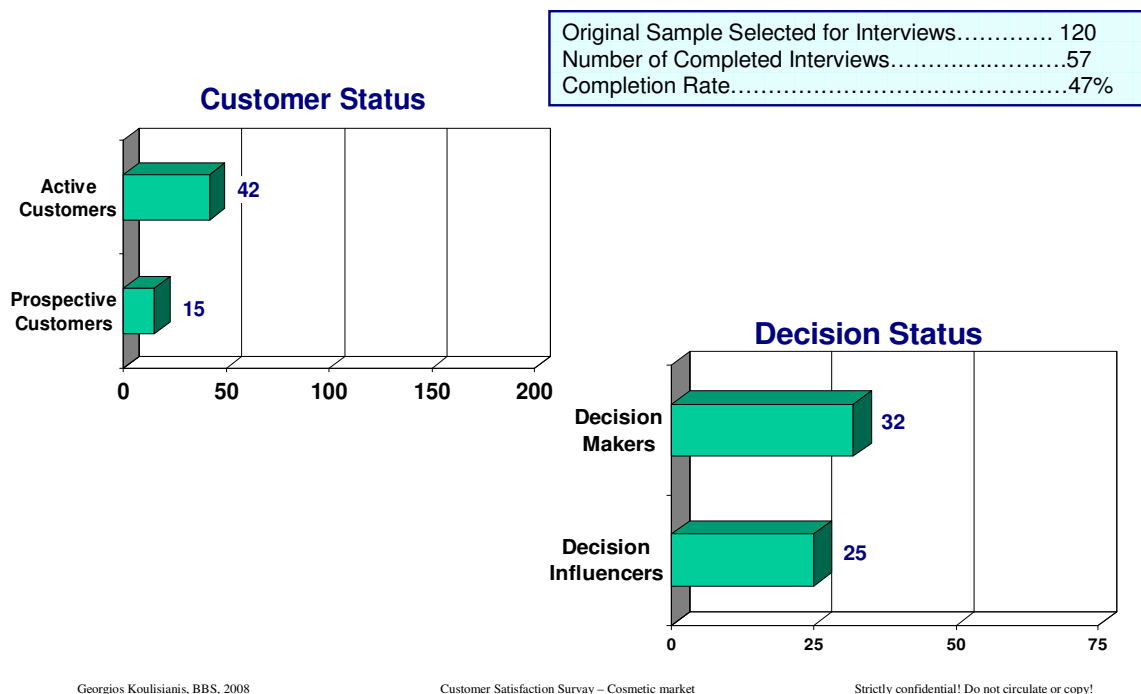
Pro výzkum spokojenosti jsem se rozhodl použít metody primárního výzkumu, jelikož byla výzkumná data shromažďována nově a celý výzkum byl řešen na míru společnosti CP. Zdrojem primárních dat jsou zástupci existujících (active) i cílových (prospective) zákazníků ze segmentu kosmetických obalů. Dále byli zákazníci rozděleni dle modelu nákupní strategie zákazníků – transakční vs konzultativní. Individuální interview probíhaly formou osobního rozhovoru nebo rozhovoru po telefonu. Páteří interview byl dotazník. Průzkum

byl ukončen děkovným dopisem zasláným respondentovi. Výběr reprezentativního vzorku proběhl na základě definice profilu respondenta. Profil reprezentativního souboru **respondentů** byl navržen podle osob, které se účastní rozhodování o výběru či nákupu obalů/dodavatele obalů (functional roles). Jednalo se o zástupce těchto oddělení:

- Nákup (purchasing)
- Vývoj obalů (packaging development)
- Výroba (manufacturing)
- Marketing
- Design obalů (design)

Dále se reprezentativní vzorek dá dělit dle místa pobytu respondenta (geographical locations), vlivu na rozhodovací proces (decision status), status zákazníka (active vs prospective). Velikost vzorku a jeho struktura je uvedena níže:

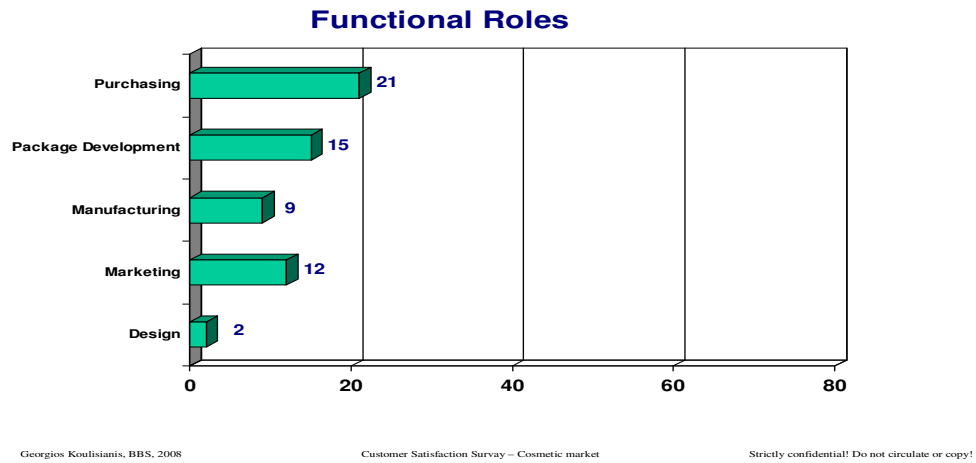
Popis vzorku respondentů



Tab. 22 Popis vzorku respondentů, status a vliv na rozhodování

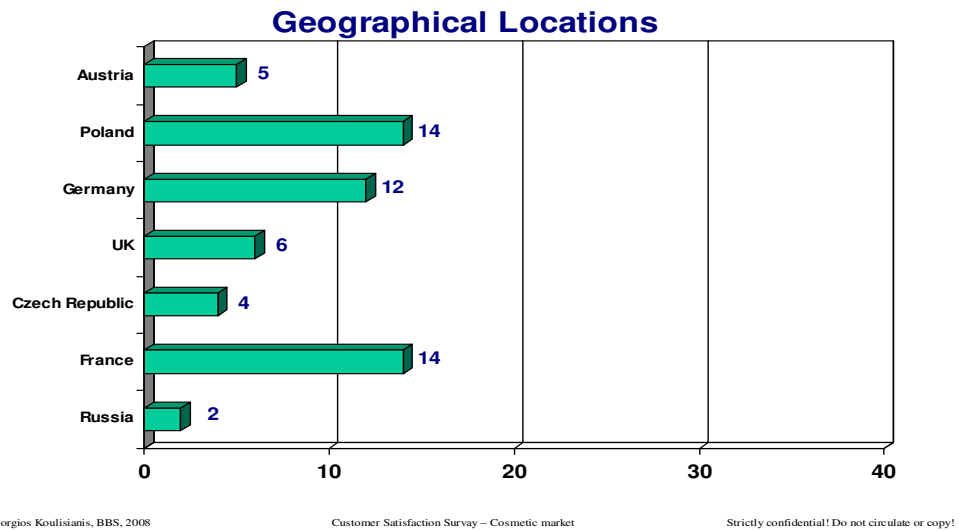
Aktivita kolem definování rolí v rámci nákupního centra zákazníka umožnila lépe pochopit a popsat strukturu nákupního centra a mocenskou pozici osob v nákupním centru zákazníků.

Vzorek respondentů



Tab. 23 Popis vzorku respondentů: pracovní pozice

Description of sample group



Tab. 24 Popis vzorku respondentů: alokace respondentů

6.3 Technika průzkumu

Pro sběr dat byla použita technika telefonického dotazování. Tazatel, zástupce nezávislé výzkumné agentury, se spojil telefonicky s respondentem a dával mu otázky z dotazníku. Odpovědi si zapisoval. Dotazník byl zaslán před samotným kontaktem společně s informačním dopisem (vzorek dotazníku v příloze č. 1). Základem dotazování bylo pokládání otázek respondentům z dotazníku. Z jejich odpovědí byly získány žádoucí primární údaje. Důvodem, proč bylo zvoleno telefonické dotazování, je jeho rychlost, se kterou se získávají potřebné údaje. Další předností jsou i nižší náklady na jeden kontakt a překonání bariéry obav a nechtí respondentů pozvat tazatele do kanceláře. Nevýhodou telefonického dotazování je navázání osobního kontaktu a s tím i spojené riziko nepochopení otázky či odpovědi. Dalším problémem bylo i % nezastižených respondentů a doba, po kterou je respondent ochoten po telefonu odpovídat.

6.3.1 Sběr primárních dat a práce s dotazníkem

Samotný dotazník byl strukturován tak, aby respondent mohl odpovídat pomocí hodnotící škály a tak převést nesouměřitelné znaky, jako jsou hodnocení spokojenosti s výrobky a službami, do znaků měřitelných. Pro účely našeho měření byly použity škály oceňovací, kdy respondent oceňoval daný atribut pomocí hodnotící škály od 1 do 10. toto hodnocení prováděl jak u atributů CP, tak u stejných atributů konkurence. Respondent dále rozděloval škálu 100 bodů mezi jednotlivé atributy a určoval tak jejich důležitost. Čím méně bodů, tím menší důležitost. Dotazník byl přeložen do několika jazyků, dle národnosti respondentů.

