

# **Význam emocí v marketingové komunikaci distributora laboratorního vybavení P-LAB a.s.**

Bc. Eva Hanzelková, BA (Hons)

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Hanzelková, BA (Hons)**  
Osobní číslo: **K16205**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Význam emocí v marketingové komunikaci distributora  
laboratorního vybavení P-LAB a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární rešerši na téma emoce v marketingové komunikaci se zaměřením na B2B a předložte dosavadní klíčové poznatky v této oblasti.
2. Provedte výzkum emočních vlivů na profesionální firemní nákup a rozhodovací proces v oblasti distribuce laboratorního vybavení.
3. Provedte obsahovou analýzu zjištěných dat a navrhněte koncepční model.
4. Definujte doporučení a budoucí komunikační strategii pro konkrétního distributora laboratorního vybavení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- DAMASIO, Antonio R. Descartesův omyl: Emoce, rozum a lidský mozek. Praha: Mladá fronta, 2000. 264. ISBN 80-204-0844-4
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HILL, Dan. EMOCEnomie: Vliv emocí na obchodní úspěch. Praha: Fragment, 2010. 352 s. ISBN 978-80-253-1057-1.
- HORNÁK, Pavel. Kreativita v reklamě. Neratovice: Verbum, 2014. 296 s. ISBN 978-80-87500-49-1.
- JURÁŠKOVÁ, O., P. HORNÁK a kol. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. Jak psát reklamní text. Vyd. 4. Praha: Grada, 2012. 224 s. ISBN 978-80-247-4061-4.
- KUMAR. Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- McLARENOVÁ, Karla. Řeč emocí. Bratislava: Noxi, 2016. 424 s. ISBN 978-80-8111-311-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. Emoce. Praha: Triton, 2012. 501 s. ISBN 978-80-7387-614-2.
- ŠASEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016. 213 s. ISBN 978-80-7408-141-5.
- TAHAL. Radek a kol. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada, 264. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

Vedoucí diplomové práce:

**doc. PhDr. Jitka Vysekalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce:

**20. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová  
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA 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 <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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 3. 4. 2018

  
Bc. Eva Hanzelková, BA (Hons)

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 nevydělčně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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 výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hovoříme-li o modelu firemního nákupního chování, má se obvykle za to, že se rozhodování profesionálních nákupčích a vedoucích pracovníků zakládá výhradně na důsledné kognitivní analýze. Výzkumy však prokázaly, že i emocionální složky v B2B hrají významnou roli. Tato práce podrobně zkoumá emoční vlivy na profesionální firemní nákup a rozhodovací proces v oblasti distribuce laboratorního vybavení a klade si za cíl zjistit, které konkrétní emoce v B2B sehrávají klíčovou roli. Autorka předkládá studii, která kombinuje kvalitativní výzkumné metody individuálních hloubkových explorací a rozhovorů s *focus groups*. Na základě zjištěných dat a jejich obsahové analýzy autorka navrhuje koncepční model, definuje doporučení a navrhuje strategii marketingové komunikace společnosti P-LAB a.s.

Klíčová slova:

Business-to-business (B2B), emoce, marketingová komunikace, marketing dodavatelsko-odběratelských vztahů, neuromarketing, nákupní rozhodování

## **ABSTRACT**

When we speak about company shopping behaviour model, usual opinion is, that decision making of profesional buyers and leading managers is based exclusively on therill cognitive analysis. Researches however showed, that emotional part have a significant role. This thesis research in detail emotional influence on profesional company purchases and decision making in area of distribution of laboratory equipment, and its goal is to find out which concrete emotion in B2B are the major ones. Author here presents a study, which combine qualitative research method of individual deep exploration and interviews with focus groups. On basis find and its content analysis author proposes conception model, define suggestions and propose strategy of marketing communications for the P-LAB company.

Keywords:

Business-to-business (B2B), emotions, marketing communication, supplier relationship management (SRM)/buyer-seller relationship, neuromarketing, making buying decision

Děkuji doc. PhDr. Jitce Vysekalové, Ph.D., vedoucí této diplomové práce, za významnou pomoc při získání orientace v řešeném tématu, za nasměrování mých myšlenek správným směrem, za cenné podněty a za velmi vstřícný přístup.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 EMOCE</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEORIE EMOCÍ.....	11
1.1.1 Podstata emoce a její projevy.....	11
1.1.2 Vznik emoce.....	13
1.1.3 Znaky emocí.....	14
1.1.4 Typy, druhy a kategorie emocí.....	14
1.2 EMOCE A KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	17
1.3 ROLE EMOCÍ V ROZHODOVACÍM PROCESU.....	18
<b>2 B2B VS B2C ROZHODOVACÍ PROCES</b> .....	<b>22</b>
2.1 HLAVNÍ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ.....	23
2.2 TRENDY V ROZHODOVACÍM PROCESU A NÁKUPNÍM CHOVÁNÍ PROFESIONÁLNÍCH NÁKUPČÍ.....	25
<b>3 B2B MARKETING</b> .....	<b>30</b>
3.1 NOVODOBÉ TRENDY V B2B MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI.....	31
<b>4 METODY ZKOUMÁNÍ A PLÁN VÝZKUMU</b> .....	<b>33</b>
<b>5 SHRUTÍ</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>6 POPIS FIRMY</b> .....	<b>39</b>
<b>7 SPECIFIKA TRHU LABORATORNÍHO VYBAVENÍ</b> .....	<b>40</b>
<b>8 METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>41</b>
8.1 ÚČEL.....	41
8.2 KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC.....	41
8.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	41
8.4 METODY A ZPŮSOB REALIZACE VÝZKUMU.....	41
8.4.1 Dotazování po telefonu.....	42
8.4.2 Hlubkové individuální rozhovory.....	43
8.5 STRATEGIE VÝBĚRU.....	47
8.6 VALIDITA.....	47
<b>9 EMPIRICKÁ ZJIŠTĚNÍ A DISKUSE</b> .....	<b>48</b>
9.1 DOTAZOVÁNÍ PO TELEFONU.....	48
9.2 HLOUBKOVÉ PSYCHOLOGICKÉ EXPLORACE.....	54
9.2.1 Analýza prvního okruhu otázek: nákupní a rozhodovací proces.....	55
9.2.2 Analýza druhého okruhu otázek: komunikace s dodavatelem a charakterové vlastnosti zástupce firmy.....	61
9.2.3 Analýza třetího okruhu otázek: emoce při komunikaci s P-LABem a v nákupním procesu.....	64
<b>10 OMEZENÍ VÝZKUMU</b> .....	<b>67</b>
<b>11 SHRUTÍ</b> .....	<b>68</b>
<b>III PROJEKTOVÁ ČÁST</b> .....	<b>69</b>

<b>12</b>	<b>ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....</b>	<b>70</b>
<b>13</b>	<b>KONCEPČNÍ MODEL .....</b>	<b>71</b>
<b>14</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>75</b>
	14.1.1 CRM a znalost zákazníka.....	75
	14.1.2 Web a uživatelský účet.....	76
	14.1.3 Zrychlení interních procesů.....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>



## ÚVOD

Otázkou, co motivuje profesionální nákupčí a co je pro výběr vhodného obchodního partnera, ať už pro jednorázový nákup či kontinuální/rámcovou spolupráci, rozhodující, by se měla zabývat každá firma, chce-li se svým podnikáním na trhu uspět. Díky nástupu globalizační (od roku 1990), internetové (od roku 1995) a digitální (po roce 2000) éry, kdy jsou i profesionální nákupčí, často neméně než spotřebitelé, vystavováni přívalu obrovského množství informací, působení nejrůznějších obchodních tlaků a reklamních apelů, je pro profesionální nákupčí učinit to „správné“ rozhodnutí čím dál těžší, a jak potvrzují výzkumy<sup>1</sup>, trvá i delší dobu. Stejně tak představuje tato technologiemi a informacemi nabitá éra čím dál větší výzvu pro marketingová a obchodní oddělení při sestavování strategických komunikačních plánů, kde v neznámou vstupuje způsob či styl marketingové komunikace, jakými se odlišit od svých konkurentů nabízejících totožné či velmi podobné produkty a služby, a jakým způsobem motivovat nákupčí k nákupu právě u nás. Cenou bojovat vždy nelze.

Marketéři mají silný pocit, že emoce nemají v B2B kampaních žádný podstatný význam, ovšem opak je pravdou (Hermann, 2016). Existují pádné důkazy o tom, že vedle racionálních aspektů, to jsou i emoční faktory, které při nákupním rozhodování jako takovém sehrávají klíčovou roli (Andersen, Kumar, 2006). I přesto mnoho profesionálních nákupčích či prodejců i nadále dvojí povahu lidského vědomí podceňuje: jedinec jako objektivní a racionální řešitel problémů versus emoční, smyslům podléhající bytost s mystickými přesahy (Hirschman, 1985). V B2B se velmi často používá pojem (dlouhodobý) „vztah se zákazníkem“. A jak by mohl dlouhodobý vztah fungovat bez emocí, resp. jak takového vztahu vůbec docílit? Dle Hermanna (2016) může určité množství emocí posílit kampaně, musí být ovšem použity ve správném kontextu. A tyto emoce nemusejí nutně znamenat, že

---

<sup>1</sup> Internetový portál Demand Gen Report se od roku 2007 zabývá publikováním zajímavých informací z oblasti B2B marketingu. Pravidelně vypracovává „*The B2B Buyer's Survey Report*“, tedy výzkum zaměřený na nákupní chování profesionálních nákupčích. Ten z roku 2015 krom jiného ukázal, že se nákupní rozhodování/proces prodlužuje a je více komplexní. 53 % ze 173 dotázaných nákupčích uvedlo, že se jejich rozhodovací proces oproti předcházejícímu roku zdelšíl, pro 38 % zůstal stejný a pro 9 % se zkrátil. Tento trend je způsoben především faktem, že nákupčí stráví více času průzkumem produktů, cen a klíčových vlastností na internetu, hledají u více dodavatelů a na důležitosti nabývají také sociální sítě, které při hledání dodavatele či vhodného řešení využívá 53 % dotázaných. Celkově 82 % dotázaných uvedlo, že před objednávkou prověří více zdrojů než dříve (zdroj: Demand Gen Report).

musí manažerům vehnat do očí slzy nebo jim roztáhnout koutky úst až k uším. Jde pouze o hledání inovativních způsobů, jak udělat podnikání unikátní a nezaměnitelné.

Na B2B/B2C laboratorním trhu působím v marketingu deset let, z toho posledních pět let na manažerské pozici. Při vytváření kampaní, vydávání firemních bulletinů, novin, *e-newsletterů* a organizování firemních *eventů* jsem se vždy nejprve dívala na to, jak to dělá konkurence a následně se zaobírala otázkou, co a jak můžu udělat pro to, aby marketingová komunikace naší firmy byla jedinečná, zapamatovatelná a vyvolala pozitivní ohlasy. Vždy mne má intuice dovedla ke stejnému cíli, a sice obohatit naši komunikaci určitou dávkou emocí a většinou se vyplatilo. I když mé počínání nemělo přímý či okamžitý dopad na obchodní výsledky, oblíbenost firmy rostla. Jsem toho názoru, že i firemní nákupčí, svázaný jasně danými nákupními procesy a postupy, je stále „jen“ člověk, který nejprve cítí a až poté myslí.

Interní průzkumy společnosti P-LAB a.s. ukázaly, že rozhodovací proces profesionálních nákupčích a manažerů laboratoří je založen především na silné kognitivní analýze – hlavním rozhodujícím atributem je cena, poté rychlost dodání a následně zákaznická zkušenost společně s délkou vztahu. Právě poslední atribut dává prostor pro cílenou práci s emocemi.

O tom, že emoce hrají jistou roli v nákupním rozhodování, nelze pochybovat. Důkazů o tom je však jen velmi málo. Protože je oblast působení emocí ve firemním nákupním rozhodování poměrně neprobádaná, a protože vědecké příspěvky na téma, jakou roli sehrávají emoce v pracovním vztahu prodejce – zákazník, zvláště v českém jazyce, se vyskytují poměrně zřídka (Vysekalová a kol, 2014: 176), rozhodla jsem se právě tomuto tématu věnovat svou diplomovou práci. Podstatou výzkumu je zjistit, čím je rozhodnutí kupujícího utvářeno, a cílem diplomové práce je zodpovědět dvě základní výzkumné otázky:

1. Mají emoce vliv na firemní nákup společnosti P-LAB a.s. a rozhodovací proces?
2. Které emoce hrají klíčovou roli?

V České republice tomuto tématu nebylo doposud věnováno dostatek pozornosti. I proto jsem si zvolila toto téma pro vypracování této studie. Inspiraci čerpám zejména ze zahraničních výzkumů a nejnovějších poznatků z odborné literatury.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 EMOCE

Emoce přenáší poselství mezi nevědomím a vědomím a propůjčují nám dovednosti a schopnosti, jež potřebujeme pro zpracování jakékoliv situace, ve které se ocitneme. Emoce hrají v našem životě klíčovou roli, jsou důležité při rozhodování, motivují naše činy. Díky emocím jsme schopni vybírat z nepřehledného množství informací a možností tu pro nás nejpříjemnější (Vysekalová a kol., 2014: 55). Proto, abychom mohli s emocemi v marketingové komunikaci cíleně pracovat, měli bychom jednotlivé emoce dobře znát, vědět kdy, jak a proč emoce vzniká, co jí předchází, co emoci spouští a jak žádoucí emoci vyvolat.

Názory na funkci i význam emocí se v průběhu vývoje lidstva měnily zároveň s vývojem poznání, přičemž vývoj teorií emocí stále není uzavřen. Emoce jsou výsledkem fylogenetického, ale i ontologického vývoje jedince. Zdroje emocí se s vývojem lidstva rozšiřovaly o podněty dané kulturou, takže dnes tvoří bohatou obsahově diferencovanou fenomenologii citění (Vysekalová a kol., 2014: 14-15).

### 1.1 Teorie emocí

#### 1.1.1 Podstata emoce a její projevy

Co přesně jsou emoce? Odpověď výrazně závisí na teoretickém přístupu. Kleinginna a Kleinginna (1981, cit. podle Wirth a Schramm, 2005: 4) specifikují čtyři složky, na kterých se shoduje mnoho teorií emocí. Emoce mohou být považovány za komplexní interaktivní entity zahrnující subjektivní a objektivní faktory sestávající z afektivních, kognitivních, konativních a fyziologických složek. Afektivní složka zahrnuje subjektivní zkušenost s takovou situací, která je spojena s pocity vzrušení, potěšení nebo nespokojenosti. Kognitivní složka se týká toho, jak jsou vnímány a vyhodnocovány situace týkající se emocí. Konativní složka souvisí s expresivním chováním, což zahrnuje výraz v obličeji, vokální vyjádření, gesta, stejně tak jako polohu hlavy a těla. Za součást konativní složky lze také považovat přípravnou funkci emocí k akci. Příčinou emoce je vědomé či nevědomé hodnocení události, která je subjektivně významná z hlediska dosažení určitého cíle, a za jádro emoce Oatley a Jenkins (1996, cit. podle Vysekalová a kol., 2014: 17) označují pohotovost k jednání a k plánům chování; emoce určuje přednost jednoho jednání před jiným a propůjčuje mu naléhavost. Emoce tedy připisují prioritu jedné nebo více akcím a dle toho při-

pravují jedince k jednání, např. k úteku při úzkosti nebo útoku ze vzteku (Oatley & Jenkins, 1996, cit. podle Wirth a Schramm, 2005: 4). Konečně, fyziologická složka zahrnuje periferní reakce těla, které jsou zprostředkovány autonomním nervovým systémem (fyziologickým vzrušením). Patří sem jevy jako je zčervenání, změny srdeční frekvence, změny v dýchání a potíci se ruce (Meyer, Schützwohl & Reisenzein, 2003, cit. podle Wirth a Schramm, 2005: 4). Silné emoční prožitky, zejména afekty typu strach, úzkost, hněv, vztek, úlek, hněv, jsou doprovázeny určitými somatickými reakcemi a vyvolávají fyziologické změny – ochabnutí, strnutí, sevřený hrudník, zrychlený či zpomalený dech, sevření žaludku, návaly, bušení srdce apod. (Vysekalová, 2014: 42).

V závislosti na teoretickém modelu je na složky emocí nahlíženo různě. Jedna skupina teorií předpokládá, že fyzické reakce (zejména mimické a/nebo fyziologické) jsou základem emocionálního procesu (např. James, 1884, 1890; Izard, 1971, 1990; Tomkins, 196). Autoři předpokládali, že nespecifické fyziologické vzrušení je původem emocionálního zážitku. Vzrušení přináší svůj specifický emoční význam následnými interpretacemi a kognitivními hodnoceními. Výzkumy se proto zaměřují na identifikaci oblastí mozku, které jsou aktivovány nebo deaktivovány specifickými emocemi (Merten, 2003, cit. podle Wirth a Schramm, 2005: 4). Druhá skupina teorií přikládá fyziologickým faktorům také velkou důležitost, ale více se soustřeďuje na subjektivní emotivní zkušenost. Mandler (1975, 1984 cit. podle Wirth a Schramm, 2005: 4) předpokládá, že vnímání změn v prostředí vede k fyziologickému vzrušení a že sémantická analýza této situace určuje subjektivně již zažitou emoci. Třetí skupina teorií deklaruje názor, že ústřední roli při vzniku emocí hrají kognitivní rozhodování nebo hodnocení situací. Čtvrtou skupinu tvoří evoluční biologické přístupy (viz Darwin, 1972, McDougall, 1960, Ekman, 1972, 1973; Ekman & Friesen, 1971). Tyto přístupy zdůrazňují fylogenetický význam emocí. Z tohoto pohledu to znamená, že se emoce vyvinuly jako mechanismy pro adekvátní přizpůsobení se okolním podmínkám v dějinách lidského druhu. V této souvislosti je zvláště důležitá motivační i expresivní složka emocí (Schwab, 2004, cit. podle Wirth a Schramm, 2005: 4).

Psychologicky důležitým aspektem je výraz emocí, tedy projevy v mimice, kinetice nebo pantomimice. Výraz v mimice bývá provázen i změnami v držení těla a pohyby. Již Darwin uvedl, že výraz emocí má komunikativní funkci, sděluje stav subjektu a může být pro druhého člověka podnětem ke vcítění nebo signálem. Z výzkumu E. A. Levitta vyplývá, že při posuzování emoce ji převážně nejsnadněji odhadneme z výrazu obličeje než z tónu hla-

su. To neplatí u strachu, kdy emoci prozradí spíše hlas, který je strachem ovládán, přičemž se snažíme udržet kamennou tvář. (Vysekalová, 2014:44).

Chceme-li tedy zkoumat vliv emocí při rozhodovacím procesu, je dobré člověka vidět, vidět jak se v dané situaci tváří. Proto je žádoucí při tomto typu výzkumu nevolit výzkum formou dotazníku, ale lépe některou z metod kvalitativního výzkumu s přímou konfrontací výzkumníka s respondentem

### 1.1.2 Vznik emoce

Na vznik emocí řada teorií pohlíží z různých perspektiv. Pro potřeby výzkumu komunikace je důležité vědět, jak se vyvíjí konkrétní pocit v dané situaci a v interakci s osobnostními rysy a situačními vlivy. Na vzniku emocí na jejich konkrétní úrovni se dle Ulicha a Mayringa (1992: 73, cit. podle Wirth a Schramm, 2005: 5) podílejí okamžité vnitřní procesy, individuální tendence chování, stejně jako konkrétní, kontextově závislé faktory na dané situaci. Faktory, které stojí za chováním jednotlivců, a které stojí za vznikem emoce, jsou ontogenetické a fylogenetické. Vznik emoce se objevuje jako vnitřní proces, protože právě v nitru každého z nás se všechny vlivy shromažďují, jsou vybírány, zpracovávány a hodnoceny. V důsledku toho máme konkrétní pocit, např. úzkost nebo strach. Vlastní vnitřní procesy popsané výše však nejsou přímo vyvolávány faktickými a dispozičně působícími faktory, ale je to spíše pozadí situačních aktivních reprezentací starších vlivů, uložených zkušeností a vnímání událostí (Wirth a Schramm, 2005: 5).

Při tvorbě marketingové komunikace je tedy důležité uvědomit si, že podnět či situace, jejichž cílem je záměrné vyvolání emoce u recipienta komunikačního sdělení, nemusí v kontextu s jeho aktuálním emočním rozpoložením, vnitřním natavením, hodnotách či sociálním kontextu tuto emoci vůbec vyvolat. Ba naopak může vyvolat emoci zcela opačnou. Zvláště nebezpečná témata z pohledu marketingové komunikace jsou rodina, náboženství, politika a sport. Typickým příkladem je komunikace v předvánočním čase, kdy téměř každá reklama v médiích komunikuje produkt či službu „pro rodinnou vánoční pohodu“, „pro šťastné chvíle strávené s těmi nejbližšími“ apod. Cílem těchto sdělení je navodit pocity štěstí, úplnosti, radosti, bezpečí a pohody. Tento apel v danou chvíli u úplných a šťastných rodin vskutku žádoucí emoci může vyvolat. Ovšem u recipientů, kteří tráví vánoční svátky sami, protože rodinu nemají, může toto reklamní sdělení vyvolat zcela opačné pocity, kterými mohou být úzkost, lítost, smutek, obavy, nenávist a strach.

### 1.1.3 Znaky emocí

Emoce nelze vzhledem ke složitosti jejich procesu a subjektivního vědomého i nevědomého vnímání a prožívání jednoduše definovat. Emoce ovšem vykazují znaky, které jsou pro řadu jedinců totožné. Patří mezi ně (Vysekalová, 2014: 18):

- emoce jsou subjektivní;
- slovy jsou těžko vyjádřitelné (jak již vyplývá z definic a různých přístupů výše);
- jsou univerzální, tzn. doprovázejí všechny druhy duševní činnosti a ovlivňují je;
- jsou aktualizovány konkrétní situací v daném okamžiku, odehrávají se okamžitě, bezprostředně (mohou se měnit u jednoho člověka v čase);
- jsou neopakovatelné – vjem, který v nás emoci vyvolal, si můžeme znovu vybavit ve vědomí, ale stejné city nikoliv, ty se s prožitým obsahem mění;
- jsou podmíněné, setrvačné – např. máme-li s produktem některé firmy špatnou zkušenost, může se prožívání nepříjemných pocitů objevovat ve spojitosti s touto firmou i u jiných produktů;
- většina emocí je polaritních, každá emoce má svůj protiklad, např. láska-nenávist, radost-smutek;
- emoce mohou být ambivalentní, rozpolcené či smíšené (v určité situaci můžeme mít radost z vlastního úspěchu, ale zároveň pociťovat smutek z toho, že náš přítel neuspěl);
- emoce jsou přenosné, nakažlivé (jejich výraz v mimice, tónu hlasu apod. může evokovat u ostatních podobné pocity), mají významnou komunikační funkci (radostný výraz signalizuje dobrou zprávu a naopak);
- jsou obtížně přístupné objektivní analýze.

