VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Bc. Jan Vojta

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Obor: Podniková ekonomika a management



Architektura 3M značek a práce s nimi, „Case study 3M“ – pohled B2B subjektů a interních specialistů a marketérů 3M

Autor diplomové práce: Bc. Jan Vojta

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Machek, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Architektura 3M značek a práce s nimi, „Case study 3M“ – pohled B2B subjektů a interních specialistů a marketérů 3M“ vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 15. května 2017 Podpis

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval panu Ing. Martinu Machkovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a trpělivost s vedením této diplomové práce.

Dále mé díky patří rodině, přítelkyni a přátelům za jejich podporu.

Název diplomové práce:

Architektura 3M značek a práce s nimi, "Case study 3M" – pohled B2B subjektů a interních specialistů a marketérů 3M

Abstrakt:

Portfolia značek nadnárodních společností jsou komplexním organizmem řízeným mateřskou organizací, zejména skrz architekturu značek a rebranding. Přímou zpětnou vazbu z trhu mají pak distributoři, kteří zásadně ovlivňují úspěch značek. Samotná práce marketérů se značkami je tedy ovlivňována mnoha stakeholdery na trhu a stává se tak složitou marketingovou činností.

Tato diplomová práce se zabývá architekturou konkrétního portfolia značek 3M a prací s nimi. Cílem je, prostřednictvím (i) zmapování konkrétního portfolia značek 3M, (ii) zhodnocení rebrandingu z roku 2015 a (iii) analýzy práce s 3M brandy, zformovat doporučení pro zdokonalení práce s brandy 3M.

V první části je teoreticky zpracována architektura značek, na jejímž základě je zmapován 3M House of Brands. Dále je popsána metodologie marketingového výzkumu potřebná pro praktickou část, a to konkrétně sekundární data, dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory.

V praktické části diplomové práce je zpracována "3M Case study", v rámci které je proveden, vyhodnocen a popsán empirický výzkum 3M značek. Tento výzkum se skládá ze dvou částí: (1) dotazníkové šetření zaměřené na B2B distributory a (2) hloubkové rozhovory s 3M specialisty a marketéry.

Z porovnání a syntézy převážně kvalitativních dat vyplývá hlavní nález. Pohled 3M marketérů a distributorů na volbu brandových aktivit se liší, přestože jsou cíle těchto stran stejné. Stěžejním doporučením této práce je tedy přiřadit větší důležitost hlasu z trhu a na jeho základě vytvářet brandové aktivity.

Klíčová slova:

Architektura značky, rebranding, hybridní House of Brands, platforma, 3M, dotazníkové šetření, hloubkové rozhovory

Title of the Master´s Thesis:

Architecture 3M of brands and their applications, "Case study 3M" – the perspective of B2B subjects and internal specialists and marketing personnel of 3M

Abstract:

Brand portfolios of multinational firm are a complex organism which is managed by headquarter of organization, in particular by the brands architecture and rebranding. The distributors create a direct feedback relationship from the market and they significantly influence any success of brands. The specific work of marketing personnel with brands is thus influenced by many stakeholders on the market and, in consequence, the specific work becomes a complex marketing activity.

This master thesis is concerned with the architecture of the specific portfolio of 3M and the work with its brands. The aim is (i) to map architecture of the specific portfolio of 3M House of Brands and (ii) to assess rebranding form 2015 and (iii) to analyze the work with 3M brands and to formulate recommendation for improvements of the work with 3M.

The first part is considers the architecture of brands from a theoretical viewpoint which provides a basis for the mapping of 3M House of Brands. There is also specified marketing research methodology which is applied in the practical part of the thesis concerned with specific secondary data, questionnaire survey and deep interviews.

In the practical part of the master thesis there is analyzed "3M Case Study", in which there is described and assessed the empirical research of 3M brands. The research consists of two parts: (1) questionnaire survey orientated on B2B distributors, and (2) deep interviews carried out with 3M marketing and special personnel.

The comparison and synthesis of more qualitative data appears that the most important result. The 3M perspectives of the marketing personnel and the distributors on the selection of brand activities differ in spite the fact that their aims are similar. The key recommendation of this thesis is, therefore, to give more importance to preferences of the market and create upon this empirical basis more effective branding activities.