6.3.2 Časová osa průzkumu a rozpočet

Timing

- Planning	2 wks
- Questionnaire	2 wks
- Intro letter + distribution	1 wks
- Interviews	3 wks
- Data collecting/processing	3 wks
- Final Report	3 wks
- Road show	3 wks
Total	17 wks

Georgios Koulsianis, BBS, 2008

Customer Satisfaction Survey – Cosmetic market

Strictly confidential! Do not circulate or copy!

Tab. 25 Časový plán průzkumu spokojenosti

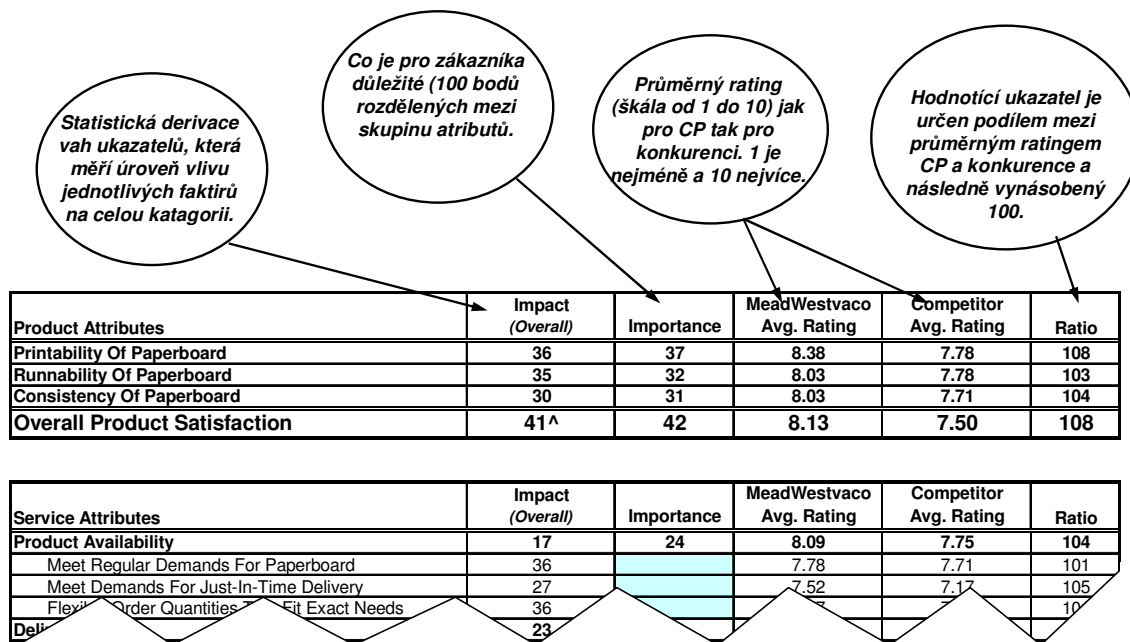
Náklady na výzkum se vyšplhaly na 14.000 EUR, což představovalo cca 260 EUR na jedno telefonické dotazování včetně přípravy celého výzkumu, před-výzkumu, zpracování dat a závěrečné zprávy. Do nákladů nebyly zahrnuty náklady spojené s prezentací výsledků (road show cost) obchodnímu týmu a vedení společnosti CP.

6.3.3 Očekávané výstupy průzkumu

Provedení zkumu nám umožnilo změřit a zjistit následné ukazatele a údaje:

- Jak zákazník vnímá a hodnotí jednotlivé atributy služeb a výrobků
- Jaké má priority a jak vnímá performance CP u jednotlivých atributů
- V čem jsme lepší a v čem horší než konkurence
- Jakou má zákazník zkušenost s našimi výrobky a službami
- Jak hodnotí zákazník hodnotu dodávanou CP

6.3.4 Vysvětlení klíčových výstupů



Tab. 26 Vysvětlení způsobu zpracování a analýzy výstupů z dotazování

6.3.5 Pochopení priorit

Protože je něco důležité, ještě to neznamena, že to má vliv na nákupní rozhodování. Příkladem je třeba nákup automobilu, kde výkon auta má větší dopad na rozhodování, než volant, který je důležitý, ale má minimální vliv na rozhodnutí. Důležitost nám říká, jaké jsou atributy a věci, co musíme dodat a zajistit, aby vůbec mohl být zahájen obchod. Naopak vliv/dopad na rozhodování nám naznačuje, kde leží máme hledat hlavní vliv na rozhodování.

Vzorek výzkumného stromu, definující vztah „value = benefit – cost“, který je dále rozpadnut na jednotlivé kategorie a atributy, je uveden v příloze č. 2. Níže uvedené tabulky obsahují výsledky měření. Pro stanovení zákaznických priorit byla vypracována tzv. „value map“.

Importance vs Impact	Priorita	Cíl pro CP / Strategie
High Importance / High Impact	Top priorita	Co nejlepší „performance“ u daného atributu => být lepší než konkurence!
High Importance / Low Impact	Entry ticket / Základní podmínka spolupráce	Pokud je zde CP nejlepší, ještě to neznamena konkurenční výhodu. Pokud však budeme pod očekáváním zákazníka, ztratíme pozici => být na úrovni konkurence
Low Importance / High Impact	Skrytá příležitost / Hidden opportunity	Skrytá příležitost znamená, že CP musí být v tomto atributu nejlepší!
Low Importance / Low Impact	Low priority/Nízká priorita	Má význam pouze v případě, že CP vykazuje skvělou výkonnost u tohoto atributu => pokusit se přeskupit zákazníkovi priority, vysvětlit hodnotu daného atributu pro zákazníka

Tab. 27 Dopad vztahu Importance a Impact na budoucí definování hodnoty pro zákazníky

6.4 Výsledky průzkumu

Výsledky průzkumu Product & Service Attributes Zákazníci preferující Transakční model nákupu

Product Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Package Quality	46	48	8.45	7.87	93
Conformance To Customer Specification	50		8.31	7.75	93
Performance On Customer Filling Lines	26		8.40	7.45	89
Performance Through Distribution Process	24		8.42	8.36	99
Range Of Packaging Materials Offered	25	26	7.82	7.71	99
Package Performance In The Market	29	25	7.93	7.93	100
Create Impact At The Point-Of-Sale	28		7.54	7.54	100
Help Increase Sales Of Products	16		7.05	7.00	99
Enhance Customer Brand Image	19		7.65	7.60	99
Easy For Consumers To Use	36		8.04	8.04	100
Overall Product Satisfaction	23	33	8.11	7.20	89
Service Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Product Availability	28	29	8.06	7.62	94
Flexibility In Meeting Lead Time Requirements	18		7.78	7.67	98
Delivering On-Time, When Promised	31		8.36	7.86	94
Proactively Keep Informed About Order Status	19		8.25	6.91	84
Complete & Accurate Deliveries	32		8.08	7.56	94
Technical Support	29	19	8.72	7.87	90
Responsiveness On Package Quality Issues	66		8.50	7.87	93
Pre-Press Support	34		8.27	8.17	99
Sales Service	29	25	8.46	7.63	90
Understand Customer & Market Needs	15		8.23	7.81	95
Clear & Open Communications	25		8.53	7.76	91
Responsiveness	25		8.79	7.60	86
Frequency Of Contact	12		8.22	7.25	88
Resolving Problems & Complaints	23		8.40	7.17	85
Product Development	14	27	7.60	7.60	100
Innovative Packaging Concepts & Technologies	28		7.38	7.38	100
Innovative Packaging Designs	28		7.45	7.33	98
Speed In Bringing New Designs To Market	23		7.30	7.41	102
Support With New Product Launches	21		8.44	7.25	86
Overall Service Satisfaction	47	36	8.11	7.38	91

Výsledky hodnocení (ratio) označené červeně, představují oblasti, kde CP dosáhlo nižšího hodnocení = slabina

KLíčové Preference Transakčního typu zákazníků –Kvalita výrobku, Dostupnost výrobku, Fungování výrobku na trhu

Tab. 28 Hodnocení atributů týkající se služeb a výrobků CP

V případě atributů produktů a služeb získalo CP ve srovnání s konkurencí většinou horší hodnocení. Problémový je atribut „Package quality“, „Product availability“ a „Sales Service“. Důvodem tak špatného hodnocení jsou již výše zmíněné problémy s kvalitou výrobků problémy s implementací nových projektů a výrobků a pomalá realizace korektivních opatření. Tam, kde bylo CP hodnocení na úrovni konkurence, např. „Product development“, vliv tohoto atributu na rozhodování zákazníka byl marginální.

