

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta Podnikohospodářská
Hlavná špecializácia: Podniková Ekonomika a Management



Názov diplomovej práce:

**Analýza Business to Business marketingu
spoločnosti Procter&Gamble Česká Republika,
s r.o.**

Vypracovala: Bc. Stanislava Murcková

Vedúci diplomovej práce: Ing. Oldřich Vávra, CSc.

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že diplomovú prácu na tému
„Analýza Business to Business marketingu spoločnosti Procter&Gamble
Česká Republika, s r.o.” som vypracovala samostatne.

Použitú literatúru a podkladové materiály
uvádzam v priloženom zozname literatúry.

V Prahe dňa 20. augusta 2010

Podpis

Obsah

1	Úvod	4
	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČASŤ	7
2	Business to business marketing	7
2.1	Business to business trhy a spotrebiteľské trhy	7
2.2	Marketingový mix business-to-business marketingu	9
2.2.1	Produkt	9
2.2.2	Cena	9
2.2.3	Miesto predaja	10
2.2.4	Podpora predaja	10
2.2.4.1	Príležitosti prostredníctvom vzťahov so zákazníkmi	11
2.3	Stratégie CRM – customer relationship management	11
2.3.1	Typy CRM stratégií	13
2.3.2	Voľba CRM stratégie v závislosti na hodnote zákazníka pre podnik	14
2.3.3	Hodnota pre zákazníkov a jej atribúty	15
2.3.3.1	Definícia hodnoty pre zákazníkov	15
2.3.3.2	Atribúty hodnoty pre zákazníka na B2B trhoch	16
2.3.3.3	Zvyšovanie hodnoty pre zákazníka na B2B trhoch a vytváranie ich jedinečnosti	17
2.4	Diferenciácia a jej vhodnosť využitia pre rôzne podnikateľské subjekty	19
	PRAKTICKÁ ČASŤ	21
3	Charakteristika spoločnosti Procter&Gamble	21
3.1	Základné fakty	21
3.2	Štruktúra spoločnosti	25
3.3	Procter&Gamble v Českej republike	27
4	Vývoj maloobchodného trhu v Českej republike	29
4.1	Vedúce reťazce maloobchodného trhu v Českej republike	29
4.2	Vývoj nákupných zvyklostí Českej populácie a promočnej komunikácie maloobchodných reťazcov	30
4.2.1	Profil maloobchodných reťazcov	32
5	Obchodné oddelenie Procter&Gamble v Českej republike	34
6	Diferenciácia sortimentnej politiky spoločnosti v porovnaní s konkurenciou	36
6.1	Metodika výskumu	37
6.2	Výsledky výskumu	39
6.2.1	Kategória pracích práškov	39
6.2.2	Kategória aviváží	42

6.2.3	Kategória prostriedkov na ručné umývanie riadu.....	44
6.3	Záver na základe výsledkov výskumu	45
7	Diferenciácia podpory predaja spoločnosti porovnaní s konkurenciou.....	47
7.1	Metodika výskumu	48
7.2	Výsledky výskumu	49
7.2.1	Kategória šampónov na vlasy.....	49
7.2.2	Kategória stylingových prípravkov	54
7.3	Záver na základe výsledkov výskumu letákových aktivít	57
8	Záver	60
9	Zoznam použitej literatúry.....	63

1 Úvod

Dôležitosť business-to-business marketingu je obrovská, v dôsledku toho, že stojí za väčšinou všetkých svetových transakcií. Jedna „business-to-customer“ transakcia môže za sebou mať aj desiatky business-to-business transakcií. V nadväznosti na túto významnosť a zároveň osobnú skúsenosť, som sa rozhodla business-to-business marketingu venovať vo svojej diplomovej práci.

V súčasnom marketingovom prostredí dochádza k mnohým dramatickým zmenám a jedným z veľmi významných je posilňovanie sily maloobchodných reťazcov, ktoré už aj v Českej Republike majú dominantné postavenie. Medzi najväčšie patria napríklad spoločnosti Tesco, Ahold, atď..¹ Na druhej strane sa nachádzajú ich dodávatelia, ktorí musia čeliť veľkej sile týchto maloobchodných sietí. Tieto reťazce často diktujú dodávateľom podmienky, ktoré sú pre mnohých malých výrobcov nesplniteľné, a prerušenie kooperácie týchto firiem s takto veľkými odberateľmi môže pre nich znamenať aj úplný zánik. Boj s maloobchodnými reťazcami však musia podstupovať aj veľké výrobné spoločnosti, akou je napríklad Procter&Gamble.

Spoločnosť Procter&Gamble patrí k jedným z najvýznamnejších v oblasti spotrebného tovaru na celom svete, mnohé jej stratégie a prístupy sa stavajú vzorom pre ostatných a dostávajú sa do najznámejších učebníc marketingu. Ako zamestnanec tejto spoločnosti môžem konštatovať, že Procter&Gamble prináša na trh výrobky každodennej spotreby, ktorých predaje predstavujú obrovské objemy. V dôsledku kladenia dôrazu na čo najnižšie náklady sú tieto výrobky len málo diferencované a identické výrobky je možné nájsť takmer na celom národnom trhu. K čiastočnej diferenciácií dochádza prostredníctvom rôznych marketingových nástrojov, najmä podpory predaja, je však otázne, či to je dostatočné v porovnaní s konkurenčnými výrobcami. Posilňovanie maloobchodných reťazcov, ktoré sa chcú od konkurencie čo najviac diferencovať, teda nemusí byť v súlade so stratégiou spoločnosti Procter&Gamble, ktorá na úrovni národných spotrebiteľských trhov diferencuje len v určitej miere. Otázne však je, aké prístupy volia konkurenti spoločnosti Procter&Gamble a či je ich diferenciácia na úrovni maloobchodných sietí vyššia alebo nižšia. Môžeme si teda položiť otázku, či je diferenciácia prístupov k jednotlivým maloobchodným

¹ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

reťazcom spoločnosti Procter&Gamble dostatočná, ak vezmeme do úvahy záujmy maloobchodných reťazcov a taktiež aj úroveň diferenciácie najväčších konkurentov.

Keďže spoločnosť Procter&Gamble patrí k jedným z najúspešnejších na celom svete, cieľom tejto diplomovej práce teda bude analýza business-to-business marketingu tejto gigantической spoločnosti, ktorá sa mnoho krát stáva vzorom pre ostatné spoločnosti. V úvode diplomovej práce bude bližšie popísaný teoretický základ business-to-business marketingu, na čo následne nadviaže praktická časť. Analýza sa zameria najmä na obchodné oddelenie spoločnosti a jeho spoluprácu s maloobchodnými sieťami s poukázaním na silné stránky avšak aj prípadne nedostatky. V praktickej časti bude taktiež analyzovaná aplikácia tzv. one-to-one marketingu spoločnosťou Procter&Gamble, teda diferenciácia jej marketingových prístupov v závislosti na jednotlivých maloobchodných reťazcoch v porovnaní s jej najväčšími konkurentmi. V dôsledku rozsiahlosti portfólia spoločnosti bude daná analýza sústredená len na vybrané značky spoločnosti, ktoré majú vo svojich kategóriách veľmi významné postavenie.

Z vlastnej skúsenosti predpokladám, že aplikácia tzv. one-to-one marketingu alebo tzv. diferenciácie v jednotlivých maloobchodných reťazcoch v rámci sortimentnej politiky a nástrojov podpory predaja tejto gigantической spoločnosti môže mať miesta pre zlepšenie, v dôsledku toho by som touto diplomovou prácou chcela na vybranej vzorke portfólia Procter&Gamble v rámci určitých maloobchodných reťazcoch overiť nasledujúce hypotézy:

1. Diferenciácia sortimentnej politiky spoločnosti Procter&Gamble nie je v rámci hypermarketových kanáloch jednotlivých maloobchodných sietí dostatočná v porovnaní s jej najväčšími konkurentmi.
2. Diferenciácia marketingových nástrojov, predovšetkým podpory predaja v rámci jednotlivých maloobchodných reťazcov nie je dostatočná v porovnaní s jej najväčšími konkurentmi.

Zdroje na overenie hypotéz pochádzajú predovšetkým z letákov vydávaných jednotlivými maloobchodnými reťazcami a taktiež na základe zberu informácií o sortimente v jednotlivých obchodoch vybraných maloobchodných sietí. V závere diplomovej práce budú

zhrnuté získané poznatky a poukázané slabé či silné stránky v aplikácií business-to-business marketingu spoločnosti Procter&Gamble. V nadväznosti na to budú stanovené odporúčenia vyplývajúce z uskutočnenej analýzy.

TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČASŤ

2 Business to business marketing

Business-to-business trhy prinášajú rozdielne druhy výziev v porovnaní so spotrebiteľskými trhmi. Vzťahy, hodnoty a rozhodovací proces naberajú v prípade business-to-business operácií úplne odlišný rámec, v dôsledku toho bude nasledujúca kapitola venovaná teoretickému rámcu business-to-business marketingu.

2.1 Business to business trhy a spotrebiteľské trhy

Business-to-business trhy (B2B trhy, trhy organizácií) pozostávajú z organizácií, ktoré nakupujú statky alebo služby, aby ich ďalej premenili vo svoje vlastné, ktoré budú následne ponúknuté ich vlastným zákazníkom. Vo všeobecnosti, pozostávajú dodávateľské trhy z menšieho počtu väčších zákazníkov v porovnaní so spotrebiteľskými trhmi, avšak hodnota transakcií je podstatne vyššia, zahrňujúca komplexné ekonomické, technické a finančné úvahy.² „B2B trh alebo trh organizácií je obrovský - väčšina firiem predáva len iným firmám a objem týchto tržieb značne prevyšuje tržby z predaja spotrebiteľom. To preto, že sú jednotlivé súčasti spotrebných produktov pred predajom konečnému spotrebiteľovi toľkokrát kupované, spracovávané a znova predávané.“³

„Business“ marketing predstavuje proces spájania a kombinovania schopností dodávateľa so žiadanými výstupmi daného odberateľa tak, aby došlo k vytvoreniu hodnoty pre zákazníka tohto odberateľa, a zároveň pre obe zainteresované organizácie. Mnohé aspekty tohto rozhodovacieho procesu a rozdielne potreby všetkých zainteresovaných strán vytvárajú situácie, ktoré sú neporovnateľne komplexnejšie so spotrebiteľskými trhmi.⁴

² Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, 542 strán, ISBN 0324072961, str.5.

³ Prevzaté z Kotler P. & kol.: Moderní Marketing (4. Európske vydání), Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 4. vydání, 1041 strán, ISBN 8024715457, str.362.

⁴ Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, 542 strán, ISBN 0324072961, str.5.

„B2B trhy sa v mnohom podobajú trhom spotrebným. V oboch prípadoch ide o osoby, ktoré na seba preberajú nákupné role a uskutočňujú nákupné rozhodnutia. Smerujúce k uspokojovaniu potrieb. **Hlavné rozdiely sú v štruktúre trhu a v dopyte, v povahe nákupnej jednotky, v typoch rozhodnutia a v samotnom rozhodovacom procese.**“⁵ Ako už bolo spomínané, **štruktúra** týchto trhov pozostáva z menšieho množstva subjektov uskutočňujúcich prevažne hodnotovo objemné transakcie. „B2B trhy sú taktiež viac geograficky koncentrované - medzinárodné finančné služby v Londýne, petrochemický priemysel a syntetické vlákna v okolí Rotterdamu a Amsterdamu, filmový priemysel v Hollywoode. **Dopyt** organizácií je navyše dopytom odvodeným - v konečnom dôsledku sa odvíja od dopytu po spotrebnom tovare.“⁶ Tento dopyt býva málo elastický v závislosti na cene a to najmä v krátkom období, na druhej strane však oveľa viac fluktuuje, zvýšenie spotrebiteľského dopytu o pár percent môže spôsobiť až niekoľko násobne zvýšenie dopytu na priemyselných trhoch.⁷

Povaha **nákupnej jednotky** u trhu organizácií obvykle zahŕňa viacero kupujúcich, profesionálne vyškolených práve na túto činnosť. Pri dôležitých a veľkých nákupoch o tom rozhodujú celé komisie. Preto je pre úspech predávajúcich organizácií nevyhnutný kvalitný obchodný personál, ktorý je schopný kooperovať s profesionalitou na druhej strane. V dôsledku komplexnosti a veľkej hodnoty nákupných transakcií je rozhodovanie zložitejšie a podstatne formálnejšie. Keďže sa na ňom podieľa mnoho osôb a je potrebných mnoho náležitostí, býva **rozhodovací proces** mnohokrát veľmi dlhý. V B2B sú predávajúci a nakupujúci na sebe obvykle vzájomne závislí a firmy na strane predávajúcich sa snažia s opačnou stranou nadviazať dlhodobé vzťahy.⁸

K ďalším charakteristikám B2B trhov patrí taktiež **priamy nákup**. To znamená, že veľké organizácie často nenakupujú od rôznych prostredníkov, ale priamo od výrobcov. Napríklad letecké spoločnosti nakupujú lietadlá priamo od firmy Boeing, vysoké školy počítače od IBM, atď.. Ďalšou charakteristikou je taktiež **princíp reciprocity**. B2B firmy si

⁵ Prevzaté z Kotler P. & kol.: Moderní Marketing (4. Európske vydání), Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 4. vydání, 1041 strán, ISBN 8024715457, str.363.

⁶ Prevzaté z Kotler P. & kol.: Moderní Marketing (4. Európske vydání), Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 4. vydání, 1041 strán, ISBN 8024715457, str.363.

⁷ Kotler P. & kol.: Moderní Marketing (4. Európske vydání), Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 4. vydání, 1041 strán, ISBN 8024715457, str.363.

⁸ Kotler P. & kol.: Moderní Marketing (4. Európske vydání), Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 4. vydání, 1041 strán, ISBN 8024715457, str.365.

často vyberú práve takého dodávateľa, ktorý bude odkupovať ich výrobky. K posledným menovaným zvláštnostiam B2B trhov patrí **leasing**. Veľké spoločnosti často nenakupujú veci potrebné pre ich fungovanie priamo, ale prenajímajú si ich, jedná sa napr. o tlačiarne, služobné autá, počítačovú techniku, čistenie kancelárií, atď.. V dôsledku toho nemajú viazané tak veľké množstvo kapitálu, získavajú najnovšie produkty a vyplývajú z toho aj rôzne daňové výhody.⁹

2.2 Marketingový mix business-to-business marketingu

2.2.1 Produkt

V terminológii B2B trhov môžeme produkt nahradiť skôr pojmom **celková ponuka**, ktorú daný zákazník dostane. Vyhýbanie sa výrazu produkt je v tomto prípade mienené, keďže hodnota, ktorú zákazník dostáva, často značne prevyšuje produkt ako taký. V prípade veľkých spoločností, akou je napríklad Procter&Gamble, to môže byť napríklad poskytnutie expertízy v rámci danej kategórie, podpora prostredníctvom televíznej reklamy, zaškolenie personálu maloobchodníka, dopĺňovanie tovaru do regálov, atď.. Produkt v B2B marketingu je teda špecifický pre potreby nákupnej jednotky, a to tak, aby sa maximalizovala pridaná hodnota, ktorú vie predávajúca spoločnosť poskytnúť.¹⁰

2.2.2 Cena

Rovnako ako to bolo v prípade produktu, aj u ceny sú v rámci spotrebiteľských a B2B trhov veľké rozdiely. Kým na spotrebiteľských trhoch bývajú nákupné ceny fixné alebo zľavnené s poskytnutím možnosti financovania v prípade hodnotných nákupov, cenové stratégie na B2B trhoch sa často odlišujú od fixných cien na trhoch spotrebiteľských. Ceny pre B2B zákazníkov mnoho krát zahŕňajú aj odlišné formy zliav ako tie, ktoré sú zahrnuté v jednorazovej platbe, tými sú napríklad obrátové bonusy, zdieľanie zisku, či komplexné možnosti financovania. V prípade internacionálnych transakcií je stanovenie ceny ešte

⁹ Kotler P. & kol.: Moderní Marketing (4. Európske vydání), Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 4. vydání, 1041 strán, ISBN 8024715457, str.366.

¹⁰ Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, 542 strán, ISBN 0324072961, str.6.

podstatne komplexnejšie, keďže musí byť prispôsobené pre rozličné meny jednotlivých krajín a môže sa často meniť v prípade kurzových výkyvov. Kým zákazníci v prevažnej väčšine moderných ekonomík na spotrebiteľskom trhu nevyjednávajú v obchodoch ceny, v prípade B2B trhov sú nákupné jednotky nútené do vyjednávania čo najvýhodnejších nákupných podmienok.¹¹

2.2.3 Miesto predaja

Kým táto časť marketingového mixu sa v spotrebiteľských trhoch stará o to, aby zákazník dostal produkt v správnej forme (veľkosť balenia, množstvo kusov v balení), v správny čas (predĺžená otváracia doba, krátky čas doručenia) a s jednoduchým prevodom vlastníctva (platba bankovou kartou), v prípade B2B trhov miesto predaja ako nástroj marketingového mixu zahŕňa aj celkovú logistiku, manažment zásob a plánovanie výrobných zdrojov. V rámci minimalizácie nákladov a nevyhnutnosti rýchlych dodávok zákazníkom v dnešnom silne konkurenčnom prostredí, je v B2B snaha o minimalizáciu sprostredkovateľských kanálov medzi výrobcami a zákazníkmi.¹²

2.2.4 Podpora predaja

V B2B marketingu sa kladie iný dôraz na jednotlivé časti podpory predaja ako na spotrebiteľských trhoch, kde je najdôležitejším nástrojom reklama, aby prostredníctvom nej došlo k vytvoreniu povedomia o značke či produkte. Vo všeobecnosti však reklama predstavuje jednostrannú komunikáciu, kde spätná väzba od zákazníka nie je automatická. Aby došlo k jej zisteniu, musia byť uskutočnené zákaznicke výskumy alebo výsledok potvrdia až výsledky predaja. V nadväznosti na chýbajúcu spätnú väzbu je B2B marketingu najčastejšie používaným nástrojom osobný predaj, ktorý umožňuje viesť so zákazníkom dialóg poskytujúci detailnú spätnú väzbu. Ako už bolo spomenuté, produkt na B2B trhoch býva výsledkom spolupráce medzi dodávateľom a zákazníkom. Táto spolupráca vyžaduje

¹¹ Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, 542 strán, ISBN 0324072961, str.7.