Key words:

Brand architecture, rebranding, hybrid House of Brands, brand platform, 3M, marketing research, interview

Obsah

1. Úvod ... 1
2. Architektura značek ... 2
2.1. Pro každý výrobek samostatná značka ... 4
2.2. Strategie zastřešující značky ... 6
2.3. Značková architektura dceřiných značek ... 6
2.4. Platforma značky ... 7
2.5. Rebranding / obnovení značky ... 8
2.5. Hybridní House of Brands („dům značek“) ... 10
2.5.1. House of Brands ... 10
2.5.2. Branded house ... 11
2.5.3. Hybrid model ... 11
3. Marketingový výzkum ... 12
3.1. Sekundární data ... 13
3.2. Dotazníkové šetření ... 14
3.2.1. Způsoby šetření ... 15
3.2.2. Příprava ... 16
3.2.3. Zpracování a analýza dat ... 17
3.2.4. Interpretace ... 17
3.3. Hloubkové rozhovory ... 18
4. Specifika brandu na B2B ... 19
5. Společnost 3M ... 20
5.1. Architektura značek 3M ... 21
5.1.1. Post-it® ... 22
5.1.2. Scotch-brite™ ... 23
5.1.3. Scotch® ... 23
5.1.4. Nexcare™ ... 24
5.1.5. Command™ ... 25
5.1.6. Spofaplast® ... 26
5.1.7. Peltor™ ... 27
5.1.8. Speedglas™ ... 28

5.1.9. EAR® 29
5.1.10. SecureFit™ & Solus™ 30
5.1.11. Aura™ 30
5.2 3M vs. 3M Science. Applied to Life.™ 31
6. Case study 3M 33
6.1. B2B 34
6.2. Interní pohled marketingu a specialistů 3M 43
6.2.1. Obchodní zástupce 3M – specialista na svařování (Speedglas) 43
6.2.2. Obchodní zástupce 3M – specialista na ochranu sluchu (Peltor) 45
6.2.3. Marketingový supervizor 1 - divize ochrany zdraví a bezpečnosti 47
6.2.4. Marketingový supervizor 2 – divize ochrany zdraví a bezpečnosti 48
6.3. Souhrnné výsledky výzkumu 50
6.4. Doporučení pro budoucí vývoj značky 3M 51
7. Závěr 53
8. Použitá literatura 55
9. Seznam obrázků, grafů a tabulek 57
10. Přílohy 58

1. Úvod

Svět, ve kterém žijeme, nabízí nespočetné množství produktů, služeb a možností. Na spotřebitele je tak vytvářen neustálý tlak reklam a marketingových aktivit. Také je čím dál více obtížné se z pozice spotřebitele rozhodnout, jaký produkt si koupit. Produkty jsou dnes velmi podobné, a tak velice často o koupi rozhoduje značka. Ta ve spotřebitelích budí určitý dojem, představuje hodnoty, příběh, jistotu, zkrátka působí na spotřebitele mnoha faktory. Na značce je tak potřeba stále pracovat a rozvíjet ji.

Již 3 roky pracuji ve společnosti 3M v marketingovém oddělení divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Značka 3M mě zajímá a mám k ní velmi pozitivní vztah. Je to velice rozmanitá, silná značka se spoustou sub-brandů a rozsáhlou hierarchií značek. Pracuji pouze v jedné ze 13 divizí 3M, a proto znám pouze zlomek 3M značek. Proto jsem se rozhodl celou rozmanitou architekturu (hybridní House of Brands) značek zmapovat, a zároveň porovnat novou a starou platformu 3M, která byla uvedena na trh v rámci rebrandingu 3M v roce 2015. To je první cíl této diplomové práce.

Druhým cílem je pomocí case study 3M zjistit, jak se se značkou 3M a jeho sub-brandy pracuje. A to jak z pohledu B2B (distributoři & partneři), tak z interního pohledu 3M marketérů a specialistů. Pomocí výzkumu bych rád zjistil postoje k brandu 3M obou cílových skupin, pochopil jejich vnímání značky 3M a spolupráci distributorů s 3M sub-brandy.

V první části práce zpracuji nejprve metodiku použitých forem marketingového výzkumu, kterými jsou sekundární data, dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Dále se budu věnovat teoretickému základu pro architekturu značek, včetně hybridního house of brand a rebrandingu značky. V závěru teoretické části je nutné také krátce rozebrat specifické chování brandu na B2B trzích, jelikož součástí praktické části je case study 3M, která se zaměřuje převážně na B2B trh.

V druhé části se pokusím zmapovat složitou architekturu 3M značek a jejich chování. Následně popíšu průběh rebrandingu 3M z roku 2015, a pokusím se ho v rámci case study zhodnotit. Poté provedu výzkum v podobě dotazníkového šetření zaměřeného na B2B a hloubkové rozhovory s 3M specialisty a marketéry. Zpracuji tak case study 3M, jejímž výsledkem by mělo být propojení postojů a názorů obou cílových skupin, ze kterých vyplynou doporučení pro zlepšení práce s velkým 3M brandem a jeho sub-brandy.