Výsledky průzkumu Price & Value Attributes

Zákazníci preferující Transakční model nákupu

Reputation & Practise Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Company Easy to do Business With	39	34	8.18	7.62	93
Company That is Creative and Innovative	14	31	8.11	7.65	94
Serve As Single Source For Packaging Ne	29	19	6.14	6.75	110
Supply Packaging On Global Basis	22	16	7.75	6.55	85
Overall Reputation & PractiseSatisfaction	30	31	7.64	7.47	98
Price Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Competitive Selling Price	45	51	7.67	7.82	102
Total Packaging Cost	55	49	7.71	7.25	94
Overall Price Satisfaction	40	31	7.30	6.80	93
	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Benefits satisfaction	50	47	7.93	7.35	93
Price Satisfaction	50	53	7.78	7.69	99
Value			7.92	7.10	90
Customer Loyalty			Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Likelihood To Repurchase			9.03	8.53	94
Likelihood To Increase Purchase			8.00	7.29	91
Likelihood To Recommend			8.66	8.31	96

Výsledky hodnocení (ratio) označené červeně, představují oblasti, kde CP dosáhlo nižšího hodnocení = slabina
 Klíčové Preference Transakčního typu zákazníků –Nízká cena, Total cost of ownership,

Tab. 29 Hodnocení atributů týkající se ceny, reputace na trhu a loajality zákazníků

Ve srovnání s atributy kvality výrobků a služeb, CP dostalo od respondentů trošku příznivější hodnocení u atributů kompetencí, ceny a benefitů. Výsledky odpovídají problémům firmy s kvalitou. Zákazníci vnímají spolupráci s firmou jako nelehkou „Easy to do business with“ atribut, který významně ovlivňuje rozhodování zákazníka. Ceny výrobků CP jsou vnímány jako konkurenceschopné, ale důležitý je vliv celkových nákladů spojených se spoluprací „Total Packaging Cost“, kde CP opět propadl ve srovnání s konkurencí. Jednoznačným důvodem jsou více náklady spojené s nekvalitou. To se odráží i na hodnocení poskytované hodnoty zákazníkovi „Benefits satisfaction“.

Výsledky průzkumu Product & Service Attributes Zákazníci preferující Konzultativní model nákupu

Product Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Package Quality	28	28	8.45	8.40	99
Conformance To Customer Specification	50		8.31	8.29	100
Performance On Customer Filling Lines	26		8.44	8.40	100
Performance Through Distribution Process	24		8.43	8.36	99
Range Of Packaging Materials Offered	36	36	7.80	7.71	99
Package Performance In The Market	40	35	7.95	7.93	100
Create Impact At The Point-Of-Sale	30		7.95	7.93	100
Help Increase Sales Of Products	24		7.69	7.25	94
Enhance Customer Brand Image	32		7.91	7.62	96
Easy For Consumers To Use	14		7.89	7.86	100
Overall Product Satisfaction	23	33	8.15	8.02	98
Service Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Product Availability	20	25	8.06	8.07	100
Flexibility In Meeting Lead Time Requirements	18		7.75	7.70	99
Delivering On-Time, When Promised	31		8.39	7.86	94
Proactively Keep Informed About Order Status	19		8.24	8.26	100
Complete & Accurate Deliveries	32		8.12	7.75	95
Technical Support	25	19	8.69	8.73	100
Responsiveness On Package Quality Issues	66		8.51	8.50	100
Pre-Press Support	34		8.30	8.31	100
Sales Service	35	29	8.39	7.63	91
Understand Customer & Market Needs	30		8.31	7.43	89
Clear & Open Communications	12		8.49	8.50	100
Responsiveness	16		8.76	8.79	100
Frequency Of Contact	22		8.19	7.25	89
Resolving Problems & Complaints	20		8.38	8.37	100
Product Development	20	27	8.20	8.14	99
Innovative Packaging Concepts & Techniques	28		8.12	7.63	94
Innovative Packaging Designs	28		8.05	7.42	92
Speed In Bringing New Designs To Market	23		8.30	8.21	99
Support With New Product Launches	21		8.54	8.52	100
Overall Service Satisfaction	47	36	8.21	7.89	96

Výsledky hodnocení (ratio) označené červeně, představují oblasti, kde CP dosáhlo nižšího hodnocení = slabina

Klíčové Preference Konzultativního typu zákazníků – Fungování výrobku na trhu, Rozsah obalových materiálů, Prodejní servis, Product development

Tab. 30 Hodnocení atributů týkající se ceny, reputace na trhu a loajality zákazníků – konzultativní model nákupu

V případě atributů produktů a služeb u zákazníků z segmentu konzultativního modelu nákupu získalo CP ve srovnání s konkurencí většinou lepší hodnocení než v případě transakčního modelu. Bohužel v případě atributů s vysokým vlivem na rozhodování zákazníka jsou výsledky výrazně za konkurencí – „Package Performance on the Market“, „Sales Service“ nebo „Innovative Packaging Concepts“. Nižší hodnocení je pravděpodobně důsledkem neschopnosti prodejců odhalit potřeby zákazníka „Understand Customer & Market needs“, nižší kreativity designérů obalu u atributu „Product Development“ a problémům v komunikaci se zákazníkem během implementace nových řešení obalů „Product Availability“.

Výsledky průzkumu Price & Value Attributes Zákazníci preferující Konzultativní model nákupu

Reputation & Practise Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Company Easy to do Business With	26	30	8.28	7.93	96
Company That is Creative and Innovative	29	33	8.34	7.79	93
Serve As Single Source For Packaging Needs	25	23	6.94	7.01	101
Supply Packaging On Global Basis	18	14	7.73	6.61	86
Overall Reputation & Practise Satisfaction	30	31	7.85	7.63	97
Price Attributes	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Competitive Selling Price	45	42	8.07	8.22	102
Total Packaging Cost	55	57	8.01	7.96	99
Overall Price Satisfaction	35	31	7.30	6.80	93
	Impact (Cosmetic)	Importance	Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Benefits satisfaction	55	54	8.07	7.63	95
Price Satisfaction	45	46	7.78	8.08	104
Value			8.06	7.79	97
Customer Loyalty			Competitor Avg. Rating	Creative Packaging Avg. Rating	Ratio
Likelihood To Repurchase			9.03	8.93	99
Likelihood To Increase Purchase			8.40	7.91	94
Likelihood To Recommend			8.75	8.36	96

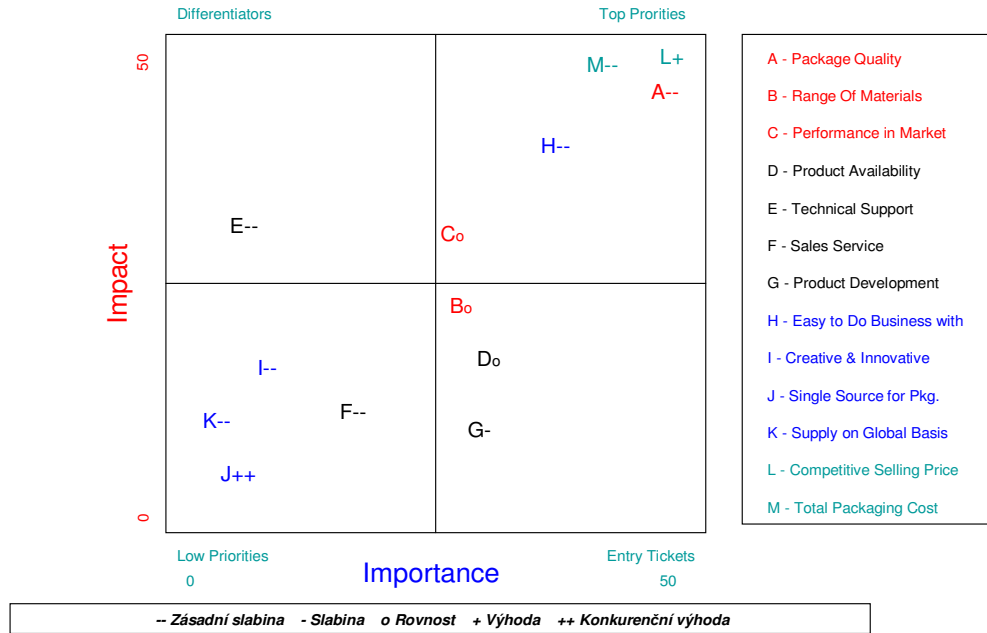
Výsledky hodnocení (ratio) označené červeně, představují oblasti, kde CP dosáhlo nižšího hodnocení = slabina

Klíčové Preference Konzultativního typu zákazníků – Total Packaging Cost, Schopnost uspokojit potřebu pomocí benefitu výrobku

Tab. 31 Hodnocení atributů týkající se ceny, reputace na trhu a loajality zákazníků – konzultativní model

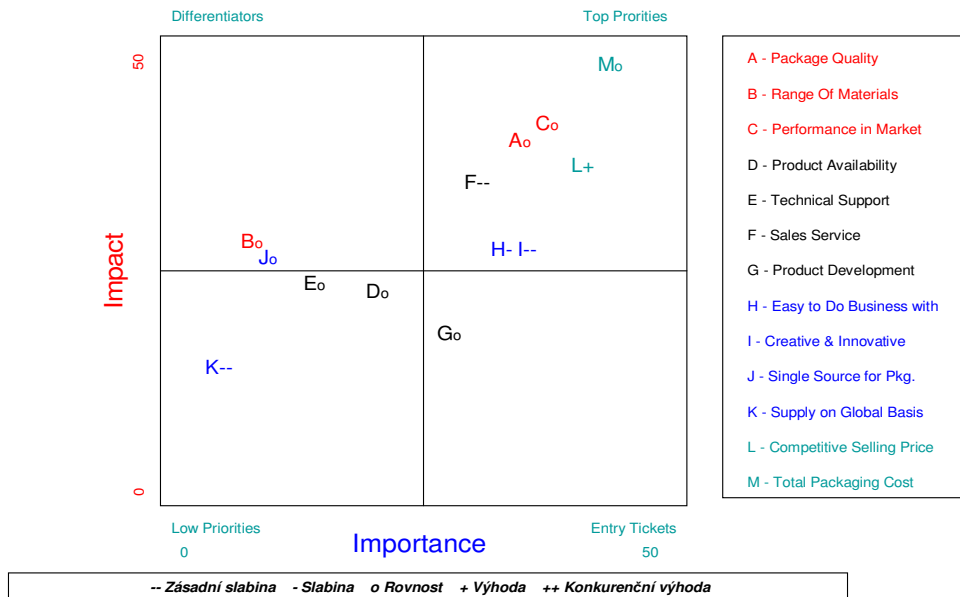
Konzultativní typ zákazníků slyší na dobré ceny – ratio 104. Na druhou stranu vliv ceny na rozhodování zákazníka je nižší než vliv získané hodnoty „Benefit satisfaction“. Zákazníci preferují kreativní řešení obalů, inovace a další kompetence firmy, které vedou k vyřešení problému zákazníka. Vzhledem k tomu, že CP nerozumí dobře potřebám zákazníků na trhu prémiových obalů, není v současnosti schopna uspokojit potřeby zákazníků tak dobře jako konkurence.