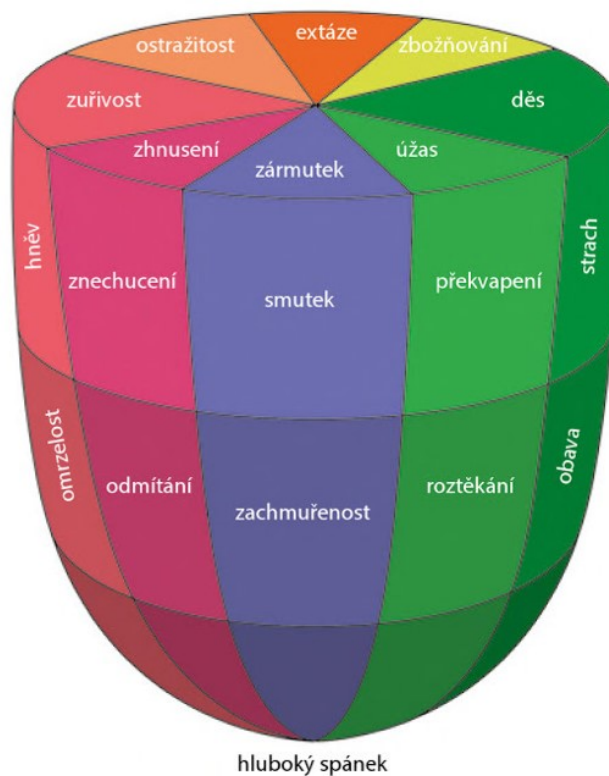
### 1.1.4 Typy, druhy a kategorie emocí

Emoce můžeme dělit nejen podle toho, jaký pocit v nás zrovna vyvolávají, ale i podle kvality – nižší a vyšší emoce a délky jejich trvání – afekty, nálady a dlouhodobé citové vztahy (Vysekalová, 2014: 20). Nižší emoce jsou spojeny s instinkty a pudy, kdežto vyšší emoce jsou označovány také jako city morální, protože jsou součástí etických, estetických (vyjadřují vkus člověka), sociálních a intelektuálních postojů a jednání. Získávají se v průběhu života (nejsou vrozené) a jsou ovlivňovány společností.

Dále se setkáváme s tříděním emocí na primární – vrozené emoce, a sekundární – získané emoce. Vysekalová (2014: 22) považuje za předmět primárních emocí sebehodnocení (např. stud, hrdost, vina), emoce vztahující se ke smyslovým podnětům (bolest, úžas), emoce zaměřené na jiné osoby (láska, nenávisť, závist), estetické emoce (pocit krásy, vznešenosti, tragiky) a nálady, které se vyskytují v řadě klasifikací. W. Mc Dougall (1914, 1921, cit. dle Nakonečný, 2012: 97) rozlišoval primární, sekundární a naučené emoce. Za primární emoce považoval strach, vztek, něžnost, opovržení, pozitivní a negativní sebecit a údiv, kdy tyto emoce odvozoval přímo z pudů; za sekundární emoce pokládal bázeň, obdiv, úctu, pohrdání, vděčnost a závist (tyto emoce vznikají složením dvou primárních emocí); k naučeným emocím podle něj patří výčitky, žárlivost, stud a msta.

Plutchik (1962, cit. dle Vysekalová, 2014: 16-17) odvozuje sekundární emoce z primárních jejich míšením, což se děje v situaci, která je neurčitá (typicky hovoříme o smíšených pocitech, které těžko identifikujeme – pozn. autorky, jako jsou například rozpaky). Míšením primárních emocí vznikají dyády, resp. triády emocí jako jednotný komplex emočního zážitku. Takovou dyádu představuje například stud, který je smíšeninou strachu a hnusu ze sebe sama. Plutchik toto smíšení ilustruje na schématu kruhového uspořádání primárních emocí. Základem prostorového zobrazení je osm emocí: smutek, strach, vztek, radost, akceptace, znechucení, očekávání a překvapení. Tyto emoce jsou uspořádány ve vrstvách reprezentujících stupeň intenzity a „čistotu“ emoce: vysoký stupeň intenzity znamená ryzí emoci, nízký stupeň kombinovanou emoci.





Obrázek 1: Strukturální model emocí podle Plutchika (1962). (Zdroj: Vysekalová, 2014: 16).

Řada autorů ke kategorizaci emocí přistupuje opět různě. Shodují se v zásadě v základním rozdělení emocí dle teorie Paula Ekmana a Wallace V. Friesena, kteří zjistili, že specifický obličejový projev základních emocí rozlišují lidé ve všech kulturách stejně (Vysekalová, 2014: 23):

- štěstí
- překvapení
- smutek
- strach
- znechucení
- hněv

Dan Hill (2010) ve své knize Emocenie upozorňuje na fakt, že převažují negativní emoce (červeně). Pozitivní je jen jedna, a sice štěstí (zeleně), překvapení (šedě) je emoce neutrální.

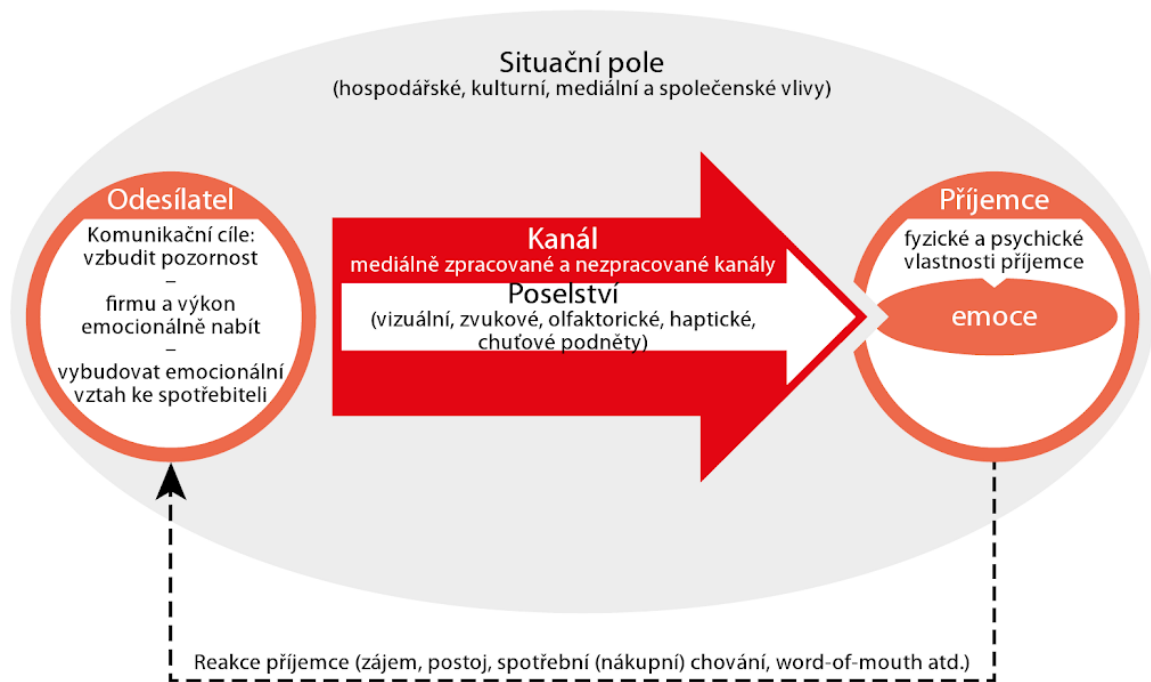
Kromě těchto základních emocí známe apatii a pocit nudy, vinu a stud, nenávist, zmatek, žárlivost a závist, panický strach a zděšení, žal, pocit spokojenosti a radosti, stres a odpor

(McLarenová: 2016). Nakonečný (2012) za základní komplexní emoce považuje úzkost, radost, štěstí, smutek, strach, hněv, pocit viny, stud, starost, hnus, lítost, naději a empatii. Za vývojově vyšší city, ve srovnání s nižšími, považuje ty, které mají smyslový zdroj, tedy vystupují pomaleji, silněji závisí na stávající náladě, lehčeji se vůlí potlačují, obsahují více reprodukcí, jsou více rozestřené a neostře a udržují se také lehčeji a déle: intelektuální city (hodnota pravdy, údiv, objevování, rozlišování pravdy a správnosti, překvapení); etické city (osobní morálka, sociální city – altruismus, svědomí, nemorální emoce – škodolibost, nenávisť apod.); estetické city (umělecká a přirozená krása, vcítění se); náboženské city (víra, zbožnost, extáze).

## 1.2 Emoce a komunikační proces

Emoce tvoří součást i výsledek komunikace. Emoce mohou být vyvolávány jak vnitřními vzruchy (vnitřní představy, rozumové aktivity, pochody látkové výměny), tak, a to především, vnějšími podněty: například smích jako reakce na humornou reklamu nebo vztek, který je výsledkem nezdařilého obchodního jednání. Vznik emocí na základě komunikačních procesů je složitý a velmi citlivý děj, při kterém i ta nejmenší změna v komunikačním procesu může vést u příjemce k úplně rozdílným emocím. Například reklamní sdělení v jiné situaci nebo u jiného příjemce může vyvolat naprosto rozdílné emoce. (Vysekalová, 2014: 68)

Emoce se nacházejí přímo v komunikačním sdělení, ale vznikají jako výsledek celkového komunikačního procesu u osobnosti příjemce. Iniciátorem komunikačního procesu je odesílatel, který prostřednictvím komunikačního kanálu zasílá informaci ve formě komunikačního sdělení. Z volby kanálu vyplývají na jedné straně předpoklady pro vytvoření sdělení a na druhé straně má volba kanálu vliv na dosažení cílové skupiny. Emoce vzniká u příjemce jako výsledek kombinace vnitřních a vnějších podnětů. Podněty přitom obsahují vnímání sdělení, kanálu, příjemce (zvláště také jeho motivaci), jakož i vnímání situace obsažené v komunikačním procesu. Komponenty komunikačního procesu mezi odesílatelem a příjemcem jsou následkem a současně také faktorem působícím na emocionální přijetí komunikace adresátem. (Vysekalová, 2014: 69)



Obrázek 2: Emoce jako výsledek komunikačních procesů (Zdroj: Meffert, 2000, cit. podle Vysekalová, 2014: 69.)

Dle Vysekalové (2014) jsou emoce součástí všech prvků komunikačního procesu. Svě emoce do celého procesu vkládá odesílatel, jsou součástí komunikovaného sdělení, přičemž emoční náboj je též součástí použitých médií. Z marketingového pohledu, marketéři zajímají hlavně emoce na straně příjemce sdělení, na kterého má působit.

### 1.3 Role emocí v rozhodovacím procesu

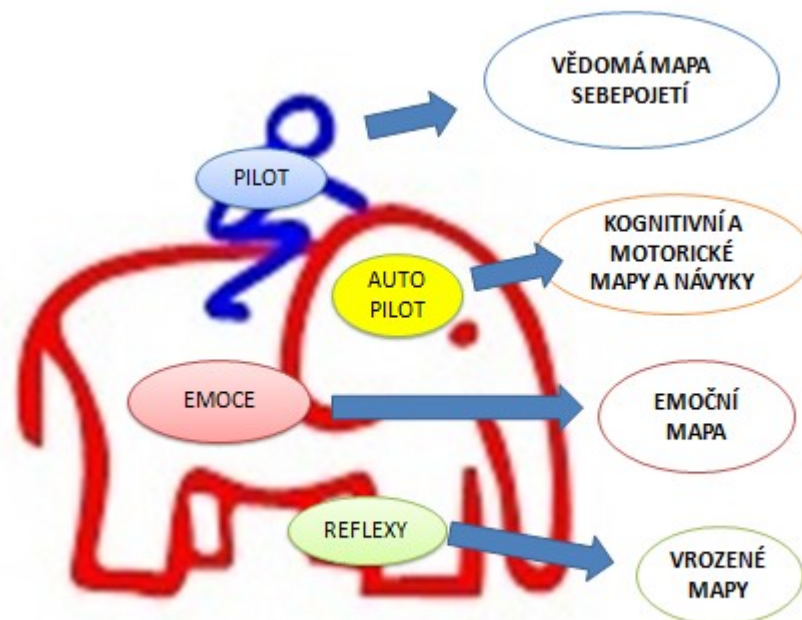
Zásadní otázkou, zkoumáme-li průběh rozhodovacího procesu, je, zda emoce předchází myšlení a kognitivnímu procesu, nebo zda člověk nejprve myslí a až poté cítí.

Celá řada teorií a výzkumů emocí dokázaly, že jsou to právě emoce, které působí na rozhodování a zároveň determinují jeho výsledek. Damasiovy (2002) výzkumy prokazují, že lidé využívají při rozhodování jedno kritérium, a sice: „Jak se budu cítit, když to udělám?“ Z toho vyplývá, že emocionální rozhodnutí přichází dříve než racionalizace, a hlavně, všechny racionální myšlenkové procesy jsou emocemi ovlivňovány.

Jonathan Haidt (2013, 2014) přišel ve svých knihách Hypotéza štěstí a Morálka lidské mysli s fenomenální teorií, jež má oporu v neurovědách, „jezdce jako rozumu jedoucího na

slonovi emocií“. Tímto metaforickým přirovnáním poměrně jednoduše a srozumitelně vysvětluje, jak funguje mysl člověka ve vztahu rozumu a emocí. Mentální procesy tvoří systém řízených a automatických procesů. Jezdec představuje řízené procesy – racionální (tedy myšlení), a slon procesy automatické – podvědomé (tedy emoce). Podstatou teorie je, že se jezdec vyvinul proto, aby sloužil slonovi. Slon je spojen s emocionálními systémy limbického okruhu, přičemž zahrnuje prvky mozkové kůry. Jezdec jako řídicí systém je v roli poradce, kdy jeho primární úlohou je sedět na slonovi s cílem pomáhat mu lépe se rozhodovat, resp. „jet správným směrem“.

Tomuto tvrzení ovšem odporuje fakt, že stojí-li člověk před dvěma rozhodnutími, kdy ani po důkladné racionální úvaze není schopen se rozhodnout ani pro jedno z nich, pak může ponechat volný prostor své intuici, jež lze pokládat za složku vnitřního emočního citění.



Obrázek 3: Jezdec na slonovi. (Zdroj: Ludwig, P. 2013)

Nakonečný (2012) uvádí, že emocionální a kognitivní procesy tvoří funkční jednotu, resp. že jsou si komplementární. Ne vše, co vnímám a myslím, mne vzrušuje, ale emociogenní je soustředěné vnímání a myšlení, to, co vyvolává pozornost a náročné řešení problémů. Pro analýzu vztahů mezi emocemi a kognitivními procesy je nutné vymezení kognitivních procesů. Doerner D. (1985: 172, cit. dle Nakonečný, 2012: 111) předložil následující teorii: jsou-li kognitivní procesy chápány jako všechny procesy, které obsahují „identifikaci ně-

čeho jako něčeho“, pak je to něco jiného, než když jsou chápány jako procesy zpracovávání informace, neboť zvláště v tomto druhém případě jsou i emoce kognitivními procesy. Jestliže jsou kognitivní procesy chápány jako „procesy, které přímo slouží k vytvoření obecného a rozsáhlého obrazu světa a jeho možností jednání, pak emoce nejsou kognitivními procesy; emoce vznikají, když událost „nezapadá“ do „horizontu očekávání individua“. Doerner poukazuje na závislost emocí na průběhu a úspěšnosti myšlení, kdy tuto závislost lze vyjádřit takovými termíny jako lehká nejistota, napětí, očekávání úspěchu apod. V situaci bezradnosti s řešením problému to jsou termíny jako útok, únik, rezignace atd.

Scherer (1981, cit. dle Nakonečný, 2012: 111) zdůrazňuje nezbytnost emocionálních procesů ve vztahu k „účelu přípravy chování“ v případě, kdy nejsou dány rigidní vazby mezi podněty a reakcemi. *„Čím více je chování volné a není již ovládáno jen fixovanými řetězy podněty-reakce, tím důležitější je řízení regulace chování, tím důležitější je tedy emocionalita.“* Emoce podněcují „myslící střetávání s problémem“, kromě toho určuje průběh myšlenkového procesu ve směru úspěšnosti i neúspěšnosti řešení. Je-li řešení úspěšné, prožívá subjekt radost, má pocit triumfu apod. Je-li řešení naopak neúspěšné, prožívá rezignaci a kromě dalších pocitů, z nichž některé mohou vést k potlačení neúspěchu a jeho racionalizaci, objevuje se také sebereflexe zaměřená na vlastní „epistemickou kompetenci“ (sebereflexe schopností), kdy může vzniknout pocit bezmocnosti, který může vyvolávat depresi a je demotivující, objevují se kauzální atribuce, tedy připisování neúspěchu vlastním neschopnostem nebo vnějším okolnostem apod. Emoce tak nedoprovázejí myšlení jen pasivně, ale dynamicky. Proces sebereflexe je řízen z neúspěchu vyvstávající nelibostí, přičemž v něm vystupuje celá řada následných pocitů, které neovlivňují jen další průběh řešení problémů, ale i stav subjektu samotného.

Pokud se působení myšlení na emoce týče, soudí se obvykle, že myšlení emoce spíše utlumuje, avšak platí i protiklad, jak tvrdí Doerner (1985, cit. dle Nakonečný, 2012: 112), emoce je možno prostřednictvím kognitivních procesů „rozhoupat“, a to tím, že si subjekt představí pozadí, příčiny a důsledky určitých událostí, resp. je domyslí, pak se podíl emocí zvyšuje a může dojít k tomu, že si subjekt raději řekne: „Na to nesmím myslet, jinak bych se rozrušil“.

Emoce hrají důležitou roli u každého jedince v jakékoliv situaci. Následující kapitoly se zabírají otázkou, jakou roli emoce hrají v nákupním rozhodování na B2B trzích.

## 2 B2B VS B2C ROZHODOVACÍ PROCES

B2B a B2C trhy jsou si do jisté míry podobné – na obou trzích vystupují lidé, kteří přebírají rozhodovací roli v nákupním procesu, aby uspokojili určitou potřebu (Kotler, Armstrong: 20012). Každý z nás má nějaké cíle, něco chce, něco si přeje. To vše se promítá i do konkrétního kupního jednání, které se odehrává na určitém místě a v určitém čase, přičemž celý proces rozhodování o nákupu můžeme z pohledu spotřebitele rozdělit do 5 etap (Vysekalová, 2011: 49-50):

1. Poznání problému (uvědomění si potřeby, kterou chceme nákupem uspokojit);
2. Hledání informací (nedostatek informací zvyšuje pocit rizika, přebytek informací může vést k dezorientaci);
3. Zhodnocení alternativ (porovnání alternativ a výběr nejvhodnějšího řešení, v této fázi dochází k zapojení emocionálních procesů);
4. Rozhodnutí o nákupu (po výběru vhodného produktu se spotřebitel rozhoduje, kdy nákup uskutečnit, vyjma impulzivních nákupů);
5. Vyhodnocení nákupu (spokojenost zákazníka s nákupem, prostor pro prodejce, který by se měl zajímat o „post-nákupní“ chování pro získání stálých zákazníků a na základě jeho doporučení i zákazníků nových).

B2B marketing se od B2C marketingu liší v několika aspektech, jako jsou doba nákupu, počet zainteresovaných osob v nákupním procesu, komplexností nabídky (a doprovodnými službami) a procesem nákupu. Např. nákupní rozhodování spotřebitele může v případě nákupu mobilního telefonu trvat pár dní – spotřebitel je ovlivněn pozitivní recenzí, a tak se druhý den rozhodne pro nákup. V B2B to může být jiné – firemní nákup mobilních telefonů pro obchodní zástupce může vyžadovat detailnější porozumění technologiím, schopnostem a servisním službám před tím, než dojde k samotnému rozhodnutí. Ve spotřebitelském rozhodovacím procesu je typicky zahrnuta pouze jedna osoba, ve velkých firmách to může být až několik oddělení, jako jsou finanční oddělení, oddělení nákupu, obchodníků apod. V B2B rozhodovacím procesu jsou očekávány více detailní a bohatší informace stejně jako jiný obsah sdělení, než je tomu v B2C, kde spotřebitel naopak ocení jednodušší obsah, který jej zaujme a motivuje lépe než pouhé informace/fakta. (Hall, 2017)

Hall (2017) podotýká, že se spotřebitel často rozhoduje na základě emocí než pouze rozumem. Emoce ovšem mají význam i ve velkých firmách, kde je finální nákupní rozhodnutí

svěřeno poslední osobě na konci nákupního rozhodovacího procesu, a právě ta může nákupní rozhodnutí emočně ovlivnit.

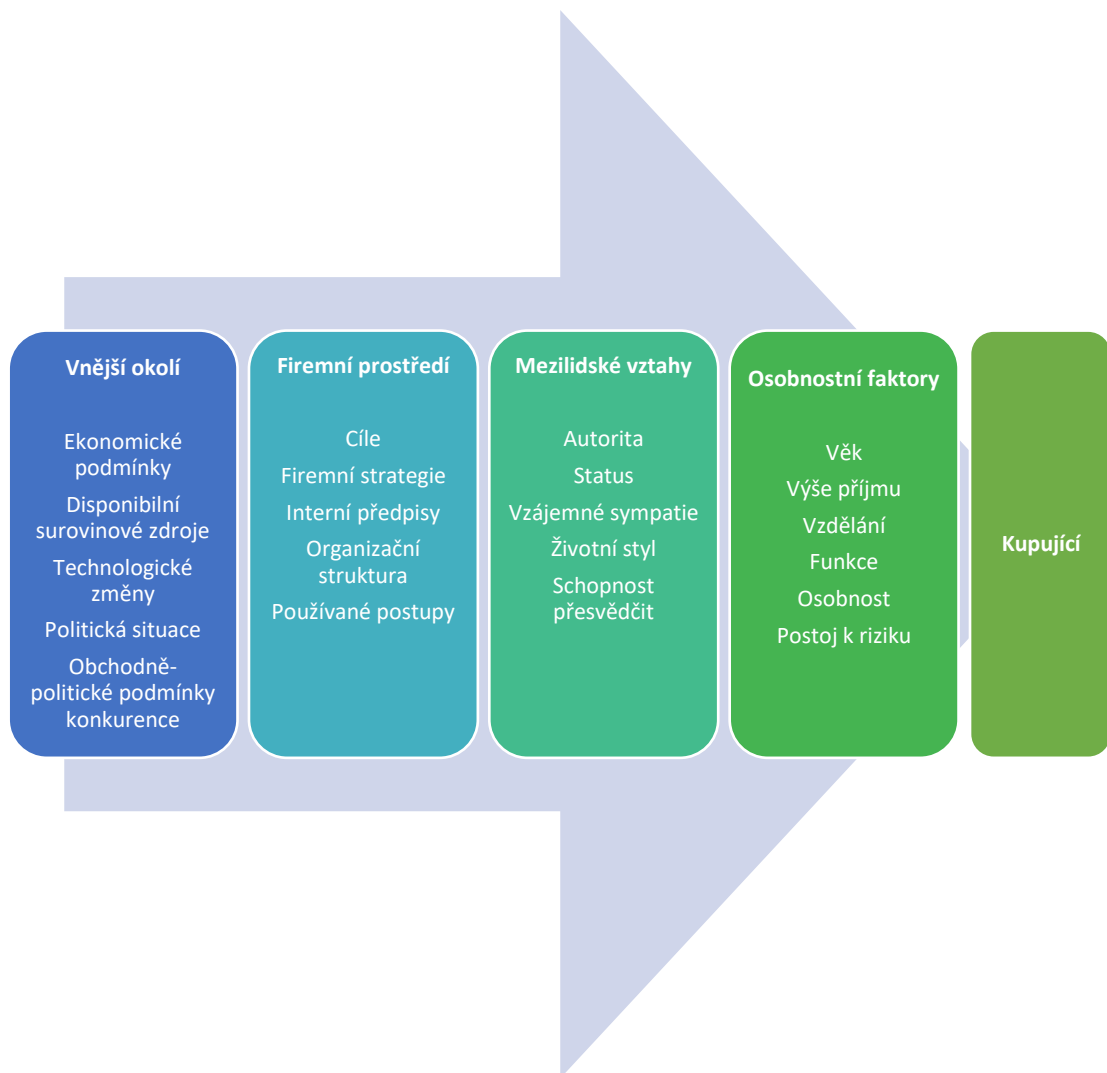
Velký rozdíl spočívá také v tom, že obchodník v B2B má často méně zákazníků – organizací/institucí a tyto instituce jsou daleko větší než pouhý spotřebitel a existuje ještě spousta dalších faktorů, které na rozhodovací proces firem a organizací mají značný vliv.