2. Architektura značek

Architektura značek jako brand strategie je využívána a spojena především s velkými firmami, společnostmi a korporacemi. Základní rozdělení značek je na hlavní zastřešující značku takzvanou umbrella brand, dále se pak menší značky větví na jednotlivé sub-brandy. Celá architektura má různé podoby, stejně jako sub-brandy, které nabývají různých podob a kombinací. V této kapitole bude vysvětleno jaké různé možnosti, rozdělení a přístupy k řízení značek jsou. (Podnikatel.cz, n.d.)

Nejprve se musí jasně a zřetelně stanovit značkový lídr a tím je umbrella brand. Většinou je to již známá, silná značka působící na trhu mnoho let, která pod sebou zastřešuje nové sub-brandy. Umbrella brand je tedy takový „styčný důstojník", který vede všechny své sub-brandy na trh. Využívá se tak kupříkladu při uvádění nového sub-brandu na trh, anebo také v případě, že chce společnost dát najevo, jakou sílu má celkový house of brand značky. Jako příklady můžeme uvést například známé umbrella brandy jako Procter & Gamble nebo Unilever. Když si např. spotřebitel vybaví značku P&G, bude s velkou pravděpodobností vědět, že se jedná a velkou korporaci a velkou značku. Možná si však neuvědomí, co všechno do ní patří. Když se však podívá na přílohu č. 1, zjistí, jaké všechny sub-brandy P&G umbrella brand obsahuje a rázem má úplně jinou, lepší, rozmanitější a konkrétnější představu. (Podnikatel.cz, n. d.)

Sub-brand je vytvářen nejčastěji za účelem označení nového trochu odlišného produktu nebo při potřebě vstupu do jiné produktové kategorie, případně pak z důvodu oslovení úplně jiné cílové skupiny (například při potřebě zdůraznit jiné benefity, než se zdůrazňují původní značkou). Pro představu například šampón Head&Shoulders může zapůsobit na mladou cílovou skupinu mladistvou image, hezkou vůni, určitým sociálním statusem, atd. Na druhé straně by rád zacílil na důchodce a zdůraznil jim tak svojí funkčnost, velice dobré odstranění lupů a čistotu vlasů. Mohl by tak vytvořit sub-brand pro starší lidi, přičemž samotný produkt by se nemusel velmi lišit, nebo by se nelišil vůbec. (Podnikatel.cz, n. d.)

Mezi všemi značkami celé architektury musí být nastavená jasná strategie a spolupráce. Každá značka má svůj jasný úkol - oslovit co nejefektivněji svou cílovou skupinu. Může být ve spolupráci s umbrella brandem nebo může pracovat pouze sama na sebe a umbrella brand vůbec nezahrnovat. Jsou tu i kombinace těchto dvou možností, kterým budou věnovány následující kapitoly. Představme si jednotlivé značky jako tým, který musí perfektně fungovat, každý má svůj úkol, někdo pracuje sám, někdo musí pracovat týmově. Když dáme dohromady všechny části skládačky, výsledek je strategické řízení celé architektury značek. V tomto procesu je velice důležité nastavení velkých nadřazených týmových cílů, ale také menších cílů jednotlivých značek. Všechny tyto cíle, malé i velké, musí být optimalizovány tak, aby vytvářely určitou synergii a vzájemně se nepřekrývaly. (Khaled, 2006)

Brand management neboli řízení značky, respektive celé architektury značky, je v dnešním konkurenčním prostředí jedním z hlavních faktorů úspěchu na trhu. Jejich hodnota je sice

pro uživatele nehmotná, mnohdy ale větší než hmotné a přínosné vlastnosti konkrétního produktu. Příklady můžou být dnes dva nesmiřitelné světy firem Samsungu a Applu v případě mobilních telefonů. Tyto technologie už jsou na tak vysoké úrovni, že nová vlastnost či funkce je tak rychle adaptabilní u konkurence, že na ní nemohou prakticky stavět celý business. Tyto dvě značky pracují velice dobře na brand strategii a často je velká část nákupního rozhodnutí zákazníka založená pouze na značce Samsung nebo Apple, nikoli na funkci (nezapomeňme, že je zde řada dalších faktorů, které mají svůj podíl na rozhodnutí- například cena, prodejce, dostupnost, …). Značková architektura je tvořena především pomocí dokonalé znalosti trhu. Skladba akomunikace značek, je velice důležitá a vychází hlavně ze strategie a marketingových a prodejních cílů společnosti. Všechny dílčí značky se podílejí na celkové hodnotě zastřešující velké značky (umbrella brand). Portfolio značek je rozděleno a nastaveno dle konkrétních strategií značek, které obsahuje. Může se však rozšířit pomocí akvizice. V takovém případě je na místě celou strategii promyslet a projít do detailů znovu, aby přidání další značky dávalo celkově smysl a nová značka byla přínosem pro celou architekturu a zvyšovala, jak hodnotu svou, tak hodnotu ostatních značek a umbrella brandu.