¹² Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, 542 strán, ISBN 0324072961, str.8.

veľa úsilia zo strany predajcov, aby došlo k vybudovaniu dobrých vzťahov so zákazníkmi. Tieto vzťahy však bývajú trvácnejšie a bližšie ako na spotrebiteľských trhoch.¹³

2.2.4.1 Príležitosti prostredníctvom vzťahov so zákazníkmi

Marketing založený na blízkych vzťahoch so zákazníkmi sa stáva lepidlom, ktoré drží všetky ostatné časti spolu, aby tak vytvorili hodnotu vzhľadom k jedinečnosti daného zákazníka. Jedným z nevyhnutných dôvodov pre veľmi blízke vzťahy je fakt, že náklady spojené so zmenou dodávateľa sa stanú veľmi vysoké pre obe strany. Tie môžu vzniknúť z dôvodu vzájomných investícií na synchronizáciu nákupných procesov, objednávaní, logistiky a doručovateľských systémov. Ďalším nákladom môžu byť aj pracovné vzťahy na osobnej úrovni. V dôsledku týchto nákladov, bývajú zákazníci na B2B trhoch extrémne selektívni v tom, s kým nadviažu spoluprácu, a zároveň sa vždy snažia o zabezpečenie dodatočného dodávateľa pre zníženie rizika v prípade zlyhania kritického dodávateľa. Keď dôjde k vytvoreniu takýchto vzťahov s vysokými nákladmi na zmenu obchodného partnera, stane sa vstup konkurenčných dodávateľov či výrobcov na trh extrémne ťažký.¹⁴

2.3 Stratégie CRM – customer relationship management

Rast intenzity konkurencie, podobnosť základných produktov a nedostatok lojality zákazníkov núti podniky hľadať nové spôsoby ako získať konkurenčnú výhodu, tade ako vytvoriť pre zákazníkov unikátnu, hodnotnejšiu ponuku porovnaní s konkurenciou. Pre udržanie konkurenčnej výhody je v globálnej ekonomike nesmierne dôležité pochopenie potrieb každého člena v dodávateľskom reťazci a následná aplikácia tohto poznania každou spoločnosťou.

„Marketingová stratégia CRM sa snaží vytvoriť vyššiu hodnotu pre zákazníkov prostredníctvom individuálnej starostlivosti o každého zákazníka formou individuálnej komunikácie, zvláštnych služieb, prispôbeného produktu a zvláštnych cenových ponúk.

¹³ Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, 542 strán, ISBN 0324072961, str.9.

¹⁴ Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, 542 strán, ISBN 0324072961, str.15.

CRM vyžaduje vyššiu úroveň marketingového úsilia a marketingových výdajov. Je dôležité, aby vyššie marketingové úsilie viedlo k vyššej výkonnosti podniku. Pokiaľ zvýšenie hodnoty pre zákazníkov vďaka uplatneniu CRM stratégie zvýši hodnotu zákazníkov pre podnik, má marketing individualizovaného riadenia vzťahov so zákazníkmi opodstatnenie.¹⁵

Niektoré spoločnosti sú excelentné, čo sa týka získavania zákazníkov, avšak zlyhávajú pri ich následnom udržaní. Ak vezmeme v úvahu fakt, že je najmenej päť krát drahšie nájsť nového zákazníka, ako predáť viac už existujúcemu zákazníkovi, dôležitosť udržania si zákazníkov je hneď jasná. Správny manažment zákazníckych vzťahov sa teda môže stať najsilnejšou zbraňou daného dodávateľa. Je však dôležité myslieť na to, že technológia sa nerovná stratégii. Podľa výskumu Forrester v roku 2001 až 45% spoločností uvažovalo o aplikácií CRM systémov, kým 37% ich už malo alebo práve aplikovalo. Obrovské sumy teda boli a stále sú investované na to, aby došlo k lepšiemu adresovaniu zákazníckych potrieb. Ďalší výskum uskutočnený univerzitou v Michigane týkajúci sa indexu uspokojenia zákazníkov však poukázal na iný trend. Úroveň spokojnosti so službami u amerických zákazníkov klesla o 7,9% medzi rokmi 1994 a 2000. Ak by teda technológia samotná bola odpoveďou, tento ukazovateľ by mal rásť a nie klesať. Technológiu teda môžeme považovať za nástroj, ktorý môže byť len taký efektívny ako celková stratégia, ktorá riadi jeho rozvoj a používanie.¹⁶

V nadväznosti na to môžeme hovoriť o štyroch faktoroch ovplyvňujúcich efektivitu a silu CRM stratégie:

1. Silné partnerstvá podporujúce stratégiu a jej rozvoj. Budovanie partnerstiev je jedným z kľúčov k vybudovaniu silnej CRM tradície. Žiadne z oddelení spoločnosti nemôže samostatne vyhrať, keď ide o CRM. Všetky oddelenia musia zdieľať spoločný cieľ. Prax ukazuje na to, že spoločnosti, ktoré čerpajú z bázy silných interných partnerstiev podporujúcich implementáciu CRM majú väčšiu šancu na úspech.
2. Informácie musia byť kolektované na všetkých úrovniach organizácie.
3. Systémy musia byť zrozumiteľné pre obe strany, ako pre zamestnancov, tak aj pre zákazníkov.

¹⁵ Prevzaté z Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.18.

¹⁶ Andreson K., Kerr C.: Customer Relationship Management, Spojené Štáty Americké: McGraww-Hill. 2002, 177 strán, ISBN 0071379541.

-
4. Princípy jednoduchosti. Je nevyhnutné vybrať úroveň technológie kritickej pre dosiahnutie cieľa a nie zbytočne investovať do tzv. high-tech systémov, v prípade ak nie sú potrebné.¹⁷

2.3.1 Typy CRM stratégií

Marketingová stratégia CRM sa teda snaží o budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, ktoré budú dlhodobo zvyšovať zisk podniku. V súčasnosti sa uplatňujú najmä tri typy CRM stratégií, a to stratégia masovej personalizácie, potom stratégia masovej kastomizácie a následne stratégia diferencovanej kastomizácie.¹⁸

Masová personalizácia predstavuje prvú úroveň riadenia vzťahov so zákazníkmi, kde k rozpoznaníu zákazníka dochádza prostredníctvom mena a adresy, prípadne na základe predchádzajúceho nákupného chovania. Na základe týchto informácií je vytvorená komunikácia so zákazníkom tak, aby vytvárala dojem jedinečnej starostlivosti, aj keď sú mu ponúkané len štandardné produkty. K aplikácii tejto stratégie dochádza najmä u bankových inštitúcií, zásielkových obchodov, atď..¹⁹

Masová kastomizácia vychádza z poznania, že niektorí zákazníci sú ochotní si za zvláštne úžitky priplatiť. Zákazníci sa spolupodieľajú na tvorbe produktov podľa cenovej citlivosti a individuálnych potrieb, avšak zo štandardnej ponuky komponentov produktu. Priekopníkom tejto stratégie je firma Dell, ktorá dokáže každému zákazníkovi zostaviť počítač podľa jeho potrieb zo štandardných komponentov. Táto stratégia vychádza zo segmentácie trhu podľa potrieb zákazníkov, avšak úroveň starostlivosti pre každého zákazníka rovnaká.²⁰

Diferencovaná kastomizácia v porovnaní s predchádzajúcimi dvoma rešpektuje odlišné potreby a požiadavky zákazníkov a individuálnym zákazníkom sú na mieru šité mieru ako produkty, tak aj spôsob ich komunikácie a distribúcie. Dochádza teda k prispôsobeniu

¹⁷ Andreson K., Kerr C.: Customer Relationship Management, Spojené Štáty Americké: McGraww-Hill. 2002, 177 strán, ISBN 0071379541.

¹⁸ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.18.

¹⁹ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.18.

²⁰ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.18.

celého marketingového mixu na základe blízkej spolupráce zákazníka a výrobcu. Hodnota pre zákazníka už teda nepochádza len zo služieb a výrobkov, ktoré sú mu dodávané, ale daná hodnota je výsledkom vzájomnej spolupráce výrobcu a zákazníka. Stratégia diferencovanej kastomizácie je používaná najmä na B2B trhoch k priemyslovým kupujúcim, ako aj u výrobných firiem spotrebného tovaru, a to predovšetkým k svojim distribútorom a výrobným medzičlánkom.²¹

Súčasný vývoj typov CRM stratégií už došiel do štádia, kedy je vhodné v jednom obore podnikania uplatniť všetky typy CRM stratégií súčasne. To, aká bude úroveň prispôsobenia individuálnym zákazníkom, by malo vychádzať z aktuálnej alebo potenciálnej hodnoty zákazníka pre daný podnik. Túto kombinovanú stratégiu nazývame diferencované CRM. Pri málo významných zákazníkoch je vhodné uplatňovať stratégiu masovej personalizácie, pri stredne významných zákazníkoch stratégiu masovej kastomizácie a stratégiu diferencovanej kastomizácie pri veľmi významných zákazníkoch.²²

2.3.2 Voľba CRM stratégie v závislosti na hodnote zákazníka pre podnik

Segmentácia trhu zákazníkov vzhľadom k ich bežnému prínosu a celoživotnej hodnote pre podnik zjednoduší rozhodnutie týkajúce sa toho, koľko je potrebné sa jednotlivým zákazníkom venovať. Ak dôjde k rozdeleniu zákazníkov podľa týchto hľadísk, bežného prínosu a celoživotnej hodnoty, môžeme identifikovať štyri hodnotové segmenty zákazníkov.

1. Segment – Zákazníci, ktorí sú najhodnotnejší v dôsledku ich vysokého bežného prínosu a celoživotnej hodnoty. Pre tento segment je vhodná stratégia diferencovanej kastomizácie.
2. Segment – Zákazníci, ktorí síce majú nižší bežný prínos, ale vysoký potenciál rastu, a teda vysokú celoživotnú hodnotu. Rovnako ako v predchádzajúcom segmente, vhodná je aplikácia stratégie diferencovanej kastomizácie.

²¹ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.19.

²² Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.19.

-
3. Segment – Tento segment predstavujú zákazníci s vyšším bežným prínosom, avšak nízkou celoživotnou hodnotou. V dôsledku toho je v tomto prípade vhodné aplikovať prvé dva typy CRM stratégií.
 4. Segment – Zákazníkov, ktorý skórujú nízko na oboch vybraných dimenziách, možno zaradiť do tohto segmentu, a ako vhodná pripadá stratégia mäsovej personalizácie alebo nediferencovaného cielenia na túto časť trhu.²³

Výskum realizovaný v roku 2006 na univerzite v Pardubiciach, ktorý bol zameraný na zisťovanie miery uplatnenia jednotlivých typov marketingových stratégií vo vybraných podnikoch v B2B trhoch v Českej Republike, jednoznačne dokázal, že prevažná väčšina podnikov v Českej Republike zvládla po roku 1989 prechod od centrálne-direktívneho na tržné hospodárstvo. V B2B trhoch sa používa výhradne stratégia individualizovanej starostlivosti o zákazníkov, teda diferencovaného CRM na základe vnímanej celoživotnej hodnoty daného zákazníka pre podnik, t.j. stratégia diferencovanej kastomizácie. Všetky prvky marketingového mixu sú používané k tomu, aby bolo ponuka pre jednotlivých zákazníkov vytvorená tak, aby boli v rovnováhe hodnoty, ktoré sú zákazníkovi poskytované, s tými, ktoré podnik od neho získa počas jeho životného cyklu. K diferenciacii ponúk dochádza taktiež na základe dĺžky vzťahu so zákazníkom.²⁴

2.3.3 Hodnota pre zákazníkov a jej atribúty

2.3.3.1 Definícia hodnoty pre zákazníkov

Aj napriek faktu, že existuje značné množstvo publikácií zaoberajúcich sa problematikou vymedzenia pojmu hodnoty pre zákazníka, neexistuje zjednotená a vyčerpávajúca definícia tohto pojmu. Komplexnosť, subjektívnosť, mnohovýznamovosť a dynamický koncept hodnoty pre zákazníka bývajú v odbornej literatúre zmieňované ako dôvody neexistencie jej presnej definície.²⁵ Autorky Sánchez-Fernandez a Iniesta-Bonillo sa však pokúsili o definíciu a vymedzenie tohto pojmu, teda čo znamená hodnota pre zákazníka.

²³ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.19.

²⁴ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.39.

²⁵ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.43.

Rozlišujú však jednotné a množné číslo u slova hodnota. Hodnotu v jednotnom čísle chápú ako výsledok hodnotiaceho úsudku, porovnania medzi výnosom a nákladom a interakcie medzi zákazníkom a produktom. Hodnoty v množnom čísle podľa nich pre zákazníka predstavujú pravidlá, normy, štandardy, kritéria alebo ideály, ktoré sú východiskom pre ich vlastné hodnotenie. Sú to teda kritéria, ktoré sú zákazníkmi používané pre stanovenie ich vlastných preferencií.²⁶

2.3.3.2 Atribúty hodnoty pre zákazníka na B2B trhoch

V nadväznosti na predchádzajúcu časť, môžeme teda hovoriť o dvoch dimenziách hodnoty pre zákazníka v jej základnom poňatí:

1. Prínosová, ktorá predstavuje úžitky, teda kvalita ponuky zo zákazníckeho pohľadu.
2. Nákladová, ktorá zahŕňa vnímane obete alebo straty zákazníka, ktoré pociťuje v súvislosti s akceptovaním ponuky.²⁷

Prínosy vnímané zákazníkmi

Existuje mnoho prístupov, ktoré sa pozerajú na prínosy vnímané zákazníkom. Po analýze rôznych prístupov je možné konštatovať, že pociťovaný úžitok spotrebiteľa sa viaže predovšetkým na tieto atribúty.

1. Atribúty úžitku hmotného výrobku. Jedná sa o parametre technické, prevádzkové (ľahkosť použitia, trvácnosť, spoľahlivosť), ďalej sú to estetické, humanitné a ekologické parametre.
2. Atribúty úžitku služieb. Tu zaradíme pripravenosť a schopnosť firmy poskytnúť danú službu, úroveň poskytnutia daných služieb a kompetentnosť a ochota personálu.
3. Atribúty úžitku celkovej ponuky. Pri tomto atribúte môžeme hovoriť o komplexnosti a individuálnosti všetkých požadovaných parametrov ponuky, dostupnosť ponuky, šírka sortimentu, schopnosť prispôsobenia sa, stálosť kvalitatívnej úrovne sortimentu alebo iných parametrov, obchodná a technická podpora.

²⁶ Sanchez-Fernandez R., Iniesta-Bonillo, M.A.: Customer Perception of value: literature review and new conceptual framework. Journal of Consumer, Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour. Číslo 19, 2006, s. 40-58.

²⁷ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.73.

-
4. Atribúty úžitku firmy a emocionálne úžitky predstavuje intenzita a rozsah obchodných vzťahov, tzv. goodwill a imidž výrobcu či dodávateľa, hodnota značky, atď.²⁸

Náklady vnímané zákazníkmi

Náklady, ktoré musí zákazník vynaložiť nezahŕňajú len nákupnú cenu, ale taktiež celú radu atribútov vplývajúcich na celkovú hodnotu ponuky, ktorú zákazník vníma, môžeme hovoriť predovšetkým o týchto parametroch:

1. Náklady na vyhľadávanie, ktoré súvisia s hľadaním námetov na nákup.
2. Náklady spojené s financovaním produktu, teda nutnosť splácať úroky z úveru na nákup daného produktu.
3. Náklady na obstarávanie produktu predstavujú čas strávený nákupom produktu, dopravou zákazníka na miesto nákupu, atď..
4. Náklady spojené s inštalovaním produktu do prevádzky.
5. Prevádzkové náklady – pohonné hmoty, elektrina, atď..
6. Pridružené náklady, kde môžeme zaradiť ďalšie položky k fungovaniu zariadenia či produktu.
7. Náklady na údržbu predstavujú typ nákladov spojený s udrzaním daného zariadenia v stave, aby splňovalo účel, na ktorý bolo zakúpené.
8. Poisťovacie náklady a náklady na likvidáciu.²⁹

2.3.3.3 Zvyšovanie hodnoty pre zákazníka na B2B trhoch a vytváranie ich jedinečnosti

Na B2B trhoch je vhodné diferencovať svoju ponuku práve takým spôsobom dodávania a vytvárania hodnoty, aby v dôsledku akceptovania danej ponuky získal zákazník v rámci daného trhu nejakú konkurenčnú výhodu. Dodávajúca spoločnosť by teda mala byť schopná reagovať na potreby zákazníka a inovácií, čo by mohlo viesť k tomu, aby zákazník vnímal ponuku ako výrazne výhodnejšiu v porovnaní s konkurenciou. Následne to môže viesť

²⁸ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.75.

²⁹ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.77.

k získaniu postavenia preferovaného dodávateľa, čo len ďalej pomáha prehľbovať daný vzťah a lepšie prispôbovať ponuky pre daného odberateľa vzhľadom k jeho potrebám.³⁰

Hodnotu pre zákazníka je možné rozvíjať tak, že sú prínosy pre neho zvyšované, prehľbované alebo rozširované.