Matice Priorit – Transakční model



Obr 7 Matice priorit zákazníka – transakční model

Matice Priorit – Konzultativní model



Obr 8 Matice priorit zákazníka – transakční model

Převedení jednotlivých atributů do matrice „Importance vs Impact“, jsme získali přehled o prioritách, na které kladou kosmetičtí zákazníci důraz při spolupráci s dodavatelem obalů.

Z průzkumu vyplývá (obr. 5), že transakční typ zákazníků klade prioritu na dobrou cenu (L), kvalitu obalu (A) a celkové náklady spojené s užíváním výrobku (M) a jednoduchou a efektivní spolupráci s dodavatelem (H). Bohužel ve všech parametrech, mimo atributu ceny, dopadlo CP nevalně s hodnocením --. Priority zjištěné v průzkumu jsou velice blízko charakteristice priorit tohoto typu zákazníků (str. 28), jak je uvádí odborná literatura. Atribut technické podpory (E) skýtá možnost odlišení se od konkurence, jelikož zákazník tento atribut nevnímá jako důležitý, ale má velký vliv na jeho rozhodování. To znamená, že zákazník podvědomě očekává fundovanou technickou podporu ze strany dodavatele v případě technických problémů během implementace nebo používání výrobku. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, CP čelilo závažným kvalitativním problémům, které se nepodařilo rychle vyřešit. Tyto problémy se podepsaly jak na výkonnosti firmy, tak na hodnocení ze strany zákazníků. Pokud chce firma uspět v transakčním segmentu musí zlepšit kvalitu svých výrobků, projektové řízení implementace výrobku, příčin problému nebo zavádění korektivních opatření. Prodejce nemá v tomto segmentu silnou pozici. Jeho roli zde přebírá zákaznických servis, manažeři nových výrobků a technický tým. Firma musí do těchto oddělení investovat čas a peníze a vytvořit z těchto oddělení budoucí zdroj hodnoty pro zákazníka. Výše uvedené kroky představují hlavní osu efektivní komunikace s transakčním typem zákazníka.

Konzultativní typ zákazníků klade prioritu na celkové náklady spojené s užíváním výrobku (M), chování výrobku v místě prodeje (C), přiměřenou cenu (L) a v neposlední řadě i podporu ze strany obchodníka (F) a kreativitu a inovační myšlení (I). Zdrojem možné diference vůči konkurenci je schopnost nabídnout širokou škálu materiálů (B) a schopnost dodat širokou paletu výrobků (J). U většiny atributů je na tom CP srovnatelně jako konkurence. To však neznamená, že CP je tak dobré, ale spíše jestli konkurence je tak slabá. CP má dobrou cenu výrobků, ale v případě schopnosti obchodníka poradit (F), kreativitě (I) a jednoduché spolupráce (H) dopadlo CP špatně. Konzultativní typ zákazníka hledá partnera a unikátní řešení, které pomohou odlišit značku jeho výrobku od konkurence. Jak vyplynulo z analýzy prodejních dovedností, prodejci CP nejsou úspěšní v odhalování potřeb a problémů zákazníků. Pokud jim je zákazník neřekne přímo tzn., že si své problémy očividně uvědomuje, obchodník je pravděpodobně nedokáže odhalit. Většinou zjistí pouze naznače-

né potřeby (implied needs), na které reaguje nabídkou vlastností výrobku místo, aby šel více do hloubky, definoval správnou hodnotu pro zákazníka a tím se odlišil od konkurenčního prodejce. V případě, že se podařilo prodejci získat nový projekt, např. díky dobrému direkt mailu, nabídnuté řešení nebylo dostatečně kreativní a inovační. Osobně se domnívám, že důvodem slabší kreativity je stále otevřená pozice ředitele kreativního designu obalů. Pokud chce firma uspět v segmentu konzultativního prodeje, bude muset změnit model prodeje, posílit kreativitu designérů a zlepšit projektové řízení vývoje a implementace nových výrobků. Současně se bude muset zaměřit na rozvíjení vztahu se všemi hlavními osobami nákupního centra organizace, zejména pak technickými pracovníky, designéry značky a marketingu. Direct mail a PR se jeví jako efektivně a synergicky působící, společně s osobním prodejem, formou komunikace.

7 SWOT ANALÝZA

Završením analytické části práce je diagnóza silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. V této části práce jsem se snažil odhadnout vliv jednotlivých faktorů s cílem určit konkurenční výhodu společnosti CP (competitive advantage), klíčové faktory úspěchu strategie a klíčové slabiny firmy. Pro diagnózu jsem použil SWOT analýzu. Pro účely analýzy jsem vybral pouze nejdůležitější faktory shromážděné pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy a průzkumu potřeb zákazníků. Analýzu SWOT vnímám jako sumář dílčích závěrů vnější a vnitřní analýzy a také jako velice vhodný zdroj pro formulaci strategie.

		Strengths					Weaknesses					
		Finanční stabilita a investiční síla CP	Týmová spolupráce a atmosféra ve firmě	Konkurenceschopná nákladová struktura	Strategické myšlení firmy a orientace na trh	Výroba alokovaná ve stř. a vých. Evropě	Kvalita výrobků a implementace výrobků	Reputace a povědomí o značce CP na trhu prémiových kosmetických obalů	Chybějící v hodné vybavení pro výrobu prémiových obalů	Nedostatek lidských zdrojů a kompetencí v oddělení R&D, kreativního designu obalů a manažrů nov. výrobků	Stávající prodejní model a kompetence obchodního týmu	Celkem
Opportunities	Růst poptávky ve stř. a vých. Evropě a přesun výroby směrem na východ Evropy	+	+	+	+	++	-	0	0	-	-	5+
	Diverzifikace spotřebitelské poptávky	0	0	+	++	0	0	0	--	--	-	2-
	Obal jako nástroj diferenciac	0	0	++	+	+	--	-	--	--	--	4-
	Zákazníci hledají hodnotu	++	+	+	++	++	--	0	--	--	--	0
	Růst trhu kosmetických obalů	+	+	++	+	+	--	-	--	--	-	3-
Threats	Tlak na cenu u mass market výrobků	+	0	+	+	++	0	0	-	--	--	0
	Reputace stávajících dodavatelů (hlavních hráčů) obalů	0	0	++	++	+	--	--	--	-	-	3-
	Vzdálenost z továren CP na trh západní Evropy	+	0	+	+	-	0	0	--	--	-	3-
	Expanze výrobců obalů ze stř. a východní Evropy	+	+	++	+	++	-	-	-	--	--	0
	Změny nákupní strategie zákazníků	+	+	++	++	+	--	-	-	--	--	1-
Total	3+	4+	14+	15+	6+	12-	6-	16-	19-	15-		

Tab. 32 SWOT analýza CP

7.1 Konkurenční výhoda společnosti CP

Finanční stabilita a marketingově-zákaznická orientace firmy, jsou společně s konkurenceschopnou nákladovou strukturou a alokací závodu ve střední a východní Evropě hlavní konkurenční výhodou firmy. Síla konkurenční výhody může být znásobena ochotou změnit stávající stav a provést nutné změny, které umožní využít dynamiky růstu trhu kosmetiky, podporované růstem spotřeby a hledáním co nejlepších forem diferenciací v místě prodeje. Pokud vezmeme v úvahu předpokládaný růst poptávky ve střední a východní Evropě a následný přesun výroby kosmetických výrobků do této části Evropy, základní bázi strategie pro rozšíření podílu na trhu kosmetických obalů bude právě alokace závodů CP ve střední a východní Evropě.