## 2.1 Hlavní faktory působící na nákupní chování organizací

Na nákupní rozhodování organizací působí řada činitelů - podle některých výrobců jsou zásadní ekonomické faktory. Předpokládají, že volba kupujícího padne na dodavatele nabízejícího nejnižší cenu nebo nejlepší výrobek či službu. Při získávání zákazníků kladou důraz na ekonomický přínos své nabídky. Chování organizací však určují i osobní faktory. Organizace nejsou neosobní a chladně uvažující entity, protože v nich pracují lidé – řídí se rozumem i emocemi. Proto si je v dnešní době většina účastníků na průmyslových trzích vědoma, že emoce hrají v obchodě důležitou roli. (Kotler, Armstrong, 2004: 304)

Obrázek číslo 4 níže přehledně shrnuje všechny důležité faktory, které ovlivňují nákupní chování organizací: vnější okolí, firemní prostředí, mezilidské vztahy a osobní faktory kupujícího. Zásadní úlohu zejména pro výrobní podniky zde mají externí okolní vlivy, jako jsou surovinové zdroje, úrokové míry, primární úroveň poptávky. Dále to jsou faktory jako politická situace, vývoj v oblasti technologií a konkurence. Na reakcích, které u organizací vyvolá jednání a strategie prodejce, se projeví rovněž kulturní zvyklosti, a to zejména v mezinárodním marketingovém prostředí. V chování kupujících se silně odráží firemní prostředí. Každá nakupující organizace má své cíle, strategie, předpisy, organizační strukturu a postupy, jimž by měli marketingoví pracovníci porozumět. Typicky vyvstávají otázky typu: Kolik lidí se spolupodílí na rozhodování o koupi? V jaké jsou pozici? Pomocí jakých kritérií hodnotí nabídky? Jakých zásad se při nákupu drží?

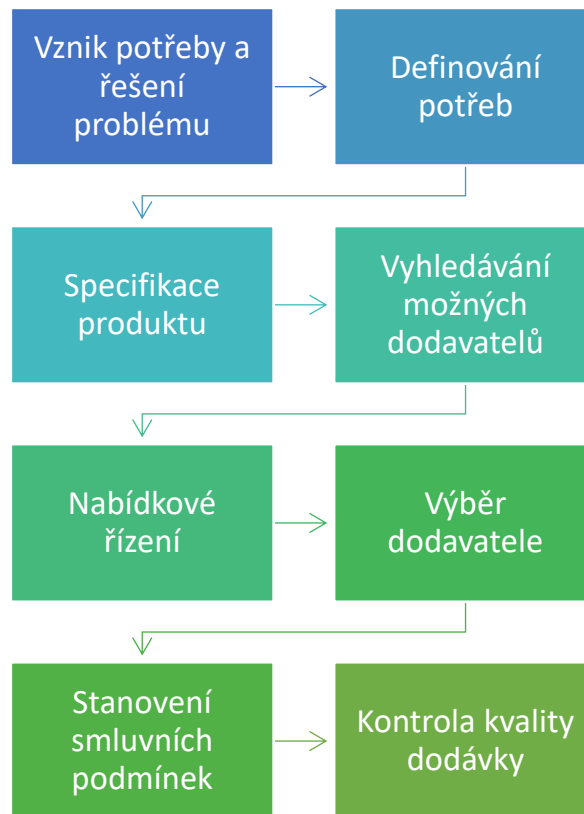




Obrázek 4: Hlavní faktory ovlivňující nákupní chování organizací. (Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004: 304. Vlastní zpracování.)

Nákupní a rozhodovací proces se obvykle skládá z mnoha článků, které se navzájem ovlivňují, a tak na rozhodovací proces působí také mezilidské vztahy. Na nákupní chování organizací působí také osobní faktory. Každý účastník rozhodovacího procesu do něj do určité míry vnáší své osobní pohnutky, představy a preference. Do těchto individuálních faktorů se promítají osobní charakteristiky jako věk, výše příjmu, vzdělání, funkce, osobnost a postoj k riziku. Kupující mívají odlišný nákupní styl. Např. člověk technického typu nejdříve provede důkladnou analýzu konkurenčních nabídek, než přikročí k výběru dodavatele.

vatele. Vyjednávači, kteří dají na intuici, dokáží ve snaze uzavřít co nejvýhodnější obchod popichovat prodejce proti sobě a vyžadovat lepší podmínky pro nákup.



Obrázek 5: Fáze nákupního rozhodovacího procesu organizací (Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004: 307. Vlastní zpracování.)

Obrázek číslo 5 znázorňuje 8 fází nákupního procesu organizací. Při prvním nákupu firmy obvykle procházejí všemi fázemi nákupu, kdežto v případě modifikovaného nebo přímého opakovaného nákupu zřejmě některé fáze přeskočí.

## 2.2 Trendy v rozhodovacím procesu a nákupním chování profesionálních nákupčů

Nákupní rozhodování se neustále vyvíjí a mění. Ovlivňují jej zejména novodobé vymoženosti v oblasti komunikace, jako je rozvoj digitalizace, Internetu, aplikací, sociálních sítí apod., tedy rostoucí množství informací, kterým jsou nákupčů vystavováni, nabídka na trhu

a množství dostupných alternativ; ale také osobnostní vlivy nákupčího, jak již bylo řečeno, tedy jeho osobnost, nákupní chování, motivace, délka praxe v oboru, zkušenosti apod.

Agentura Demand Gen Report pravidelně zkoumá nákupní chování profesionálních firemních nákupčích. Poslední výzkum z roku 2015 přinesl zajímavé poznatky o tom, jaký mají obsah a sociální média dopad na rozhodovací proces v B2B. Nákupčí mají tendence strávit více času analýzami, nechají se ovlivnit názory kolegů a vrstevníků, popřípadě jiných autorit v oboru. Výzkum ukázal, že 21 % nákupčích doslova následuje experty z oboru či analytiku, dalších 20 % spoléhá na vrstevníky či kolegy a 17 % se rozhoduje na základě výsledků vyhledávání na internetu. Výzkum potvrdil, že pokud má dodavatel na svých internetových stránkách dostatek informací o svém produktu, které dokáží odpovědět na otázky nákupčího, nákupčí oceňuje fakt, že se může detailně informovat ještě před návštěvou obchodního zástupce. Stále větší roli v rozhodování nákupčích hrají sociální sítě. Je to dáno tím, že součástí nákupního rozhodovacího procesu v B2B je stále čím dál více mileniálů, kteří chtějí profesionální nákupní proces co nejvíce přizpůsobit svému osobnímu rozhodovacímu procesu. Mezi další trendy patří rostoucí významnost tzv. „spřízněných duší“, za které můžeme považovat kolegy či vrstevníky, jde-li o hodnocení a výběr vhodných dodavatelů. Velkou roli začíná hrát komplexnost celého nákupního procesu stejně jako fakt, že je do procesu zapojeno více lidí s rozhodovacími pravomocemi.

### **Sociální média a vrstevníci hrají velkou roli v rozhodovacím procesu**

Profesionální nákupčí, než udělají své rozhodnutí, kladou větší důraz než dříve na obsah v sociálních médiích. Více než polovina (53 %) dotazovaných účastníků výzkumu Demand Gen Report uvedla, že sociální média hrají určitou roli při uvažování různých nástrojů a technologií. Téměř čtvrtina (21 %) uvedla, že sociální média hrají velmi důležitou roli ve výzkumném procesu a třetina z nich (32 %) uvedla, že jsou sociální média nějakým způsobem důležitá. Když byli nákupčí dotazováni na konkrétní způsoby, jak sociální média používají, 21 % uvedlo, že procházejí diskusní skupiny na stránkách jako je např. LinkedIn. 25 % z dotazovaných sociální média pro tyto účely vůbec nepoužívá.

Důležitými zdroji pro získávání informací a pro proces učení byly LinkedIn (61 %) a relevantní blogy (58 %). Následovaly Youtube (54 %), Facebook (50 %) a Google+ (46 %). V počátečních fázích rozhodovacího procesu hrají významnou roli vrstevníci, neboť zužují výběr dodavatelů. Pro 90 % nákupčích jsou důležité recenze. Jakmile se nákupčí ocitají ve

fázi, kdy si vybírají ze seznamu možných dodavatelů, jsou pro ně důležité: snadnost komunikace (92 %), cena (91 %), recenze (90 %), doba dodání (88 %), zkušenost dodavatele v oboru (87 %). Velkou pozornost nákupčí věnují kvalitě produktů a dlouhodobému vztahu s dodavatelem.

### **Obsah stále utváří poslední dojem před výběrem vhodného dodavatele**

Pokud jde o obsah, který ovlivňuje rozhodování o koupi, hledají profesionální nákupčí fakta. Převážná většina (86 %) respondentů uvedla, že obsah zaměřený na dodavatele/výrobce produktu, jako jsou případové studie a produktové listy, jsou spouštěcími faktory, které ovlivňují jejich rozhodování o koupi. Pro 75 % respondentů je důležitý myšlenkově vedený obsah v podobě infografik hned v úvodu. V rozhodovacím procesu hraje významnou roli také množství obsahu/článků, které si nákupčí může o dané problematice/produktu prostudovat. Více než polovina všech respondentů (52 %) uvedla, že pro výběr vhodného dodavatele jim stačí nastudovat dva až čtyři články/obsahy. Více než čtvrtina (28 %) preferuje 7 článků/obsahů, zatímco 10 % osm a více článků/obsahů než se rozhodne pro nákup. Konec konců, ne nadarmo se v obsahovém marketingu říká: „Obsah je král“. Převážná většina (82 %) respondentů uvedla, že obsah vítězného prodejce měl významný dopad na rozhodnutí o nákupu, zatímco jen 16 % uvedlo, že obsah jejich rozhodnutí nezměnil.

Vlivem zkušeností s průzkumem při spotřebitelském nákupu v osobním životě, požadují lidé v roli profesionálního nákupčího při své práci intuitivní zkušenost při návštěvě webových stránek B2B dodavatelů. Pokud jde o obsah webových stránek prodejců, 91 % respondentů uvedlo, že vyhledávací a navigační nástroje na stránce jsou poněkud či velmi důležité. Potřebují mít přístup k potřebným informacím rychle a snadno.

Dalším trendem je preference k nezávaznému obsahu. Více nákupčích očekává snadný přístup k relevantnímu obsahu bez dlouhých registračních formulářů (87 %) a snadný přístup k cenám (90 %). Nákupčí stále více očekávají, že při návštěvě webu dodavatele bude komunikace a možnosti více přizpůsobeny a personalizovány jim na míru. Pro 83 % nákupčích je důležité, že webové stránky dodavatele k nim mluví a jsou přizpůsobeny jejich oboru a požadavkům. Tento požadavek je jasným signálem pro B2B marketingové experty, aby obsah webových stránek odpovídajícím způsobem přizpůsobili požadavkům a očekáváním profesionálních nákupčích.

Když se tedy nákupčí začnou zabývat průzkumem trhu, internet je stále místem, kde se dozvídají o možných řešeních a vhodných dodavatelích, a pomáhá jim tak v nákupním rozhodování. Webové vyhledávání se stále řadí k nejvýznamnějším zdrojům, přičemž webové stránky dodavatelů/prodejců jsou v raných fázích výzkumného procesu také velmi důležité. Mezi klíčové prvky, které nákupčí chtějí na webech spatřit patří:

- snadný přístup k cenám a relevantním informacím o produktu, aby pro nákupčí byl celý výzkumný proces rychlý a jednoduchý a aby co nejrychleji mohli vybrat vhodného prodejce s ohledem na finanční budget;
- jednoduché vyhledávání a navigační prvky, které jim pomohou rychle najít odpovídající informace a materiály;
- intuitivní infografika s tvůrčím obsahem, který na první pohled zaujme a rychle nákupčího vtáhne do problematiky.

### **Nákupní proces se zdelšíje a je více komplexní**

Jedním z hlavních trendů, které tento výzkum odhalil, je že se nákupní proces v B2B stává stále složitějším. Převážná většina (82 %) respondentů uvedla, že využívá více zdrojů pro průzkum trhu a posuzování vhodných alternativ a 80 % nákupčích uvedlo, že tráví více času průzkumem o samotě. Oproti výzkumu, prováděného o rok dříve je to obrovský skok. V tomto výzkumu uvádělo 58 % respondentů, že průzkumem trhu tráví více času.

Více než polovina (55 %) respondentů se spoléhá na doporučení vrstevníků, zatímco 53 % uvedlo, že tráví více času hledáním na sociálních sítích. Více než polovina respondentů uvedla, že díky komplexnosti nabídky se nákupní cyklus prodlužuje. Zvyšuje se také počet zapojených osob do nákupního procesu. Téměř polovina respondentů uvedla, že se do nákupního procesu zapojilo více lidí než v předcházejícím období a 35 % respondentů uvedlo, že se počet zapojených osob snížil. Nejčastěji je do nákupního procesu zapojeno 1-3 osoby (48 %), 4-6 osob (35 %), 7-10 osob (14 %), více než 10 osob (3 %).

### **Marketing má rostoucí vliv na nákupní proces**

Více než třetina (35 %) respondentů uvedla, že se vliv marketingu na nákupní rozhodování poněkud zvýšil a 14 % respondentů vypovědělo, že se zvýšil výrazně. Zásadní roli v tom hraje komunikace, vliv manažerů a služby poskytované zákazníkům.

Průzkumu se zúčastnilo 173 respondentů s rozhodovacími pravomocemi z nejrůznějších průmyslových odvětví.

### 3 B2B MARKETING

V marketingu na B2B trzích jsou zcela jasné rozdíly v přístupu transakčního a vztahového marketingu. Zatímco při transakčním marketingu sleduje podnik nejprve své vlastní zájmy, vztahový marketing je orientován od počátku na zákazníka. Následující tabulka shrnuje klíčové rozdíly v pojetí transakčního marketingu k menším firmám a vztahového marketingu pro střední a velké podniky, kde hlavní roli hraje typ produktu nebo služby/řešení, počet nákupčích nebo oddělení zahrnutých do nákupního procesu a iniciátoři nákupního procesu (Hall, 2017).

Transakční B2B marketing malé firmy	Vztahový B2B marketing střední a velké podniky
Produktová prodejní koncepce	Dlouhodobý vztah založený na důvěře
Velká cílová skupina malých podniků	Málo úzce orientovaná cílová skupina
Jednoduchý nákupní proces	Více komplexní nákupní proces
Hodně malých objednávek	Velké objednávky
Jeden účastník v nákupním procesu	Více účastníků v nákupním procesu
Emoční nákupní rozhodování	Emoční a racionální nákupní rozhodování
Zvyšující se výnos	Zvyšující se počet leadů

Tabulka 1: Typy B2B marketingu (Zdroj: Hall, 2017. Vlastní zpracování)

Proto, aby prodejce na B2B trhu věděl, na kterou firmu aplikovat kterou z marketingových strategií, je potřeba B2B trh segmentovat. Zatímco B2C typicky segmentujeme dle životního stylu a postavení, např. rodiny, teenageři, rodiče, v B2B segmentaci se marketéři zaměřují na firemní faktory, jako jsou průmyslový sektor, velikost firmy nebo nákupní chování. Segmentací tedy rozumíme rozdělení trhu do rozdílných homogenních skupin firem. Cílem segmentace v B2B je seskupit podniky s podobnými vlastnostmi, což pak pomáhá efektivnímu cílení, jejich snazšímu zaujetí a následnému prodeji. Klasifikace firem a segmentace cílových skupin není prováděna jen z marketingových důvodů, ale také z důvodů obchodních, jako např. jakým způsobem vstupují na trh pro strukturaci obchodu a pro lepší sledování obchodního výkonu. (Hall, 2017)

### 3.1 Novodobé trendy v B2B marketingové komunikaci

Posledních 10 let bylo ve znamení několika specifických trendů v B2B marketingu (Hall, 2017):

#### 1. Do centra zájmu vstupuje zákazník

S měnícím se chováním organizací a jejich dynamickým vývojem, musí B2B marketéři lépe pochopit vlivy, jež je ovlivňují, a zapojit se do komunikace se zainteresovanými stranami prostřednictvím cílené komunikace šité na míru jejich potřebám. *C-suite marketing* a *influence marketing* se staly horkými tématy poslední doby v marketingové komunikaci B2B, protože otevírají nové možnosti, jak využít různých vztahů a vlivů k ovlivnění cílové skupiny na svou stranu.

#### 2. Roste důležitost digitálního a obsahového marketingu

Obsahové formáty se diverzifikují a obecně se stávají bohatšími. Došlo k odklonu od tzv. *interruptive marketingu* k *inbound marketingu*, kdy cílem *inbound marketingu* je přilákat zákazníky prostřednictvím kvalitního obsahu, což je pro firmu jedná z nejméně nákladných forem marketingu. *Interruptive marketing* propaguje produkt nebo službu prostřednictvím kontinuální reklamy, propagace, public relations a prodeje; někdy je považován spíše za nepříjemnost než za pomoc zákazníkům. Prostřednictvím *inbound marketingu* se zákazníci stávají mnohem vnímavější k marketingovým sdělením a je to právě tento styl marketingu, který dokáže zákazníky přitáhnout mnohem přirozenější cestou než tzv. *pull marketing* (viz *interruptive marketing*). Před 10 lety neměli marketéři možnost sledovat nákupní chování zákazníků či účinnost médií napříč multikanálovými formami marketingu; stejně jako zákazníci nepoužívali a nezapojovali takové množství marketingových nástrojů při realizaci jedné objednávky. Digitální a podobné technologie změnily naprosto všechno: firmy jsou dnes schopny sledovat, ze kterých marketingových zpráv a kanálů k nim zákazníci přicházejí. Digitální aplikace firmám umožňují pochopit, jakým způsobem zákazníci digitální kanály používají – mobilní telefony, blogování, sociální sítě – kolik obsahu využívají a jak moc se daným obsahem zaobírají.

#### 3. Od jednakanalového marketingu k *multi-channel* marketingu

Dříve byly firmy a obchodníci nuceni přemýšlet o samostatných fyzických cestách přímo či nepřímo na trh. S růstem digitálních technologií a aplikací je v současné



době potřeba, aby společnosti tyto digitální distribuční kanály začaly využívat a integrovat je do svých plánů, podporovat a urychlovat jejich růst.

#### **4. Zvyšující se tlak na optimalizaci marketingové exekuce**

S nástupem nových digitálních aplikací a softwarových programů, jako je například automatizace marketingu, CRM apod., dnes marketéři mohou a hlavně potřebují optimalizovat obchodní a marketingové aktivity pro maximalizaci výkonu marketingu. S měnícím se nákupním rozhodováním taktiky, které marketéři používají pro generování tzv. *leads*, se stávají bohatšími, a nové technologie a digitální aplikace mají zvyšující potenciál sledovat chování zákazníků napříč různými komunikačními kanály.

## 4 METODY ZKOUMÁNÍ A PLÁN VÝZKUMU

Návrh plánu výzkumu je významnou částí výzkumné akce. Zásadou má být, že výzkumná strategie a použité metody musí být vhodné pro zodpovězení výzkumné otázky (Hendl, 2012: 143). Při navrhování plánu výzkumu je potřeba všimnout si několika věcí. Robson (1993) a Maxwell (1996) doporučují uvažovat za základní prvky plánu výzkumu: účel výzkumu, teoretický a konceptuální rámec, výzkumnou otázku, metody, validitu a výběr (cit. dle Hendl, 2012: 143). Všechny prvky výzkumu budou detailně popsány v praktické části práce. Pro volbu výzkumné strategie a výběr vhodných metod zkoumání si zopakujeme klíčové výzkumné otázky diplomové práce:

1. Mají emoce vliv na firemní nákup společnosti P-LAB a.s. a rozhodovací proces?
2. Které emoce hrají klíčovou roli?

Vzhledem k tomu, že se jedná o zkoumání nevědomých emočních faktorů a procesů v rozhodovacím procesu nákupčích, volí autorka metodu hloubkových individuálních rozhovorů – psychologické explorační. Tato metoda kvalitativního výzkumu se soustředí na specifickou zájmovou skupinu z řad zákazníků společnosti P-LAB a.s. – nákupčí s pravomocí rozhodovat o nákupu laboratorního vybavení. Cílem výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů a emocí, které hrají při rozhodovacím procesu klíčovou roli prostřednictvím práce s jednotlivci. Názory, postoje a projevy nákupčích budou následně psychologicky analyzovány.

Individuální psychologická explorační (*in-depth-interview*) je jednou z nejčastěji používaných psychologických metod a technik v kvalitativním výzkumu, která maximálně využívá možností volných odpovědí na okruhy dotazů dle předem připraveného exploračního schématu. Zaměřuje se na postihu příčinných souvislostí sledovaných psychických procesů a jevů. Výzkumník, ideálně psycholog, klade otázky v závislosti na konkrétní výzkumné situaci s cílem zjistit motivační strukturu, potřeby, postoje, zájmy atd. v souladu s konkrétním zadáním a cíli výzkumu. To znamená, že kromě své kvalifikace vychází z podrobné znalosti zkoumané problematiky. Tato metoda dotazování využívá co nejvolnějších, ale tematicky předem vymezených asociací, jimiž se výzkumník snaží zjistit skupinově specifické relevantní obsahy, které lze najít na všech úrovních vědomí. Vychází z volného vedení rozhovoru, jehož podstatná zjištění však mohou být doplněna různými přímými i nepřímými testovacími postupy, pozorováním chování a experimenty. Psycho-

logickou exploraci využíváme v rámci kvalitativního výzkumu, kde potřebujeme analyzovat vztahy, závislosti a motivační struktury jednotlivých členů cílové skupiny, které následně zobecňujeme. (Vysekalová, 2012: 57, 73-74)

Většina metod kvalitativního výzkumu se opírá o psychologické metody. To předpokládá méně strukturovaný postup, větší počet (někdy neomezený) jevů a vztahů mezi nimi, vyhodnocení nebývá možné bez účasti odborníků (psychologů). Analýza vychází z relativně velkého počtu informací o malém množství jedinců. Výzkum analyzuje vztahy, závislosti a příčiny přímo u zkoumané jednotky, a ty pak do jisté míry zobecňuje. Pro používání psychologických metod při kvalitativním výzkumu platí několik obecných zásad (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011: 166):

- Psychologické metody mohou úspěšně použít jen odborníci, protože málokdo mimo tuto profesi, dokáže psychologické metody a techniky správně používat, vyhodnocovat a docházet k závěrům které budou pro řešení daných úkolů přínosem.
- Jedna psychologická technika zpravidla neposkytne dostatek informací, proto se využívá několika technik nebo kombinace.
- Informace získané touto formou výzkumu se nesmí posuzovat samostatně, ale v příslušných souvislostech.