1. Zvýšenie prínosu predstavuje zameranie sa na jeden alebo niekoľko atribútov produktu a následne zvýšenie ponúkaných prínosov nad momentálnu úroveň.
2. Prehľbovanie prínosov predstavuje vytváranie riešení pre zákazníkov, ide teda o rozšírenie konceptu pred, po aj počas používania základného produktu daným zákazníkom.
3. Rozširovanie prínosov znamená pridávanie ďalšieho aspektu k produktom práve preto, aby sa riešením stali zážitky, napr. nakupovanie spojené so zábavou.³¹

V nadväznosti na takto definované spôsoby rozvoja hodnoty pre zákazníka, môže tento rast následne nadobudnúť jednu zo štyroch rôznych foriem usporiadaných od najnižšieho k najvyššiemu:

1. Funkčnosť môžeme definovať ako výstup, ktorý zákazník získa prostredníctvom základných (a podporných) produktových vlastností.
2. Riešenia, ktoré sú získané prostredníctvom rozšírenia ponuky tak, aby zahrňovali podporné charakteristiky, ktoré by pokryli časť činností, ktoré bežne vykonáva zákazník sám, napr. inštalácia.
3. Zážitok reprezentuje pridanie nehmotných prvkov do hmotnej ponuky danej firme. Zákazník nie je len príjemcom konečného výsledku, ale stáva sa účastníkom procesu transformácie. Zážitok už nezahŕňa len racionálne očakávania zákazníka vyplývajúce z funkčných atribútov produktu, ale aj emocionálne prvky odvodené z celkového prežitku.
4. Zmysel (význam) spája bezprostrednosť prežitku so stabilitou hlboko zakorenenej firemnej filozofie a tým zvyšuje význam zážitku.³²

³⁰ Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, 272 strán, ISBN 9788024731551, str.79.

³¹ Horovitz J.: The Seven Secrets of Service strategy, Harlow: Financial Times-Prentice Hall, 2000.

³² Horovitz J.: The Seven Secrets of Service strategy, Harlow: Financial Times-Prentice Hall, 2000.

2.4 Diferenciácia a jej vhodnosť využitia pre rôzne podnikateľské subjekty

V modernej terminológii sa pre diferenciáciu, teda uspokojovanie rozličných potrieb každého spotrebiteľa, často používa aj pojem one-to-one marketing. Tento pojem je v doslovnom preklade jeden z najvýstižnejších, čo sa týka vyjadrenia podstaty trendu uspokojovania diferencovaných potrieb každého individuálneho spotrebiteľa. Doposiaľ bola v teoretickej časti popísaná len podstata B2B marketingu a nevyhnutnosti diferenciácie v dôsledku obrovského konkurenčného boja a turbulentného prostredia. Avšak nie vždy je jednoduché alebo možné aplikovať úplný one-to-one marketing, teda uspokojiť potreby každého zákazníka. Ak spoločnosť predáva výrobky priamo finálnym spotrebiteľom, teda pôsobí spotrebiteľskom trhu, je aplikácia one-to-one marketingu relatívne jednoduchá a realizovateľná. Avšak ak spoločnosť predáva výrobky ďalšej obrovskej firme, ktorá ich predáva ďalej, teda v prípade B2B trhov, dochádza k stretu s oveľa komplexnejším marketingom ako aj predajným modelom. Pred uskutočnením transakcie bude pravdepodobne nevyhnutné komunikovať s desiatkami kontaktov a každý z nich môže vyžadovať úplne odlišnú komunikačnú stratégiu, zároveň mapovanie vzťahov a závislosti medzi týmito ľuďmi môže byť zložitá. To sťažuje aplikáciu prístupu vyhovenia každému článku v predajnom reťazci.³³

V posledných rokoch sa stáva takmer hriechom urobiť niečo, čo by znamenalo zákazníkovo nešťastie, či dokonca jeho stratu. CRM alebo one-to-one stratégie podporujú prístup typu „zákazník je všetko“, čo úplne vytláča jednu z pôvodných podstát marketingu, a tou je taktiež prilákať nových zákazníkov. Ako už bolo spomenuté v tejto diplomovej práci, získať nového zákazníka je niekoľko násobne drahšie, ako predat' viac výrobkov či služieb tomu súčasnemu. Avšak je taktiež pravdou, že mnohé spoločnosti vôbec by neprežili, ak by neobnovovali svoju zákaznícku bázu. Niektorí zákazníci jednoducho odídu bez toho, aby to daný dodávateľ mohol nejako ovplyvniť. V dôsledku tohto je vhodné aplikovať vybalancovaný prístup, ktorý neobetuje ani súčasných zákazníkov ani potenciálnych zákazníkov.³⁴

³³ Ryan Ch.:One-to-one Marketing: Panacea or Pipe Dream for Business Marketers.New York: Direct Marketing, 1999, str.48.

³⁴ Ryan Ch.:One-to-one Marketing: Panacea or Pipe Dream for Business Marketers.New York: Direct Marketing, 1999, str.48.

Ďalším faktorom spôsobujúcim obťažnosť pri aplikácii stratégií diferencovaných podľa potrieb spotrebiteľa je ťažká merateľnosť návratnosti danej investície. Kým v prípade cielenia na jedného zákazníka na spotrebiteľskom trhu je relatívne ľahké zistiť, aké investície bude stáť marketing na daného spotrebiteľa a aký prínos bude daný zákazník mať pre firmu, v prípade B2B trhov je toto zistenie náročné a niekedy takmer nemožné. Ako bolo spomenuté v predchádzajúcom odseku, B2B transakcia často vyžaduje komunikáciu s mnohými ľuďmi a v dôsledku toho môže byť prerušená v mnohých článkoch. V takýchto prípadoch je nevyhnutné brať v úvahu všetky osoby zainteresované v rozhodovacom procese a taktiež poznať histórie transakcií s daným zákazníkom. To môže pomôcť v identifikácii faktorov kritických pre úspešný predaj.³⁵

³⁵ Ryan Ch.: One-to-one Marketing: Panacea or Pipe Dream for Business Marketers. New York: Direct Marketing, 1999, str.48.

PRAKTICKÁ ČASŤ

Praktická časť diplomovej práce je rozdelená do viacerých tematických celkov. V prvej časti je bližšie popísaná história a začiatky spoločnosti Procter&Gamble, jej značky a hodnoty, taktiež jej štruktúra a výsledky z akciových trhov. Keďže sa výskumy diplomovej práce uskutočnili na českom trhu, je popísaná aj štruktúra spoločnosti v Českej republike. V dôsledku turbulentnosti na súčasných maloobchodných trhoch je druhým tematickým celkom diplomovej práce vývoj lokálneho maloobchodného trhu, ako aj spotrebiteľov a ich spotrebného správania. Tretí tematický celok predstavujú dva výskumy, ktoré overujú hypotézy definované v úvode tejto diplomovej práce. Na konci každého z týchto dvoch výskumov sú zhrnuté ich výsledky a na ich základe sú formulované závery a odporúčania pre spoločnosť Procter&Gamble.

3 Charakteristika spoločnosti Procter&Gamble

3.1 Základné fakty

Spoločnosť Procter&Gamble patrí v súčasnosti k jedným z najvýznamnejších spoločností v oblasti spotrebného tovaru na celom svete, avšak jej história začala už v roku 1837, keď sa výrobcovia sviečok William Procter a James Gamble rozhodli založiť firmu Procter&Gamble v americkom štáte Ohio v Cincinnati.³⁶ Podľa hodnotenia celosvetovo uznávaného magazínu Fortune bola v roku 2008 spoločnosť Procter&Gamble 23. najväčšou na svete³⁷ s obrátom 79 miliárd amerických dolárov vo fiškálnom roku 2008/2009, taktiež bola ohodnotená ako 3. najviac obdivovaná spoločnosť na svete a ako 2. najlepšia spoločnosť pre vedúce manažérske funkcie. Spoločnosť patrí každoročne k najväčším zadávateľom reklamy s výdajmi nad 7 miliárd amerických dolárov ročne.³⁸ Značky spoločnosti sú svetovými lídrami v 15 z 21 hlavných globálnych produktových kategóriách, v ktorých spoločnosť Procter&Gamble pôsobí.³⁹

³⁶ Dostupné na: www.pg.com

³⁷ Fortune 500. Annual Ranking of America's largest corporations. Dostupné z www.money.cnn.com.

³⁸ P&G 2009 Annual Report. Dostupné na: www.pg.com

³⁹ P&G 2009 Annual Report. Dostupné na: www.pg.com

Jedným zo základných kameňov úspechu spoločnosti je jej poslanie predávať výrobky excelentnej kvality a hodnoty, a tak zlepšovať život spotrebiteľov na celom svete. Výrobky spoločnosti sa každodenne dotýkajú životov viac ako 4 miliárd spotrebiteľov.⁴⁰

Sídlom spoločnosti je dodnes Cincinnati v Spojených Štátoch Amerických, avšak Procter&Gamble je v súčasnosti prítomný v takmer každom kúte sveta. Prvým cieľom expanzie v devätnástom storočí bola práve Európa, kde bola v roku 1930 založená prvá filiálka vo Veľkej Británii, a počas jedného desaťročia od založenia tejto pobočky bola spoločnosť prítomná už takmer v celej Európe. V roku 1935 nasledovala Ázia, v roku 1948 Mexiko a v roku 1961 bola založená významná centrála v Bruseli, z ktorej je riadená značná časť operácii spoločnosti až dodnes. Za ďalší významný míľnik je považovaný aj rok 1986, keď spoločnosť expandovala do ďalekej Číny. V súčasnosti sa výrobky spoločnosti predávajú približne v 180 krajinách po celom svete, a to či už prostredníctvom priameho alebo nepriameho zastúpenia.⁴¹

Spoločnosť Procter&Gamble sa pôvodne zaoberala výrobou sviečok a mydiel, avšak v súčasnosti predstavuje jej portfólio jedno z najväčších a najsilnejších v podobe spoľahlivých a kvalitných značiek. Až 22 z nich dosahuje ročné predaje v hodnote viac ako jednu miliardu amerických dolárov a ďalších 19 presahuje hranicu pol miliardy. Medzi najvýznamnejšie patria Ariel, Tide, Bonux, Jar, Mr. Proper, Lenor, Pampers, Always, Alldays, Tampax, Pringles, Pantene, Head&Shoulders, Wash&Go, Wella, Gillette, Old Spice, Secret, Duracell, Braun, Max Factor, Olay, Camay, Laura Biagiotti, Hugo Boss, Blend-a-med, Eukanuba, atď.. Väčšinu z menovaných značiek môžeme nájsť aj na českom trhu.

⁴⁰Dostupné na: www.pg.com

⁴¹Dyar D.; Dalzell F.; Olegario R.: Rising Tide : Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble. Spojené Štáty Americké, 2004. ISBN 1591391474.



Obrázok č. 1: Najznámejšie značky spoločnosti Procter&Gamble, zdroj: www.pg.com

Mnohé z týchto značiek vybuodovala spoločnosť sama, avšak značná z nich bola získaná prostredníctvom akvizícií. K jedným z najvýznamnejších patrila akvizícia spoločností Clairol a Wella v roku 2002, no do svetových dejín sa zapísala najmä kúpa spoločnosti Gillette v roku 2005. Procter&Gamble kúpil túto spoločnosť za 57 miliárd amerických dolárov, čo znamenalo v danom období najdrahšiu akvizíciu v histórii. Najviac súčasná je kúpa značky Ambi Pur v decembri 2009 od spoločnosti Sara Lee, tá však patrí k jedným z malých akvizícií v porovnaní so spomínanými. V súčasnosti prebieha implementácia tejto značky do portfólia spoločnosti.⁴²

Často diskutovanou témou bývajú praktiky spoločnosti, ktoré podporujú konkurenciu vnútri firmy. Okrem rozširovania výrobných rad firma využíva tzv. multiznačkovú stratégiu. Táto podporuje konkurenciu vlastných značiek navzájom takmer v rovnakej miere ako so značkami konkurenčnými. To však neznamená, že by spoločnosť prinášala na trh značky, ktoré by si úplne priamo konkurovali. Od každej značky sa očakáva, že bude pre spoločnosť zisková a teda často dochádza k vyradeniu slabých značiek z portfólia spoločnosti. Na druhej strane dochádza k uvádzaniu nových značiek na trh, ktoré často vyzývajú na súboj značky už existujúce. Zaujímavý je taktiež marketing jednotlivých značiek. Spoločnosť Procter&Gamble nevyužíva pri propagácii svojich značiek silu svojho mena. Každú značku buduje samostatne bez komunikácie jej výrobcu. Tento typ marketingu je finančne veľmi náročný, na druhej strane však problémy jednej značky neohrozujú tie ostatné.⁴³ Marketing, kde je využívané meno spoločnosti môžeme vidieť napríklad v prípade L'oreálu, kde je na

⁴² Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

⁴³ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

výrobkoch aktívne komunikované firemné meno. Samozrejme aj táto stratégia má svoje výhody, ako napr. menej nákladný marketing a silné povedomie u spotrebiteľa, ale taktiež nevýhody, ako napríklad fakt, že nespokojnosť s jedným výrobkom môže byť prenesená na výrobky celej firmy.

Zaujímavý je taktiež prístup spoločnosti ku konkurencii vo svojom vnútri, teda medzi vlastnými zamestnancami, ktorých počet je v súčasnosti približne 130 000.⁴⁴ Procter&Gamble je známy praktikou, že si svojich vedúcich pracovníkov nenajíma z vonkajších zdrojov. Namiesto toho spoločnosť aplikuje veľmi zložitý proces pri ich prijímaní, aby došlo k výberu tých najlepších, a tí môžu následne rásť na kariérnom rebríčku v závislosti na ich skutočných schopnostiach.⁴⁵

Čo sa týka finančných ukazovateľov, vo fiškálnom roku 2009 predstavovali príjmy spoločnosti celosvetovo neuveriteľných 79 miliárd amerických dolárov, čo však znamenalo mierny pokles v porovnaní s fiškálnym rokom 2008.⁴⁶ Tento výsledok bol ovplyvnený celosvetovou finančnou krízou a taktiež špecifickým prístupom spoločnosti, ktorá verí v silu svojich ľudí, a ani počas veľkej turbulencie pracovných síl v celosvetovom meradle nedošlo vo firme k hromadnému prepúšťaniu zamestnancov. Napriek miernemu poklesu predajov však spoločnosť Procter&Gamble dokázala zlepšiť svoje finančné ukazovatele, ako je možné vidieť v tabuľke číslo 1. Počas sledovaného obdobia môžeme vidieť zvýšenie profitability z 12% vo fiškálnom roku 2005 na 14.3% v roku 2009, taktiež aj značný rast dividend pre vlastníkov akcií spoločnosti.

FINANCIAL SUMMARY (UNAUDITED)

Amounts in millions, except per share amounts	2009	2008	2007	2006	2005
Net Sales	\$79,029	\$81,748	\$74,832	\$66,724	\$55,292
Operating Income	16,123	16,637	15,003	12,916	10,026
Net Earnings	13,436	12,075	10,340	8,684	6,923
Net Earnings Margin from Continuing Operations	14.3%	14.4%	13.4%	12.7%	12.0%
Diluted Net Earnings per Common Share from Continuing Operations	\$ 3.58	\$ 3.56	\$ 2.96	\$ 2.58	\$ 2.43
Diluted Net Earnings per Common Share	4.26	3.64	3.04	2.64	2.53
Dividends per Common Share	1.64	1.45	1.28	1.15	1.03

Tabuľka č. 1: Finančné výsledky v rokoch 2005-2009. Zdroj: P&G annual report 2009, www.pg.com.

⁴⁴ Dostupné na: www.pg.com

⁴⁵ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

⁴⁶ PG 2009 Annual Report. Dostupné na: www.pg.com

3.2 Štruktúra spoločnosti

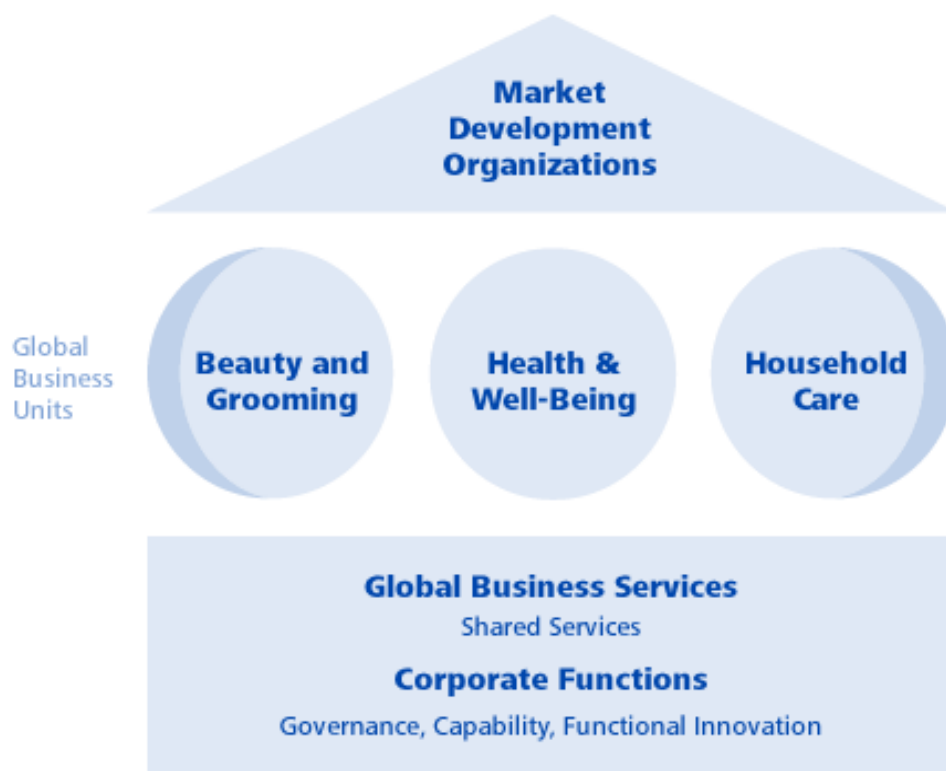
Štruktúra spoločnosti Procter&Gamble je organizovaná tak, aby došlo k využitiu benefitov vznikajúcich v dôsledku globálneho rozsahu spoločnosti, avšak s dôrazom na lokálne podmienky jednotlivých krajín, v ktorých sú výrobky predávané. V prípade globálnych operácií sa kladie mimoriadny dôraz na rýchlosť a efektivitu, silné korporátne praktiky zasa zabezpečujú konzistentne vysoké štandardy a integritu.⁴⁷

Štruktúra spoločnosti pozostáva zo 4 základných pilierov, z ktorých každý má svoju filozofiu, rolu, stratégiu, plánovanie, funkcie a zodpovednosti. Tieto 4 piliere: Global Business Units, Market Development Organizations, Global Business Services a Global Functions formujú jadro organizačnej štruktúry Procter&Gamble.⁴⁸

- *Global Business Units (GBU)* sa zameriavajú výhradne na spotrebiteľov, značky a konkurenciu na celom svete. Ich zodpovednosťou je zdroj inovácií, ziskovosť, návratnosť investícií pre investorov spoločnosti.
- *Market Development Organizations (MDO)*, ktorých rola spočíva v poznaní spotrebiteľov a odberateľov v každej krajine, kde spoločnosť súťaží s ostatnými výrobcami. Ich úlohou je taktiež integrácia inovácií prichádzajúcich z jednotlivých GBU do plánov každej krajiny.
- *Global Business Services (GBS)* zaisťujú obchodné technológie a služby, ktoré riadia obchodný úspech. Zefektívňujú teda spoluprácu s obchodnými partnermi a pomáhajú zamestnancom pracovať efektívne a teda byť produktívnejšími.
- *Corporate functions*, ktorého zodpovednosťou je zaistenie kontinuálnych funkčných inovácií a zlepšovanie schopností organizácie.