7.2 Klíčové problém firmy CP

Klíčový problém firmy leží v oblasti prodejního modelu, efektivity implementace nových výrobků a projektů, lidských zdrojů, technologií, reputace na trhu prémiových kosmetických obalů a udržitelné kvality výrobků. Aby firma dosáhla cíle devadesáti miliónů euro na kosmetickém trhu, musí penetrovat další atraktivní segmenty trhu a rozšířit svůj tržní podíl ve stávajících segmentech. Změny v nákupním chování organizací vyústily v nové nákupní strategie a změnu segmentace trhu. Úsilí zákazníka je zaměřeno na získání co nejlepší hodnoty. Aby firma dokázala uspokojit potřeby zákazníků a vytvořit pro ně hodnotu, musí přizpůsobit svoji strategie situaci povaze jednotlivých segmentů. Schopnost změnit slabé stránky na silné je zdrojem budoucí konkurenční výhody firmy. Klíčovou slabinou firmy je stávající prodejní model a kompetence obchodníků. Firma CP investovala prostředky do rozvoje prodejních technik, které jsou však neefektivní na trhu B2B. Úspěch v transakčním segmentu trhu je podmíněn atraktivními cenami, vysokou efektivitou implementace nových výrobků a konzistentní kvalitou výrobků. Efektivita implementace a kvalita výrobku je jednou z dalších klíčových slabin firmy CP a jedním z důvodů poklesu ziskovosti. Firma CP nemá dostatek kompetentních lidských zdrojů na technických místech. Firma CP nemá specializovaný tým pro vývoj výrobků (product development team), který by se koncentroval na vývoj výrobků pro segmenty jako jsou fragrance and hair colorants. Firmě CP chybí několik klíčových výrobních technologií, které jsou naprosto nevyhnutelné pro výrobu sofistikovaných a masových obalů jak z pohledu efektivity výroby tak

kvality výrobků. Výrobní a R&D know-how je koncentrováno do rukou několika jedinců. Budování R&D a týmu pro vývoj nových výrobků (product development team) jde pomalu.

7.3 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové kompetence a faktory, které musí být zajištěny, aby podpořily strategii firmy a pomohly firmě efektivně komunikovat se svými zákazníky jsou následující:

- Korekce strategie firmy tak, aby lépe reflektovala charakteristiky hlavních segmentů trhu a nákupní modely zákazníků
- Zlepšit řízení implementace nových výrobků a projektů
- Změna prodejního modelu firmy z tradičního na SPIN a CCV model
- Korekce organizační struktury obchodu a marketingu tak, aby lépe korespondovala s nákupní modely zákazníků
- Podpora víceúrovňové komunikace mezi firmou a zákazníky
- Zlepšení kvality výrobků a zavedení procesů vedoucích k udržitelné kvalitě
- Investice do chybějících technologií (zejména trh parfémů a luxusní kosmetiky)
- Rozšíření inovačního týmu (R&D) a s tím souvisejících technologií
- Posílení kreativity týmu designu obalů a nábor kreativního ředitele
- Nábor marketingového manažera

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 NÁVRH ZLEPŠENÍ IMPLEMENTACE NOVÝCH VÝROBKŮ A ZÁKAZNÍKŮ

Z analýzy vyplývá, že mezi klíčové problémy firmy patří řízení implementace nových výrobků a zákazníků. Přestože se nabízelo několik jiných a atraktivnějších problémů k řešení, např. změna modelu prodeje, pro projektovou část diplomové práce jsem si vybral problém implementace nových výrobků a zákazníků. Důvodem mého výběru je aktuálnost a naléhavost tohoto problému, jelikož má přímý a zásadní vliv na pokles ziskovosti firmy. Čím dříve bude firma schopna problém s implementací nových výrobků a kvalitou výrobků vyřešit, tím dříve se vrátí do černých čísel.

Průzkum spokojenosti transakčního typu zákazníků ukázal, že spolupráce s firmou je komplikovaná a celkové náklady spojené s implementací a užitím výrobku jsou vysoké. Důvodem jsou kvalitativní problémy a problémy s implementací nových výrobků. Tyto problémy vyústily až do poklesu a zastavení alokace nových zakázek od firem Avon, Oriflame a Unilever a zhoršení ekonomické výkonnosti firmy. Tyto firmy jsou typickými představiteli transakčního typu zákazníků, pro které hodnota znamená nízkou cenu pořízení výrobku a bezproblémovou implementaci výrobků a jiných projektů (str. 28, 31, 55).

8.1 Charakteristika projektu “Kick off”

Aby mohl být vůbec projekt zlepšení implementace nových výrobků a zákazníků zrealizován, musí být nejdříve schválen vedením firmy a musí na něj být uvolněny zdroje. Schválení projektu a získání zdrojů je standardním krokem, který musí každý manažer absolvovat. Čím rychleji bude projekt schválen, tím dříve bude i zahájen. V této části práci se chci velice úzce zaměřit na to, jak zajistit, aby byl projekt „Zlepšení implementace nových výrobků“ schválen vedením firmy CP. Projekt jsem nazval “Kick off”.

8.1.1 Zahájení projektu

Identifikace problému - výzvy:

Chyby v procesu implementace výrobků a zákazníků stojí firmu více jak 250 tisíc euro ročně v dodatečných nákladech. Bylo odhadnuto, že chyby v implementaci nových výrobků firmu připravily o potenciální nové zakázky v hodnotě téměř 4 milióny euro jen za rok 2010. Aby mohlo dojít ke zlepšení procesu implementace nových zákazníků, je potřeba

vypracovat projekt, schválit ho vedením firmy CP a tak získat požadované zdroje a podporu.

Přínosy z realizace “Kick off“:

- Schválení projektu vedením společnosti CP
- Získání zdrojů pro realizaci projektu
- Zlepšení procesu implementace nových výrobků a zákazníků
- Eliminace dodatečných nákladů
- Zlepšení spolupráce s Avon, Oriflame a Unilever

Trojimperativ projektu “Kick off“:

CO:

C1: Jednání s vrcholovým vedením CP zorganizováno, analýza současného stavu problémů s implementací nových výrobků prezentována, návrh akčních kroků (strategie) představena, hrubý odhad nákladů představen, pozornost vedení získána

C2: Zdroje nutné pro realizaci projektu alokovány

KDY:

C1: do 30.9. 2011 – během jednání vedení firmy

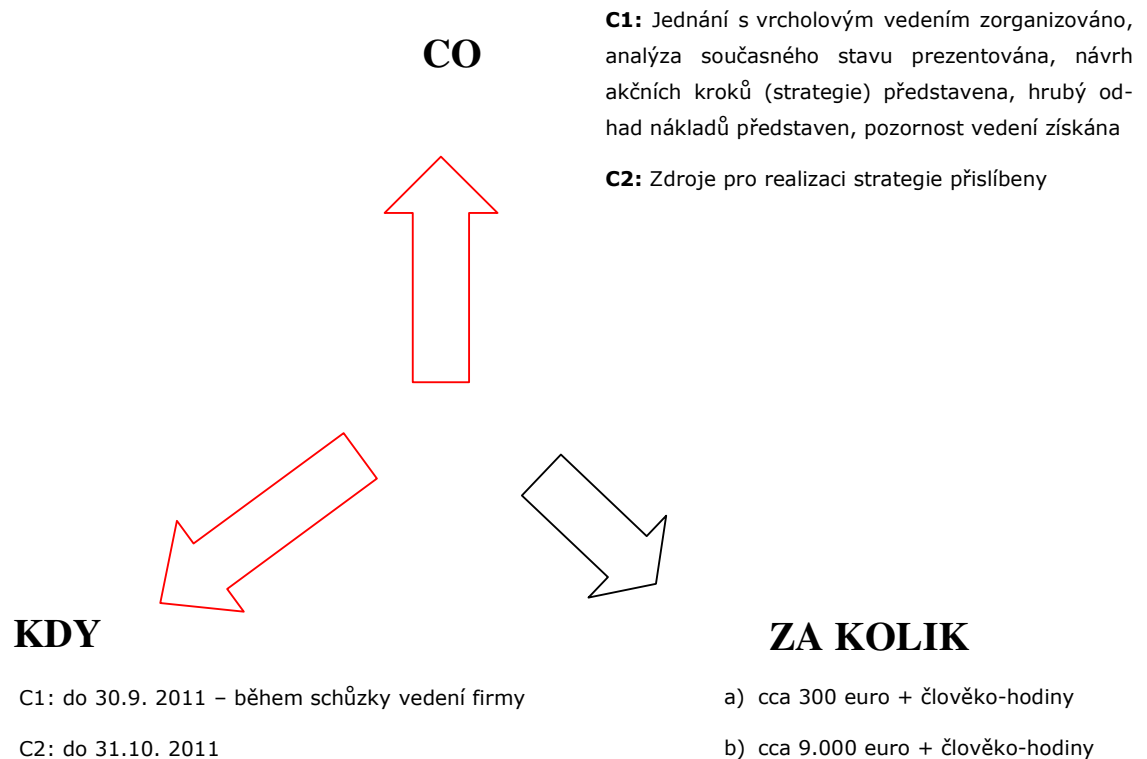
C2: do 31.10. 2011

ZA KOLIK:

Příprava prezentace: 3 lidí (vedoucí projektu, pracovník product development, asistentka manažera strategického rozvoje)

Náklady spojené s prezentací: hrazeno z rozpočtu schůzky obchodních manažerů (cca 300 euro) + náklady spojené s vypracováním projektu – člověko-hodiny