Oproti kvantitativnímu výzkumu, jehož nejčastější forma je realizována dotazováním prostřednictvím dotazníků, které reflektují pouze vědomé vnímání, kvalitativní výzkum nachází využití ve všech oblastech hledání poznání vnitřních procesů zákazníků, motivů a stimulů jejich kupního a spotřebního chování. Pomocí metod a technik kvalitativního výzkumu je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu (což je běžnými metodami kvantitativního šetření těžko měřitelné) do kvantifikované podoby, nebo aspoň do takové podoby, aby bylo možné výsledná data seřadit nebo mezi sebou porovnávat. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011: 165). Mezi základní metody kvantitativního výzkumu patří pozorování, interview a analýza dokumentů. Protože tato práce jako výzkumnou metodu používá interview v podobě hloubkových rozhovorů, je užitečné zmínit výhody a nevýhody této metody. Hendl (2012, 162) uvádí, že je tato metoda užitečná v případě, jestliže nelze pozorovat; lze zaznamenat i to, co bylo; navíc metoda dovoluje kontrolu situace sběru dat. Omezení spočívají v následujících skutečnostech: může se jednat o nepřímé informace filtrované informantem; výzkum probíhá v umělých podmínkách; přítomnost výzkumníka může vést ke zkreslení; lidé neumějí vyprávět.

Realizace jakékoliv výzkumné studie vychází z projektu a z předem připraveného plánu, jak budou výzkumník, případně tým výzkumníků, postupovat. Hendl (2012: 155) upozorňuje na úskalí kvalitativního výzkumu, kdy se obvykle předpokládá, že se plán kvalitativního výzkumu bude v jistém smyslu vyvíjet po celou dobu svého trvání. Na rozdíl od konvenčního kvantitativního výzkumu však neexistuje jasný předpis, jak provádět kvalitativní výzkum, takže ani nelze předložit jednotný předpis, jak navrhnou projekt takového výzkumu.

Hendl (2012: 156-157) upozorňuje, že při realizaci kvalitativní studie hraje velkou roli sám výzkumník. On sám je totiž hlavním prostředkem pro získávání dat. Proto velmi záleží na jeho osobnosti, jeho hodnotách, jeho roli v terénu a oblasti výzkumu, jeho zkušenostech s navazováním interpersonálních vztahů a vztahu k pojmání reciprocit, etickým aspektům apod. Výzkumník sám může závěry studie velmi ovlivnit, což může mít negativní vliv na výsledky studie.

Otázkami proč a jak se spotřebitelé rozhodují, jaká část mozku je aktivována a má na toto chování vliv, se zabývá také neuromarketing. Metoda je založena na skutečnosti, že hlavní část lidského myšlení (včetně emocí) a lidské činnosti (více než 90 %) probíhá v podvědomí. (Vysekalová, 2011: 172)

## 5 SHRNU TÍ

Emoce hrají v našem životě klíčovou roli. Jsou důležité při rozhodování, motivují naše činy, a právě díky emocím jsme často schopni vybírat z nepřeberného množství informací a možností tu pro nás nejpříjemnější. Pro cílenou práci s emocemi v marketingové komunikaci, proto abychom uměli žádané emoci vyvolat, je nezbytné jednotlivé emoce dobře znát, vědět kdy, jak a proč emoce vzniká, co jí předchází a co jí spouští.

Emoce je komplexní interaktivní entita zahrnující subjektivní a objektivní faktory a sestává se ze čtyř složek: afektivní, kognitivní, konativní a fyziologické. Příčinou emoce je vědomé či nevědomé hodnocení události, která je subjektivně významná z hlediska dosažení určitého cíle. Jádrem emoce je pohotovost k jednání a plánům chování; emoce určuje přednost jednoho jednání před jiným. Emoce se projevují na fyzické úrovni jako mimické, gestické, kinetické či pantomimické reakce a fyziologické úrovni, jako jsou projevy zčervenání v obličeji, zrychlený tep apod. Projevy emocí silně závisí na subjektivní zkušenosti jedince s danou situací a kontextových faktorech. Emoce jsou individuální vnitřní procesy jedince založené na již zažitých situacích; současná emoce tyto starší vlivy reprezentuje.

Při aplikaci marketingové komunikace je zásadní uvědomit si, že plánovaný podnět či situace nemusí u každého recipienta komunikačního sdělení vyvolat tutéž žádané emoci, a že se reakce recipienta odvíjí od jeho aktuálního emočního rozpoložení, hodnot, sociálního kontextu apod. Emoce tvoří součást i výsledek komunikace, nacházejí se přímo v komunikačním sdělení, ovšem vznikají až jako výsledek celkového komunikačního procesu u osobnosti příjemce.

Řada výzkumů prokázala, že jsou to právě emoce, které determinují výsledek našeho rozhodování. Řada studií rovněž dokázala, že emoce mají své místo i v rozhodování profesionálních nákupčích, o kterém je obecně míněno, že je založeno spíše na důkladné kognitivní analýze než prvoplánově pouze na pocitech. Nákupní chování organizací a rozhodovací proces je v B2B komplexnější, a daleko složitější než se tomu děje na spotřebitelských trzích. Chování organizací však určují i osobnostní faktory, neboť v nich pracují lidé, kteří se řídí jak rozumem, tak emocemi. Každý účastník rozhodovacího procesu do něj do určité míry vnáší své osobní pohnutky, představy a preference, přičemž se do těchto individuálních faktorů promítají osobní charakteristiky jako věk, výše příjmu, vzdělání, funkce, osobnost a postoj k riziku.

Vlivem rozvoje digitalizace, Internetu, aplikací a sociálních sítí se styl nákupního rozhodování profesionálních nákupčích v posledních letech podstatně mění a vyvíjí. Obecně dnes nákupčí tráví více času analýzami, spoléhají na názory kolegů a vrstevníků, více vyhledávají na internetu, pročítají blogy a diskuse na sociálních sítích, než učiní své rozhodnutí. Očekávají také, že na stánkách dodavatelů požadované informace o produktech a službách najdou rychle a pohodlně a hlavně, že tyto informace budou úplné a vyčerpávající.

Marketing a marketingová komunikace v rozhodovacím procesu firemních nákupčí hraje nezastupitelnou roli a jejich význam v posledních letech roste. Do centra zájmu marketingových aktivit vstupuje zákazník spíše než produkt, roste důležitost digitální a obsahového marketingu, marketingová komunikace probíhá více komunikačními kanály najednou a více než dříve je kladen důraz na optimalizovanou marketingovou exekuci v podobě dokonale udržovaných CRM systémů.

Všechny výše uvedené teoretické poznatky z oblastí teorie emoci, nákupního chování B2B trhu a marketingu na B2B byly podkladem pro teoretickou a projektovou část této práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 POPIS FIRMY

Výzkum je konstruován pro společnost P-LAB a.s., která v ČR a okrajově na Slovensku distribuuje laboratorní vybavení a laboratorní chemikálie. Skladba nabízeného sortimentu je široká a různorodá – sestává z 9 skupin: sklo a porcelán, plastik, pomůcky, přístroje, pipetování a dávkování, filtrace, ochrana a bezpečnost, Life Science a chemikálie. Společnost ve svém e-shopu aktivně nabízí přes 13 000 produktů. Zákazníky jsou výzkumné a akademické ústavy, kontrolní laboratoře, soukromé laboratoře, průmyslové laboratoře, veterináři, nemocnice aj., prakticky jakákoliv laboratoř. Hlavním prodejním kanálem je e-shop, hlavním komunikačním kanálem webové stránky [www.p-lab.cz](http://www.p-lab.cz), cílený a personalizovaný newsletter a sociální sítě – Facebook<sup>2</sup> a LinkedIn<sup>3</sup>. Společnost prozatím nemá obchodní zástupce, veškerá komunikace a nákupní motivace jsou prováděny pomocí marketingové komunikace výše uvedenými kanály, dále zaměstnanci Oddělení péče o zákazníky, kteří zpracovávají objednávky a vyřizují požadavky a dotazy zákazníků, a produktovými manažery, kteří jsou zodpovědní za příslušnou část portfolia produktů, zpracovávají nabídky a vyřizují odborné dotazy zákazníků.

Společnost má 25 zaměstnanců a realizuje obrat okolo 55 mio ročně. P-LAB patří mezi top 4 komplexní dodavatele laboratorních potřeb vedle společností VWR International, Merck a Verkon. P-LAB má, co se týče cenové politiky a marží, díky své velikosti a realizaci poměrně malých nákupů u svých dodavatelů oproti ostatním konkurentům špatnou vyjednávací pozici, a tak nemůže u zákazníků zpravidla konkurovat cenou. Svou pozornost proto zaměřuje na kvalitu poskytovaných služeb od základního procesu zpracování objednávky milým a vstřícným zaměstnancem, přes poskytnutí včasného informačního servisu, rychlého a bezproblémového doručení zboží, až po zajištění následného servisu přístrojů apod. Mezi hlavní konkurenční výhody společnosti patří přehledný e-shop, který umožňuje rychlé vyhledání požadovaného produktu a poskytuje o produktech vyčerpávající informace, a dále skutečnost, že P-LAB prodává pouze kvalitní laboratorní produkty, které před zařazením do sortimentu pečlivě vybírá.

---

<sup>2</sup> <https://www.facebook.com/vseprolaborator/>

<sup>3</sup> <https://www.linkedin.com/company/p-lab-a-s-/>



## 7 SPECIFIKA TRHU LABORATORNÍHO VYBAVENÍ

Trh s laboratorním vybavením v ČR lze charakterizovat jako trh dokonalé konkurence, pro který jsou typické cenové války, rámcové smlouvy, veřejné zakázky a tendry. Je to dáno charakterem kupujících, kterými jsou z velké části státní instituce či velké průmyslové podniky. Nákupní a rozhodovací proces je zpravidla dlouhý – v řádu týdnů, někdy až několika měsíců, kdy se na něm podílí zpravidla několik osob: laborant, který si pro svou práci vybere vhodný produkt, manažer laboratoře, který daný produkt schválí, a profesionální nákupčí, který jej objedná. Tento model lze považovat za ideál, ovšem v každé instituci a podniku nákupní proces funguje odlišně.

Segment státních, veřejných a výzkumných institucí a vysokých škol vykazuje sezónní nákupní chování, kdy jsou hlavními nákupními měsíci září, říjen, listopad a částečně prosinec. V těchto měsících roste obrát co do počtu objednávek, tak hodnoty objednávaného zboží. Je to dáno tím, že je tento segment financován z grantů, státních peněz a dotací EU, jejichž čerpání je koncem roku ukončeno. Klíčová informace z trhu tohoto segmentu pro obchodní firmu je datum získání grantů či dotací. Typicky je zde kladen tlak na co nejnižší cenu. Segment průmyslových a soukromých laboratoří čerpá peníze zpravidla po celý rok kontinuálně, proto nevykazuje výkyvy v nákupním chování v průběhu roku.

Průzkum cen konkurence a jejich komunikace není jednoduchý. Je pravidlem, že konkurenční firmy veřejně uvádějí často vysoké výchozí ceny. Po přihlášení do uživatelského účtu často zákazníci vidí „své ceny“ po individuálních slevách. Všechny konkurenční firmy mají obchodní zástupce, což je v tomto oboru velice účinný komunikační kanál a přesvědčovací nástroj. Nabízené zboží konkurenčních firem je totožné, co se použití a účelu, ke kterému slouží, týče. Liší se často kvalitou zpracování, značkou, původem a cenou. Pakliže zákazník najde vhodný produkt, jež splňuje potřebnou specifikaci pro daný účel laboratorního výzkumu, s podobnou cenou u více dodavatelů laboratorních potřeb, rozhoduje se často dle sympatií a předchozí zákaznické zkušenosti.

V ČR není možné zjistit ze zdrojů dat ČSÚ bližší informace o tomto trhu, protože neexistuje vhodná kategorie, do které by distributoři laboratorního vybavení spadaly.

## 8 METODOLOGIE VÝZKUMU

### 8.1 Účel

P-LAB chce neustále zlepšovat své služby a svým zákazníkům dopřát co možná nejlepší zákaznickou zkušenost při realizaci nákupu s cílem vybudovat dlouhodobý vztah se zákazníkem a motivovat jeho příští rozhodnutí pro realizaci nákupu ve prospěch P-LABu. Ze zkušeností P-LAB ví, že je pro jeho zákazníky důležitá cena a rychlost dodání, stejně tak si je toho ale vědoma i konkurence, proto lze v tomto směru jen těžko hledat konkurenční výhodu vzhledem k faktům uvedených v předcházející kapitole. I přesto, že je nákupní rozhodování u převážné většiny zákazníků založeno na důkladné racionální kognici, je v komunikaci P-LABu směrem k zákazníkům prostor pro vzbuzování kladných emocí. Bude-li P-LAB vědět, zda mají emoce prostor v rozhodovacím procesu nákupčích, a které emoce to jsou, může s těmito emocemi při marketingové komunikaci efektivně pracovat a budovat si tak se svými zákazníky dlouhodobý vztah.

### 8.2 Konceptuální rámec

Předmětem výzkumu jsou emoce v rozhodovacím procesu nákupčích. Konceptuální rámec výzkumu vychází z teoretických poznatků z odborných publikací, periodik, výzkumů a průzkumů uvedených v teoretické části. Realizace studie je zároveň založena také na téměř 10letých zkušenostech autorky v daném oboru na marketingových pozicích.

### 8.3 Výzkumné otázky

Diplomová práce si klade za cíl zodpovědět 2 základní výzkumné otázky:

1. Mají emoce vliv na firemní nákup společnosti P-LAB a.s. a rozhodovací proces?
2. Které emoce hrají klíčovou roli?

### 8.4 Metody a způsob realizace výzkumu

Pro zodpovězení výzkumných otázek zvolila autorka metody kvalitativního výzkumu, který byl realizován na dvou úrovních. Nejprve bylo provedeno telefonické dotazování for-

mou strukturovaného rozhovoru s otevřenými i uzavřenými otázkami s cílem zjistit základní postupy a motivy v nákupním a rozhodovacím procesu, a asociace a postoj k firmě P-LAB. Poté byly realizovány hloubkové rozhovory s užším výběrem vhodných respondentů formou rozhovoru na základě exploračního schématu, kde byly stanoveny okruhy a situace, které měl výzkumník za úkol s respondenty probrat. Prostředkem pro získávání dat je autorka sama v roli výzkumníka.

V počáteční fázi výzkumu výzkumník zamlčel úmysl zkoumat roli emocí, aby získal nestranný pohled na kognitivní a afektivní aspekty a na to, jakou mají navzájem váhu. Vybraní účastníci hloubkových rozhovorů byli s odstupem několika týdnů po telefonickém dotazování osloveni po telefonu, přičemž jim bylo sděleno, že je cílem hlouběji zkoumat nákupní situace, aniž by padla výslovná zmínka o tématu emocí.

Výzkum byl realizován s nákupčími výzkumných ústavů a vysokých škol, jež tvoří převážnou většinu zákazníků firmy P-LAB, bez ohledu na objem nákupu, nakupované produktové sortimenty a velikost firmy.

#### **8.4.1 Dotazování po telefonu**

Telefonické rozhovory, resp. dotazování, jsou jednou z metod kvantitativního výzkumu. Jeho výhodou je rychlé oslovení mnoha respondentů. Telefonát by měl být spíše kratší, aby nenudil a nezdržoval. Nevýhodou je, že respondent dnes v nepřeberném množství telefonátů nedokáže rozlišit mezi telefonátem, jehož záměrem je kvalitní výzkum, a telemarketingem, jehož cílem je prodej. Telefonické dotazování neumožňuje použít při zjišťování názoru respondenta obrázky či ukázky produktů.

Telefonický výzkum byl realizován na vzorku 35 respondentů: 28 žen a 7 mužů. Výzkum byl realizován po dobu 10 pracovních dnů. Průměrná doba telefonátu se pohybovala okolo 5-6 minut, se vstřícnějšími a hovornějšími respondenty pak 10-15 minut. Respondenti zodpověděli celkem 10 otázek, viz Příloha č. 1. Všechny rozhovory byly nahrávány, aby mohly být poté výzkumníkem znovu analyzovány s cílem zajistit co možná největší validitu. Tato práce prezentuje pouze relevantní data vztahující se k tématu.

Dotazování po telefonu mělo sloužit jako příprava pro formulování otázek pro kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů. Jeho cílem bylo primárně zjistit, zda je člověk, který do P-LABu poslal objednávku, či je na objednávce uveden jako konečný příjemce,

zodpovědný za objednávání laboratorních potřeb, zda má k tomuto plnou pravomoc a pro koho je zboží určeno. Hloubkové rozhovory byly následně prováděny pak pouze s těmi, kteří byli zodpovědní za objednávání laboratorních potřeb.

Výzkum se dále zaměřoval na asociace dotazovaných spojené s P-LABem s cílem odhalit, co pro respondenta P-LAB znamená a co ho vedlo objednávat zboží v uplynulé době právě u P-LABu. 3 otázky byly zaměřeny na motivy objednávání u konkurenčních firem, proč a co objednávali také u jiných dodavatelů, v čem byla konkurenční nabídka jiná, případně v čem spatřují výhody objednávat u více dodavatelů najednou. Výzkum také zjišťoval přibližný věk respondentů, spokojenost s poslední objednávkou a zda při objednávání používají e-shop či tištěný katalog. Tyto otázky měly rámcově nastínit rozhodovací a nákupní proces a pomoci formovat otázky kladené při hloubkových rozhovorech.

#### **8.4.2 Hloubkové individuální rozhovory**

Hloubkový individuální rozhovor (psychologická explorace) je jedna ze základních metod kvalitativního výzkumu, která je zároveň nejčastěji používanou psychologickou metodou a technikou. Jedná se o formu rozhovoru maximálně využívající možnosti volných odpovědí na okruhy dotazů dle připraveného exploračního schématu. Tazatel klade otázky v závislosti na konkrétní výzkumné situaci s cílem zjistit motivační strukturu, potřeby, postoje, zájmy apod. (Vysekalová, 2012: 73). Velký vliv, dle Hendla (2012), má při těchto rozhovorech místo, čas a nálada či emoční rozpoložení respondenta i výzkumníka.

V rámci daného výzkumu byly realizovány hloubkové rozhovory s 10 klíčovými zákazníky, kteří rozhodují o nákupu laboratorních potřeb a mají dostatečně dlouhé zkušenosti v oboru. Stěžejními tématy při rozhovorech byly: proces nákupního rozhodování, rozhodovací strategie, postupy a důsledky, které by rozhodnutí mohlo přinést, dále kontextové faktory, např. nedostatečné informace, časová tíseň apod., vztah k firmě P-LAB, důležitost personality jednajícího zástupce za firmu P-LAB.

Hloubkový rozhovor byl realizován na základě exploračního schématu obsahujícího 3 základní okruhy dotazování, 4. okruh sloužil pro identifikaci pracovní pozice respondenta a dosavadní délku jeho praxe. Na začátku rozhovoru byli všichni respondenti seznámeni s tématem výzkumu. To, že se jedná o výzkum, jehož cílem je zjistit, zda emoce hrají roli v nákupním rozhodovacím procesu, případně jaké emoce to jsou, výzkumník na začátku

výzkumu záměně zamlčel, aby tím respondenty neovlivnit. Na konci rozhovoru výzkumník vysvětlil pravý záměr výzkumu. Respondenti byli také dotázáni, zda si průběh rozhovoru může výzkumník nahrát na diktafon. Ty rozhovory, u kterých respondenti souhlasili s nahráváním, výzkumník nahrál.

Pro navázání kontaktu, uvolnění formální atmosféry a iniciaci vnitřních pocitů respondenta spojených s firmou P-LAB, byly na začátku rozhovoru položeny otázky: „Co Vás napadne, když se řekne P-LAB?“ – „Jaký při tom máte pocit?“; „Jak byste popsal/a Váš názor na P-LAB obecně?“, a zda se tento názor v čase měnil. První okruh otázek byl zaměřen zejména na zjišťování, jak v dané instituci probíhá nákupní proces. Velmi detailně byl zjišťován interní postup a nákupní mechanismus – od vzniku potřeby nákupu, kdo tuto potřebu má, přes předložení požadavku na objednávku, komu jí předkládá a s jakým záměrem či dalším zadáním, až po samotnou realizaci objednávky, resp. odeslání objednávky, a dodání zboží. S cílem zjistit, zda má nákupčí emoční prožitky v průběhu celého nákupního procesu, případně které emoce pocituje, čelil respondent po čas diskuse otázkám typu: „Jaký na Váš interně zavedený nákupní proces máte názor?“, „Jak Vás to ovlivňuje?“, „Co si o tom myslíte?“, „V čem vidíte problém?“, „Co při tom cítíte?“. Dále bylo zjišťováno, zda při nákupním procesu existuje někdo nebo něco, kdo nebo co by mohlo rozhodnutí nákupčího ovlivnit, a také jak se k tomuto již zavedenému nákupnímu procesu staví samotný nákupčí. Důležité bylo také identifikovat, kolik osob se na nákupním procesu v ideálním případě podílí. Dále měl nákupčí svými slovy říci, které jsou ty klíčové parametry, které ovlivní to, kterého dodavatele si nákupčí pro realizaci objednávky vybere. V této fázi výzkumu zazněla jedna z nejdůležitějších otázek pro zodpovězení obou výzkumných otázek, a sice: „Jaké jsou Vaše myšlenky a pocity, když se rozhodujete, kam pošlete objednávku?“ Poté měl identifikovat důležitost jednotlivých vlivů, které nákup laboratorních potřeb ovlivňují, a která jsou pro toto odvětví typická, a seřadit je podle váhy, kterou mají při jeho rozhodování: cena produktu, technické parametry / kvalita produktu, velikost objednávky (počet položek a celková cena), dodací lhůta a charakteristika dodavatele, resp. zákaznická zkušenost nákupčího s dodavatelem. Byl zjišťován důsledek, resp. míra rizika, který může plynout ze svobodného rozhodnutí daného nákupčího. Respondent měl prostor vyjádřit se k otázce, zda by na interních procesech při nákupu něco změnil a čelil otázkám, jak se při procesu objednávání cítí, co si o něm myslí apod.

Poté, kdy se výzkumník dozvěděl, jak probíhá nákupní proces, jak ho daný nákupčí vnímá, co cítí a co si o něm myslí, přikročil k otázkám, jejichž cílem bylo zjistit, zda nákupčího

jeho práce baví, jaký k ní má vztah, čeho si na své práci cení a s jakými pocity do práce chodí. Tyto otázky byly v této fázi kladeny záměrně, protože lze očekávat velmi těsný emocionální vztah mezi celkovou spokojeností s náplní své práce a pracovním prostředím, a názory nákupčího na nákupní proces a nákupní rozhodování, což by na výsledek výzkumu, resp. zodpovězení výzkumných otázek, mohlo mít značný vliv.

Následná otázka se zaměřovala na zkušenosti nákupčího ohledně nákupního rozhodování dříve a nyní a na to, jak se nákupčí při rozhodování cítí dnes a jak se cítil dříve.