Je lepší (výhodnější, praktičtější) zvolit spíše jednu silnou značku či se pustit do vytváření segmentovaných sub-brandů? Na tuto otázku odpoví trh. Jak tvrdí Kapferer (2007) záleží na tom, zda trh ocení jednu silnou značku, pod kterou patří velká řada produktů a zákazníci za tou značkou půjdou. Nebo jestli naopak ocení segmentované sub-brandy, které oslovují jednotlivé cílové skupiny a zákazníci tak vědí, že konkrétní sub-brand je určený přímo pro ně. Odpovědi na rozčlenění sub-brandu, či nikoliv tedy hledejme na trhu. Záleží to na mnoha faktorech, a těmi může být například rychlost inovace, či hodnota značky. Opět to můžeme demonstrovat na trhu mobilních telefonů. Zde je rychlost inovací technologie tak vysoká, že nemá cenu v případě Samsungu vytvářet sub-brandy pro různé druhy telefonů. Spotřebitelé jdou za silnou značkou. Stačí tak pouze následovat silnou značku Samsung a produkty pouze odlišovat typově, nikoli brandově. U aut je situace jiná, je to sice v určitém slova smyslu spotřební zboží, ale životní cyklus je znatelně delší než u mobilů. Zákazník si kupuje auto na několik let. V tomto případě vytvoření sub-brandu není vůbec na škodu. Pomocí sub-brandu tak firma oslovuje konkrétní skupinu a komunikuje s ní. Tento způsob aplikovala například automobilka Toyota, která vytvořila sub-brand Prius a mířila tak přímo na cílovou skupinu matek v Americe. Tato cílová skupina totiž potřebuje levné auto, kam uloží nákup a miminko. Matky nepotřebují žádný vysoký výkon, či další skvělé funkce auta. Prius je tak symbolem levného auta v základní výbavě pro matky (v Americe).

Dnes se můžeme setkat se dvěma strategiemi řízení značek. Jsou jimi:

- Branded house = strategie značkového domu,
- House of Brands = dům značek.

Strategie značkového domu je typická především pro asijský trh. Společnost pracuje na hodnotě hlavní značky, která komunikuje jasně a silně. Tato strategie je založena opravdu na budování silné, velké značky s historií. Produkty a služby mají všechny stejnou značku, pouze jsou

rozděleny do podskupin či kategorií. Tento způsob se zdá být jednoduchý v případě rozhodnutí kam směřovat investice. Ty jsou totiž investovány do jedné silné značky a opticky se nerozmělňují, jako se tomu může zdát v případě domu značek. Tento způsob řízení značky je také velice uživatelsky nenáročný pro zákazníky. Ti totiž následují velkou značku, která komunikuje s jejími zákazníky jasně a zřetelně. Na druhou stranu jsou to informace povrchové a nesegmentované na konkrétní cílovou skupinu. (Machek, 2013, s. 2)

Opakem je strategie domu značek. Společnost vlastní velký počet středně velkých značek, které fungují samostatně - mají na to dostatečnou sílu, hodnotu, strategii. Tyto značky jsou pak sdružovány právě do domu značek, který vlastní společnost. Pro lepší představu můžeme jmenovat značky, jako jsou Gillette, Tide, Head&Shoulder, atd., které patří do různých kategorií a jsou v nich soběstačné (bez pomoci velké značky). Všechny však patří do domu značek společnosti Procter&Gamble. Zde vidíme rozdíl, značka P&G zůstává v pozadí a její značky pracují sami, na rozdíl od značkového domu, kde tomu je naopak. Tento způsob je však časově i finančně velice náročný. Společnost P&G má dlouholetou historii, avšak mnohé z jejích značek jsou akvizice, kterými se P&G dům značek postupně rozšiřoval. Nicméně nejen akvizice finančně zatěžují P&G. Samotné strategické řízení celého domu značek je velice náročné na náklady a lidský kapitál. (Kapferer, 2008, s. 436)

Ať už je zvolena architektura značkového domu nebo domu značek, je důležité, aby byla mezi značkami zvolena správná a logická hierarchie. Hierarchie s určitými pravidly, hlavními a dílčími cíli navázanými na marketingové a prodejní cíle, ze kterých vznikne jasná a srozumitelná brandová strategie.