Realizace samotné projektu zlepšení implementace výrobků: projektový tým pěti lidí po dobu 2 měsíců, školení na projektové řízení, trénink manažerů nových výrobků – odhad 9.000 euro + náklady spojené s řízením projektu – člověko-hodiny



Určující osou projektu „Kick off“ bude KDY (připravit prezentaci do 30.9.) a CO (kvalita úrovně zpracování prezentace)

Organizační aspekt “Kick off”:

Hlavní zadavatel – manažer pro strategický rozvoj

Realizátoři:

1. Manažer strategického rozvoje – manažer projektu
2. Vedoucí vývoje nových výrobků
3. Asistentka OŘ

Subdodavatelé:

1. Obchodní manažeři
2. Pracovník Product development

Klíčové vstupní předpoklady:

Klíčoví realizátoři budou mít dostatek času na přípravu

Subdodavatelé dodají všechny podklady včas

8.2 Strategie projektu „Kick off”

Logická rámcová matice projektu „Kick off“		
Goals/Přínosy projektu		
Finanční přínosy:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Extra náklady eliminovány (-250 tisíc euro); zlepšení ziskovosti firmy 2. Zvýšení pravděpodobnosti získat nové projekty v hodnotě přesahující 4 miliónů euro ročně 		
Zákaznické přínosy:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zákazník dostane to co chce – jednoduchá implementace 2. Dodržování stanovených termínů 3. Úspora nákladů pro zákazníka spojených s implementací nových projektů a výrobků 4. Zlepšení komunikace během realizace projektů 		
Procesní přínosy:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zvýšení indexu úspěšnosti realizace nových projektů na 80% 2. Zkrácení doby realizace projektu o 20% 3. Zlepšení spolupráce v rámci projektového týmu 4. Dodržení rozpočtu projektu 5. Možnost řídit více projektů najednou 		
Přínosy z hlediska lidských zdrojů/potenciálu firmy:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivace účastníků projektů zvýšena 2. Image firmy posílena 3. Zvýšení produktivity účastníků projektu dosaženo 4. Kontinuální rozvoj firmy zabezpečen, stabilita firmy posílena 		
Objectives/Cíle projektu:	Ukazatele dosažení:	Předpoklady dosažení přínosů:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jednání s top managementem zorganizováno, 2. Analýza současného stavu prezentována, 3. Návrh akčních kroků (strategie) 	<ul style="list-style-type: none"> - 30.9. 2011 - jednání - Prezentace zpracována 	<ul style="list-style-type: none"> - každá implementace je řízena jako projekt - zdroje alokovány (peníze, lidé)

<p>představena,</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Pozornost vedení získána 5. Zdroje pro realizaci strategie přislíbeny 	<p>- Prezentace</p> <p>- Zpětná vazba vedení (přislíb alokace zdrojů)</p>	<p>- podpora ze strany nákupu zajištěna</p> <p>- portfolio dodavatelů rozšířeno</p>
<p>Deliverables/Výstupy:</p>	<p>Předpoklady dosažení cílů:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Co spadá do nových výrobků a projektů definováno 2. Situační analýza zpracována 3. Klíčové problémy definovány 4. Návrhová část připravena 5. Prezentace hotova 6. Revize prezentace provedena 	<p>- klíčový účastníci jednání pozváni a přítomni</p> <p>- agenda jednání rozeslána</p> <p>- prostory pro jednání a technická podpora zajištěna</p>	
<p>Actions/Činnosti</p>	<p>Předpoklady dosažení výstupů:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definování projektů implementace 2. Seznam příčin selhání projektů 3. Identifikace dopadů selhání při implementaci výrobků a projektů 4. Příprava SWOT 5. Definice klíčových problémů 6. Navržení akčních kroků (strategie) 7. Příprava obsahu a formy prezentace 8. Revize obsahu prezentace 	<p>- dodavatelé projektu spolupracují dle plánu</p> <p>- obchodníci dodají všechny vstupy dle zadání</p> <p>- během přípravy prezentace nedojde k vytěžování řešitelského týmu jinými úkoly</p> <p>- zadání pro řešitelský tým se nezmění během příprav</p>	
<p>Potřebné vstupy/Zdroje</p>	<p>Hrubý rozpočet</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zadání ze strany manažera str. rozvoje 2. Řešitelský tým + administrátor 3. Pravomoci projektového týmu 4. Vytvoření prostoru pro přípravu jednání 	<p>Čas: 3 týdny od zadání (112 hodin odhadem)</p> <p>Lidé: 3 x řešitelský tým</p> <p>Rozpočet: Navýšení rozpočtu jednání obchodních manažerů o náklady na jednání s top managementem (promítačka, občerstvení, prostory...) – cca 300 EUR</p>	

Tab. 33 Logická rámcová matice projektu "Kick off"

8.2.1 Hlavní orgány projektu a jejich poslání

Sponzor projektu:

Kdo – Manažer strategického rozvoje

Co – poskytuje zdroje, konzultace, revize

Vedení projektu:

Kdo - Manažer strategického rozvoje

Co – řídí postup, koordinuje činnosti, připravuje a realizuje prezentaci

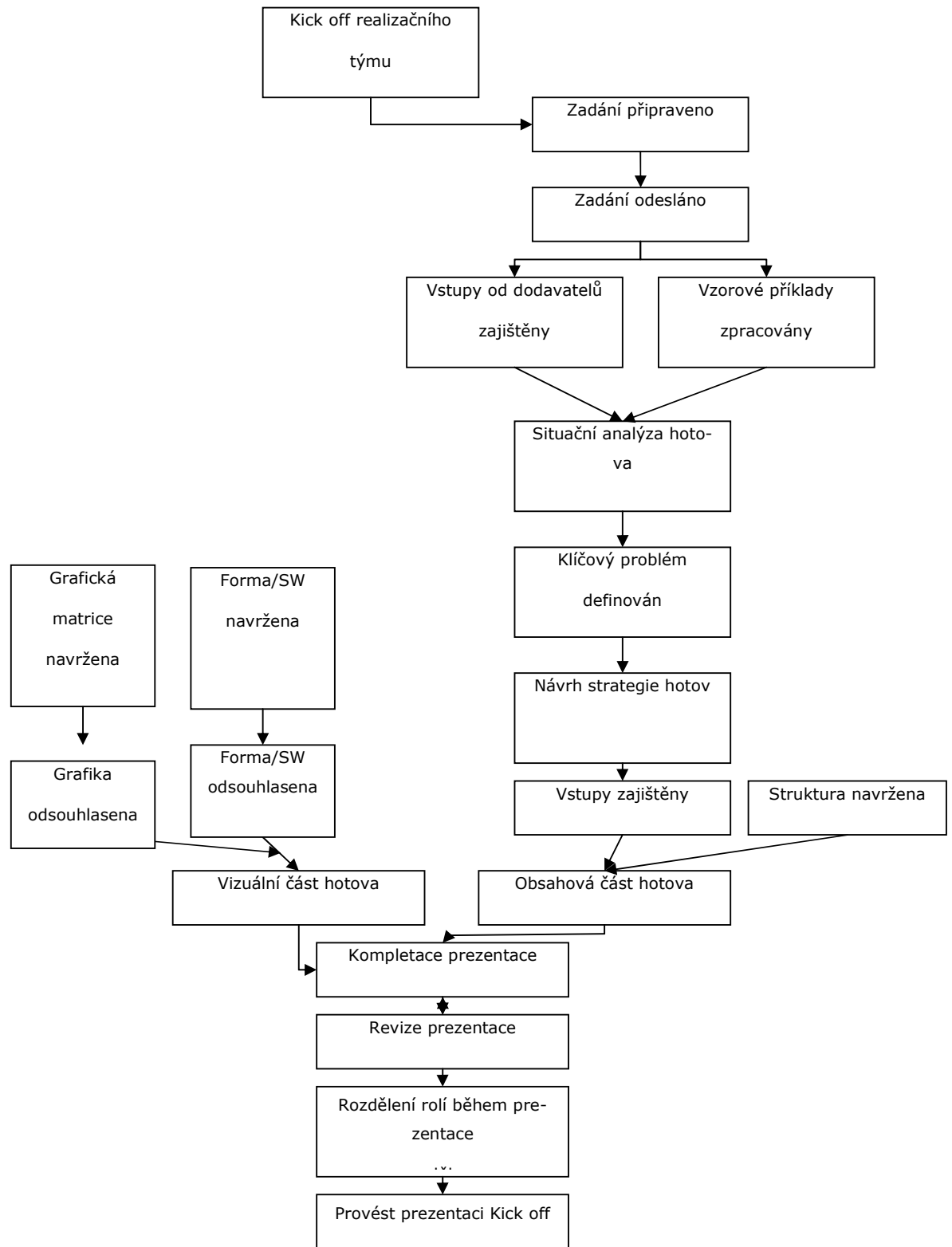
Řešitelský tým:

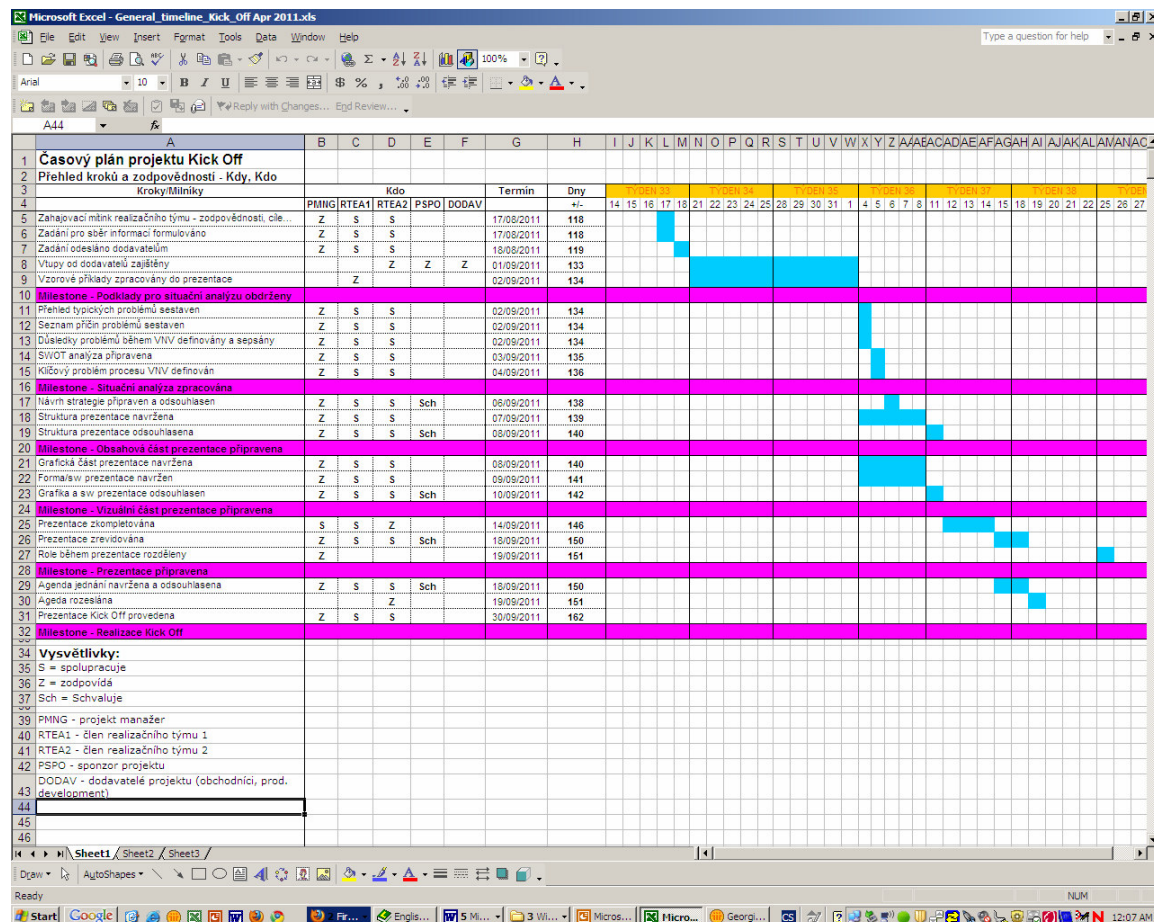
Kdo - Pracovník product development + asistentka manažera strategického rozvoje

Co - Vytváří a garantuje provedení zadaných úkolů

8.3 Plán práce projektu “Kick off”

Startovacím bodem plánu práce je zahajovací mítink realizačního týmu, během kterého je vysvětleno pozadí celého projektu, popsány cíle a přínosy a návrh všeobecného plánu. Následně je vypracována zadání, které je rozesláno dodavatelům projektu. Součástí zadání je i rozdělení úkolů mezi členy řešitelského týmu a stanovení kontrolního termínu. Konec plánu práce je realizace celé prezentace pro nejužší vedení společnosti. Předpokládám, že po prezentaci proběhne diskuse, během které bude ověřena zpětná vazba účastníků, hodnocení prezentace a nástin akčních kroků ze strany vedení.





Obr 9 Časový harmonogram projektu "Kick off"

8.4 Vymezení rizik projektu "Kick off"

Rizika projektu "Kick off" a „Zlepšení implementace nových výrobků a projektů“ jsou následující:

- nepochopení rozsahu problému ze strany vedení
- nedostatečná alokace zdrojů
- konflikt času a priorit členů projektového týmu

Vzhledem k tomu, že rozsah problému je zásadní a zřejmý, myslím si, že pokud bude projekt "Kick off" kvalitně připraven, rizika jsou minimální.

ZÁVĚR

Dynamické změny na trhu organizací a v nákupním chování zákazníků ovlivňují chování dodavatelů. Tento vliv je oboustranný. Zákazníci přehodnocují své nákupní strategie, konsolidují dodavatelské řetězce, specifikují své potřeby a hledají měřitelné výhody. Jinými slovy, dynamika změn na trhu vyústila v to, že zákazníci hledají vyšší přidanou hodnotu. To se projevuje na straně dodavatelů snahou vytvořit a dodat správnou hodnotu pro zákazníka.

Problémem firmy CP je, že nedokáže vytvořit a vykomunikovat správnou hodnotu pro své zákazníky a tím pádem se jí také nedaří dosáhnout stanoveného cíle, tedy proniknout na trh kosmetických obalů s vyšší přidanou hodnotou a zvýšit hodnotu firmy pro její akcionáře. Firma CP uvízla v transakčním segmentu trhu kde se jí nedaří, z důvodu nedostatečné kvality a problémům s implementací nových výrobků a projektů, dosáhnout očekávaného výkonu. Firma CP se snaží najít všechny příčiny stávající situace a navrhnout relevantní řešení problému.

Analýza trhu prokázala, že trh kosmetických obalů v Evropě je dostatečně atraktivní a má potenciál růst, a že bylo správným rozhodnutím na tento trh vstoupit. Na trhu se profilují dva hlavní segmenty zákazníků – transakční a konzultativní. Nákupní chování těchto zákazníků má zásadní vliv na dodavatele a pochopení jejich potřeb je předpokladem vytvoření a dodání hodnoty pro zákazníka. Analýza marketingové komunikace firmy poukázala na to, že CP se snaží, aby nástroje komunikace byly v synergii, ale také upozornila na to, že prodejci firmy CP používají prodejní techniky, které nejsou vhodné pro zjišťování potřeb zákazníků z konzultativního segmentu. Bylo také prokázáno, že osobní prodej společně s direct mailem, PR a účastí na oborových veletrzích a výstavách patří mezi hlavní nástroje marketingové komunikace a má smysl, aby firma do těchto nástrojů nadále investovala. Výstupy analýzy vnitřního prostředí ukázaly na problémy s kvalitou, implementací nových výrobků, nedostatku kompetentních lidských zdrojů a chybějící technologie pro výrobu prémiových obalů. Průzkum spokojenosti a potřeb zákazníků pomohl firmě definovat hlavní priority výběru obalu na straně zákazníků. Bohužel se také prokázalo, že firma CP nedokáže hlavní zákaznické priority naplnit tak jako konkurence. Analytická část práce byla završena diagnózou silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí pomocí SWOT matice. Klíčový problém firmy leží v oblasti prodejního modelu, efektivity implementace no-

vých výrobků, lidských zdrojů, technologií, reputace na trhu prémiových kosmetických obalů a udržitelné kvality výrobků.

Zlepšení implementace nových výrobků se stalo hlavním tématem projektové části a to zejména z důvodu aktuálnosti a naléhavosti problému. Aby mohl být vůbec projekt zlepšení implementace nových výrobků a zákazníků zrealizován, musí být nejdříve schválen vedením firmy a musí na něj být uvolněny zdroje. Projekt, který jsem nazval “Kick off”, se úzce zaměřuje na postup prosazení nutnosti zlepšení implementace nových výrobků u vedení firmy CP.

Není lehké se při každodenní pracovní rutině zastavit a vidět věci komplexně. Diplomová práce mi pomohla si vytvořit celkový obraz o tom, jaký je skutečný problém firmy CP a co jsou jeho příčiny. Propojení jednotlivých analýz nejen pomohlo ozřejmit nedostatky na straně firmy CP, ale i definovat způsob nápravy těchto nedostatků. Pokud firma zlepší kvalitu a implementaci nových výrobků, vytvoří předpoklad pro úspěšný rozvoj v transakčním segmentu trhu. Na druhou stranu, klíčovým předpokladem úspěchu vstupu do konzultativního segmentu trhu, je změna konceptu prodeje, posílení kreativity designu obalů a nákup vhodných technologií.