Na spokojenost s náplní práce nákupčího navazovala další asociační otázka, kdy si respondent měl představit svou práci jako ideální zaměstnání a měl říci, co by si v takovém případě přál a jaká by ta jeho práce měla být. Poslední otázka prvního okruhu se zaměřovala na zjišťování, jaké informace nákupčí z P-LABu dostává. Cílem bylo zjistit, jakou komunikaci si nákupčí ze strany P-LABu uvědomuje, jaký na ní má názor, zda jsou informace, které nedostává a chtěl by dostávat a s jakou frekvencí. Tato otázka byla opět důležitá, co se emočního vztahu s P-LABem a názorem na P-LAB týče. Příliš častá komunikace např. prostřednictvím newsletteru či tištěných katalogů a nevyžádaných letáků, může být kontraproduktivní a mohla by v nákupčím vzbuzovat nelibé pocity, přičemž je potřeba si uvědomit, že každý frekvenci reklamní komunikace vnímá jinak. Pro někoho je často 2krát týdně, pro jiného 2krát měsíčně. Stejně pocity by mohly vzbuzovat informace, které by naopak vůbec nedostával, ale chtěl by dostávat.

První okruh otázek byl založen především na technice volných asociací – otázky obvykle začínaly: „Co si vybavíte, když...“, „Představte si...“ apod. Technika volných asociací umožňuje navození „obrazu“ v mysli respondenta, který se do dané situace může obvykle lépe a hlouběji vcítit, a může ji tak věrohodněji a detailněji popsat se všemi jeho – v danou chvíli – emocionálními prožitky. Tato technika umí obvykle odkrýt i nevědomé prožitky respondenta, které by při jiné technice s obtížemi vědomě slovy popsal, či si je vůbec vybavil.

U všech odpovědí plynoucích z otázek zaměřených na zjišťování emocionálních prožitků se výzkumník snažil tyto pocity rozvést a pomocí doprovodných otázek se dopídit emocí, jež v dané konkrétní situaci respondent pociťoval.

Druhý okruh otázek se na uvědomění si emočních prožitků nákupčího při jednání s dodavatelem zaměřoval již trochu hlouběji. Cílem bylo zjistit, jaký vliv má komunikace s dodavatelem obecně a zástupcem firmy P-LAB konkrétně na jednání s daným nákupčím,

na jakých vlastnostech u zástupce firmy záleží. Okruh byl zahájen otázkou, zda je pro nákupčího důležité, jak s ním dodavatel jedná, zda je důležitý konkrétní člověk, který s ním jedná, co je pro něj při tomto jednání nejdůležitější. Dále byla položena otevřená otázka, jaké vlastnosti by měl mít člověk, se kterým by nákupčí chtěl jednat nejrady. Poté, co tuto otázku nákupčí zodpověděl, měl zodpovědět tutéž otázku, ale měl již za úkol vybrat 5 klíčových vlastností z předložených 28 kladných a 10 negativních vlastností. Následovala otázka na zjišťování dosavadní zkušenosti se zaměstnanci P-LABu, resp. jak na nákupčího tyto lidé při jednání s ním působili. Respondent nejprve volně odpovídal, poté mu byl předložen stejný seznam lidských vlastností jako v předchozí otázce, ze kterých měl opět vybrat 5 klíčových. Tyto dvě otázky s předloženým seznamem vlastností měly sloužit ke srovnání „ideálních“ a skutečných vlastností osobnosti zástupce firmy. Uzavírací otázka druhého okruhu byla záměrně podobná jako první otázka prvního okruhu, ale měla více odhalit emoční působení P-LABu jako značky na respondenta: „Jak na Vás P-LAB působí jako celek?“, „Jaké pocity ve Vás vzbuzuje, když někde vidíte logo P-LABu, e-mail v inboxu či auto s logem P-LAB?“.

Třetí okruh otázek byl již zcela záměrně a otevřeně zaměřen na zjišťování emocí při komunikaci s P-LABem a na to, zda a jaké emoce nákupčí v jaké fázi nákupního procesu pociťuje. Nákupčí si měl představit konkrétní situaci některého z již proběhlých nákupů u P-LABu. Měl popsat jeho průběh, co ve zmíněných situacích cítil, zda to bylo příjemné či nepříjemné, jak by si situaci ideálně představoval a zda všechny nákupy u P-LABu probíhají podle stejného scénáře, či se v něčem liší. Následovala otázka zaměřená na osobní prožitky a hodnoty nákupčího při jeho úspěchu v práci. Nejprve byla položena otázka, co pro nákupčího představuje úspěch při jeho práci a jak se v dané situaci cítí, popř. jak by se cítit chtěl. Výzkumník se doptával na emoce, které při tomto úspěchu popř. neúspěchu nákupčí prožívá. Další otázka se týkala konkrétní emoce při interakci nákupčího s P-LABem. Celý výzkum byl zakončen dalšími dvěma složenými klíčovými otázkami pro zodpovězení výzkumných otázek, a to zcela přímo:

1. „Jakou roli sehrávají emoce co do významu při nákupním rozhodování? Ve které fázi nákupního procesu je pociťujete? Které pozitivní a negativní emoce to jsou?“
2. „V jaké fázi nákupního procesu využíváte svou intuici? Proč to děláte? Co Vás k tomu vede?“

Závěrečný čtvrtý okruh otázek měl za úkol celý výzkum přirozeně ukončit. Zjišťoval, jak na respondenta průběh výzkumu působil, zda by na provedení výzkumu respondent něco

změnil a zda se chce na něco zeptat. Následovala identifikační otázka na pracovní pozici respondenta a délku jeho praxe.

Nejvíce problémový okruh otázek se jevil ten první, kdy by mohlo být velmi těžké navodit otázkami zaměřené na proces nákupu a nákupního rozhodování, vliv emocí na tyto procesy.

## 8.5 Strategie výběru

Pro dotazování po telefonu byli vybíráni ti zákazníci, kteří v posledních několika dnech do P-LABu poslali objednávku. Tento postup byl zvolen proto, aby výzkumník mohl navázat na nedávný kontakt zákazníka s firmou, který měl zákaznickou zkušenost živě v paměti, čímž se zvýšila validita jeho výpovědi v jednotlivých otázkách. V dotazníku byly cíleně také dvě otázky na zkušenost právě s poslední objednávkou, a to proto, aby celý rozhovor dával respondentovi smysl, byl motivován se výzkumu zúčastnit, a aby v něm výzkumník vzbudil pozitivní pocit, že P-LABu na jeho spokojenosti s vyřízením objednávky záleží.

17 z 35 respondentů odpovědělo, že rozhoduje o nákupu laboratorních potřeb. Z těchto 17 respondentů bylo vybráno 10, jejichž místo výkonu práce je v Praze, mají dostatečně dlouhou zkušenost v oblasti firemního nákupu laboratorních potřeb, mají rozhodovací pravomoc, za uplynulých 12 měsíců realizovali největší objem nákupu z vybrané skupiny nákupčích, a kteří byli ochotni se dále zúčastnit hloubkového rozhovoru formou osobní návštěvy výzkumníka v místě jejich pracoviště.

## 8.6 Validita

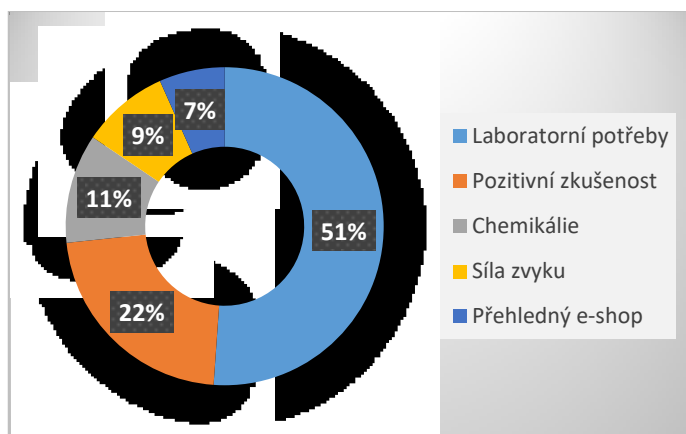
Pro zajištění kvality výzkumu byly rozhovory s respondenty po jejich souhlasu nahrávány. Výzkumník všechny rozhovory znovu analyzoval, vyhodnotil důležitá data pro prezentaci, které předkládá v další části studie. Protože by při prezentaci dat a vyvozování závěrů mohlo snadno dojít ke zkreslení ze strany výzkumníka, byly všechny nahrávky a prezentace dat předloženy k analýze také kolegům ve firmě.



## 9 EMPIRICKÁ ZJIŠTĚNÍ A DISKUSE

### 9.1 Dotazování po telefonu

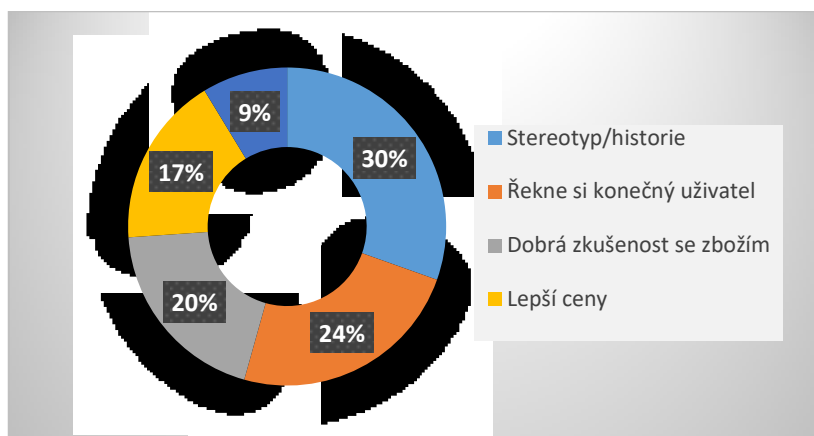
Při první asociační otázce „Co Vás napadne / co se Vám vybaví, když se řekne P-LAB?“ 10 z 35 respondentů odpovědělo, že u P-LABu rádi nakupují, protože je to fajn firma, je spolehlivá, má široký výběr produktů, důvěřují P-LABu, který jim vyjde vstříc, když potřebují a lze to, jsou spokojeni s procesem vyřízení objednávky a s komunikací, což je z hlediska vyvolávaných emocí u zákazníků užitečná informace. Emoce si zákazníci uchovávají déle než racionální informaci a pozitivní emoce je ta, která motivuje k dalšímu nákupu. 4 respondenti P-LAB vnímají jako svou každodenní rutinu a nakupují tam to, co jim řeknou lidé z laboratoře, jsou tedy profesionálními nákupčími. 3 pak ocenili přehledný e-shop. Většina respondentů zmiňovala P-LAB jako distributora laboratorního vybavení, méně jich už vědělo o tom, že prodává chemikálie.



Graf 1: Co Vás napadne, když pomyslíte na P-LAB? (Zdroj: vlastní zpracování)

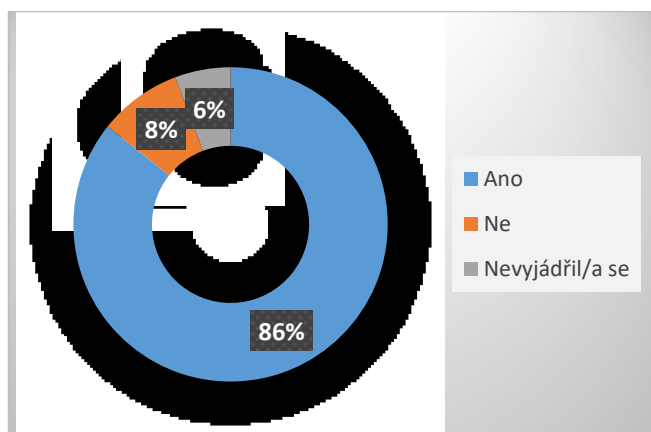
Třetina respondentů nakupuje u P-LABu ze zvyku. Jsou zvyklí dané zboží odebírat od P-LABu a nemají potřebu jej hledat někde jinde. Někteří uvedli, že u některého zboží je přesně dáno v jejich interním systému/číselníku, kde ho mají nakoupit (tento model je častý u státních nemocnic). 9 respondentů uvedlo, že mají dobrou zkušenost s kvalitou prodávaných produktů a dostupností (zboží skladem k okamžitému dodání). 8 respondentů zboží nakoupilo u P-LABu kvůli lepší ceně než v daný moment nabízela konkurence, zejména v případě chemikálií; anebo že mají od P-LABu nastavenou individuální slevu. 4 respondenti v uplynulé době nakupovali u P-LABu díky pozitivní zkušenosti s přístupem jeho

zaměstnanců, protože byli vstřícní a milí, přehlednému e-shopu a předchozí zkušenosti se spolehlivým dodáním zboží.



Graf 2: Proč jste si zboží objednal/a v uplynulých XY dnech/týdnech právě u P-LABu?  
(Zdroj: vlastní zpracování)

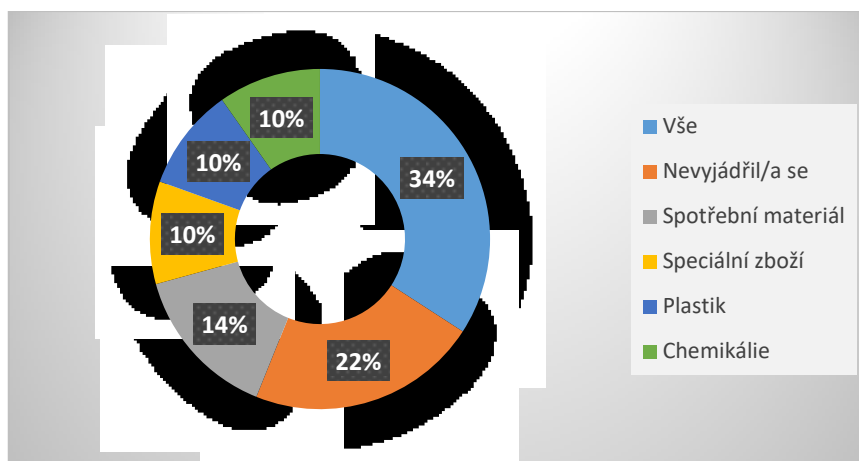
Téměř všichni dotazovaní (30 z 35 respondentů) objednávají laboratorní potřeby také u jiných dodavatelů. 3 respondenti nakupují pouze u P-LABu a 2 se k této otázce nevyjádřili.



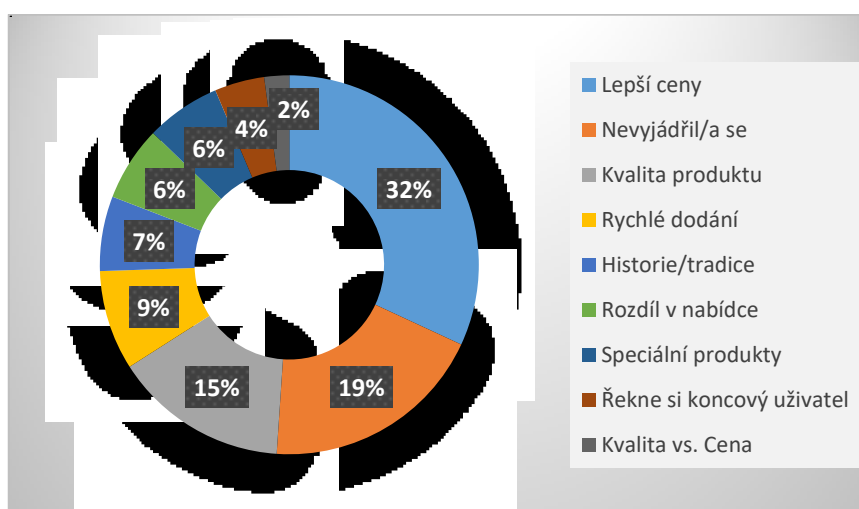
Graf 3: Objednáváte laboratorní potřeby také u jiných dodavatelů?  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti, kteří objednávají také u jiných dodavatelů laboratorních potřeb, byly dotazováni, jaké typy/druhy zboží u nich objednávají a jaké důvody je k tomu vedou. 14 respondentů objednává také u jiných dodavatelů veškeré laboratorní vybavení, 6 pouze spotřební materiál, 4 speciální produkty, které P-LAB nemá v nabídce, plastik a chemikálie. 9 re-

spondentů na otázku neodpovědělo. Téměř polovinu dotazovaných vede k objednávání zboží u více dodavatelů lepší cena, jež je dána individuální slevou díky dlouhodobé spolupráci. 7 z dotazovaných pak uvedlo, že rozhoduje kvalita produktu. 9 respondentů na uvedenou otázku nechtělo odpovědět. Důvodem k rozhodnutí objednat u jiných dodavatelů v daný moment potřeby zboží je také rychlejší dodávka, protože požadovaný produkt má zrovna daná firma na skladě.



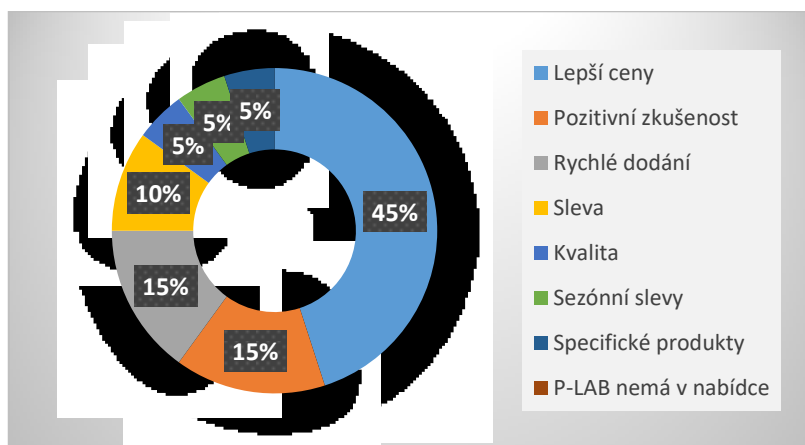
Graf 4: Jaké zboží objednávejte také u jiných dodavatelů? (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 5: Jaké důvody Vás vedou k tomu, že objednávejte zboží také u jiných dodavatelů? (Zdroj: vlastní zpracování)

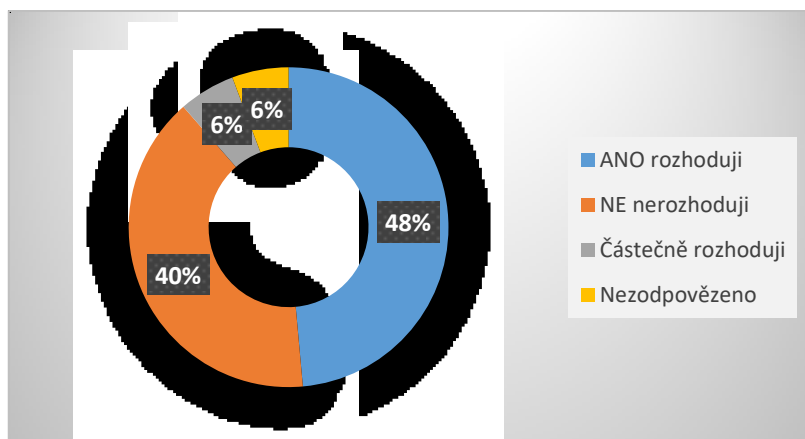
Nákupčí na trhu s laboratorním vybavením jsou velmi citliví na výši cenové nabídky. To vyplynulo z otázky, jež zjišťovala, čím se liší nabídka konkurence od P-LABu. 9 z 35 respondentů na prvním místě uvedlo právě cenu. Dále to byla pozitivní zkušenost s kvalitou

produktů i nabízených služeb. rychlé dodací lhůty (nyní zejména chemikálií), individuální slevy, sezónní slevy a akční nabídky.



Graf 6: V čem je podle Vás konkurenční nabídka jiná? (Zdroj: vlastní zpracování)

Klíčová otázka, a sice zda je respondent zodpovědný za nákup laboratorních potřeb a má rozhodovací pravomoc, zazněla jako 7. v pořadí. 17 dotázaných respondentů o nákupu přímo rozhoduje (jedná se o profesionální nákupčí a manažery či vedoucí laboratoří), 14 nerozhoduje (jedná se o laboranty) a 2 pouze částečně (nákup vyžaduje schválení další osobou).

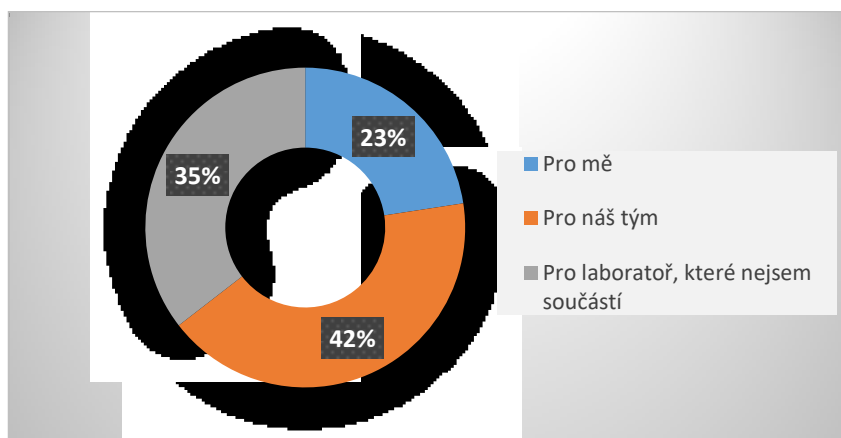


Graf 7: Rozhodujete ze své pracovní pozice o nákupu laboratorních potřeb?

(Zdroj: vlastní zpracování)

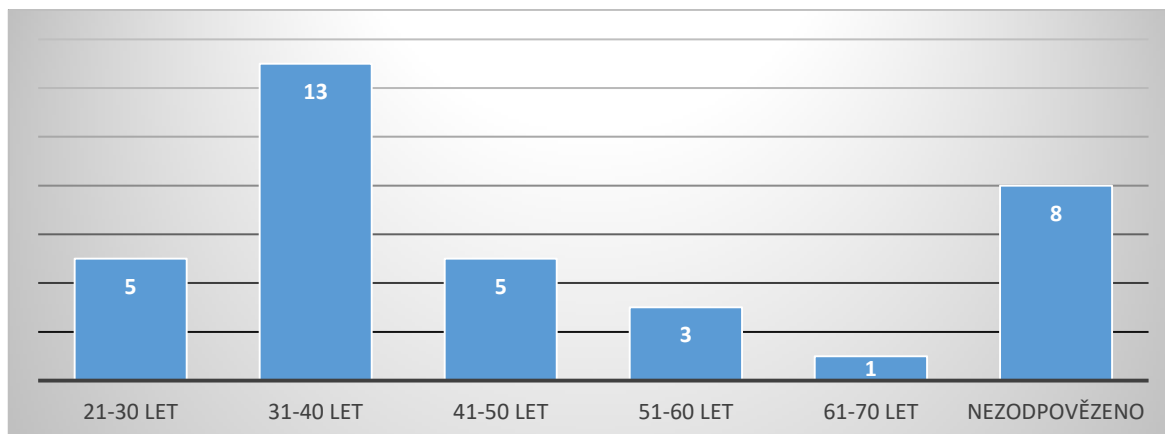
Nakupované zboží je nejčastěji určeno pro vědecký tým v laboratoři – uvedlo 13 z 35 respondentů. 7 respondentů nakupuje zboží přímo pro svou vlastní potřebu a v 11 případech

dotazovaných se jednalo o profesionální nákupčí, kteří nakupují pro laboratoř, které oni sami nejsou součástí.