⁴⁷ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

⁴⁸ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble



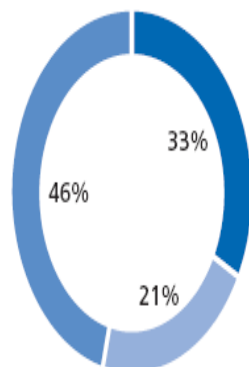
Obrázok č. 2 Globálna štruktúra P&G. Zdroj: www.pg.com

Filozofiou Global Business Units je jednať globálne a v dôsledku toho sú rozdelené podľa jednotlivých odvetví, v ktorých dané značky pôsobia:⁴⁹

1. *Beauty (Starostlivosť o krásu)*: do tohto GBU patrí starostlivosť o vlasy, pokožku, divízia luxusnej kozmetiky, ale aj holenie a s ním spojená najmä značka Gillette. Predaje tejto divízie predstavovali vo fiškálnom roku 2009 33% celkových obrátov spoločnosti Procter&Gamble.
2. *Health Care and Well-Being (Starostlivosť o zdravie)*: táto divízia je viac zastúpená v zahraničí ako v Českej republike, keďže jedlo pre zvieratá, farmaceutické výrobky a Pringles zemiakové lupienky sa u nás distribuujú len prostredníctvom tretích strán. Zároveň majú v zahraničí oveľa silnejšie postavenie ako v Českej republike. Taktiež tam však patrí u nás veľmi dobre známa značka Always. Táto divízia predstavuje 21% celkových tržieb Procter&Gamble.
3. *Household Care (Starostlivosť o domácnosť)*: predstavuje najväčšiu časť tržieb spoločnosti, až 46% z celkového objemu. Jedná sa predovšetkým o pracie prostriedky, aviváže, detské plienky a toaletný papier. Väčšina z týchto produktov predstavuje na českom trhu lídrov daných kategórií, konkrétne sú to značky Ariel, Lenor, Jar, Pampers.

⁴⁹ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

2009 NET SALES
(% of total business segments)



● Beauty
● Health and Well-Being
● Household Care

GBU	Reportable Segment	Key Products	Billion-Dollar Brands	Net Sales by GBU ⁽¹⁾ (in billions)
BEAUTY	Beauty	Cosmetics, Deodorants, Hair Care, Personal Cleansing, Prestige Fragrances, Skin Care	Head & Shoulders, Olay, Pantene, Wella	\$26.3
	Grooming	Blades and Razors, Electric Hair Removal Devices, Face and Shave Products, Home Appliances	Braun, Fusion, Gillette, Mach3	
HEALTH AND WELL-BEING	Health Care	Feminine Care, Oral Care, Personal Health Care, Pharmaceuticals	Actonel, Always, Crest, Oral-B	\$16.7
	Snacks and Pet Care	Pet Food, Snacks	Iams, Pringles	
HOUSEHOLD CARE	Fabric Care and Home Care	Air Care, Batteries, Dish Care, Fabric Care, Surface Care	Ariel, Dawn, Downy, Duracell, Gain, Tide	\$37.3
	Baby Care and Family Care	Baby Wipes, Bath Tissue, Diapers, Facial Tissue, Paper Towels	Bounty, Charmin, Pampers	

Obrázok č. 3: Členenie Global Business Units. Zdroj: www.pg.com

Na rozdiel od predchádzajúceho piliera spoločnosti Procter&Gamble je filozofiou Market Development Organizations (MDO) jednať lokálne. V nadväznosti na to sa členia podľa 6 geografických oblastí, tie sú Severná Amerika; Západná Európa; Stredná a Východná Európa, Blízky Východ a Afrika; Latinská Amerika a časť Ázie; Ázia, Austrália, India a Kórea. Každé MDO sa ďalej člení na menšie, relatívne samostatné geografické oblasti. Tieto následne zahŕňajú dedikované tímy pre maloobchodné reťazce, marketing a ďalšie národne špecifické tímy.

3.3 Procter&Gamble v Českej republike

Procter&Gamble Česká republika je súčasťou MDO Stredná a Východná Európa, Blízky Východ a Afrika (Central and Eastern Europe, Middle East and Africa – CEEMEA) a v rámci tohto celku je súčasťou menšej geografickej oblasti Stredná Európa Juh (Central Europe South- CES) spolu so Slovenskom, Maďarskom, Slovinskom a Chorvátskom. Centrála tejto oblasti sa nachádza v maďarskej Budapešti, kde taktiež sídli aj marketing pre všetkých päť krajín. V rámci Českej Republiky lokálne pôsobí obchodné oddelenie, tzv. trade marketing, ktorý predstavuje spojenie medzi marketingom a obchodným oddelením, ďalej to

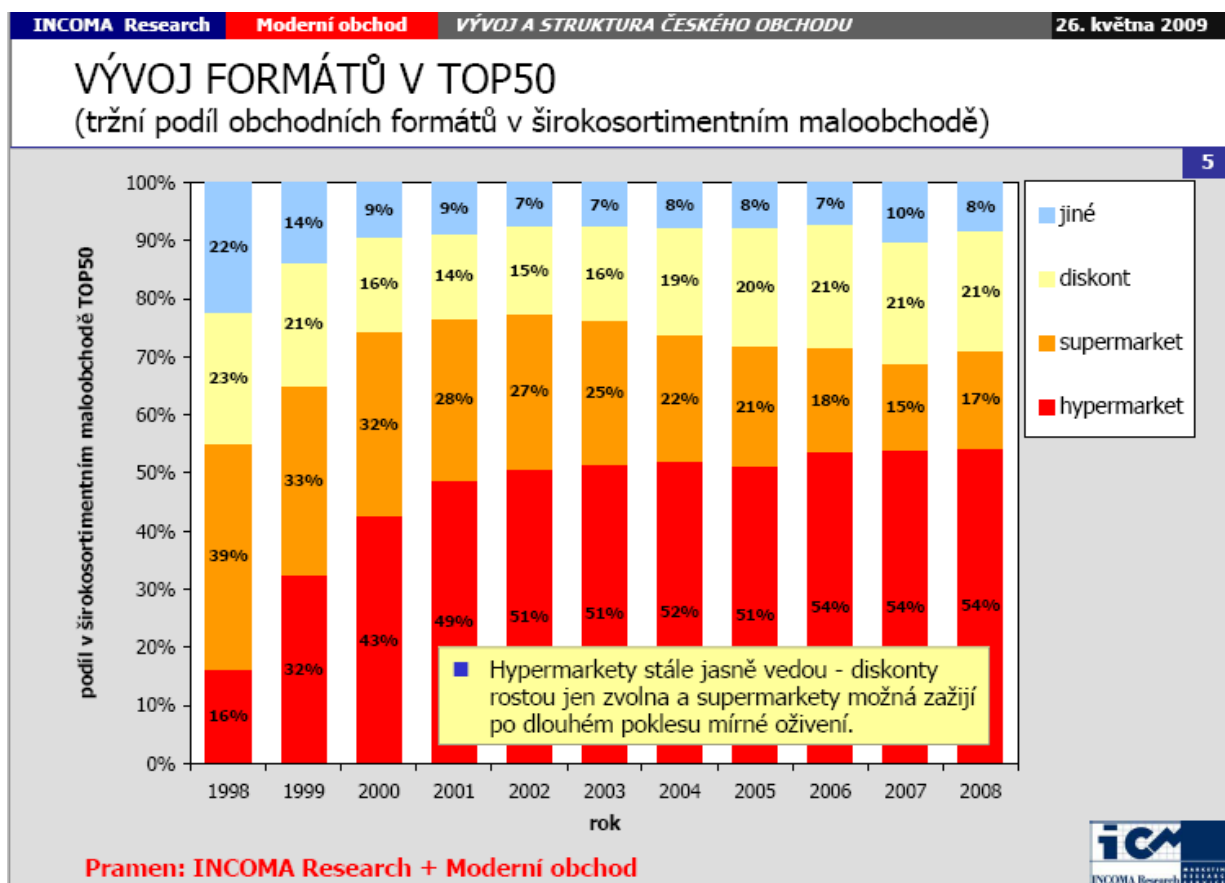
sú logistika, financie a personálne oddelenie. Tieto oddelenia spolu predstavujú približne 100 zamestnancov lokalizovaných priamo v Prahe. Procter&Gamble vlastní v Českej republike taktiež aj továreň na výrobu svojich produktov, ktorá sídli v Rakone. V tejto modernej továrni prebieha výroba pracích práškov, aviváži, prostriedkov na umývanie riadu, čistiacich prostriedkov a taktiež malej časti portfólia deodorantov a antiperspirantov. Až 85% produkcie továrne sa vyváža do 30 krajín strednej a východnej Európy, no taktiež do Nemecka, Talianska a na blízky východ.⁵⁰

⁵⁰ www.procter-gamble.cz

4 Vývoj maloobchodné trhu v Českej republike

4.1 Vedúce reťazce maloobchodné trhu v Českej republike

Podľa výskumnej agentúry Incoma GFK sme v roku 2009 v Českej republike naďalej mohli pozorovať dlhodobý trend koncentrácie trhu rýchloobrátkového tovaru. To bolo spôsobené napríklad prevzatím diskontných predajní Plus skupinou Rewe, ktorá na českom trhu prevádzkuje taktiež supermarkety Billa. Skupina Rewe sa takto dostala na druhé miesto po skupine Schwarz prevádzkujúcej Kaufland a Lidl. Prvých päť skupín pôsobiach na maloobchodnom trhu (Schwarz, Rewe, Tesco, Ahold, Makro/Metro) utŕžilo v roku 2009 súhrne 236 miliárd českých korún, čo zvýraznilo ich pozíciu. Celková úroveň koncentrácie sa však v roku 2009 nezvýšila a zostala na úrovni 64% tržného podielu pre TOP10 skupín na celkovom trhu rýchloobrátkového tovaru.⁵¹



Obrázok č. 4: Vývoj formátov TOP 50. Zdroj: www.incoma.cz

⁵¹ Incoma GFK: Top 50 Obchodu v české republice v roce 2010. 31.5.2010. Dostupné na: www.incoma.cz.

Ako je možné vidieť z obrázku, český maloobchodný trh je dominovaný hypermarketovými kanálmi, ktoré predstavujú až 54% z celkového maloobchodného trhu v Českej Republike. U diskontných predajní môžeme sledovať v posledných troch rokoch stagnáciu s nemeniacim sa podielom 21%. Supermarkety si v roku 2008 zlepšili svoju pozíciu o dva percentuálne body, aj keď sa stále nedostali na úroveň z roku 2006, no došlo k zvráteniu ich dlhodobého poklesu. Spolu tieto tri typy maloobchodných kanálov predstavovali v roku 2008 až 92% maloobchodného trhu v rámci TOP50 maloobchodníkov v Českej republike.

4.2 Vývoj nákupných zvyklostí Českej populácie a promočnej komunikácie maloobchodných reťazcov

Po rokoch prosperity a rastu dochádza v českom obchode k zmenám, s ktorými nemajú maloobchodníci ani dodávatelia veľkú skúsenosť. Ekonomická kríza zastavila rast kúpnej sily obyvateľstva, čo viedlo v roku 2009 k poklesu maloobchodných výdajov najmä v prípade výrobkov dlhodobejšej spotreby. Až 60% obyvateľstva zmenilo svoje nákupné správanie. Trendy, ktoré môžeme u spotrebiteľov pozorovať sú predovšetkým nasledujúce:

1. odloženie nákupu nezákladných tovarov
2. nákup lacnejších alternatív
3. dramatický nárast nákupov u položiek vo výpredaji alebo v cenových zľavách

To potvrdzuje aj štruktúra výdajov domácnosti, kde môžeme sledovať obrovský nárast v pomere položiek nakúpených v promóciách v posledných dvoch rokoch 2008 a 2009. Kým nákup privátnych značiek v roku 2009 stagnoval, značkové produkty posilnili svoju pozíciu v takmer všetkých kategóriách. Tento výsledok však bol spôsobený nákupom prémiových značiek za promočné, teda nižšie ceny, kým nákupy týchto značkových produktov mimo promócie výrazne poklesli. Zvýšená cenová citlivosť u českých spotrebiteľov však vôbec neznamenala pokles v ich nárokoch na kvalitu, práve naopak. Výsledkom silného konkurenčného boja v druhej polovici poslednej dekády sa stalo to, že zákazníci si zvykli na kvalitu a už nie sú ochotní znížiť svoje požiadavky v tejto oblasti.⁵²

⁵² Incoma GfK: Crisis influences the shopping behaviour of the Czech population and the promotion communication of detail chains. Edícia Jún 2010. Dostupné na: www.incoma.cz.

Zmeny však možno pozorovať aj vo vzťahu k miestu, v ktorom zákazníci nakupujú. Výskum Shopping MONITOR 2009-2010 potvrdil, že najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim výber určitého obchodu, je stále jeho geografická poloha, avšak na druhé miesto sa dostal tzv. výhodný nákup, teda akú hodnotu je zákazník schopný za svoje peniaze získať. V dôsledku tohto môžeme pozorovať viacero implikácií v rámci nákupných zvyklostí vo všeobecnosti. Kým celkový počet spotrebiteľmi navštívených maloobchodných reťazcov sa v roku 2009 nezmenil, značne vzrástla frekvencia ich návštev. Dôvodom tohto trendu je nákup vyslovene kvôli položkám v promócií, čo ďalej spôsobilo pokles priemernej hodnoty jedného nákupu takmer vo všetkých reťazcoch v Českej Republike. Slovo výpredaj a zľava sa stali najčastejšie používanými v českom maloobchode a primárnym zdrojom pre získavanie informácií o promočných zľavách boli letáky vydávané jednotlivými maloobchodnými sieťami. Medzi najväčšími inzerentmi stále zostávajú veľké medzinárodné giganty, ako sú Unilever, Nestlé, Henkel, Kraft Foods a samozrejme aj spoločnosť Procter&Gamble.⁵³

Výpredaje alebo cenové promócie je v súčasnosti možné pozorovať takmer na kontinuálnej báze. Aj keď ich vplyvom dochádza k rastu predajov, je to predovšetkým za cenu menšieho zisku ako pre výrobcov, tak aj pre maloobchodníkov. Tieto stále prítomne zľavy spôsobili to, že zákazníci už takmer nie sú schopní nakupovať na základe ich skutočných potrieb, ale ako už bolo spomenuté, vzhľadom k tomu, čo je práve v promočnej zľave. Budovanie zákazníckej vernosti prostredníctvom cenových zliav je však veľmi krátkodobý pohľad. Promočný marketing oslabuje vnímané benefity maloobchodných sietí, ako napríklad šírka sortimentu alebo nákupné prostredie. Týmto maloobchodným reťazcom sťažuje budovanie určitého profilu alebo imidžu, prostredníctvom ktorého by bolo možné dosiahnuť dlhodobejšie vnímanú konkurenčnú výhodu. Je samozrejmé, že pre veľkých maloobchodníkov nie je možné vystúpiť z tohto začarovaného kruhu, kým konkurencia zvyšuje svoje tržby a láka zákazníkov práve prostredníctvom spomínaných cenových zliav. To má za následok fakt, že každý zníži svoj zisk a zákazníci sú zmätení z kontinuálnych cenových zmien. Keďže táto cesta nie je nekonečná, dodávatelia a maloobchodníci budú musieť kvalitnejšie analyzovať efektivitu svojich marketingových nástrojov a nadväznosti na to selektovať exekúcie cenových zliav. Analýza rozhodovacích faktorov finálnych spotrebiteľov a silnejší dôraz na necenové faktory, ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie,

⁵³ Incoma GfK: Crisis influences the shopping behaviour of the Czech population and the promotion communication of detail chains. Edícia Jún 2010. Dostupné na: www.incoma.cz.

a následné hľadanie nových ciest pre prístup k zákazníkom, by mohli viesť k celkovej optimalizácii marketingových procesov.⁵⁴

4.2.1 Profil maloobchodných reťazcov

Napriek vyššie popísanému trendu vysokých cenových zliav a následný vplyv daného faktoru na nákupné zvyky spotrebiteľov, jednotlivé maloobchodné reťazce sa na základe výskumu u spotrebiteľov stále profilujú rôznymi smermi. Hypermarkety si zákazníci vyberajú práve kvôli rozsiahlemu sortimentu a priaznivým cenám. V rámci hypermarketov je najobľúbenejší Kaufland, ktorý si zákazníci volia práve kvôli výrazným cenovým zľavám. U Intersparu oceňujú výbornú dostupnosť obchodov, kým u Globusu a Albert Hypermarketov nadpriemerne preferujú čerstvý a kvalitný tovar. Zákazníkov Tesca priťahuje dlhá predajná doba a u Makra to zasa sú celkovo priaznivé ceny. Rozdiely sú pozorovateľné aj u diskontných či supermarketových predajní, no tie už nebudú bližšie popísané v dôsledku zamerania sa na hypermarketové predajne. Avšak aj u profilov jednotlivých hypermarketových reťazcov môžeme pozorovať, že cenová stratégia zohráva extrémne veľkú úlohu, keďže najobľúbenejším reťazcom je práve ten, ktorého profil je charakteristický cenovými zľavami.⁵⁵

Aj keď na základe vyššie uvedených výskumov dochádza u spotrebiteľov v mnohých kategóriách k zvyšovaniu cenovej citlivosti a závislosti na cenových promóciách, čo vedie k tomu, že obmedzene vnímajú diferenciácie jednotlivých maloobchodných reťazcov, ako výskumy dokazujú, je stále možné pozorovať diferenciáciu najväčších reťazcov vnímanú spotrebiteľmi. Otázne však zostáva, či to, ako spotrebiteľia vnímajú jednotlivé reťazce, zodpovedá tomu, ako sa daný maloobchodník mieni a chce profilovať.