Schopnost dodavatele rychle reagovat na dynamické změny trhu je velkou výzvou, avšak osobně věřím, že pokud je dodavatel ochoten a schopen naslouchat svým zákazníkům a následně pochopit a určit jejich potřeby, jejich komunikace bude efektivní. To platí i v případě firmy CP.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Adair, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9
2. Black, S. *Nejúčinnější reklama – Public Relations*. Praha: Grada Publishing. 1994. 200 s. ISBN 80-7169-106-2
3. Bureš I. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. Praha: Management Press. 2004. 144 s. ISBN 80-7261-109-7
4. Bureš I. *10 Zlatých pravidel prodeje. 5 vyd.*. Praha: Management Press. 2001. 14 s. ISBN 80-7261-043-0
5. Čakrt, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6
6. De Vincentis, J, N. Rackham. *Rethinking the sales force*. New York: McGraw-Hill, Inc. 2003. 307 s. ISBN: 0-07-134253/2
7. Frey, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2 vyd.* Praha: Management Press. 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7
8. Jobber, D., Lancaster, G. *Management prodeje*. Praha: Computer Press. 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4
9. Johnson, G., Scholes, E. *Exploring Corporate Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1997. 873 s. ISBN 0-13-525635-6
10. Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck. 2003. 169 s. ISBN 80-7179-578
11. Kotler, P. *Moderní marketing. 4. evropské vyd.* Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
12. Nash, E. *Direct marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4
13. Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. *Marketinová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 583 s. ISBN 80-247-0254-1
14. Rackham, N. *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill, Inc. 1998. 193 s. ISBN 0-07-051113-6
15. Rackham, N. *SPIN Selling Fieldbook*. New York: McGraw-Hill, Inc. 2001. 203 s. ISBN 0-07-052235-9
16. Rais, K., Smejkal, V. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. 263 s. ISBN 80-247-0198-7

17. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. *Research Methods for Business Studies*. Harlow: Person Education Limited, 2003.
18. Tellis, G. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing. 2000. 620 s. ISBN 80-7196-977-7
19. Thull, J. *Exceptional selling*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2006. 238 s. ISBN 978-0-470-03728-7
20. Vysekalová, J. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing. 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CP Creative Packaging

CCV Creating clients value

EP Economic profit.

EBIT Earning before interest and taxes

SPIN Situation, Problem, Implication and Need-Pay off questions

VAP Value Added Packaging

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr 1 Model nákupního chování organizace	17
Obr 2 Různé skupiny vlivu na nákupčí organizací	21
Obr 3 Stádia nákupního procesu dle N. Rackham	25
Obr 4 Nákupní segmentační matice	30
Obr 5 Segmentace kosmetických obalů z pohledu nákupní strategie zákazníků, G. Koulisianis 2011	54
Obr 6 Osobní prodej vs model B2B od Huthwaite: Koncentrace vs fáze jednání.....	70
Obr 8 Matice priorit zákazníka – transakční model.....	91
Obr 9 Matice priorit zákazníka – transakční model.....	91
Obr 10 Časový harmonogram projektu “Kick off”	105

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Typ nákupní situace a charakter rozhodovací jednotky v podnikovém marketingu.....	20
Tab. 2	Klíčové fáze nákupního procesu organizací ve vztahu k důležitým nákupním situacím	23
Tab. 3	Stadia rozhodovacího procesu a důležitost členů DMU.....	24
Tab. 4	Změny v nákupním chování ovlivňující prodej.....	28
Tab. 5	Komunikační nástroje marketingu mezi podniky (%).....	33
Tab. 6	Rysy prodeje malého významu a významného prodeje velkého rozsahu.....	35
Tab. 7	Tržby CP v roce 2010	43
Tab. 8	Rozdělení tržeb GP v roce 2010	43
Tab. 9	Cíle CP 2010 – 2013; v tisících EUR.....	44
Tab. 10	Cíle CP pro období 2010 – 2013napříč cílovými segmenty; v tisících EUR	45
Tab. 11	Segmentace kosmetického trhu v Evropě, zdroj: Euromonitor, 2009	52
Tab. 12	Velikost segmentů kosmetického trhu v Evropě, zdroj: Euromonitor, 2009	53
Tab. 13	Rozdělení obalů dle kvality provedení zdroj: vlastní	56
Tab. 14	Analýza atraktivity trhu kosmetických obalů	57
Tab. 15	Seřazení podsegmentů trhu podle atraktivity a priority vstupu	59
Tab. 16	ETOP (environmental threat and opportunity profile)	61
Tab. 17	Účinnost osobního prodeje v rámci B2B marketingové komunikace	64
Tab. 18	Komunikační nástroje marketingu mezi podniky (%) – Zdroj: De Pelsmacker. P. <i>Marketingová komunikace</i> . 2003.....	65
Tab. 19	Osobní prodej CP vs model B2B od Huthwaite	66
Tab. 20	Silné a slabé stránky marketingové komunikace CP	75
Tab. 21	Shrnutí klíčových faktorů pomocí techniky SAP	77
Tab. 22	Popis vzorku respondentů, status a vliv na rozhodování.....	81
Tab. 23	Popis vzorku respondentů:pracovní pozice	82
Tab. 24	Popis vzorku respondentů: alokace respondentů.....	82
Tab. 25	Časový plán průzkumu spokojenosti.....	84
Tab. 26	Vysvětlení způsobu zpracování a analýzy výstupů z dotazování	85
Tab. 27	Dopad vztahu Importance a Impact na budoucí definování hodnoty pro zákazníky.....	86

Tab. 28 Hodnocení atributů týkající se služeb a výrobků CP	87
Tab. 29 Hodnocení atributů týkající se ceny, reputace na trhu a loajality zákazníků	88
Tab. 30 Hodnocení atributů týkající se ceny, reputace na trhu a loajality zákazníků – konzultativní model nákupu	89
Tab. 31 Hodnocení atributů týkající se ceny, reputace na trhu a loajality zákazníků – konzultativní model.....	90
Tab. 32 SWOT analýza CP.....	94
Tab. 33 Logická rámcová matice projektu “Kick off”	102

SEZNAM PŘÍLOH

1. Příklad části dotazníku průzkumu spokojenosti zákazníků CP

PŘÍLOHA P I: PŘÍKLAD ČÁSTI DOTAZNÍKU PRŮZKUMU

CP CUSTOMER SATISFACTION SURVEY QUESTIONNAIRE

PRODUCT EXPERIENCE

I am going to read out some factors that relate to suppliers of packaging components. For each factor, I'd like you to rate CP and the other supplier you mentioned on a scale from 1 to 10, where **1 is poor and 10 is excellent**. Although we would like you to rate as many factors as possible, it is all right for you to omit rating any item on which you feel you do not have enough direct knowledge to evaluate.

(Tell respondents it might be useful to write down scale.)

First, we will consider the actual Products you receive from your suppliers of packaging components.

Question		CP	_____
Q10	First, thinking about Package Quality...		
10.1.1	How would you rate (CP) on how well they conform to your specifications?		
10.1.2	How would you rate (_____)?		
10.2.1	How would you rate (CP) on how well their packaging components perform on your filling lines?		
10.2.2	How would you rate (_____)?		
10.3.1	How would you rate (CP) on how well their packaging components hold up and perform through your distribution process?		
10.3.2	How would you rate (_____)?		
Q11	Considering all of these factors...		
11.1	How would you rate (CP) on overall on Package Quality?		
11.2	How would you rate (_____)?		

Question		CP	_____
Q12	Next...		

12.1	How would you rate (CP) on the range of packaging materials they can offer you?		
12.2	How would you rate (_____)?		

Question		CP	_____
Q13	Finally, thinking about Package Performance in the Market ...		
13.1.1	How would you rate (CP) packaging components on the degree to which they create impact on consumers at the point-of-sale?		
13.1.2	How would you rate (_____)?		
13.2.1	How would you rate (CP) packaging components on how well they help you increase sales of your products?		
13.2.2	How would you rate (_____)?		
13.3.1	How would you rate (CP) on providing packaging components on the degree to which they enhance your brand image?		
13.3.2	How would you rate (_____)?		
13.4.1	How would you rate (CP) on providing packaging components that are easy for consumers to use?		
13.4.2	How would you rate (_____)?		
Q14	Considering all of these factors...		
14.1	How would you rate (CP) overall on Package Performance in the Market?		
14.2	How would you rate (_____)?		

Question		CP	_____
Q15	Now taking into consideration Package Quality, Range of Packaging		

	Materials Available and Package Performance in the Market...		
15.1	How would you rate (CP) overall on the Products themselves?		
15.2	How would you rate (_____)?		

Question		Points
Q16	Now consider the relative importance of these major Product factors. How would you split 100 points across...	
16.1	Package Quality?	_____
16.2	Range of Packaging Materials Available?	_____
16.3	Package Performance in the Market?	_____

SERVICE EXPERIENCE

Question		CP	_____
Q20	First, thinking about Product Availability...		
20.1.1	How would you rate (CP) on their flexibility in meeting your lead time requirements?		
20.1.2	How would you rate (_____)?		
20.2.1	How would you rate (CP) on delivering products on-time, when they promise?		
20.2.2	How would you rate (_____)?		
20.3.1	How would you rate (CP) on their ability to proactively keep you informed about order status?		
20.3.2	How would you rate (_____)?		
20.4.1	How would you rate (CP) on providing complete and accurate deliveries?		
20.4.2	How would you rate (_____)?		
Q21	Considering all of these factors...		
21.1	How would you rate (CP) overall on Product Availability?		
21.2	How would you rate (_____)?		

Question		CP	_____
Q22	Next, thinking about Technical Support...		
22.1.1	How would you rate (CP) technical personnel on their response to and resolution of quality issues with their packaging components?		
22.1.2	How would you rate (_____)?		

22.2.1	How would you rate (CP) on the pre-press support they provide?		
22.2.2	How would you rate (_____)?		
Q23	Considering both of these factors...		
23.1	How would you rate (CP) overall on Technical Support?		
23.2	How would you rate (_____)?		