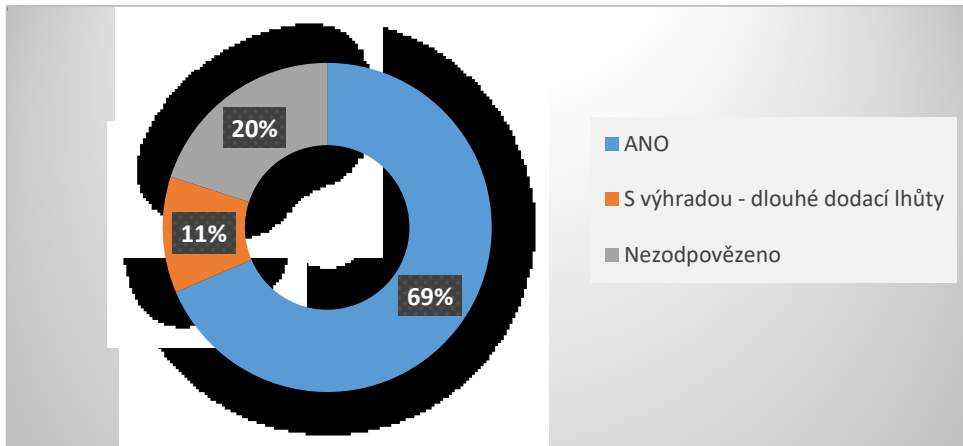
Graf 8: Pro koho je Vámi nakupované zboží určeno? (Zdroj: vlastní zpracování)

Aby mohlo marketingové oddělení nastavit vhodný „tone of voice“ marketingové komunikace, jedna z výzkumných otázek se týkala také věku. Vzhledem k tomu, že je to velmi citlivá otázka zvláště pro ženy, 8 respondentů otázku nezodpovědělo. 13 respondentů je ve věku 31-40 let, 5 respondentů ve věku 21-30 let, 5 respondentů 41-50 let, 3 ve věku 51-60 let, 1 respondent ve věku 61-70 let.



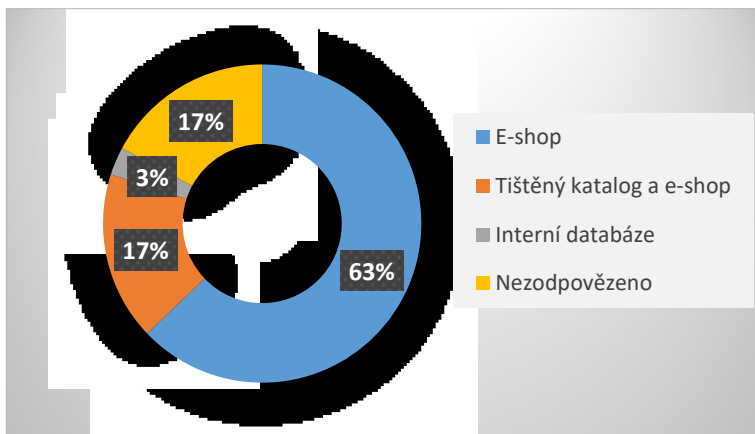
Graf 9: Jaký je Váš přibližný věk? (Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední 2 otázky telefonického dotazování se týkaly spokojenosti s vyřízením poslední objednávky. 24 respondentů uvedlo výhradní spokojenost s celým procesem vyřízení objednávky, 4 respondenti si postěžovali na dlouhé dodací lhůty.



Graf 10: Byl/a jste s vyřízením poslední objednávky spokojena? (Zdroj: vlastní zpracování)

Při objednávání respondenti nejčastěji využívají e-shop – uvedlo 22 z nich. 6 z dotazovaných používá kombinaci: v tištěném katalogu si zboží vyhledají a přes e-shop objednají. 1 respondent generuje objednávku z interního systému a posílá do P-LABu e-mailem.



Graf 11: Jak vznikla Vaše poslední objednávka pro P-LAB? (Zdroj: vlastní zpracování)

## 9.2 Hlubkové psychologické explorační

Rozhovor s každým nákupčím trval od třiceti do šedesáti minut. Délka rozhovoru velice záležela na osobnosti nákupčího – někteří byli velice sdílní, komunikativní a o tématu se ochotně rozpovídali, jiní byli více zdrženliví a spíše nevyřeční, ovšem to vyplývalo z podstaty jejich osobnosti a neznamenovalo to, že by nebyli ochotni o dané problematice diskutovat. U méně výřečných respondentů bylo velice těžké proniknout do hloubky tématu a přimět je více se rozpovídat o dané problematice a vůbec se dopídit emocí, pocitů a jejich vlastního názoru. Všichni oslovení nákupčí se ke sjednané schůzce stavěli velice kladně zvláště poté, kdy jim byl vysvětlen záměr setkání, a sice výzkum na téma nákupní rozhodovací proces. Bylo to dáno cílovou skupinou respondentů pracujících ve vědě a výzkumu dennodenně.

Hlubkové psychologické explorační potvrdily teorii odborné literatury, a sice, že při tomto typu výzkumu záleží více než kdy jindy na osobnostech respondenta i tazatele; a také bylo dokázáno, že se psychologická pole obou účastníků vzájemně ovlivňují. Dokazovala to jedna z posledních otázek čtvrtého výzkumného okruhu, kdy na otázku: „Jak na Vás celý rozhovor působil?“, téměř všichni shodně odpověděli, že příjemně a mile. Někteří otevřeně přiznali, že pokud by jim výzkumník nebyl sympatický, nepůsobil pozitivně a mile, pak by takto sdílní nebyli, neztráceli by čas, nebyli by ochotni výzkumníkovi vyjít s výzkumem vstříc a rozhovor by je nebavil.

Každý rozhovor byl originální. Nejprve bylo všech 10 respondentů osloveno telefonicky, výzkumník se hned na začátku telefonátu ujistil, zda má dotyčný opravdu rozhodovací pravomoc a roli nákupčího. Poté byl požádán o schůzku v místě jeho pracoviště (kancelář, laboratoř) s tím, že se jedná o výzkum pro společnost P-LAB, na základě kterého bude vypracována diplomová práce. Všech 10 oslovených nákupčích se schůzkou souhlasilo. Tazatel používal schéma s předem připravenými okruhy a otázkami, ovšem pořadí a způsob otázek musel flexibilně a pohotově přizpůsobovat průběhu dotazování a reakcím respondenta. Výzkumník si všímal nejen verbálních projevů, ale také mimiky, gestiky a kinetiky.

Rozhovory byly vedeny s devíti ženami a jedním mužem z výzkumných institucí a vysokých škol, se kterými P-LAB nejčastěji obchoduje. Společným jmenovatelem pro všechny tyto nákupčí je přidělený finanční budget z fondů, grantů a dotací.

Firma	Segment
Česká geologická služba	Kontrolní / zkušební / státní instituce
Druchema	Průmysl / výroba
Kat. anorganické chemie PřF UK	Vysoká škola / univerzita
Fyzikální ústav UK	Vysoká škola / univerzita
Katedra fyziky materiálů MFF	Vysoká škola / univerzita
Katedra parazitologie PřF UK	Vysoká škola / univerzita
Kat.kvality zeměd.produktů ČZU	Vysoká škola / univerzita
Sklad VŠCHT	Vysoká škola / univerzita
ÚEM AV ČR	Výzkumný ústav
Fyzikální ústav AV-zásobování	Výzkumný ústav

Tabulka 2: Rozdělení oslovených nákupčích z firem dle segmentů. (Zdroj: vlastní zpracování)

### 9.2.1 Analýza prvního okruhu otázek: nákupní a rozhodovací proces

#### 1. „Když se řekne P-LAB, co Vás napadne?“

Většina respondentů na tuto otázku odpovídala věcně a vybavovala si to, co u firmy nakupují a co P-LAB prodává. V odpovědích tedy nejprve zaznívalo: laboratorní potřeby; spotřební materiál; chemikálie a vše, co souvisí s chemickou laboratoří; sklo; plastik; přístroje jejich servis. Na otázku: „A co Vás ještě napadne?“, „Jaké při této otázce na P-LAB máte pocity?“, pak 8 respondentů z deseti odpovídalo, že z P-LABu mají dobrý pocit, vzbuzuje v nich pozitivní emoce, často zde objednávají, mají s P-LABem dlouholetou zkušenost, jejich objednávka byla vždy bezproblémově vyřešena, P-LAB jim vyšel vstříc, když potřebovali vyřešit nestandardní situaci (např. výměnu zboží či reklamaci), spolupráce s ním je úžasná. 2 respondenti žádné speciální emoce nepociťovali, vysloveně uvedli, že jejich pocity jsou neutrální a že to je tak proto, že se jedná čistě o výkon jejich povolání. Jeden respondent uvedl, že s P-LABem spolupracuje zejména rád proto, že zde pracují absolventi katedry, kterou má na starosti, cení si právě osobních kontaktů, protože ví, na koho konkrétně se může obrátit a že také díky tomu je spolupráce s P-LABem příjemná.

Pozitivní zjištění je, že si nákupčí přesně vybaví, kam P-LAB zařadit, co od něj nakupují, jaké pocity v rámci vzájemné interakce a celého nákupního procesu mají a že je P-LAB flexibilní a vstřícná firma, která umí vyřešit i nestandardní požadavky rychle a bezproblémově.



2. „*Jak byste popsali/a Váš názor na P-LAB obecně? Měnily se tyto názory v čase?*“

Všichni respondenti uváděli vesměs nejprve kladné pocity. Oceňovali příznivé ceny, potvrzení objednávky obratem, rychlost dodání zboží, slušnou nabídku laboratorních potřeb a velký výběr, dobrý e-shop, tištěný katalog zasílaný poštou či distribuovaný osobně až na pracoviště, bezproblémovou komunikaci a pro-zákaznický přístup se snahou vše vyřešit k maximální spokojenosti zákazníka, a přítomnost P-LABu na Veletrhu laboratorní techniky LABOREXPO, který se koná jedenkrát za dva roky v Kongresovém centru v Praze. Jeden z respondentů oceňoval také to, že P-LAB sponzoruje odborně konference a sjezdy, ale firmu hodnotil jako standardní, ničím významnou. 2 respondenti uvedli, že P-LAB oceňují z hlediska kvality nabízeného zboží, mají s ním dobré zkušenosti, a proto P-LABu dávají přednost před konkurenčními firmami. Z negativních ohlasů nutno zmínit pocit naštvání (2 respondenti), když k jedné objednávce přijde více faktur, což je dáno tím, že je objednávka distribuována po částech tak, jak přijde zboží od dodavatele na sklad. Toto zboží je zákazníkovi obratem odesíláno, aby ho měl co nejdříve, nehledě na to, že ostatní zboží je od jiných dodavatelů teprve na cestě. Ze zákona je pak nutné vystavit fakturu ke každému odeslanému zboží. 2 respondenti by ocenili rychlejší dodání zboží. Žádný z respondentů neuvedl vysloveně negativní názor. Ti, kteří s P-LABem obchodují již dlouho (přes 20 let), uvedli, že vnímají procesní změny v P-LABu, a sice zrychlení dodávek a komunikace se zákazníkem – potvrzení objednávky obratem, možnost sledování objednávky na internetu, zasílání akčních nabídek e-mailem. Většina z respondentů uvedlo, že se jejich názor na P-LAB v čase neměnil. Respondent s nejdelší dobou spolupráce s P-LABem (přes 20 let) názor v čase měnil k lepšímu, právě díky pozitivní komunikaci s konkrétním člověkem, kterého léta zná.

3. „*Vyprávějte mi, jak u Vás probíhá nákupní proces, jak ho vnímáte, co to pro Vás znamená?*“

Každá z institucí má nákupní proces specifický co se týče interních systémů, databází, způsobu předkládání požadavků na nákup a počtu zapojených osob do procesu. I přesto lze na základě rozhovorů formulovat společný model, který se skládá z následujících kroků:

- a) Nákupčí má zodpovědnost za nastavenou minimální skladovou zásobu většinou u běžného spotřebního materiálu a dle potřeby sám od sebe a s plnou zodpovědností tento typ laboratorních potřeb objednává.

- b) Nákupčí přijímá požadavek od studenta, vědce či laboranta na nákup produktu se specifickými vlastnostmi a parametry – většinou přístroje a speciální spotřební materiál, kdy daný odborník ví, jaké parametry takový produkt pro úspěšnou realizaci výzkumu musí splňovat. Poté zadává nákupčímu požadavek na nákup:
  - a. konkrétního produktu na základě cenové nabídky od konkrétní firmy, nákupčí tedy objednává přesně dle zadání vědce nebo
  - b. konkrétního produktu, kdy dodavatele a cenu, za kterou to nakoupí, volí nákupčí.
- c) Požadavek nejčastěji putuje do interního systému, ve kterém se vytvoří objednávka s interním objednacím číslem, anebo k další osobě, která objednávku odešle, neodesílá-li ji přímo nákupčí.
- d) V případě investičních nákupů (většinou objednávka nad 40 000 Kč anebo hranice zvolená institucí) do nákupního procesu může vstupovat vedoucí katedry či tajemník katedry, který schvaluje cenu, za kterou se zboží nakoupí. V případě investičních nákupů mají instituce často interně nastaveno, že musí vypisovat výběrová řízení, kde výběr dodavatele závisí na nejnižší nabídnuté ceně. Minimální hranici si mohou interně stanovit.

Z výzkumu vyplynulo, že ve státních institucích – na vysokých školách a ve výzkumných ústavech – do nákupního procesu vstupují nejčastěji dva až čtyři účastníci. Typické pro tyto instituce také je, že pro vygenerování objednávky musí používat interní systém a nemohou zboží objednat online přes e-shop. E-shop jim obvykle slouží pro výběr zboží, vygenerování cenové poptávky a zaslání do P-LABu, sledování objednávky v uživatelském účtu. V uživatelském účtu na internetu zákazník po přihlášení vidí stav a historii všech objednávek zaslanych online i offline. Tuto službu si respondenti velice pochvalovali, ovšem uvítali by rychlejší aktualizaci dat.

Většina z dotazovaných by na zavedeném nákupním procesu nic neměnila, oceňují jeho rychlost a vnímají to tak, že je dobře nastaven. Jeden z respondentů by jej zrušil a raději telefonoval se zástupcem P-LABu, než posílal vygenerovanou objednávku z interního systému e-mailem. Je pro něj důležitý osobní kontakt a pocit, že se na danou osobu může kdykoliv obrátit a spolehnout se na ni.

4. *„Je někdo nebo něco, co nebo kdo Vás při nákupním rozhodování může ovlivnit?“*

Všichni respondenti se jednoznačně shodovali, že je při nákupním rozhodování ovlivňuje cena – nejnižší cenová nabídka, ovšem ne na úkor kvality zboží. Kvalita zboží je pro vědce důležitá, protože na ní závisí průběh a výsledek jejich výzkumu, proto si nemohou dovolit experimentovat s jiným produktem podobných parametrů než s tím, který mají odzkoušený. Při výběru dodavatele jim také záleží na tom, zda je onen jeden dodavatel schopen dodat všechny položky na objednávce, ideálně najednou. Pro nákupčí to znamená pohodlí, ušetřený čas a eliminaci nákladů na dopravu či jiných dodatečných nákladů v případě, kdy by objednávku museli dělit a posílat více dodavatelům. Pro nákupčí je důležitá také doba dodání, což vysvětlovali často tím, že to vychází z požadavku vědce, který si vymyslí výzkum, který chce začít provádět co nejdříve, anebo si studenti vymyslí výzkum a jejich profesor pro ně chce zboží co nejdříve, aby neztratili motivaci. Při výběru dodavatele také velmi záleží na tom, jakou s dodavatelem mají zkušenost a dávají přednost svým oblíbeným dodavatelům, kteří k nim jsou vstřícní. Jeden respondent si vybírá dodavatele dle toho, zda má náhradní plnění.

Co se týče osob, které mohou nákupčího ovlivnit při volbě dodavatele, pak jsou to často „nováčci“ v laboratořích. Ti si vyberou produkt a trvají na objednání od zvoleného dodavatele, kterého si sami vybrali. Pro nákupčího to poté znamená, že je přesvědčuje o tom, že s daným dodavatelem nemá nejlepší zkušenosti a že by bylo lepší vybrané zboží objednat jinde.

V této otázce nákupčí poprvé sami od sebe zmiňovali, že je pro ně důležitá zákaznická zkušenost s dodavatelem a jejich oblíbenost, což je prvním důkazem toho, že ve firemním nákupním rozhodování emoce své místo mají.

5. *„Protože máte rozhodovací pravomoc, co jsou pro vás rozhodující parametry, které ovlivní nákupní proces – to, kam pošlete objednávku?“*

Na tuto otázku nákupčí odpovídali téměř totožně jako na předchozí otázku – cena, objednání u jednoho dodavatele najednou, kvalita zboží, rychlost dodání. Jeden respondent zmínil, že musí objednat zboží za nejnižší cenu a že laboratorní vybavení vyhledává také přes Heureka.

6. *„Jak moc při Vašem rozhodování záleží na ceně, kvalitě/parametrech produktu, velikosti objednávky, dodací lhůtě, zkušenosti s dodavatelem a interních procesech?“*

U této otázky bylo nákupčím předloženo 6 vlivů, které měli seřadit podle důležitosti. Otázka navazovala na předchozí dvě otázky, ve kterých ovšem nákupčí volně odpovídali. Nákupčí stavěli nejčastěji na první místo cenu a parametry/kvalitu produktu, poté dodací lhůtu a zkušenosti s dodavatelem. Velikost objednávky je často v tom, kterému dodavateli objednávku pošlou, neovlivňuje, stejně tak jako interní procesy (až na výjimku se zdanitelným plněním). Dále nákupčí dodávali, že spatřují výhodu v dopravě zdarma. Ovšem ne všichni stavěli cenu na první místo. Pro jednoho z respondentů byla cena až na čtvrtém místě po dodací lhůtě, vlastnostech produktu a zkušenosti s dodavatelem.

Odpovědi na otázky 4-6 dokazují, že hned po ceně, kvalitě produktu a dodací lhůtě, si nákupčí volí dodavatele dle sympatií a oblíbenosti. Na trhu s laboratorním vybavením často totožné produkty stejných značek, typicky laboratorní sklo, plastik a další spotřební materiál či drobné přístroje, nabízí více dodavatelů za velmi podobné, ne-li stejné, ceny a mají toto zboží skladem. V takovéto situaci pak do nákupního rozhodování vstupují emoce, kdy si nákupčí zvolí toho dodavatele, se kterým se mu komunikuje nejpříjemněji a nejspolehlivěji.

7. *„Jaké důsledky pro Vás osobně může mít rozhodnutí, kde a co nakoupíte?“*

Pro nákupčí žádné důsledky z jejich rozhodnutí neplynou, jako například postihy apod. Můžou být maximálně naštvaní, když dodání zboží trvá dlouho, objeví se skryté náklady, na které nebyli upozorněni, či dostanou nekvalitní produkt. Nákupčí často nejsou odborníci a technickým parametrům produktů nerozumí, proto odpovědnost za výběr produktu přenechají vědcům, kteří při požadavku na objednávku nákupčímu předají katalogové číslo, ideálně již cenovou nabídku, kterou si u dodavatele sami obstarali. Za pozitivní důsledek pak vnímají to, že nakupují-li u některého dodavatele častěji, dostanou od něj množstevní či věrnostní slevu, mají osobní vazby se zástupci firem, a ti jsou k nim vřelí a vstřícní a celý nákupní proces je poté příjemnější.

8. *„Když si představíte, jak každé ráno vstáváte a tušíte, co přibližně v práci budete dělat, těšíte se na to? S jakými pocity do práce chodíte a proč to tak je? Čeho si na své práci nejvíce ceníte? Existuje něco, co byste změnil/a?“*

8 z 10 respondentů uvedlo, že se do práce těší, že svou práci mají rádi a že vlastně ani nic jiného dělat nechtěli. Do práce chodí s dobrými pocity, váží si jí, těší se na své kolegy, zažívají pocit uspokojení. 2 respondenti nákupní proces a nákupní rozhodování berou jako rutinu a součást své práce a nepocitují žádné zvláštní pozitivní emoce. Nákupčí si na své práci nejčastěji cení volnosti, kterou mají, že je nikdo neovlivňuje, že mohou chodit na konference a výstavy a potkávat se zde se zástupci firem a navazovat osobní kontakty, což pak oceňují právě v nákupním procesu, kdy ví, na koho konkrétně se mohou obrátit. 9 z 10 nákupčích by na své práci neměnilo nic, jeden by snížil byrokratickou zátěž, která protahuje nákupní proces.

9. *„Vzpomeňte si na Vaše dosavadní zkušenosti v oblasti nákupu. Jak Vás tyto zkušenosti ovlivnily při výkonu Vaší práce nyní? Jak se při rozhodování nyní cítíte? Jak jste se cítil/a dříve?“*

Pro nákupčí je největším benefitem délka jejich praxe, přehled o produktech a cenách na trhu, zkušenosti s dodavateli a osobní kontakty. Mají-li s některým z dodavatelů špatné zkušenosti, kdy s nimi dodavatel nekomunikoval, nepotvrdil objednávku, nebyl schopen sdělit datum dodání produktu, či jej musel nákupčí opakovaně urgovat, pak již u tohoto dodavatele znovu neobjedná. Téměř všichni nákupčí shodně vypovídali, že právě zkušenost s dodavateli je za délku jejich praxe nejdůležitější. Proto se dnes při rozhodování cítí jistější a bez obav, že s objednávkou budou problémy.

10. *„Když si představíte Vaši práci jako ideální zaměstnání, co byste si přál/a, jaká by Vaše práce měla být?“*

Pro většinu nákupčích je jejich práce ideálním a snovým zaměstnáním a jsou se svou prací spokojeni. Ocenili by větší plat, kratší pracovní dobu a méně stresu kolem Vánoc, kdy se objednávek generuje nejvíce. Někteří by chtěli na nákup zboží více peněz, aby se pro studenty mohlo objednávat to, co potřebují.

11. „Když si vzpomenete na to, jaké informace a jakou cestou se k Vám z P-LABu dostávají, jako informace to jsou? Jaké informace byste chtěl/a dostávat? Jakou formu byste ocenil/a nejvíce? S jakou frekvencí byste tyto informace chtěl/a dostávat?“

Nejčastěji si nákupčí vybavují, že jim chodí elektronický newsletter, který vnímají pozitivně v tom, že se dozví o akčních nabídkách a novinkách v sortimentu. Newsletter pak často přeposílají kolegům do jednotlivých laboratoří. Jeden z respondentů uvedl, že o akční nabídky nestojí a že když něco potřebuje v danou chvíli, tak si to najde. Dále si nákupčí vybavovali, že jim jednou za rok poštou přijde tištěný katalog nebo jim ho zástupce firmy donese osobně a také, že se s P-LABem jednou za dva roky setkávají na Veletrhu laboratorní techniky LABOREXPO. Někteří preferují dostávat newsletter jednou týdně, jiným stačí jedenkrát za čtrnáct dnů či měsíc. Žádné informace z P-LABu jim v tuto chvíli nechybí. Když potřebují zjistit něco ohledně své objednávky či dodání zboží, zvednou telefon a zavolají na Oddělení péče o zákazníky.