Na základe interných informácií spoločnosti Procter&Gamble však môžeme konštatovať, že jednotliví zákazníci prevádzkujúci významné maloobchodné reťazce považujú diferenciáciu za pridanú hodnotu, najmä v prípade rýchloobratkového tovaru, u ktorého je diferenciácia v rámci národných spotrebiteľských trhov veľmi limitovaná. Pod diferenciáciou napríklad v rámci sortimentnej politiky môžeme chápať odlišné veľkosti balení

⁵⁴ Incoma GfK: Crisis influences the shopping behaviour of the Czech population and the promotion communication of detail chains. Edícia Jún 2010. Dostupné na: www.incoma.cz.

⁵⁵ Ústav zemědělské ekonomiky a informací: Crisis Bulletin ÚZEI č.3/2009. 13 strán. Dostupné na: www.uzei.cz, str. 5.

prítomné len v určitom reťazci alebo výhradná distribúcia určitej značky po určité obdobie. Diferenciáciou v prípade podpory predaja je napríklad výrobok k nákupu zdarma jedine v danom reťazci alebo súťaž, ktorá prebieha výhradne v danej maloobchodnej sieti. Možností je v tomto prípade mnoho, avšak dôležité je, aby to spotrebiteľ vedel oceniť a zároveň to danému reťazcu prinieslo benefity (napr. vyššie tržby, vernosť zákazníka). Diferenciácia môže byť poskytnutá aj prostredníctvom prispôsobenej logistiky, platových podmienok, reklamy v televízií a množstva ďalších. Týmto však v praktickej časti nebude venovaná pozornosť v dôsledku ich extrémnej dôvernosti ako aj ťažkej merateľnosti. Prvé dva spomínané typy diferenciácie budú bližšie popísané v nadchádzajúcich výskumoch, kde dôjde k overeniu hypotéz stanovených v úvode diplomovej práce.

5 Obchodné oddelenie Procter&Gamble v Českej Republike

Pre lepšie pochopenie výskumu v nadchádzajúcich častiach a zároveň v nadväznosti na organizáciu spoločnosti Procter&Gamble, bude v tejto časti popísané obchodné oddelenie spoločnosti. V prípade, ak hovoríme o obchodnom oddelení spoločnosti Procter&Gamble v Českej Republike, hovoríme o B2B trhu, ktorý, ako môžeme vidieť z predchádzajúceho odseku, je značne koncentrovaný. Veľký podiel rýchloobrátkového tovaru je predávaný prostredníctvom malého množstva veľkých reťazcov, predovšetkým prostredníctvom hypermarketových kanálov. Hypermarketové kanály sú navyše dominované malým množstvom veľkých nadnárodných reťazcov, ako sú napr. Ahold, Tesco, Kaufland, atď.

Úlohou obchodného oddelenia spoločnosti Procter&Gamble (tzv. Customer Business Development Department) je budovanie predajov spoločnosti prostredníctvom budovania zákazníckych predajov. Customer Business Development predstavuje celosvetovú stratégiu spoločnosti: multifunkčne spolupracovať so zákazníkmi, aby dochádzalo k spoločnému nárastu predajov, tržných podielov a zisku na oboch stranách. V nadväznosti na štruktúru českého maloobchodného trhu je organizované aj obchodné oddelenie Procter&Gamble, kde sú obchodné tímy rozdelené na základe jednotlivých zákazníkov a to podľa ich veľkosti a významnosti. Kým najväčším zákazníkom, akými sú napríklad Tesco a Ahold, sa na centrálnej úrovni venujú samostatné tímy piatich a viacero ľudí, menší zákazníci ako Interspar a Billa sú zaradení do jedného spoločného tímu. Už len táto organizácia obchodného oddelenia vypovedá o aplikácii CRM stratégie popísanej v teoretickej časti, kde jeden z faktorov ovplyvňujúcich úroveň spolupráce so zákazníkom je jeho bežný a celoživotný prínos, ako aj dĺžka vzťahov. U nových potenciálnych kanálov maloobchodného predaja s predpokladanou vysokou celoživotnou hodnotou taktiež zohráva úlohu bežný prínos aj dĺžka vzťahu. S rastom bežného prínosu zákazníka rastie aj úroveň spolupráce, ktorú je spoločnosť Procter&Gamble ochotná danému zákazníkovi poskytnúť.



Obrázok č. 5: Stratégia obchodného oddelenia P&G. Zdroj: Interné zdroje spoločnosti.

Úlohou obchodných tímov je komunikovať s centrálou jednotlivých maloobchodných reťazcov, pracovať na obchodných zmluvách, sortimentnej politike v rámci daných reťazcov, promočných stratégiách, špeciálnych projektoch rôznych typov, či už logistických riešení, marketingových programov, atď.. V prípade, ak nie sú v obchodných tímoch dostatočné ľudské kompetencie, sú do procesu spolupráce zapojené aj iné oddelenia, ako napríklad logistika, tzv. shopper marketing alebo tzv. Shopper Based Design oddelenie (nezávislé oddelenie na podporu manažmentu jednotlivých kategórií). Na základe teórie popísanej v prvej časti diplomovej práce môžeme hovoriť o tzv. CRM stratégií, kde sa spoločnosť snaží spolupracovať s jednotlivými zákazníkmi, aby vedela čo najlepšie reflektovať ich potreby do jednotlivých obchodných ponúk. Úroveň spolupráce s jednotlivými zákazníkmi závisí na mnohých faktoroch. Predovšetkým sa jedná o súčasnú hodnotu daného zákazníka, avšak veľkú úlohu zohráva aj budúci prínos jednotlivého maloobchodníka. Samozrejme na to vplýva aj ochota obchodných partnerov spolupracovať so spoločnosťou Procter&Gamble, ktorá často závisí na rôznych stratégiách každého zákazníka.

Na úrovni obchodov taktiež pôsobí obchodný tím, tzv. Retail Operation Unit, ktorý pokrýva predovšetkým hypermarketový a supermarketový trh. Členovia tohto tímu dohliadajú na exekúciu centrálne dohodnutej spolupráce na úrovni obchodov a celý tím v súčasnosti predstavuje osem ľudí. Na tejto úrovni už teda neprebíha tzv. aktívny predaj, keďže všetky reťazce sú riadené predovšetkým z centrály a možnosť lokálnych exekúcií je veľmi obmedzená, čo sa týka cenových zliav takmer nemožná. Obchodný tím pokrýva aj iné ako spomínané kanály, v dôsledku zamerania tejto diplomovej práce a zároveň štruktúry českého maloobchodného trhu, nebude týmto kanálom ďalej venovaná pozornosť.

6 Diferenciácia sortimentnej politiky spoločnosti v porovnaní s konkurenciou

V tejto časti diplomovej práce bude overená hypotéza č.1, ktorú som si stanovila v úvode tejto diplomovej práce a tá znie nasledovne:

Diferenciácia sortimentnej politiky spoločnosti Procter&Gamble nie je v rámci hypermarketových kanálov jednotlivých maloobchodných sietí dostatočná v porovnaní s jej najväčšími konkurentmi.

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcich častiach, na maloobchodnom trhu môžeme sledovať veľkú závislosť predajov na cenových promóciách, ktorých hĺbka a intenzita v posledných rokoch extrémne rastú. Ako dôsledok tohto trendu dochádza k zmene nákupných zvyklostí spotrebiteľov a to sťažuje diferenciáciu jednotlivých reťazcov v rámci maloobchodného trhu.⁵⁶ To však neznamená, že jednotlivé reťazce upúšťajú od svojich cieľov profilovať sa u spotrebiteľov v určitom svetle. O snahe o diferenciáciu nasvedčujú aj logá dvoch náhodne vybraných reťazcov v Českej republike, obe komunikujúce rozdielnu správu svojim spotrebiteľom.



Obrázok č. 6: Logo spoločnosti Tesco. Zdroj: www.itesco.cz. Logo spoločnosti Ahold. Zdroj: www.ialbert.cz

Trh rýchloobratkového tovaru je však špecifický tým, že rovnaké výrobky je možné nájsť takmer na celonárodnom maloobchodnom trhu. Dôvodov, ktoré za týmto môžeme nájsť, je hneď viacero. Jedným z nich sú úspory z rozsahu na strane výrobcov, výroba menšieho počtu druhov vo väčších kvantitách je jednoduchšia a zároveň aj lacnejšia. Ďalším faktorom je taktiež jednoduchosť orientácie pre spotrebiteľa, ako napríklad porovnanie cien medzi

⁵⁶ Incoma GfK: Crisis influences the shopping behaviour of the Czech population and the promotion communication of detail chains. Edícia Jún 2010. Dostupné na: www.incoma.cz.

jednotlivými reťazcami. To však na druhej strane môže byť aj dôvodom proti diferenciacii sortimentnej politiky na úrovni reťazcov, keďže tá znemožňuje spomínané porovnanie cien a maloobchodné reťazce často používajú komunikáciu najnižšej ceny k nalákaniu spotrebiteľov do obchodov.⁵⁷ Cieľom tejto časti však nie je úplný zoznam dôvodov, prečo sú rýchloobratkové produkty málo diferencované, avšak analýza diferenciácie sortimentu spoločnosti Procter&Gamble v rámci strategických hypermarketových reťazcov a porovnanie tejto sortimentnej politiky s najväčšou konkurenciou, teda výrobcami konkurenčných značiek v jednotlivých produktových kategóriách. V dôsledku toho, že jednotlivé reťazce v Českej Republike majú záujem o diferenciaciu a exkluzívna položka v sortimente je nimi vnímaná ako pridaná hodnota, bude cieľom tejto praktickej časti diplomovej práce určiť úroveň diferenciácie v rámci sortimentnej politiky *vo vybraných strategických reťazcoch, vo vybraných kategóriách*, kde výrobky Procter&Gamble zastávajú významné postavenie, *a v rámci strategických konkurentov*. Pod slovom strategickí konkurenti budú myslené reťazcov pôsobiace v rámci rovnakých typov predajných kanálov, v tomto prípade sa bude jednať o významných hypermarketových konkurentov.

6.1 Metodika výskumu

Analýza sortimentnej politiky bude uskutočnená v troch kategóriách, kde značky spoločnosti Procter&Gamble zastávajú prvé alebo druhé miesto v danej kategórii a zároveň v danej kategórii súperia s ďalšími veľkými značkami. Výber týchto kategórií je taktiež z dôvodu nižšieho počtu dominantných značiek v daných kategóriách, čo zjednoduší ich analýzu a to najmä pri hľadaní odlišností. Navyše fakt, že v daných kategóriách sa nachádza malý počet významných značiek prispieva k významu správnej sortimentnej politiky, keďže spotrebiteľia sa v malom počte značiek vyznajú jednoduchšie a teda ich lepšie poznajú. Výskum teda bude uskutočnený v nasledujúcich kategóriách rýchloobratkového tovaru:

1. Pracie prášky
2. Aviváže
3. Prostriedky na ručné umývanie riadu

⁵⁷ Interné zdroje P&G.

Čo sa týka výberu hypermarketov, analýza bude prebiehať v troch z najväčších a pre spoločnosť Procter&Gamble strategických hypermarketových reťazcoch na českom trhu, ktoré však v dôsledku zachovania anonymity nebudú menované. Pri výskume budú označené ako hypermarket 1, 2 a 3. Informácie budú získané na základe návštevy najväčších formátov týchto obchodov. Mnohé z hypermarketov majú v rámci svojich obchodov rôzne formáty, čo znamená, že sa odlišujú svojou rozlohou. Na menších predajniach teda kvôli nedostatku miesta nemusí byť rovnaká distribúcia ako vo väčších obchodoch. Slovom distribúcia budeme označovať počet položiek zaradených v danej kategórii, napríklad pracích práškov. Každá rôzna veľkosť, vôňa alebo druh predstavuje samostatnú položku. V dôsledku rozličnosti formátov, čo sa týka veľkosti predajní, budú teda v tomto výskume analyzované a navštívené najväčšie formáty vybraných reťazcov. Tie budú následne porovnané a na základe výsledkov budú formulované odporúčania pre spoločnosť Procter&Gamble. Najväčšie formáty jednotlivých maloobchodníkov sa vo väčšine prípadov nachádzajú na strategických miestach a aj keď v rámci počtu obchodov nepredstavujú väčšinu, čo sa týka predajov, sú pre daných maloobchodníkov najprínosnejšie.

Pre potreby výskumu je dôležité venovať taktiež pozornosť tomu, ako sa spotrebiteľ rozhoduje pri nákupe týchto kategórií, tzv. rozhodovací strom spotrebiteľa. V dôsledku spomínaných intenzívnych promočných aktivít na trhu rýchloobrátkového tovaru, nie je možné jednoznačne určiť, či sa zákazníci rozhodujú primárne podľa značky alebo veľkosti, keďže veľkú úlohu v súčasnosti zohráva cena a u rôznych výrobkov je odlišná lojalita značke. V rámci skúmaných kategórií sú hlavné značky vnímané ako kvalitatívne veľmi podobné, čo posilňuje význam iných atribútov ako značky. Ako už bolo spomínané vo výskumoch spoločnosti Incoma GFK, zákazníci si v dôsledku cenovej vojny zvykli na kvalitu a nie sú však ochotní povoliť z nárokov na tento atribút. Čo však potvrdili výskumy spoločnosti Procter&Gamble je, že ak berieme v úvahu dva parametre, a to vôňu a veľkosť v prípade troch skúmaných kategórií, zákazník sa vo väčšine prípadov rozhoduje primárne podľa veľkosti a až potom podľa vône daného výrobku. Z tohto vyplýva, že diferenciácia v rámci sortimentnej politiky pre jednotlivé reťazce je efektívnejšia, ak sa jedná o rozličnú veľkosť a nie vôňu v prípade troch skúmaných kategórií. Pod slovom efektívna môžeme chápať to, že spotrebiteľ danú diferenciáciu dostatočne vníma, teda vie, že danú produktovú veľkosť je

možné kúpiť v danom reťazci.⁵⁸ V dôsledku tohto faktoru, budeme u daných kategórií porovnávať len veľkosti a nie odlišné vône či druhy v rámci daných veľkostí.

6.2 Výsledky výskumu

6.2.1 Kategória pracích práškov

Pri tomto výskume sme v troch hypermarketových reťazcoch sledovali distribúciu, teda rozsiahlosť sortimentu v kategórií pracích práškov. U tejto kategórie môžeme sledovať viacero faktorov, podľa ktorých môžeme produkty ďalej členiť. Primárne sa členia na základe formy, a to na tekuté a sypké pracie prášky. V rámci týchto pod-kategórií ďalej dochádza k členeniu na základe veľkostí a následne k ďalšiemu členeniu v závislosti na farebnosti bielizne, a to na prostriedky na bielu a farebnú bielizeň. V súčasnosti je viditeľný trend špeciálnych pracích prostriedkov, napr. na jemnú bielizeň, čierne oblečenie, vlnu, detskú bielizeň, atď.. Tieto sa však zaraďujú do skupiny spomínaných špeciálnych pracích prostriedkov a jednotlivé maloobchodné reťazce k nim pristupujú ako k oddelenej kategórii, teda nebudú do tejto analýzy zahrnuté. Ďalším dôvodom pre ich nezahrnutie je fakt, že v Českej Republike stále predstavujú malý hodnotový podiel na trhu pracích prostriedkov.

Do nasledujúceho výskumu boli zahrnuté tieto značky od daných výrobcov:

1. Procter&Gamble: Ariel, Tide, Bonux
2. Henkel: Persil, Palmex, Rex
3. Reckitt Benckiser: Lanza

Tieto značky boli vybrané v dôsledku toho, že sa jedná o najväčšie značky na trhu pracích práškov a spolu predstavujú obrovský hodnoty podiel na danej kategórii. Najsilnejším konkurentom spoločnosti Procter&Gamble je spoločnosť Henkel, ktorá má na tomto trhu tri silné značky. Každá z nich priamo konkuruje jednej zo značiek Procter&Gamble a v nadväznosti na to bude porovnaná ich distribúcia, Ariel teda bude porovnaný s Persilom, Tide s Palmexom, a Bonux so značkou Rex. Ďalšou značkou, ktorú môžeme vidieť takmer

⁵⁸ Interné zdroje P&G.

v každom reťazci, je Lanza od spoločnosti Reckitt Benckiser. Aj keď nie je priamym konkurentom žiadnej zo značiek spoločnosti Procter&Gamble a ani spoločnosti Henkel, budeme porovnávať jej distribúciu týkajúcu sa veľkostí v jednotlivých reťazcoch. Trh pracích práškov je značne koncentrovaný a veľká časť tržného podielu patrí práve spoločnostiam Procter&Gamble a Henkel. Preto je sledovanie krokov konkurencie kritické pre udržanie si svojho postavenia na tomto extrémne turbulentnom trhu.

	Hypermarket 1		Hypermarket 2		Hypermarket 3	
Značka	Ariel	Persil	Ariel	Persil	Ariel	Persil
6kg	x	x	X	x		
4kg					x	X
2kg	x	x	X	x	x	X
4,5l	x	x	X	x		
3l					x	X
1,5l	x	x	X	x	x	X
16ks tablety	x		X		x	
48ks tablety	x		X			
32ks					x	
400g	x	x	X	x		X

Tabuľka č. 2: Distribúcia značiek Ariel a Persil vo vybraných hypermarketových reťazcoch.

V tabuľke číslo 2 môžeme vidieť distribúciu prémiových značiek pracích práškov Ariel a Persil v troch sledovaných hypermarketoch. Ak prv porovnáme distribúciu veľkostí medzi jednotlivými reťazcami, hypermarket 3 sa odlišuje od prvých dvoch reťazcov. Kým v prvých dvoch nájdeme 6kg a 4,5l variantu z oboch značiek, u tretieho sú tieto nahradené 4kg a 3,5l variantov. Rovnako to môžeme pozorovať u tabliet Ariel, kde je v hypermarkete 3 namiesto 48 kusovej varianty 32 kusová. Cieľom, tohto výskumu je však porovnať aktivity konkurencie so značkami Procter&Gamble. Ak sa pozrieme na distribúciu oboch značiek v rámci jednotlivých hypermarketov, môžeme konštatovať, že distribúcia značiek Ariel a Persil je úplne rovnaká. Výnimku tvoria tablety, ktoré spoločnosť Henkel zatiaľ nemá vo svojom portfóliu. Jedná sa však o novinku aj zo strany spoločnosti Procter&Gamble, ktorá je na českom trhu od apríla roku 2010. V nadväznosti na túto informáciu nie je možné robiť závery u distribúcie tabliet, keďže je možné predpokladať konkurenčnú reakciu zo strany spoločnosti Henkel v najbližšej časovom horizonte. Ak teda abstrahujeme od tabletovej formy Arielu, môžeme konštatovať, že spoločnosť Procter&Gamble v rámci značky Ariel diferencuje na úrovni jednotlivých reťazcov v úplne rovnakej miere ako spoločnosť Henkel so značkou Persil, priamym a najväčším konkurentom značky Ariel.

	Hypermarket 1		Hypermarket 2		Hypermarket 3	
Značka	Tide	Palmex	Tide	Palmex	Tide	Palmex
6kg	x	x	x	x	X	x
2kg	x	x	x	x	X	x
4,5l	x	x	x	x	X	x
1,5l	x	x	x	x	X	x
400g			x	x	X	x

Tabuľka č. 3: Distribúcia značiek Tide a Palmex vo vybraných hypermarketových reťazcoch.

V tabuľke číslo 2 vidíme výsledky výskumu distribúcie veľkostí u značiek Tide a Palmex, ktoré sú priamymi konkurentmi na trhu pracích práškov a patria do strednej cenovej kategórie. Ako je možné pozorovať, distribúcia medzi jednotlivými reťazcami sa líši len tým, že v hypermarkete číslo 1 nie je prítomná 400 gramová varianta, teda nedochádza k žiadnej diferenciácii u veľkostí medzi reťazcami. V rámci jednotlivých reťazcov je distribúcia úplne rovnaká, čo sa týka skúmaných značiek. Aj distribúcia týchto dvoch značiek v skúmaných reťazcoch vyvracia skúmanú hypotézu.

	Hypermarket 1		Hypermarket 2		Hypermarket 3	
Značka	Bonux	Rex	Bonux	Rex	Bonux	Rex
6kg	x	x	x	x	x	
2kg	x	x	x	x	x	X
4,5l	x	x	x	x	x	
3l					x	X
1,5l	x	x	x	x	x	X
4kg					x	X
400g			x	x	x	X

Tabuľka č. 4: Distribúcia značiek Bonux a Rex vo vybraných hypermarketových reťazcoch.

V tabuľke číslo 4 je vidieť posledné dve značky pracích práškov z portfólia firiem Henkel a Procter&Gamble, Bonux a Rex. Tieto značky sú zaradené do nižšej cenovej kategórie u pracích práškov a navzájom si priamo konkurujú, rovnako ako to bolo u predchádzajúcich dvoch porovnávajúcich tabuliek. Čo sa týka diferenciácie veľkostí medzi reťazcami, je vidieť, že reťazec číslo 3 ponúka aj 3 litrové a 4 kilogramové varianty práškov, teda dochádza k diferenciácii medzi reťazcami. Úroveň distribúcie v rámci veľkostí v rámci

jednotlivých reťazcov je však u oboch značiek rovnaká a teda nie je možné konštatovať, že by spoločnosť Procter&Gamble zaostávala za spoločnosťou Henkel.

	Hypermarket 1		Hypermarket 2		Hypermarket 3	
Značka	Lanza		Lanza		Lanza	
8kg					x	
6kg	X		X		x	
4kg					x	
4,5l	x		X			
1,5l	x		X			
1,9	x		X			

Tabuľka č. 5: Distribúcia značky Lanza vo vybraných hypermarketových reťazcoch.

Aj keď na základe interných údajov firmy Procter&Gamble, značka Lanza v súčasnosti nepredstavuje hrozbu pre žiadnu zo značiek spoločnosti a ani nie je priamym konkurentom žiadnych z jej značiek, je zahrnutá do tohto výskumu, keďže sa jedná o značku ďalšieho výrobcu s nezanedbateľným podielom na trhu pracích prostriedkov. Ako môžeme vidieť v tabuľke číslo 5, je distribúcia tejto značky úplne rovnaká v prvých dvoch reťazcoch a k diferenciácii dochádza u tretieho reťazca. U tohto reťazca nájdeme 4 kilogramovú variantu, ktorá je pre tohto maloobchodníka špecifická aj u značiek Persil, Ariel, Bonux a Rex. Na základe tohto môžeme predpokladať, že spoločnosť Reckitt Benckiser prispôbila distribúciu, týkajúcu sa veľkostí v hypermarkete 3, veľkostiam, ktoré tam ponúkajú prví dvaja skúmaní a strategický výrobcovia. Taktiež tam môžeme nájsť 8 kilogramovú variantu, ktorá predstavuje diferenciáciu oproti ostatným reťazcom. Keďže sa jedná o malú značku a malého konkurenta, nemožno na základe tejto veľkostnej varianty požadovať úroveň diferenciácie veľkostných variant pracích práškov spoločnosti Procter&Gamble za nedostatočnú. Je však zaujímavé vidieť, že u tak malej značky, kde sú úspory z rozsahu pravdepodobne oveľa nižšie ako u väčších značiek, je diferenciácia poskytovaná jednému zo skúmaných reťazcov.

6.2.2 Kategória aviváží

Kategória aviváží je dominovaná dvoma značkami a to značkou Lenor od spoločnosti Procter&Gamble a značkou Silan od spoločnosti Henkel, ktoré spolu predstavujú väčšinový hodnotový podiel na celej kategórii. Dochádza tu teda k súpereniu rovnakých výrobcov ako

u kategórie pracích práškov. Značný podiel trhu predstavujú aj privátne značky jednotlivých maloobchodníkov, najväčší konkurenčný boj sa však stále odohráva medzi spomínanými dvoma značkami a na tieto teda bude zameraný výskum distribúcie a jej diferenciácie. Na základe výskumov spoločnosti Procter&Gamble sa spotrebiteľ rozhoduje o veľkosti aviváže skôr ako o jej vône, rovnako, ako to je u pracích prostriedkov. V nadväznosti na to bude analýza zameraná na výskum jednotlivých veľkostí v rámci troch vybraných hypermarketových reťazcov, rovnakých ako v prípade pracích prostriedkov. V tejto kategórii nedochádza na členenie produktových foriem, na českom trhu sa nachádza len tekutá forma aviváží. Existujú však aj aviváže v papierovej forme určené pre sušičky bielizne, no ich podiel na českom trhu je však stále zanedbateľný a nie sú distribuované skúmanými reťazcami.

	Hypermarket 1		Hypermarket 2		Hypermarket 3	
Značka	Lenor	Silan	Lenor	Silan	Lenor	Silan
3L		x		x		
2l	X	x	x	x		
1,8l		x		x		
1,5l	X		x		X	x
1L	X	x	x	x	X	x
0,75l	X		x		X	
0,9L		x		x		x

Tabuľka č. 6: Distribúcia značky Lenor a Silan vo vybraných hypermarketových reťazcoch.

Ak sa pozrieme na distribúciu medzi reťazcami, môžeme vidieť, že u hypermarketu 3 nie sú prítomné veľké varianty, to sú 2 a 3 litrové aviváže. Nevidíme tu však, že by niektorý zo sledovaných reťazcov disponoval exkluzívnou položkou, ktorá sa nenachádza v ostatných dvoch. Ak porovnáme distribúciu v rámci jednotlivých reťazcov, vidíme, že sa veľkosti u Silanu a Lenoru líšia. Kým Silan má 1,8 a 0,9 litrovú veľkosť, Lenor má namiesto nich 1,5 a 0,75 litrovú veľkosť. Otázne však je, či si spotrebiteľ tento relatívne malý rozdiel všimne, keďže cenová stratégia týchto variant je na úrovni 2 a 1 litrových variant u oboch značiek. Tieto menšie varianty však poskytujú spotrebiteľovi extra pridanú hodnotu v podobe silnejšej a kvalitnejšej vône. U oboch značiek môžeme tieto dve veľkosti nájsť v minimálne v dvoch z troch skúmaných konkurenčných reťazcov, a teda sa nejedná o diferenciáciu sortimentnej politiky daných výrobcov v jednotlivých reťazcoch. Rovnako je to u 3 litrovej varianty Silanu, ktorá je prítomná v dvoch z troch silne konkurenčných reťazcov a teda sa nejedná o exkluzívnu položku a diferenciáciu sortimentnej politiky spoločnosti Henkel.

Prítomnosť tejto 3 litrovej položky však určite stojí za povšimnutie, keďže sa výskum odohral v reťazcoch strategických pre spoločnosť Procter&Gamble a zároveň strategických na maloobchodnom trhu. Fakt, že spoločnosť Procter&Gamble nemá v daných reťazcoch ekvivalent Lenoru k tejto 3 litrovej variante Silanu, môže negatívne vplývať na hodnotové podiely tejto značky na trhu. Ak spotrebiteľ nakúpi túto variantu Silanu, znamená to, že oddiali svoj opätovný nákupný proces oproti tomu, ak by kúpil menšiu variantu. To znamená, že spoločnosť Henkel týmto znižuje risk, že spotrebiteľia prejdú ku konkurenčnej značke, keďže menej krát do roka podstupujú rozhodovací proces pri nakupovaní. Aj keď neprítomnosť 3 litrovej varianty Lenoru v portfóliu neznamena, že diferenciácia spoločnosti Procter&Gamble nie je dostatočná v porovnaní s najväčším konkurentom, pravdepodobne by bolo pre spoločnosť prínosné prinesenie tejto varianty na trh a jej zaradenie do sortimentu u maloobchodných reťazcov, to najmä tam, kde je prítomná táto veľkostná varianta značky Silan.

6.2.3 Kategória prostriedkov na ručné umývanie riadu

Rovnako ako v predchádzajúcej kategórii aviváží, sú prostriedky na ručné umývanie riadu dominované dvoma značkami, a to značkou Jar od spoločnosti Procter&Gamble a značkou Pur od spoločnosti Henkel. Dochádza tu teda znova k veľkému konkurenčnému boju medzi rovnakými spoločnosťami ako u predchádzajúcich dvoch skúmaných kategórií. Čo sa týka produktových foriem, na trhu sa vyskytuje len tekutá forma rovnako ako u aviváží a spotrebiteľ sa rozhoduje o veľkosti jednotlivého prostriedku na ručné umývanie riadu pred tým ako sa rozhoduje o jeho vône. V nadchádzajúcom výskume bude teda znova venovaná pozornosť distribúcií jednotlivých značiek vzhľadom k ich veľkostiam.

	Hypermarket 1		Hypermarket 2		Hypermarket 3	
Značka	Jar	Pur	Jar	Pur	Jar	Pur
1,5l			x	x	X	x
1L	X	x	x	x	X	x
0,5l	X	x	x	x	X	x

Tabuľka č. 7: Distribúcia značky Jar a Pur vo vybraných hypermarketových reťazcoch.

Tabuľka číslo 7 poukazuje na takmer rovnakú veľkostnú distribúciu v skúmaných maloobchodných reťazcoch s výnimkou reťazca číslo 1, kde vôbec nie sú prítomné najväčšie

varianty oboch značiek. Žiadna zo značiek na ručné umývanie riadu nemá exkluzívnu položku v niektorom z analyzovaných hypermarketov. Nedochoďa teda k diferenciacii reťazcov a spoločnosť Procter&Gamble má rovnakú veľkostnú distribúciu ako spoločnosť Henkel v rámci každého z troch skúmaných strategických hypermarketových reťazcov.

6.3 Závery na základe výsledkov výskumu

Na základe výsledkov výskumu sortimentnej politiky uskutočneného v troch strategických a navzájom silne konkurenčných maloobchodných zákazníkov spoločnosti Procter&Gamble, a v rámci jej troch kľúčových kategórií, môžeme konštatovať, že *nedošlo k potvrdeniu skúmanej hypotézy*. Spoločnosť Procter&Gamble v rámci skúmaných kategórií diferencuje v rovnakej miere ako jej najväčší konkurenti. V prípade skúmaných kategórií sa jednalo predovšetkým o spoločnosť Henkel, ktorá patrí aj v mnohých ďalších kategóriách k najväčším konkurentom spoločnosti Procter&Gamble, jedná sa predovšetkým o kategórie vlasovej starostlivosti, pánskych deodorantov a farieb na vlasy.

Diferenciáciu oboch výrobcov bolo možné pozorovať predovšetkým v hypermarketovom reťazci číslo 3, kde sa veľkostná distribúcia odlišovala vo dvoch z troch analyzovaných kategóriách, a u dvoch značiek pracích práškov sme mohli pozorovať exkluzívne veľkosti, ktoré neboli prítomné v ďalších dvoch skúmaných reťazcoch.

Spoločnosť Procter&Gamble by mala pokračovať v stratégií, kde je distribúcia, čo sa týka veľkostí, rovnaká s jej najväčšími konkurentmi. Neprítomnosť určitej veľkostnej varianty, najmä u väčších veľkostí, ktoré znižujú počet nákupov daného výrobku počas roka, môže veľmi nepriaznivo pôsobiť na hodnotové podiely jednotlivých značiek. Príležitosťou teda pre spoločnosť určite zostáva 3 litrová varianta značky Lenor, aby tak mohla konkurovať rovnakej variante u značky Silan. Spoločnosť môže zvoliť taktiež proaktívny prístup a predstaviť väčšie ako existujúce balenia do ďalších kategórií, ako napríklad 2 litrový Jar. Avšak takýto typ inovácie môže predstavovať len krátkodobú výhodu voči najväčším konkurentom, keďže môžu rýchlo zareagovať a priniesť na trh rovnakú veľkosť. V dôsledku krátkodobosti tejto konkurenčnej výhody, ktorá môže taktiež prispieť k väčšej zložitosti portfólia v dôsledku vyššieho počtu položiek, by som spoločnosti Procter&Gamble tento prístup neodporúčala.

Ako vhodnejší sa javí prístup strategických inovácií, ako napríklad novo uvedené gélové tablety na pranie Ariel. Ani 6 mesiacov po prinesení tohto produktu na trh nedošlo ku konkurenčnej reakcii spoločnosti Henkel. Táto doba dáva spoločnosti Procter&Gamble dostatok času na presunutie časti spotrebiteľov z tekutých a práškových foriem do novej tabletovej formy. Keďže v tejto forme neexistuje zatiaľ žiadny strategický konkurent, je pri opakovanom nákupe tabletovej formy spotrebiteľom nulový risk pre spoločnosť Procter&Gamble, že daný spotrebiteľ prejde ku konkurencii. Aj keď podiel tabletovej formy pracieho prášku Ariel na celkovom trhu práškov je pravdepodobne veľmi malý, no v prípade, ak spoločnosť Procter&Gamble predstavuje na trhu pracích prostriedkov značný podiel, je zvýšenie tohto podielu o čo i len malý zlomok veľmi náročné.

7 Diferenciácia podpory predaja spoločnosti porovnaní s konkurenciou

V tejto časti diplomovej práce bude overená hypotéza č.2, ktorú som si stanovila v úvode tejto diplomovej práce a tá znie nasledovne:

Diferenciácia marketingových nástrojov, predovšetkým podpory predaja v rámci jednotlivých maloobchodných reťazcov nie je dostatočná v porovnaní s jej najväčšími konkurentmi.

Ako už bolo popísané v predchádzajúcich častiach diplomovej práce, silným motorom dôvodu návštevy predajných miest sa stávajú výborne cenové ponuky komunikované predovšetkým letákmi vydávanými jednotlivými maloobchodnými reťazcami. Tie sú zákazníkom často doručované priamo do poštových alebo emailových schránok a zároveň sú prístupné na internetových stránkach jednotlivých reťazcov. V rámci podpory predaja môžeme hovoriť o mnohých nástrojoch, avšak táto časť diplomovej práce bude zameraná len na analýzu letákov ako nástroja podpory predaja a to v dôsledku jeho rastúceho významu.

Aj keď sa cenové zľavy stavajú hlavným motorom predajov, maloobchodné reťazce majú stále záujem o diferenciáciu prostredníctvom necenovej pridanej hodnoty, napr. výrobok zdarma k nákupu nad určitú cenovú úroveň alebo súťaž, ktorá by budovala vernosť zákazníkov a zároveň diferencovala od konkurencie. Táto snaha o necenovú pridanú hodnotu je prirodzená, keďže zľavy do cien nie sú nekonečné a majú mnoho ďalších implikácií. Veľký predaj výrobkov v promóciách môže spôsobiť pokles hodnoty jednotlivých kategórií, ak nie je toto cenové zvýhodnenie dostatočne vyvážené nárastom predajov. Ak predpokladáme, že marža je v daných prípadoch nižšia ako pri predaji za bežné ceny, vedie tento trend k poklesu celkového zisku ako maloobchodníkov, tak aj výrobcov. Otázne však v tomto prípade zostáva, ako spotrebiteľ vníma danú necenovú pridanú hodnotu práve v období, keď jedna super ponuka hneď prebehne inú výbornú zľavu.