Na první okruh otázek nákupčí odpovídali spíše věcně a fakticky. Prostor pro projevení emocí zde moc nebyl, a proto se je výzkumník stále snažil vyzývat k tomu, aby při dané otázce popsali své pocity. Nákupčí měli často problém své emoce vůbec pojmenovat, někteří místo nich jmenovali lidské vlastnosti. Všichni nákupčí byli usměvaví, pozitivně naladěni a s ochotou odpovídali. Žádná otázka z prvního okruhu se nejevila jako nepříjemná. Otázky na pocity je často zarážely, což bylo patrné z výrazu tváře, a obtížně hledali odpovědi. Výzkumník to přisuzuje povaze jejich osoby. Někteří lidé své emoce a pocity jen obtížně otevřeně popisují zvláště před někým, kdo jim je cizí.

### 9.2.2 Analýza druhého okruhu otázek: komunikace s dodavatelem a charakterové vlastnosti zástupce firmy

12. „Je pro Vás důležité, jak s Vámi dodavatel jedná? Je pro Vás důležitý člověk, který s Vámi u nákupu jedná? Co je pro Vás nejdůležitější?“

Pro všechny nákupčí je styl a forma komunikace s dodavatelem rozhodně důležitá. Nejdůležitější je, aby co nejrychleji mluvili s konkrétním člověkem, který má danou problemati-

ku na starosti, a který jim umí rychle zodpovědět otázku a vyřešit jejich problém. Nejčastěji potřebují mluvit s odborníkem – produktovým manažerem ohledně kvality produktu a jeho parametrů, poté s někým, kdo jim sdělí dobu dodání zboží. Očekávají, že daný člověk bude vstřícný, příjemný a ochotný zodpovědět jim a vyřešit jejich požadavek a že celková komunikace bude rychlá, že daný člověk bude mít přehled a nebude je zbytečně zdržovat. Chtějí férové jednání, žádné sliby apod. a nechtějí, aby byl onen člověk vlezlý. Očekávají, že je dodavatel bude sám pro-aktivně informovat ohledně změn v objednávce či ohledně změn doby dodání zboží.

*13. „Jaké vlastnosti má mít člověk, se kterým byste nejraději jednal/a?“ (volná odpověď)*

Má mít přehled a dostatek zkušeností a nezdržovat nákupčího, pružně reagovat a podávat správné a věrohodné a úplné informace, neměl by být zbytečně vtíravý. Má být vstřícný a empatický, nechovat se povýšeně, aby nákupčí neměl pocit, že ho dotyčný ponižuje. Má se vyznat v oboru, mít dostatečnou odbornost, být ochotný a aktivní, s chutí do práce a má mít příjemný hlas.

Nákupčí se zástupci firmy P-LAB nejčastěji hovoří po telefonu. Tato otázka dokazuje, že také po telefonu dokáže zástupce firmy v nákupčím zanechat příjemné i nelibé pocity. Proto velmi záleží, zda telefonní sluchátko zvedá zástupce firmy s úsměvem či nikoli, jak mluví, intonuje, jakým stylem s nákupčím jedná, jak moc je jeho hlas příjemný a sympatický apod.

*14. „Označte 5 nejdůležitějších vlastností z následujícího výčtu, který by měl mít člověk, se kterým byste nejraději jednal/a?“*

7 z 10 respondentů se shodlo, že má být daný člověk vstřícný, spolehlivý, pozitivní, komunikativní a přesný. Dále má být usměvavý, ochotný, svědomitý, přizpůsobivý, trpělivý a pro-zákaznický (bez vyzvání nákupčího upozornit na pro něj výhodné informace).

*15. Jak na Vás působili lidé, se kterými jste v P-LABu doposud jednal/a?“ (volná odpověď)*

Nákupčí zástupce firmy P-LAB charakterizovali jako vřelé, ochotné, spolehlivé, komunikativní a příjemné osoby, které jim vždy vyšly vstříc a dobře poradily. Zmiňovali také, že osoby, se kterými jednali, měly o firmě a procesech ve firmě dostatečný přehled a že je díky tomu vnímali jako odborníky.

*16. „Označte 5 nejdůležitějších vlastností z následujícího výčtu, který měl člověk, se kterým jste v P-LABu doposud jednal/a?“*

Respondenti se shodovali na následujících vlastnostech: vstřícní, spolehliví, ochotní pomoci, komunikativní, pozitivní, trpěliví, aktivní, usměvaví.

Otázky 13-16 sloužily jako srovnávací otázky. Otázky číslo 13 a 14 sloužily pro identifikaci ideálních vlastností osoby, se kterou by nákupčí chtěli jednat nejraději. Otázky 15 a 16 poté identifikovaly vlastnosti zástupců firmy P-LAB, se kterými nákupčí přichází do kontaktu. Pozitivním zjištěním je, že zástupci firmy P-LAB na nákupčí skutečně působí a chovají se k nim tak, jak by si nákupčí přáli.

*17. „Jak na Vás P-LAB působí jako celek? Jaké pocity ve Vás vzbuzuje, když někde vidíte např. jeho logo?“*

P-LAB na nákupčí působí jako spolehlivá firma s širokým výběrem produktů. Spolehlivost spatřují v tom, že to, co si objednají, skutečně v potvrzený termín dostanou. Vnímají také to, že o ně jako o lidi má P-LAB zájem, že o své zákazníky pečuje, pořádá kampaně, kdy např. při nákupu míchačky italského výrobce mohli získat balíček kvalitních italských surovin (kampaň z podzimu 2016), anebo že jim na Vánoce poštou posílá ručně podepsané vánoční přání s malým dárkem. Nákupčí mají P-LAB rádi, protože je to česká firma, která je na trhu již dlouho a vnímají ji jako pohodovou firmu. Jeden z respondentů uvedl, že nepocituje žádné emoce, pocit má neutrální a že ví, že u P-LABu nakupovali a nakupovat budou.



### 9.2.3 Analýza třetího okruhu otázek: emoce při komunikaci s P-LABem a v nákupním procesu

18. „Představte si konkrétní situaci některého nákupu u P-LABu a popište mi celý průběh, jak jste se cítil/a? Bylo pro Vás jednání s P-LABem příjemné? Setkal/a jste se také s nepříjemnými pocity? Jak byste si celou situaci představoval/a? Probíhají všechny nákupy u P-LABu dle stejného scénáře? V čem se případně liší?“

Pro většinu respondentů je realizace nákupního procesu s P-LABem příjemnou záležitostí. S lidmi z P-LABu se jedná příjemně, a i když se vyskytne jakýkoliv problém, umí ho vyřešit. 4 z respondentů vysloveně ocenili, že po odeslání objednávky mají ještě týž den, maximálně druhý den, potvrzení o přijetí objednávky a potvrzení o termínu dodání zboží. Díky tomuto potvrzení se poté cítí pohodově a bez stresu, nemusí dodavatele urgovat apod. 3 respondenti uvedli, že je pro ně objednávání dennodenní rutina a že žádné zvláštní pocity a emoce nepocítí. Jeden respondent uvedl, že žádné emoce v průběhu nákupního procesu nemá, že ty přichází, až když přijde do kontaktu se zástupcem firmy P-LAB, a velice záleží na tom, jaký způsobem a stylem s ním daný člověk jedná. Všech 10 respondentů uvedlo, že je scénář nákupu vždy stejný. Všichni se rovněž shodli, že žádné nepříjemné pocity v průběhu nákupního procesu s P-LABem nezažívají. Jeden respondent však uvedl, že pocítuje vztek a naštvaní, když dodávka zboží trvá dlouho, anebo je jedna objednávka rozdělena do více dodávek.

19. „Co pro Vás představuje úspěch při Vaší práci. Jak se při tom cítíte?“

Nákupčí se shodovali na tom, že mají dobrý pocit z toho, když zboží přijde včas a v pořádku, jejich studenti či kolegové jsou tím pádem spokojeni a nikdo si na nic nestěžuje. Mají z toho radost a pocit uspokojení. Cítí se dobře a bez stresu, že nemusí již dále nic řešit a urgovat dodavatele. Často se jedná o pozitivní vnitřní pocity a motivovanost z dobře odvedené práce. Jeden z respondentů uvedl, že za svůj úspěch pokládá úspěšnost svých studentů, kvalitní výsledky ve vědě a výzkumu (zde se odráží včasnost a kvalita dodaného zboží), což se následně projeví odborných publikacích a uznáním kolegů z oboru.

20. „Jaké konkrétní emoce pocítujete v interakci s P-LABem?“

Nákupčí se cítí jistě, protože se obrací na odborníky, nemají obavy ani strach. Ví, že se na P-LAB mohou s důvěrou obrátit, když mají jakýkoliv problém.

*21. „Jakou roli sehrávají emoce co do významu při nákupním rozhodování? Ve které fázi nákupního procesu je pociťujete? Které pozitivní a které negativní emoce to jsou?“*

Většina oslovených respondentů uvedla, že emoce v rozhodovacím procesu hrají velkou roli hned po ceně, kvalitě zboží a době dodání. Často své emoce a rozhodovací postoj zdůvodňovali tak, že pokud mají s některým z dodavatelů špatnou zkušenost, tedy nepodávali včas informace, slíbili něco, co poté nedodrželi, byli nepříjemní, nákupčí měli pocit, že dodavatele svým dotazem obtěžují nebo s nákupčími dokonce nikdo nekomunikoval, pak je takovéto chování dodavatele vedlo k tomu, že u něj zboží již objednávat nebudou. Emoce vznikají nejprve při přípravě objednávky, kdy se nákupčí rozhoduje, u kterého dodavatele zboží objedná. Pokud jsou splněny všechny racionální vlivy (cena, doba dodání, kvalita produktu), pak se nákupčí rozhoduje podle toho, kde jsou lidé milí, má s nimi dobré osobní vazby, ví, že jejich objednávka bude vyřešena bez problémů a oni mohou být klidní. Následně emoce vznikají, když dojde na plnění objednávky. Pokud objednávka přijde vpořádku, a tak jak má, cítí pocit uspokojení a radosti. Pokud nastane s objednávkou nějaký problém v podobě nekompletní objednávky či opakovaného posouvání termínu dodání, pak cítí naštvaní. 3 z dotazovaných uvedli, že emoce pro ně žádnou roli v nákupním rozhodování nehrají a že si vhodného dodavatele vybírají zcela racionálně. Jeden z těchto respondentů poté uvedl, že u něj emoce nastupují až ve fázi následné péče či poskytnutí servisu. Pozitivní emoce z takového jednání mu utkví v paměti a podle toho příště volí tuto firmu či nikoliv.

*22. „V jaké fázi nákupního procesu využíváte svou intuici? Proč to děláte? Co Vás k tomu vede?“*

Nákupčí svou intuici nejčastěji využívají při výběru dodavatele, intuice vychází ze zkušenosti s dodavatelem. 2 respondentů intuici nevyžívají, což zdůvodňovali tím, že zde pro intuici není místo a že se jedná o racionální rozhodování.

Analýza čtvrtého okruhu otázek: identifikace osoby a zpětná vazba k rozhovoru  
Všichni respondenti uvedli, že na něj rozhovor působil příjemně a mile a že by na něm nic neměnili.

Jméno	Pracovní pozice	Délka praxe v nákupu
<b>Pavčina</b>	laborant a nákupčí	25 let
<b>Lucie</b>	nákupčí a obchodní referent	5,5 let
<b>Petr</b>	vedoucí katedry	22 let
<b>Kateřina H.</b>	nákupčí	8 let
<b>Anna</b>	nákupčí	17 let
<b>Jana</b>	laboratorní technik a nákupčí	5 let
<b>Tereza</b>	nákupčí	12 let
<b>Veronika</b>	laboratorní technik a nákupčí	6 let
<b>Kateřina J.</b>	nákupčí	10 let
<b>Daniela</b>	zásobovač	22 let

Tabulka 3: Přehled pozic a délky praxe nákupního rozhodování respondentů. (Zdroj: vlastní zpracování)

## 10 OMEZENÍ VÝZKUMU

Autorka výzkum provádí sama a je si vědoma toho, že výzkum není reprezentativní. Rovněž vychází z toho, že nemá velké zkušenosti s využíváním kvalitativních psychologických metod a technik, a proto po konzultaci s vedoucí diplomové práce využila takové metody a techniky, které odpovídají jak cílům výzkumu, tak jejím zkušenostem a možnostem. Studie může sloužit jako východisko pro další analýzy v daném oboru.

## 11 SHRNUTÍ

Individuální psychologické explorace jednoznačně prokázaly, že emoce hrají důležitou roli v nákupním rozhodování profesionálních nákupčích. Vzhledem k tomu, že nákupčí hospodaří s přidělenými finančními rozpočty a často mají pouze omezené finanční zdroje na určité období, je jejich rozhodování založeno na silné racionální úvaze, kde jsou často na prvním místě rozhodujícími faktory cena a kvalita produktu. Dalším důležitým vlivem v pořadí je doba dodání. Poté, přichází na řadu emoce a nákupčí se pro vhodného dodavatele rozhoduje dle zkušeností, jaké s ním má. Velkou roli hrají osobní kontakty, rychlost komunikace, vstřícnost, odbornost, pozitivní a pro-zákaznický přístup k nákupčímu, ale také použitelnost webových stránek s pokročilými funkcemi uživatelského účtu.

Z výzkumu také vyplynulo, že nákupčí může cítit pocity naštvaní při – v jeho očích – špatném zpracování objednávky, tedy tehdy, je-li mu zboží z jedné objednávky zasíláno po částech. Toto naštvaní však může eliminovat marketing a marketingová komunikace všemi ostatními kanály ze strany P-LABu a jeho vstřícní zaměstnanci. Marketing a marketingová komunikaci mají na B2B laboratorních trhu své nezbytné místo.

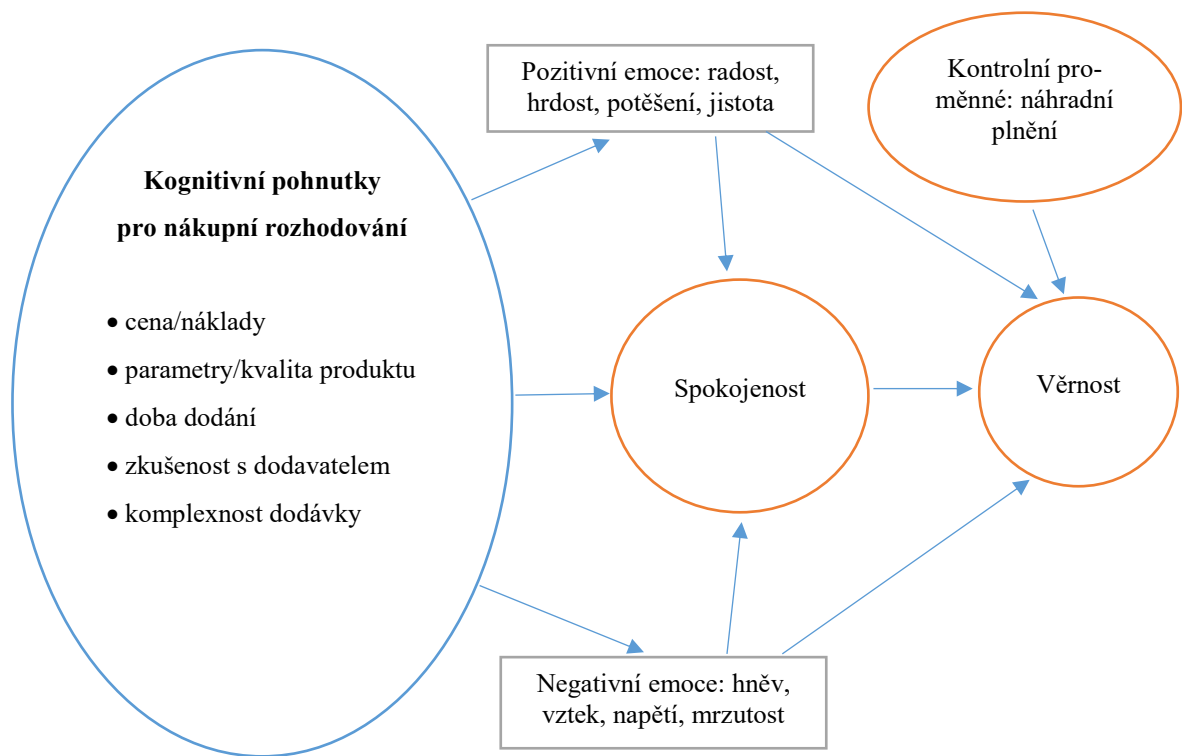
### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 12 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Telefonické i hloubkové rozhovory prokázaly, že je P-LAB svými zákazníky vnímán velmi pozitivně. To ovšem neznamená, že není co zlepšovat a dále rozvíjet. Aby si P-LAB v myslích zákazníků svou pozici udržel, je potřeba poskytovat stejně kvalitní produkty a služby i nadále, ale hlavně služby a servis ze strany firmy zdokonalovat, protože lze předpokládat, že i konkurence bude neustále zlepšovat své služby a servis vůči svým zákazníkům.

Jak z výzkumů vyplynulo, zákazníci P-LABu nakupují také u konkurence, a proto je potřeba zákazníky neustále naklánět na svou stranu prostřednictvím kvalitního servisu prostřednictvím marketingové komunikace. Nákupčí se totiž s největší pravděpodobností rozhodnou pro dodavatele, od něhož obdrží pro něj ty největší výhody – rychlost, pohodlí a pocit jistoty. Lze také předpokládat, že čím více „klíčových nákupních kritérií“ P-LAB nákupčímu nabídne a splní je dle očekávání nákupčího, tím má vyšší šanci, že si jej nákupčí vybere pro realizaci budoucího nákupu. Proto je důležité znát kritéria výběru dodavatele jejich důležitost při rozhodování, aby P-LAB mohl nákupčího uspokojit, získat si jeho důvěru a úmysl obchod zopakovat.

## 13 KONCEPČNÍ MODEL



Obrázek 6: Navržený koncepční model (Zdroj: vlastní zpracování)

Navržený koncepční model vychází z empirického výzkumu, který prokázal, že emoce v rozhodovacím procesu nákupčích mají svůj význam. Ve vztahu s dodavatelem pociťují nákupčí typicky pocity radosti, hrdosti, jistoty, potěšení, hněvu, vzteku, napětí a mrzutosti. Model pracuje s kognitivními pohnutky, které v rozhodování profesionálních nákupčích hrají klíčovou roli a pozitivními a negativními emocemi, které vznikají na základě splnění či nesplnění očekávání nákupčího plynoucího z kognitivních pohnutek. Tyto faktory mají zásadní vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu/věrnost.

### Věrnost

Tento model představuje loajalitu zákazníka a je konečnou proměnou v celém procesu komunikace se zákazníkem. Silně odráží jak kognitivní, tak afektivní motivy, jež oba vedou k celkové spokojenosti zákazníka a tím pádem jeho věrnosti ve vztahu s P-LABem. Věrnost je definována jako „hluboké přesvědčení v budoucnu znovu koupit či podporovat preferovaný produkt či službu“ (Oliver, 1999, cit. dle Vysekalová 2014: 182). Právě věrnost je



klíčovou součástí vztahů v B2B. Věrnost zákazníka je pro společnost „levnější“. V marketingových kuloárech je obecně známo, že udržet si stávajícího zákazníka je efektivnější než získávat zákazníka nového. Věrný zákazník je vracející se zákazník, který firmě přináší zisk. Takovýto zákazník již nepodléhá dlouhým rozhodovacím procesům a úvahám ve své mysli, ale na základě dřívějších zkušeností s dodavatelem se pro něj dokáže i rychleji rozhodnout.

### **Spokojenost**

Spokojenost stojí jako mezičlánek mezi kognitivním přístupem v racionálním rozhodování a výslednou loajalitou zákazníka a je založena jak na kognitivních hodnocení zákazníka, tak na jeho emoční zkušenosti. Pakliže bude P-LAB zákazníkovi poskytovat služby, které zákazník očekává, a bude-li s ním komunikovat takovým způsobem, jaký zákazník očekává, povede to k pozitivní zákaznické zkušenosti, což vyvolá pozitivní emoce – zákazník bude spokojený a pro svou objednávku zvolí P-LAB. Spokojenost zákazníka je souhrnné hodnocení, které se zakládá na zkušenosti po zakoupení zboží či služby (Fornell, 1992, cit. dle Vysekalová, 2014: 182). Spokojený zákazník nemusí vždy znamenat vracející se zákazník a je zcela běžné, že i spokojený zákazník dá v některých případech zejména z kognitivních pohnutek přednost jinému dodavateli.

### **Kognitivní pohnutky**

Kognitivní pohnutky v sobě skrývají mnoho potenciálních proměnných, jež jsou v rozhodovacím procesu nákupčích základním indikátorem kvality nabídky a služeb prodejce. Kvalita servisu, kvalita produktu a cena jsou hlavními determinanty, které rozhodují o tom, zda bude nákupčí s celým procesem spokojen či nikoliv.

1. **Vnímání ceny:** cena nabídky je klíčovým determinantem v rozhodovacím procesu nákupčích a významně ovlivňuje to, u kterého dodavatele nákupčí zboží objedná. Vnímání ceny má také vliv na budoucí nákupy. P-LAB by měl mít přehled o cenách na trhu; dělat průzkumy a srovnání; ptát se zákazníků, z jakých důvodů a za jaké ceny nakupují dané produkty u jiných dodavatelů a tyto ceny ideálně přizpůsobovat, dává-li to ekonomický smysl. S požadavkem nižší ceny může firma apelovat na dodavatele, aby si nesnižovala svou marži. Dobrým nástrojem posilování

věrnosti a loajality zákazníka jsou individuální slevy a nákupní motivační systémy (sbírání bodů apod.).

2. **Vnímání kvality produktu:** produktová nabídka firmy P-LAB je očima zákazníků vnímána jako velmi kvalitní a často díky této kvalitě dávají při nákupu přednost právě P-LABu. Kvalita a parametry produktu jsou ve vědě a výzkumu klíčové. P-LAB by si měl tento standard maximálně udržet, své dodavatele si pečlivě vybírat i nadále a produkty testovat. Kvalita produktu rozhodne o tom, zda z dlouhodobého horizontu zákazník u P-LABu bude nakupovat či nikoliv, přičemž zklamání z dodávky nekvalitního produktu se velmi těžko napravuje. Velmi často se od kvality produktu odvíjí také cena. Z výzkumu vyplynulo, že zákazníci jsou ochotni za kvalitu zaplatit. U jedinečných produktů, které nemají kvalitativně substituční produkt s nižší cenou, je z hlediska profitability nežádoucí cenu „zbytečně“ snižovat či na tyto produkty organizovat akční kampaně.
3. **Doba dodání:** jedním z rozhodujících vlivů v nákupním rozhodování nákupčích je doba dodání. Nákupčí očekávají v ideálním případě okamžité dodání produktu a neradi na zboží čekají. Je to dáno tlakem zejména ze strany vědců, laborantů a studentů, kteří daný produkt pro realizaci výzkumu v laboratoři potřebují co nejdříve. Z hlediska finančních nákladů a vázanosti financí v zásobách nelze držet neomezené skladové zásoby. P-LAB by na základě již provedených nákupů mohl modelovat nákupní cykly opakovaně nakupovaného zboží, a tak být na objednávku zákazníka nachystán. Tím by byl schopen zákazníkovi zboží dodat obratem již do druhého dne, což by na spokojenost zákazníka mělo značný vliv.
4. **Zkušenost s dodavatelem:** kvalita vztahu s dodavatelem je určujícím faktorem hned po ceně, kvalitě produktu a době dodání. Řada výzkumů prokázala, že právě kvalita obchodního vztahu a spokojenost a/nebo behaviorální výsledek spolu navzájem souvisí (Rauyruen a Miller, 2007, cit. dle Vysekalová, 2014: 183). Na pozitivní zkušenosti se podílí jak kognitivní faktory – cena, kvalita produktu a rychlé dodací lhůty, tak emoční faktory plynoucí z marketingové komunikace firmy. Základní roli zde hrají osobní vazby, osobnost jednajícího zástupce firmy P-LAB a kvalita servisu a doplňkových služeb.
5. **Komplexnost dodávky:** důležitou úlohu v posuzování dodavatele a v rozhodovacím procesu hraje to, zda vše, co zákazník v daný moment potřebuje, může objednat u jednoho dodavatele a nemusí objednávku dělit a posílat ji do různých

ných firem. Důvodem je pohodlný nákupčího, rychlost a menší administrativní zatížení a náročnost. P-LAB by měl od svých zákazníků zjišťovat, jaké produkty mu v nabídce chybí a o tyto produkty rozšiřovat portfolio své nabídky.