Z pohľadu spoločnosti Procter&Gamble je však dôležité, či je jej vlastná podpora predaja dostatočná v porovnaní s konkurenciou. Sú kategórie, ktoré sú vyslovene závislé na cenových zľavách, teda sú vysoko cenovo elasticke. Jedná sa napríklad o kategóriu prácich

prostriedkov či aviváží. V týchto je často najefektívnejším nástrojom zvýšenia predajov zľava priamo do ceny. Na druhej strane zasa môžeme nájsť také kategórie, kde cenová zľava zohráva menšiu úlohu a zákazníci sa pri jej nakupovaní neriadia iba týmto atribútom. O takýchto kategóriách môžeme hovoriť v prípade kozmetických prípravkoch, ako sú šampóny, stylingové produkty, krémy, atď.⁵⁹ Ich nižšia cenová elasticita môže byť spôsobená aj tým, že si výrobcovia dávajú pozor na to, aby sa z nich nestali promočne závislé kategórie a zákazníci by ich teda nenakupovali len v promočných zľavách.

Analýza v tejto časti bude teda zameraná na dve zo spomínaných kategórií, a to na šampóny a stylingové prípravky. V týchto kategóriách patrí Procter&Gamble medzi najväčších výrobcov v Českej Republike, avšak súperí v nich s mnohými ďalšími značkami a výrobcami, tými sú predovšetkým L'oreál, Henkel, Unilever, Beiersdorf, Colgate a Lybar.

7.1 Metodika výskumu

Ako podklad výskumu budú použité letáky vydávané jednotlivými reťazcami. Do analýzy budú zaradené všetky pre spoločnosť Procter&Gamble významné hypermarketové, supermarketové a drogistické reťazce okrem reťazca Makro. Ten bude z analýzy vyčlenený v dôsledku toho, že jeho cieľová skupina nie je finálny spotrebiteľ, ale menší maloobchodníci, a tomu sú prispôbované aj promočné ponuky komunikované v letáku. V úvahu budú brané len celonárodné letáky, teda nie letáky platné výhradne v jednotlivých obchodoch daných reťazcov (napr. leták pri otvorení určitej predajne). Spoločne bude teda výskum monitorovať 10 významných maloobchodných reťazcov.

V dôsledku rozsiahlosti letákovej analýzy bude časový horizont výskumu obmedzený na prvých šesť mesiacov roku 2010. Každá promočná ponuka týkajúca sa skúmaných kategórií bude zaznamenaná a roztriedená do kategórií rozdelených na cenovú a necenovú zľavu. Váha jednotlivých reťazcov bude rovnaká a výsledky výskumu budú analyzované na úrovni výrobcov, nie značiek. Táto metodika je zvolená v dôsledku veľkého množstva značiek v kategórií. Ďalším faktorom pre zjednotenie značiek pod výrobcov je fakt, že výrobcovia sa snažia pristupovať k svojmu portfóliu šampónových a stylingových značiek ako k celku, a ich cieľom je ich prostredníctvom získať čo najväčší tržný podiel za všetky

⁵⁹ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

vlastné značky spoločne. Do analýzy budú zahrnuté len značky týchto výrobcov: L'oreál, Henkel, Unilever, Beiersdorf, Colgate, Lybar a samozrejme Procter&Gamble. Práve títo výrobcovia dominujú na trhu šampónov alebo stylingových produktov a zároveň sú na prvých miestach medzi výrobcami nakupujúcimi letákové okná.⁶⁰

7.2 Výsledky výskumu

7.2.1 Kategória šampónov na vlasy

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej časti, výskum bol zameraný na časový horizont január až jún roku 2010 a zahrnutí boli títo šiesti výrobcovia s nasledujúcimi značkami:

1. Procter&Gamble: Head&Shoulders, Pantene, Herbal Essences
2. L'oreal: Elsève, Fructis, Garnier Naturals
3. Henkel: Activ, Gliss Kur, Schauma, Syoss
4. Colgate: Palmolive
5. Beiersdorf: Nivea
6. Unilever: Dove, Timotei

Typy promočných aktivít boli roztriedené do troch samostatných skupín, na základe toho, akú pridanú hodnotu zákazníčkovi poskytovali:

1. **Promócia 1:** Tento typ promočnej aktivity predstavoval cenovú zľavu na jeden kus výrobku počas trvania letáku.
2. **Promócia 2:** Táto promočná aktivita predstavovala okrem zľavy na jeden kus výrobku aj dodatočnú zľavu pri kúpe dvoch kusov daného výrobku, napr. ak bola cena pri kúpe jedného kusu 50 korún, pri kúpe dvoch kusov to bolo 45 korún za jeden kus. Tento typ promočnej stratégie sa často využíva na zásobenie spotrebiteľov väčším objemom produktov, čo spôsobí, že nákupný proces sa znova bude opakovať menej krát a teda je menšie riziko prejdania daného zákazníka na konkurenčnú značku. Do

⁶⁰ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

tejto skupiny boli zaradené aj promócie typu jedna plus jedna zdarma, keďže sa v podstate jedná o zľavu pri kúpe dvoch kusov.

3. **Promócia 3:** Do tejto skupiny, boli zaradené všetky ostatné promócie, ktoré neboli v skupinách jedna a dva, ale zároveň predstavovali pridanú hodnotu pre finálneho zákazníka a súčasne aj diferenciáciu pre daný maloobchodný reťazec. Jednalo sa napríklad o nasledujúce typy: pri nákupe nad určitú cenovú hladinu dostanete výrobok alebo darček navyše, pri kúpe dvoch výrobkov získate tretí zdarma, pri kúpe výrobku alebo výrobkov možnosť sŕaženia o hodnotné ceny. Vo väčšine prípadov sa vždy jednalo o cenovú zľavu na jednotlivé výrobky a navyše k tomu bol už spomínaný darček alebo sŕaž. Navyše bol pri zatriedení do tejto skupiny vzatý v úvahu faktor diferenciácie, teda daná promócia musela v danom časovom horizonte prebiehať len v danom reťazci. Kolízia v čase bola braná za diferenciáciu len v prípade, ak podobná promócia prebiehala na nekonkurenčných reťazcoch, napríklad podobné promócie súčasne v drogistickom reťazci a v hypermarketovom reťazci. Takýto prístup bol zvolený v dôsledku toho, že primárne konkurenčne zrovnávanie prebieha v rámci jedného typu maloobchodov, napr. v rámci hypermarketov.⁶¹

Na nasledujúcich obrázkoch môžeme vidieť, ako vyzerajú typy jednotlivých promócií v letákoch náhodne vybraných maloobchodných reťazcov.



Obrázok č. 7: Promócia typu 1. Zdroj: www.itesco.cz; Prpmócia typu 2. Zdroj: www.globus.cz

⁶¹ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble



Obrázok č. 8: Promócia typu 3. Zdroj: www.dm-drogeriemarkt.cz

Na základe roztriedenia do týchto troch skupín, môžeme tvrdiť, že promócie číslo tri boli pre daný maloobchodný reťazec určitou diferenciáciou. Dané promócie boli zamerané na budovanie lojality zákazníkov prostredníctvom ponuky, ktorá nebola prítomná na zvyšku trhu a nebola vyslovene cenová. Tento pojem predstavuje to, že daná promócia neznižovala vnímanú nákupnú cenu jedného kusu daného výrobku, avšak poskytovala výhodný nákup prostredníctvom iných atribútov, ktorých príklady boli uvedené pri vysvetlení jednotlivých typov promócií.

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	Celkový počet leták. Okien
Spolu	227	48	39	314
PROCTER&GAMBLE	57	11	10	78
HEAD&SHOULDERS	31	2	8	41
HERBAL ESSENCES	8	5	2	15
PANTENE	18	4	0	22
L'OREAL	72	5	4	81
ELSEVE	37	1	3	41
FRUCTIS	21	4	0	25
GARNIER NATURALS	14	0	1	15
UNILEVER	4	2	1	7
DOVE	1	2	0	3
TIMOTEI	3	0	1	4
BEIERSDORF	26	9	0	35
NIVEA	26	9	0	35
COLGATE	7	1	0	8
PALMOLIVE	7	1	0	8
HENKEL	61	20	24	105
ACTIV	0	1	0	1
GLISS KUR	21	6	6	33
SCHAUMA	28	8	3	39
SYOSS	12	5	15	32

Tabuľka č. 8: Počet letákových okien v rámci šampónov v strategických maloobchodných reťazcoch Českej republiky.

V tabuľke číslo 8 môžeme vidieť, že celkový počet letákových okien v danej kategórii, teda šampóny, bol 314 za sledované polročné obdobie. Ak vezmeme do úvahy, že sme skúmali 10 reťazcov, na každý reťazec teda pripadá približne 31 letákových okien len na kategóriu šampónov v období 6 mesiacov, to je 5 okien každý mesiac. Z toho môžeme usúdiť, že kategória šampónov je neustále prítomná v letákových promóciách každej skúmanej maloobchodnej siete. Ak vezmeme do úvahy fakt, že spotrebiteľ nenakupuje šampóny každý deň, môže aj bez veľkého zásobovania sa svojou obľúbenou značkou jednoducho pokryť svoju celoročnú spotrebu nákupmi len v promóciách. Najviac promovány boli značky Head&Shoulders, Nivea, Elsève, Schauma, Syoss a Gliss Kur, každá z nich mala viac ako 30 letákových okien za sledované obdobie.

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	Suma
Počet letákov	227	48	39	314
PROCTER&GAMBLE	57	11	10	78
L'OREAL	72	5	4	81
UNILEVER	4	2	1	7
BEIERSDORF	26	9	0	35
COLGATE	7	1	0	8
HENKEL	61	20	24	105

Tabuľka č. 9: Počet letákových okien v rámci výrobcov.

Henkel je spoločnosťou, ktorá najviac inzeruje v rámci skúmanej kategórie, aj keď počet silných značiek v porovnaní so spoločnosťami Procter&Gamble a Loreál je rovnaký, ak neberieme do úvahy malú relatívne značku Activ v portfóliu firmy Henkel. Prevaha nad dvoma najväčšími konkurentmi v percentuálnom vyjadrení predstavuje 20 až 30%, čo určite nie je zanedbateľný rozdiel. To môže spoločnosti Henkel prinášať úspech v podobe tržných podielov a teda zvýšených predajov. Otázna však zostáva efektivita týchto promócií a teda zisková stránka, keď vezmeme do úvahy fakt, že letákové promócie predstavujú veľkú investíciu na strane výrobcov. Tí platia nielen veľkú časť cenovej zľavy, ale aj nákladné letákové okná.⁶²

⁶² Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	Suma
Podiely jednotlivých typov promócií	72%	15%	12%	100%
PROCTER&GAMBLE	73%	14%	13%	100%
L'OREAL	89%	6%	5%	100%
UNILEVER	57%	29%	14%	100%
BEIERSDORF	74%	26%	0%	100%
COLGATE	88%	13%	0%	100%
HENKEL	58%	19%	23%	100%

Tabuľka č. 10: Rozdelenie typu promócií v rámci jednotlivých výrobcov.

Ak sa zameriame na typy jednotlivých promócií, môžeme vidieť obrovskú prevahu promócií týkajúcich sa zliav do jedného kusu výrobku, tento typ predstavuje až 72% všetkých letákových promócií na šampóny, kým len 12% promócií je v type 3, na ktoré bol zameraný tento výskum. To znamená, že len približne každá deviata promócia v rámci kategórie šampónov je diferencovaná pred danú maloobchodnú sieť a predstavuje inú pridanú hodnotu pre zákazníka, akou je zľava na jeden kus. Dôvodov, ktoré stoja za týmto pomerom je hneď niekoľko. Súhrne to môžeme nazvať jednoduchosť exekúcie cenovej zľavy na jeden kus. Pri takejto promócií nie je v obchode potrebná dodatočná komunikácia vysvetľujúca akým spôsobom a pri akom nákupe dostane zákazník zľavu. Jednoducho sa komunikuje jedno číslo, teda cena za jeden kus, ktorá sa môže napríklad farebne odlíšiť. V súčasnej dobe, kde je zákazník pohltený množstvom marketingových správ, ktoré ho denne zasahujú na každom kroku, vníma len obmedzene a selektívne, teda len to čo chce alebo čo ho osloví a zaujme. To sťažuje exekúciu promócií, kde je potrebná dodatočná marketingová komunikácia, napr. pri kúpe nad určitú cenovú hladinu získate darček navyše. To však neznamená, že tieto promócie nemajú zmysel, zohráva tu však úlohu spomínaný faktor jednoduchosti exekúcie, a to ako na strane maloobchodníka, tak aj na strane výrobcu a teda inzerenta v letáku daného maloobchodníka. Preto je pri promóciách typu dva a tri dôležitá správna marketingová komunikácia, a to ako v letáku, tak aj priamo v obchode, aby došlo k uvedomeniu si ponúkanej pridanej hodnoty.

Ak sa zameriame na pomer typov jednotlivých promócií v závislosti na výrobcovi v tabuľke číslo 4, môžeme vidieť odlišné pomery. Kým spoločnosti Beiersdorf a Colgate v danom období neexekuovali prostredníctvom letákov ani jednu promóciu typu 3, u spoločnosti Henkel činil tento typ až 23% zo všetkých letákových promócií, ktoré exekuovali. Spolu s promóciou typu 2 to bolo až 42% všetkých promócií spoločnosti Henkel, ktoré nepredstavovali len cenovú zľavu na jeden kus výrobku. Ak sa pozrieme na spoločnosť Procter&Gamble, promócie typu 3 predstavujú len 13%, čo znamená, že spoločnosť

Procter&Gamble diferencuje podstatne menej než Henkel, jeden z jej najväčších konkurentov v rámci skúmanej kategórie šampónov. V porovnaní s jej ďalším veľkým konkurentom, spoločnosťou Loreál, však diferenciácia Procter&Gamble vyzerá podstatne lepšie, keďže podiel diferencovaných promócií firmy Loreál je len 5% z ich celkového množstva.

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	Počet letákov
Suma	100%	100%	100%	314
PROCTER&GAMBLE	25%	23%	26%	78
L'OREAL	32%	10%	10%	81
UNILEVER	2%	4%	3%	7
BEIERSDORF	11%	19%	0%	35
COLGATE	3%	2%	0%	8
HENKEL	27%	42%	62%	105

Tabuľka č. 11: Počet letákových okien v rámci typov promócií.

V tabuľke číslo 11 vidíme podiely jednotlivých výrobcov v kategórii šampónov na rozličných druhoch promócií v letákoch maloobchodných reťazcov. Ako vidíme, Henkel je jednoznačným iniciátorom diferenciácie v rámci letákovkej komunikácie so 62% podielom počas skúmaného obdobia. Z danej tabuľky je taktiež vidieť, že v najväčšej miere podporuje viackusové nákupy svojich značiek a teda sa snaží o budovanie vernosti u zákazníkov k svojim značkám.

7.2.2 Kategória stylingových prípravkov

Rovnako ako u kategórie šampónov, časový horizont letákového výskumu stylingových výrobkov bol prvý polrok roku 2010 a zahrnutí boli títo piati výrobcovia s nasledujúcimi značkami:

1. Procter&Gamble: Pantene, WellaFlex/WellaForte
2. Lóreal: Elnett, Fructis, Studio Line
3. Henkel: Taft, Got2B, Syoss
4. Beiersdorf: Nivea
5. Lybar: Lybar

Roztriedenie promočných aktivít v kategórií stylingových produktov bolo uskutočnené na rovnakom princípe a v rovnakých maloobchodných reťazcoch ako v prípade šampónov, teda promócie boli roztriedené do troch skupín a výskum zahŕňal desať reťazcov.

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	Celkový počet letákov
Spolu	135	28	18	181
PROCTER&GAMBLE	40	0	0	40
PANTENE	4	0	0	4
WELLAFLEX/WellaForte	36	0	0	36
L'OREAL	30	1	4	35
ELNETT	3	0	1	4
FRUCTIS	16	1	0	17
STUDIO LINE	11	0	3	14
BEIERSDORF	13	1	5	19
NIVEA	13	1	5	19
LYBAR	15	3	1	19
LYBAR	15	3	1	19
HENKEL	37	23	8	68
GOT2B	5	0	0	5
SYOSS	9	11	2	22
TAFT	23	12	6	41

Tabuľka č. 12: Počet letákových okien v rámci šampónov v strategických maloobchodných reťazcoch Českej Republiky.

V tabuľke číslo 12 môžeme vidieť, že celkový počet letákov v rámci kategórie stylingových produktov je 181, čo je podstatne menšie číslo ako u kategórie šampónov. Na každý z 10 skúmaných reťazcov teda pripadá približne 18 letákových okien za šesť mesačné obdobie, čo znamená približne 3 letáky v každom reťazci za mesiac. Podobne ako u kategórie šampónov, môžeme hovoriť o častých promóciách v rámci tejto kategórie a spotrebiteľ teda môže bez veľkej námahy pokrývať svoju spotrebu týchto produktov len prostredníctvom zvyhodnených nákupov. V porovnaní so šampónmi, kde bol počet letákových okien za rovnaké obdobie až 314, však kategória stylingových prostriedkov nie je promovaná tak intenzívne.

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	suma
Počet letákov	135	28	18	181
PROCTER&GAMBLE	40	0	0	40
L'OREAL	30	1	4	35
BEIERSDORF	13	1	5	19
LYBAR	15	3	1	19
HENKEL	37	23	8	68

Tabuľka č. 13: Počet letákových okien v rámci výrobcov stylingových produktov.