## 14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### 14.1.1 CRM a znalost zákazníka

*Customer relationship management* je v dnešní dynamické době a s vývojem marketingové komunikace nezbytným nástrojem pro řízení vztahu firmy se zákazníkem. Informace je klíčovým faktorem, na základě kterého, lze utvářet marketingový mix šitý na míru zákazníkovi. Zákazník vstupuje do hlavního centra dění a měl by to také z komunikace firmy maximálně pociťovat.

Proto, aby marketingové oddělení mohlo nastavit správný „tone of voice“, který již sám osobě může vyvolávat kladné, ale i záporné emoce, a komunikační strategii, musí společnost znát genderovou skladbu svých zákazníků, přibližný věk, vzdělání, pracovní pozici, ideálně také jejich hodnoty, postoje a životní styl. Pro zasílání kvalitních informací, tedy těch užitečných a vyžádaných, musí firma vědět, jaké informace zákazník dostávat chce, jak často, jakou formou a kterým kanálem. Marketéři by měli vědět, jakou zodpovědnost zákazník má, zda rozhoduje o objednávání laboratorních potřeb nebo zda je to vědec, který pracuje celý den v laboratoři. Každou tuto osobu budou pravděpodobně zajímat rozdílné informace. Nákupčí bude preferovat info o cenových slevách a nových produktech, méně už podrobné technické informace, produktová videa a brožury, jež budou zajímat vědce. Všechny tyto informace by měly být zaznamenány v CRM systému, ke kterému by měl mít přístup každý zaměstnanec, který je v interakci se zákazníky. Tyto informace by měly být pravidelně aktualizovány a optimalizovány. Pro rychlé získání informací jsou vhodné webové formuláře např. ve fázi přihlašování do uživatelského účtu či telefonát.

V CRM systému by mělo být také zaznamenáno jaký typ kontaktu s firmou nákupčí vyžaduje, zda pasivní či aktivní. Pasivní kontakt znamená, že nákupčí nestojí o osobní návštěvy obchodních zástupců, protože – jak uvedli při hloubkových rozhovorech – si najdou to co potřebují ve chvíli kdy to potřebují, obchodní zástupci je zdržují a vnímají je vtíravě. Jiní nákupčí naopak osobní kontakt se zástupcem firmy vyžadují. Jsou rádi, když se za nimi na pracoviště někdo z P-LABu zastaví, přinese jim nový katalog, upozorní na novinky, akční nabídky apod. Většina nákupčích při hloubkových rozhovorech uvedla, že osobní kontakt preferují, protože si při telefonátu mohou představit konkrétní osobu a také když se dotazují ohledně objednávky přesně ví na koho se obrátit. Na základě těchto informací by měl P-LAB přizpůsobit styl a četnost osobních návštěv nákupčích. Ať už pro osobní či telefonické

ký kontakt se zákazníkem je nezbytná vyškolenost personálu v oblasti *soft skills*, obchodního jednání, popř. psychologie.

#### 14.1.2 Web a uživatelský účet

Pro nákupčí je důležité, aby celý proces vyřízení objednávky byl rychlý a pohodlný. Je pro ně také důležité, aby rychle našli požadované informace. Web společnosti P-LAB si všichni nákupčí pochvalovali zejména pro dobré a rychlé vyhledávání a pro uživatelský účet, ve kterém vidí historii objednávek, stav aktuální objednávky, dodané/nedodané položky, termíny dodání. Nákupčí by preferovali rychlejší aktualizaci dat mezi online uživatelským účtem a off-line objednávkou. Pro včasnou informaci nákupčího o změnách v objednávce, zejména změn v termínech dodání zboží, by P-LAB mohl využít umělé inteligence – automatického systému, který by „sám“ nákupčího dle jeho preferencí e-mailem či sms upozornil na změny v objednávce.

#### 14.1.3 Zrychlení interních procesů

Kromě rychlejší aktualizace dat mezi off-line objednávkou a uživatelským účtem by nákupčí uvítali rychlejší dodání zboží. Sledováním nákupních cyklů by P-LAB mohl včas zboží naskladňovat a uspokojovat tak požadavky nákupčích dříve. U produktů, jež nejsou standardní nabídky a které do skladu P-LABu putují od dodavatelů z celé Evropy a přes oceán z USA a Kanady, dodací lhůty samozřejmě významně zkrátit nelze a zřídka dochází i k tomu, že se prodlužují. V tomto případě je klíčové ihned zákazníka na tyto změny upozornit a případně u zboží uvádět jeho původ. Bude-li zákazníkovi objasněno, z jakého důvodu trvá dodání produktu tak dlouho a že k němu putuje třeba až z USA, může tuto dlouhou dodací lhůtu nákupčí vnímat pozitivněji, protože zná relevantní důvody.

Všechny výše uvedené skutečnosti se jednoznačně podílí na utváření pozitivních emocí nákupčího. Pro dlouhodobý vztah se zákazníkem je klíčová dobrá zákaznická zkušenost. Pakliže dodavatel splní všechny očekávání nákupčího, povede to k jeho spokojenosti a věrnosti co se dalších nákupů týče.

## ZÁVĚR

Empirické výsledky kvalitativního šetření jednoznačně prokázaly, že emoce na firemní nákup a rozhodovací proces profesionálních nákupčích mají vliv. Výzkum také odhalil, které pozitivní i negativní emoce jsou pro nákupčí v rozhodovacím procesu důležité a které ve vztahu s dodavatelem pociťují. I přesto, že se výzkum týkal B2B trhu laboratorního vybavení, lze souhrnně říci, že výsledky této studie představují solidní základ v oblasti modelování vlivu emocí na nákupní rozhodování v oblasti B2B na českém trhu. Na základě výzkumu byl vypracován koncepční model, který představuje nejdůležitější kognitivní pohnutky pro nákupní rozhodnutí a pozitivní a negativní emoce, které stojí jako mediátoři vztahu mezi kognitivními pohnutkami a spokojeností a věrností. Věrnost a loajalita zákazníka jsou pro budování dlouhodobého vztahu firmy se zákazníkem na B2B trhu klíčové.

Výzkum byl proveden na vzorku nákupčích z výzkumných a vědeckých ústavů a vysokých škol, kteří generují nejvyšší obrat firmě. Zřejmě by nebylo správné výsledky tohoto výzkumu zobecňovat a pokládat za platné i pro soukromý průmyslový sektor či jiná odvětví. Pro ověření navrženého koncepčního modelu by bylo nezbytné provést výzkum i u těchto nákupčích z jiných odvětví. Navržený koncepční model může sloužit pro další výzkumy v této oblasti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Časopisy

- [1] ANDERSEN, P. H. a KUMAR, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35 (4). 522-535. ISSN: 0019-8501.
- [2] HIRSCHMAN, E. C. (1985). Dual consciousness and altered states: Implications for consumer research. *Journal of Business Research*, 13 (3), 223-234. ISSN: 0148-2963.
- [3] WIRTH, W. a SCHRAMM, H. (2005). Media and Emotions. *Communication Research Trends*, 24 (3). ISSN: 0144-4646.

### Internetové zdroje

- [4] ANDERSSON, J.; KAPLAR, E.; SELÖ, N. *Functional or emotional values in B2B? – A study of marketing communication in the B2B healthcare market*. [25. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:629469/FULLTEXT01.pdf>
- [5] HAGUE, P.; HAGUE, N.; HARRISON, M. *B2B Marketing: What Makes It Special?* [25. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>
- [6] HERMANN, J. (2016). Zapojte emoce do vašich B2B kampaní. © MARCO BBN 2018 [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.marcob2b.cz/zapojte-emoce-do-vasich-b2b-kampani>
- [7] KNAP, J.; Emoční marketing – nukleární zbraň pro 21. století [25. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/emocni-marketing-nuklearni-zbran-pro-21-stoleti>.
- [8] LYNCH, J.; CHERNATONY, L. *The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets* [25. 12. 2017]. Dostupné z: <http://download.xuebalib.com/xuebalib.com.17514.pdf>.

- [9] OLENSKI, S.; *13 Marketing Trends For 2017 That B2B Marketers Need To Understand* [25. 12. 2017]. Dostupné z:  
<https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2017/01/20/13-marketing-trends-for-2017-that-b2b-marketers-need-to-understand/#820ecd215163>.
- [10] The 2015 B2B buyer's survey report. San Francisco: Demand Gen. Dostupné z:  
<https://www.demandgenreport.com/resources/reports/the-2015-b2b-buyer-s-survey>
- [11] <https://www.b2bmarketing.net/en-gb>
- [12] <https://www.marcob2b.cz>

#### Knižní zdroje

- [13] DAMASIO, Antonio R. (2000). *Descartesův omyl: Emoce, rozum a lidský mozek*. Praha: Mladá fronta. 264 s. ISBN 80-204-0844-4.
- [14] HAIDT, J. (2014). *Hypotéza štěstí: hledání moderních pravd ve staré moudrosti*. Praha: Dokořán. 351 s. ISBN 978-80-7363-539-8.
- [15] HAIDT, J. (2013). *Morálka lidské mysli: proč lidstvo rozděluje politika a náboženství*. Praha: Dybbuk. 477 s. ISBN 978-80-7438-090-7.
- [16] HALL, Simon. *Inovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory*. New Delhi: Kogan Page, ©Simon Hall, 2017. 312 s. ISBN 978 0 7494 8080 6, E-ISBN 978 0 7494 8081 3.
- [17] HENDL, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. Vyd. 3. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- [18] HILL, D. (2010). *EMOCEnomie – Vliv emocí na obchodní úspěch*. Praha: Fragment. 352 s. ISBN 978-80-253-1057-1.
- [19] JAKUBÍKOVÁ, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. Vyd. 2. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [20] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.



- [21] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2012). *Principles of Marketing: Global Edition*. Velká Británie: Pearson Education. Vyd. 14. 637 s. ISBN 978-0-273-75243-1.
- [22] KOZEL, R. a L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [23] KUMAR, N. (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [24] LUDWIG, P. (2013). *Konec prokrastinace*. Praha: Jan Melvil Publishing. 272. ISBN 978-80-87270-51-6
- [25] McLARENNOVÁ, K. (2016). *Řeč emocí*. Bratislava: Noxi. 424 s. ISBN 978-80-8111-311-6.
- [26] NAKONEČNÝ, M. (2012). *Emoce*. Praha: Stanislav Juhaňák – TRITON. 501 s. ISBN 978-80-7387-614-2.
- [27] NAKONEČNÝ, M. (2000). *Lidské emoce*. Praha: Academia. 335 s. ISBN 80-200-0763-6.
- [28] NAKONEČNÝ, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Stanislav Juhaňák – TRITON. Vyd. 3. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- [29] NAKONEČNÝ, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [30] VYSEKALOVÁ, J. a kol. (2014). *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6.
- [31] VYSEKALOVÁ, J. a kol. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [32] VYSEKALOVÁ, J. a kol. (2012). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada. Vyd. 4. 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ Český statistický úřad.

B2B Business to business

B2C Business to customers

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: STRUKTURNÍ MODEL EMOCÍ PODLE PLUTCHIKA .....	16
OBRÁZEK 2: EMOCE JAKO VÝSLEDEK KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ .....	18
OBRÁZEK 3: JEZDEC NA SLONOVI.....	19
OBRÁZEK 4: HLAVNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ. ....	24
OBRÁZEK 5: FÁZE NÁKUPNÍHO ROZHODOVACÍHO PROCESU ORGANIZACÍ .....	25
OBRÁZEK 6: NAVRŽENÝ KONCEPČNÍ MODEL .....	71

## SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: TYPY B2B MARKETINGU .....	30
TABULKA 2: ROZDĚLENÍ OSLOVENÝCH NÁKUPČÍCH Z FIREM DLE SEGMENTŮ.....	55
TABULKA 3: PŘEHLED POZIC A DÉLKY PRAXE NÁKUPNÍHO ROZHODOVÁNÍ RESPONDENTŮ. ....	66

**SEZNAM GRAFŮ**

GRAF 1: CO VÁS NAPADNE, KDYŽ POMYSLÍTE NA P-LAB?.....	48
GRAF 2: PROČ JSTE SI ZBOŽÍ OBJEDNAL/A V UPLYNULÝCH XY DNECH/TÝDNECH PRÁVĚ U P-LABU? .....	49
GRAF 3: OBJEDNÁVÁTE LABORATORNÍ POTŘEBY TAKÉ U JINÝCH DODAVATELŮ? .....	49
GRAF 4: JAKÉ ZBOŽÍ OBJEDNÁVÁTE TAKÉ U JINÝCH DODAVATELŮ? .....	50
GRAF 5: JAKÉ DŮVODY VÁS VEDOU K TOMU, ŽE OBJEDNÁVÁTE ZBOŽÍ TAKÉ U JINÝCH DODAVATELŮ?.....	50
GRAF 6: V ČEM JE PODLE VÁS KONKURENČNÍ NABÍDKA JINÁ? .....	51
GRAF 7: ROZHODUJETE ZE SVÉ PRACOVNÍ POZICE O NÁKUPU LABORATORNÍCH POTŘEB? .....	51
GRAF 8: PRO KOHO JE VÁMI NAKUPOVANÉ ZBOŽÍ URČENO? .....	52
GRAF 9: JAKÝ JE VÁŠ PŘIBLIŽNÝ VĚK? .....	52
GRAF 10: BYL/A JSTE S VYŘÍZENÍM POSLEDNÍ OBJEDNÁVKY SPOKOJENA?.....	53
GRAF 11: JAK VZNIKLA VAŠE POSLEDNÍ OBJEDNÁVKA PRO P-LAB? .....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník po telefonu

Příloha P2: Explorační schéma hloubkových rozhovorů

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PO TELEFONU

Dobrý den - oslovení,

XY jste nám poslal/a objednávku, a já bych se Vás nyní chtěla zeptat na pár otázek týkajících se Vašich motivů a postojů, které souvisejí právě s objednáváním laboratorních potřeb. Celý rozhovor nám nezabere déle jak 4 až 5 minut. S Vaším dovolením si celý rozhovor nahraji.

Co myslíte, můžeme se do toho společně pustit?

1. **Co si vybavíte / co Vás napadne, když si pomyslíte na P-LAB?**
2. **Proč jste si zboží objednal/a v uplynulých XY dnech/týdnech právě u nás?**
3. **Objednáváte laboratorní potřeby také u jiných dodavatelů?**
  - a. **ano / ne**
  - b. **Mohl/a byste uvést, o které druhy zboží se jedná?**
4. **Mohl/a byste, prosím, uvést důvody, které vás vedou k tomu, že objednávejte u několika dodavatelů laboratorního vybavení? V čem vidíte hlavní výhody tohoto objednávání u několika podobných dodavatelů?**
5. **V předposlední otázce jste zmínil/a nákup .... (typ zboží) ... Nejde mi teď vůbec o tu konkrétní firmu. Spíše mě zajímají důvody, které vedly k vystavení objednávky jiné firmě? V čem byla ona konkurenční nabídka jiná?**
6. **Mohu se vás zeptat na vaši aktuální pracovní pozici? Rozhoduje z vaší pozice o nákupu laboratorních potřeb?**
7. **Mohl/a byste mi, prosím, orientačně přiblížit váš věk:**
  - a. 20-30
  - b. 31-40
  - c. 41-50
  - d. 51-60
  - e. 61-70
  - f. více než 70 let
8. **Pro koho je poptávané zboží určeno:**
  - a. osobně pro mě
  - b. pro náš tým
  - c. pro laboratoř, které nejsem součástí
  - d. pro subjekt mimo naši společnost či institut
  - e. nevím
  - f. jiné:

A nyní bych se ráda vrátila zpět na začátek a položila Vám poslední 2 otázky k Vaší poslední objednávce zasláné nám.

**9. Byl/a jste s vyřízením poslední objednávky spokojen/a?**

- a. ano
- b. ne
- c. měla jsem nějaké výhrady; jaké: ...

**10. Jak daná objednávka vznikla? Používáte při výběru zboží tištěný katalog nebo náš e-shop? Postupujete takto vždy při objednávání zboží u nás?**



## **PŘÍLOHA P2: EXPLORAČNÍ SCHEMA HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ**

Okruhy dotazování:

### **1. Volné asociace zaměřené na P-LAB a proces nákupu**

- a.** Když se řekne P-LAB, co vás napadne? A co ještě? Jaký při tom máte pocit?
- b.** Jak byste popsal/a Váš názor na P-LAB obecně? Měnily se tyto názory v čase?
- c.** Vyprávějte mi, jak u Vás probíhá nákupní proces? Co si vybavíte, když se řekne nákupní proces? Co na něm oceňujete? Co pro Vás tento proces znamená? Je něco, co byste změnil/a v interním nastavení nákupních procesů Vaší firmy? V čem konkrétně vidíte problém?
  - i.** Je někdo nebo něco, kdo Vás při nákupním rozhodování může ovlivnit? Kdo všechno se rozhodovacího procesu účastní? Jak Vás ten dotýčný ovlivňuje? Jaký na to máte názor?
  - ii.** Protože máte rozhodovací pravomoc, co jsou rozhodující parametry, které ovlivní nákupní proces – to, kam pošlete objednávku? Jaké jsou při tom Vaše myšlenky a pocity?
  - iii.** Jak moc při Vašem rozhodování záleží na:
    - 1.** finančním hledisku: cena, následné náklady, platební podmínky;
    - 2.** vlastnosti produktu: technické parametry, kvalita produktu / souvisejících služeb;
    - 3.** parametrech objednávky: objem objednávaného zboží a hodnotě, úroveň servisu, pravidla pro poskytování záruky;
    - 4.** logistické parametry: dodací lhůta, kapacita a spolehlivost dodání, doba na obnovení zásob, flexibilita;
    - 5.** charakteristika dodavatele: služby dodavatele, výkon, reference, transparentnost;
    - 6.** okolnosti koordinace: vnitřní postupy a specifikace.
  - iv.** Jaké důsledky pro Vás osobně může rozhodnutí, kde a co nakoupit, mít? Co z toho pro Vás plyne?

- d. Když si představíte, jak každé ráno vstáváte a tušíte, co přibližně v práci budete dělat:
  - i. Těšíte se na to?
  - ii. S jakými pocity do práce chodíte? Proč to tak je?
  - iii. Čeho si na své práci nejvíce ceníte?
  - iv. Existuje něco, co byste změnil/a?
- e. Vzpomeňte se prosím na Vaše dosavadní zkušenosti v oblasti nákupu. Jak Vás tyto zkušenosti ovlivnily při výkonu Vaší práce nyní? Jak se při rozhodování nyní cítíte? Jak jste se cítil/a dříve?
- f. Když si představíte Vaši současnou práci jako ideální zaměstnání:
  - i. Co byste si přál/a?
  - ii. Jaká by ta práce měla být?
- g. Když si vzpomenete na to, jaké informace a jakou cestou se k vám informace z P-LABu dostávají:
  - i. Jaké informace to jsou?
  - ii. Jaké informace byste chtěl/a dostávat?
  - iii. Jakou formu byste ocenil/a nejvíce?
  - iv. S jakou frekvencí byste tyto informace chtěl/a dostávat?

**2. Jaký vliv má osobnost zástupce firmy P-LAB při jednání se zákazníkem? Na jakých vlastnostech a emocích u této osoby záleží?**

- a. Je pro Vás důležité, jak s vámi dodavatel jedná? Je pro vás důležitý člověk, který s vámi u nákupu jedná? Co je pro vás nejdůležitější?
- b. S kým v P-LABu jednáte?
- c. S kým byste nejraději jednal/a? (Konkrétní osoba)
- d. Jaké vlastnosti má mít člověk, se kterým byste nejraději jednal/a:
  - i. Volná odpověď:
  - ii. Označte 5 nejdůležitějších: vstřícný, vyrovnaný, usměvavý, bezohledný, vynalézavý, zábavný, spolehlivý, trpělivý, tvrdohlavý, pozitivní, pro-zákaznický (bez vyzvání by mne upozorňoval na pro mne výhodné informace), neutrální, tichý, strohý, chytrý, čestný, laskavý, nevýrazný, hašteřivý, svědomitý, přesný, drzý, sympatický, ochotný vždy pomoci, komunikativní, sebevědomý, rozumný, pokorný, sr-

dečný, citlivý, aktivní, přizpůsobivý, vnímavý, rozvážný, plachý, domýšlivý, temperamentní, chaotický.

- e. Jak na Vás působili lidé, se kterými jste v P-LABu doposud jednal/a?
  - i. volná odpověď
  - ii. 5 nejdůležitějších: viz přechodí otázka
- f. Jak na Vás P-LAB působí jako celek? Jaké pocity ve Vás vzbuzuje, když někde uvidíte jeho logo?

### **3. Zjišťování emocí osoby a v interakci s P-LABem**

- a. Představte si konkrétní situaci některého nákupu u P-LABu a popište mi celý průběh... co jste při dané situaci cítil/a? Bylo to pro Vás příjemné jednání? Setkal/a jste se také s nepříjemnými pocity? Jak byste si celou situaci představoval/a? Co byste v dané situaci uvítal/a? Probíhají všechny nákupy u P-LABu dle stejného scénáře? V čem se liší?
- b. Co pro Vás představuje úspěch při Vaší práci? Jak se při tom cítíte? Jak byste se chtěl/a cítit?
- c. Jaké konkrétní emoce v interakci s P-LABem pociťujete?
- d. Vzpomeňte si jaké emoce z minulých jednání pro vás hrály nejdůležitější roli. Jaké pozitivní a jaké negativní?
  - i. S kým jste jednal?
  - ii. Co bylo důležité?
- e. Jakou roli sehrávají emoce co do významu při nákupním rozhodování? Ve které fázi nákupního procesu je pociťujete? Které pozitivní a negativní emoce to jsou?
- f. V jaké fázi nákupního procesu využíváte svou intuici? Proč to děláte? Co Vás k tomu vede?

### **4. Závěrečné otázky a identifikace osoby**

- a. Jak na Vás celý rozhovor působil?
- b. Je něco, co byste změnil/a?
- c. Chtěl/a byste se na něco zeptat?
- d. Jméno, instituce, pozice, délka praxe, muž/žena, zodpovědnost za.