Spoločnosť, ktorá najviac inzerovala v letákoch strategických maloobchodných reťazcoch v rámci kategórie stylingových produktov je rovnako ako v prípade šampónov spoločnosť Henkel. Rozdiel oproti spoločnosti Procter&Gamble je až 70%, a oproti ďalšiemu najväčšiemu inzerentovi, spoločnosti L'oreal, je počet letákových okien Henklu takmer dvojnásobný. Tento fakt môže vypovedať o väčšom tržnom podiele stylingových značiek Henklu, avšak podstatne nižšia letáková prítomnosť spoločnosti Procter&Gamble v porovnaní so spoločnosťou Henkel neodzrkadľuje pomery vo vzájomných pomeroch tržných podielov.⁶³ Otázka znova zostáva efektívnosť jednotlivých letákových promócií, a to ako aj spoločnosti Procter&Gamble, tak aj spoločnosti Henkel, jej najväčšiemu konkurentovi. Silná promočná aktivita Henklu, môže v prípade neadekvátnej reakcie spoločnosti Procter&Gamble vyústiť v pokles tržného podielu skúmanej spoločnosti.

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	Suma
Podiely jednotlivých typov promócií	75%	15%	10%	100%
PROCTER&GAMBLE	100%	0%	0%	100%
L'OREAL	86%	3%	11%	100%
BEIERSDORF	68%	5%	26%	100%
LYBAR	79%	16%	5%	100%
HENKEL	54%	34%	12%	100%

Tabuľka č. 14: Rozdelenie typu promócií v rámci jednotlivých výrobcov.

V tabuľke číslo 14 vidíme percentuálne rozdelenie typov promócií v rámci jednotlivých výrobcov a taktiež aj celého trhu. Rozdelenie na celom trhu sa len nepatrne odlišuje od kategórie šampónov. Avšak pozoruhodné je, že spoločnosť Procter&Gamble počas skúmaného obdobia neuskutočnila ani jednu promóciu typu 2 alebo 3 a všetky jej letákové ponuky sa týkali cenovej zľavy na jeden kus výrobku. Na druhej strane stoja spoločnosti Beiersdorf a Henkel. Spoločnosť Beiersdorf exekutovala až 26% svojich

⁶³ Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble

letákových ponúk prostredníctvom určitej diferenciácie a spolu s promóciami typu 2 bolo 31% jej letákových ponúk iných ako len zľava na jeden kus výrobku. Spoločnosť Henkel uskutočnila 12% svojich ponúk prostredníctvom diferenciácie a spolu s promóciou typu 2 exekutovala až 46% svojich ponúk inak, ako len cenovou zľavou na jeden kus výrobku. Rozdiel medzi dvoma najväčšími konkurentmi, spoločnosťami Procter&Gamble a Henkel, je v tomto prípade extrémny.

Letákové promócie Január-Jún 2010	Promócia 1	Promócia 2	Promócia 3	Počet letákov
Spolu v %	100%	100%	100%	181
PROCTER&GAMBLE	30%	0%	0%	40
L'OREAL	22%	4%	22%	35
BEIERSDORF	10%	4%	28%	19
LYBAR	11%	11%	6%	19
HENKEL	27%	82%	44%	68

Tabuľka č. 15: Počet letákových okien a ich percentuálne rozdelenie v rámci jednotlivých typov promócií.

V tabuľke číslo 15 môžeme sledovať podiely jednotlivých výrobcov na 3 definovaných typoch letákových promóciách v strategických reťazcoch Českej Republiky. Kým promócia typu 1 je dominovaná spoločnosťou Procter&Gamble, v ostatných promóciách jasne víťazí spoločnosť Henkel. Aj v prípade prvého typu je prvenstvo Procter&Gamble len nepatrné. Spoločnosti, ktoré najviac iniciujú diferenciáciu v rámci stylingových produktov sú Henkel, Beiersdorf a L'oreal. Spoločnosť Henkel predstavovala až 44% promócií typu 3, a až 82% promócií typu 2.

7.3 Závery na základe výsledkov výskumu letákových aktivít

Na základe výskumu letákových promócií strategických maloobchodných reťazcov Českej Republiky v rámci kategórie šampónov a stylingových prípravkov môžeme konštatovať *platnosť druhej skúmanej hypotézy*. Spoločnosť Procter&Gamble v rámci skúmaných kategórií nedostatočne diferencuje v porovnaní so svojimi najväčšími konkurentmi a to predovšetkým v porovnaní so spoločnosťou Henkel.

Ak hovoríme o troch najväčších hráčoch v rámci kategórie šampónov, Henkel, Loreál a Procter&Gamble, diferenciácia firmy Procter&Gamble sa nachádzala medzi oboma hráčmi,

čo by z určitého uhla pohľadu mohlo vyvrátiť skúmanú hypotézu. Avšak cieľom spoločnosti je rýchlo reagovať na požiadavky trhu, byť iniciátorom zmeny a byť o krok vpred pred konkurenciou. V dôsledku toho môžeme konštatovať potvrdenie hypotézy číslo dva v rámci kategórie šampónov.

Ak sa pozrieme na kategóriu stylingových prípravkov, ako sú laky na vlasy, penové tužidlá, gély, atď., kde Procter&Gamble taktiež zastáva pozíciu strategického hráča, je situácia v porovnaní so šampónmi oveľa horšia. Spoločnosť Procter&Gamble v skúmanom období vôbec neparticipovala v promóciách typu 2 a 3, teda promóciách podporujúcich lojalitu spotrebiteľov alebo diferenciáciu jednotlivých maloobchodných reťazcov. V nadväznosti na výsledky výskumov Incoma GFK je možné konštatovať, že spoločnosť Procter&Gamble ďalej podporuje trend hlbokých cenových zliav, v ktorom spotrebiteľia nenakupujú na základe svojich skutočných potrieb, ale na základe promočných aktivít jednotlivých maloobchodných reťazcov.

Aktivita spoločnosti Henkel nasvedčuje tomu, že berie v úvahu negatívne trendy súčasného trhu hlbokých cenových zliav a podniká kroky na ich elimináciu. To predovšetkým tým, že sa snaží sa budovať svoje predaje aj prostredníctvom benefitov, ktoré tak hlboko neznižujú vnímanú hodnotu jednotlivých produktov. Navyše sa táto spoločnosť snaží diferencovať v rámci jednotlivých zákazníkov a teda podporuje budovanie lojality ich zákazníkov, čo pravdepodobne ďalej pomáha v zlepšovaní obchodných vzťahov s týmito maloobchodnými reťazcami. To všetko nasvedčuje o dlhodobejšom pohľade spoločnosti Henkel v rámci skúmaných kategórií.

Výsledky výskumov spoločnosti Incoma GFK hovoria o závislosti maloobchodného trhu na kontinuálnych a hlbokých cenových zľavách, ktoré menia spotrebné návyky a znižujú lojalitu zákazníkov k jednotlivým reťazcom a značkám. Vysoká koncentrovanosť trhu dáva jednotlivým reťazcom obrovskú silu a úspech či neúspech jednotlivých značiek je často v ich rukách a v podpore, akú sa danej značke rozhodnú dať, či naopak nedať. V dobe, keď je ich zákazník stále menej lojálny a o jeho nákupe často rozhoduje hĺbka zľavy v letáku, požadujú od výrobcov málo odlišných produktov aspoň určitú úroveň diferenciácie.

Ak chce spoločnosť Procter&Gamble zostať ruka v ruku s konkurenciou a zároveň si udržať svoje tržné podiely s úrovňou predajov, mala by sa inšpirovať od svojho konkurenta,

spoločnosti Henkel. To by znamenalo zvýšenie úrovne diferenciácie v letákovvej komunikácii v skúmaných kategóriách šampónov a stylingových prípravkov, a teda snahu o zvrátenie trendu neustálych hlbokých cenových promócií.

Otázne však zostáva, či je možné na základe výskumov letákových aktivít v dvoch kategóriách konštatovať nedostatočnú diferenciáciu spoločnosti Procter&Gamble v rámci iných kategórií. Na základe výskumov v týchto dvoch kategóriách je však vidieť, že prístup spoločnosti Henkel je podstatne odlišný a teda je možné konštatovať iný pohľad spoločnosti Henkel na konkurenčný boj v rámci rýchloobrátkového tovaru. Spoločnosť Henkel volí prístupy zamerané na dlhodobejšiu pridanú hodnotu pre finálneho spotrebiteľa a taktiež aj pre maloobchodné reťazce. Tento dlhodobejší pohľad spoločnosť Henkel s veľkou pravdepodobnosťou aplikuje aj v rámci iných kategórií, čo podľa uskutočnených výskumov nie je možné konštatovať o spoločnosti Procter&Gamble.

8 Záver

Predmetom tejto diplomovej práce bola spoločnosť Procter&Gamble a predovšetkým vybrané oblasti business-to-business marketingu tejto spoločnosti. Procter&Gamble je jednou z najväčších a najvýznamnejších spoločností vyrábajúcich spotrebný tovar na svete a jej výrobky denne ovplyvňujú životy miliónov spotrebiteľov. Vo väčšine produktových kategórií, v ktorých je prítomná so svojimi značkami, zastáva prvenstvo alebo významné postavenie. Nie všetky značky sú prítomné vo všetkých krajinách, no aj v Českej Republike sú produkty tohto výrobcu prítomné vo väčšine kategórií týkajúcich sa drogerie a v mnohých z nich sú lídrami alebo predstavujú významné postavenie. Najväčším konkurentom spoločnosti Procter&Gamble na lokálnom maloobchodnom trhu je najmä firma Henkel, no taktiež ďalšie multinacionálne spoločnosti, ako napr. L'oreál, Reckitt Benckiser, Unilever, Beiersdorf, atď..

Trh spotrebného tovaru je charakteristický obrovským konkurenčným bojom a veľkou rýchlosťou zmien rôznych typov, napr. sortimentných, cenových, marketingových, atď.. Každý so spomínaných výrobcov sleduje kroky konkurencie ako aj veľmi dôležitý vývoj tržných podielov v jednotlivých kategóriách a v nadväznosti na to pripravuje svoje plány. Kroky konkurencie sú nesmierne dôležité aj pre spoločnosť Procter&Gamble.

Štruktúra českého maloobchodného trhu je charakteristická veľkou koncentráciou, to znamená, že malé množstvo veľkých maloobchodných reťazcov ovláda väčšinu trhu. Na základe tohto je organizované aj obchodné oddelenie Procter&Gamble, kde je zákazník hodnotený na základe jeho súčasného prínosu pre podnik, dĺžke a úrovni obchodných vzťahov, no taktiež na základe potenciálu jednotlivých zákazníkov. V dôsledku veľkej koncentrovanosti trhu, tvoria väčšinu tržieb Procter&Gamble v Českej Republike práve obrovský zákazníci, ku ktorým sa pristupuje ako k samostatným jednotkám s dedikovanými obchodnými tímami. Tie daným zákazníkovi zostavujú obchodné ponuky vzhľadom k ich požiadavkám a potrebám, aby tak dochádzalo k spoločnému budovaniu predajov.

Ďalšou charakteristikou českého trhu v súčasnom období je rastúci význam promócií a zmeny v nákupných zvyklostiach českého obyvateľstva, predovšetkým nákup na základe výhodnosti ponuky a nie skutočnej potreby daného spotrebiteľa. To spôsobuje pokles lojality

spotrebiteľov k jednotlivým značkám a taktiež znižuje diferenciáciu individuálnych maloobchodných reťazcov. Tieto reťazce sa však stále snažia o určité odlíšenie od konkurencie, keďže cesta cenových zliav nie je nekonečná a v konečnom dôsledku má často krát negatívny vplyv na zisk ako maloobchodníkov, tak aj výrobcov. Prostredníctvom diferenciácie sa snažia o budovanie lojality u zákazníkov, čo by mohlo viesť k zníženiu závislosti nákupov spotrebiteľov na promóciách.

V rámci sortimentu dochádza na trhu rýchloobratkového tovaru k výrobe obrovských objemov, ktoré zabezpečujú úspory z rozsahu, a diferenciácia v rámci jednotlivých reťazcov je možná len do určitej úrovne. Existujú aj iné ako sortimentné formy diferenciácie jednotlivých maloobchodných reťazcov, napríklad diferencovaná ponuka v letákoch individuálnych reťazcov. Diferenciácia však vo väčšine prípadov býva nákladnejšia a taktiež náročnejšia, napr. širšie portfólio výrobkov, väčšia náročnosť na ľudské zdroje, atď..

Cieľom tejto diplomovej práce bolo overenie dvoch stanovených hypotéz týkajúcich sa práve spomínanej diferenciácie, ktorú spoločnosť Procter&Gamble poskytuje svojim zákazníkom v porovnaní s najväčšími konkurentmi vo vybraných kategóriách. Na základe výskumu u troch z najvýznamnejších kategórií pre spoločnosť Procter&Gamble v troch strategických hypermarketových reťazcoch, došlo k vyvráteniu prvej hypotézy. To znamená, že spoločnosť dostatočne diferencuje v rámci sortimentnej politiky v porovnaní s konkurenciou. Je otázne, či môžeme výskum u týchto kategórií aplikovať na všetky ostatné časti portfólia, avšak skúmané kategórie predstavujú obrovskú časť tržieb spoločnosti v Českej Republike, preto je vyvrátenie tejto hypotézy v prípade danej časti portfólia obzvlášť dôležité. Odporúčaním pre spoločnosť Procter&Gamble v prípade sortimentnej politiky u týchto kategórií je vytvorenie konkurenčnej položky ku trojlitrovému Silanu, čo môže pomôcť k rastu tržných podielov značky Lenor.

Druhá stanovená hypotéza predpokladala nedostatočnú diferenciáciu spoločnosti Procter&Gamble v rámci letákových promócií. Maloobchodné letáky sú v súčasnosti najčastejším zdrojom informácií o cenových zľavách pre spotrebiteľov a prítomnosť významných značiek v týchto letákoch môže byť pre jednotlivé značky kritická. Výskum bol uskutočnený v dvoch kategóriách, kde značky Procter&Gamble zastávajú významné postavenie, a to v kategórii šampónov a stylingových produktov. Pri rozdelení promócií do troch typov podľa toho podporovali lojalitu zákazníkov a diferencovanosť maloobchodných

reťazcov, boli analyzované letákové okná 10 významných maloobchodných reťazcov za prvý polrok 2010. Na základe tejto analýzy došlo k potvrdeniu druhej hypotézy. Diferenciáciu sme mohli pozorovať predovšetkým u spoločnosti Henkel, ktorá je najväčším konkurentom Procter&Gamble. Kým u šampónov sme mohli pozorovať aspoň čiastočnú snahu spoločnosti Procter&Gamble o diferenciáciu, pri stylingových produktoch v danom období nebola spoločnosťou exekúovaná ani jedna takáto letáková promócia. Aj keď je otázna efektivita takejto diferenciácie, keďže nevieme vyhodnotiť jej priamy dopad na predaj výrobkov, bol rozdiel spoločnosti Henkel a Procter&Gamble extrémny. Ak je Henkel schopný vytvárať a exekvovať takéto typy promócií, malo by byť aj v záujme spoločnosti Procter&Gamble poskytovať svojim maloobchodným zákazníkom, ako aj finálnym spotrebiteľom určitú pridanú hodnotu, ktorá nemá podobu len zľavy na jeden kus výrobku a podporuje lojalitu a pozitívny imidž maloobchodných reťazcov.

Na základe týchto výskumov môžeme konštatovať, že spoločnosť Procter&Gamble má príležitosť, čo sa týka individualizovaného prístupu v rámci svojho business-to-business marketingu. V prípade sortimentnej politiky si drží rovnakú úroveň diferenciácie ako konkurencia, no v prípade letákovkej podpory by sa mala inšpirovať od svojich najväčších konkurentov a poskytnúť svojim maloobchodným zákazníkom nástroje na to, aby si aj prostredníctvom spoločnosti Procter&Gamble mohla znova vybudovať lojalitu.

9 Zoznam použitej literatúry

Zdroje

Andreson K., Kerr C.: Customer Relationship Management, Spojené Štáty Americké: McGraww-Hill. 2002, ISBN 0071379541.

Dyar D.; Dalzell F.; Olegario R.: Rising Tide : Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble. Spojené Štáty Americké, 2004. ISBN 1591391474.

Fill Ch.; Fill. K.: Business to Business Marketing: Relationships, Systems and Communications. Edinburgh, England. Prentice Hall. 2004, ISBN 10: 0273682792.

Horovitz J.: The Seven Secrets of Service strategy, Harlow: Financial Times-Prentice Hall, 2000, ISBN - 10:0273635778.

Kotler P. & kol.: Moderní Marketing (4. Európske vydání), Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 4. vydání, ISBN 8024715457.

Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing a.s. 2009, 1. vydání, ISBN 9788024731551.

Ryan Ch.:One-to-one Marketing: Panacea or Pipe Dream for Business Marketers.New York: Direct Marketing, 1999.

Sanchez-Fernandez R., Iniesta-Bonillo, M.A.: Customer Perception of value: literature review and new conceptual framework. Journal of Consumer, Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour. Číslo 19, 2006.

Vitale, R.P., & Gigleriano, J.J.: Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment. Ohio, USA: South-Western-Thomson Learning, 2002, 3.vydanie, ISBN 0324072961.

Wright R.: Business-to-business marketing: a step-by-step guide. England: Financial Times-Prentice Hall. 2004, ISBN 0273646478.

Internetové zdroje

Fortune 500. Annual Ranking of America's largest corporations. Dostupné z www.money.cnn.com.

Incoma GfK: Crisis influences the shopping behaviour of the Czech population and the promotion communication of detail chains. Edícia Jún 2010. Dostupné na: www.incoma.cz.

Oficiálna stránka spoločnosti Procter&Gamble. Dostupné z www.pg.com.

P&G 2009 Annual Report. Dostupné na: www.pg.com.

Ústav zemědělské ekonomiky a informací: Crisis Bulletin ÚZEI č.3/2009. 13 strán. Dostupné na: www.uzei.cz

Ďalšie zdroje:

Interné zdroje spoločnosti Procter&Gamble.

Letáky vybraných maloobchodných reťazcov z obdobia Január - Jún 2010.