Důležitým výstupem brandové strategie z pohledu zákazníka je vnější komunikace značek. Spotřebitel by se měl jednoznačně vyznat v tom, jaká značka je hlavní, jaké jsou dceřiné, a hlavně v tom, jaká značka plní kterou funkci, pro koho je určena, jaké se pod ní skrývají produkty a co vyjadřuje. Vnitřní nastavení by mělo obsahovat jednotlivé vztahy, plnění cílů, viditelnost či neviditelnost zastřešujících značek, dle volby strategie.

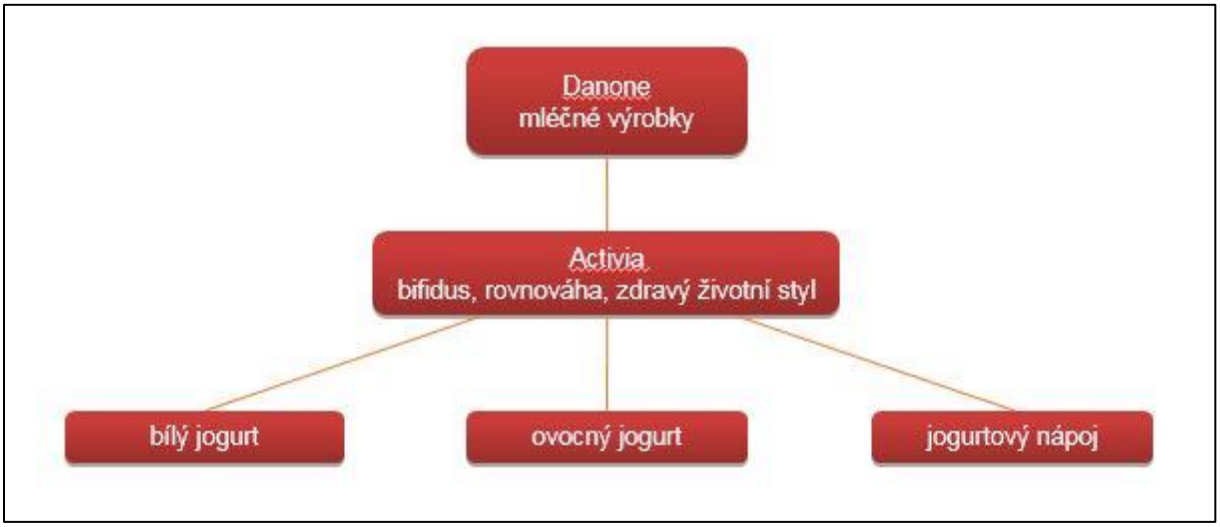
2.1. Pro každý výrobek samostatná značka

V případě rychloobrátkového businessu FMCG používají firmy strategii, kde k jednotlivým produktům vytvářejí samostatnou značku. Nejvíce se s tímto přístupem setkáme u potravin, například u jogurtů. Tento přístup funguje tak, že firma vytvoří různým jogurtům různé značky. Každý jogurt tak působí na spotřebitele samostatně. Firma tak obsadí velkou část regálu svými produkty. Spotřebiteli se zdá, že má na výběr mezi různými produkty od různých firem, ale je tomu právě naopak. Výhodou, kterou z tohoto modelu firmy čerpají, je případ nějakého problému či kauzy s jednotlivou značkou. Značku odstraní nebo problém postupně vyřeší. Pozitivní však je, že problém nezasáhne všechny ostatní značky jogurtů této firmy. Mohou tedy prostřednictvím malé značky vyzkoušet, jestli trh příjme například nějakou inovaci produktu, a to téměř bez rizika ohrožení celé firmy. Nevýhodou je v tomto případě nedostatečné čerpání síly zastřešující velké značky či synergie mezi jednotlivými sub-brandy. (Machek, 2013, s. 3)

Podle Machka (2013) jsou však investice do nové samostatné značky velmi nákladné, proto firmy nejprve vstup na trh testují a simulují. Tato strategie je účinná a smysluplná pouze na trzích rychloobrátkových, kde se i přes malý podíl na trhu můžete dostat k návratnosti investice v krátkém čase. V případě úspěchu nové značky máte však velmi omezené možnosti pro další růst. Aby však práce na značce nebyla jen jednorázovým úspěchem, je zde možnost využití takzvaných produktových řad. Firma využije plně potenciál a vybudovanou hodnotu značky, kterou přidá k novému produktu v řadě. Příkladem takto úspěšné značky v FMCG může být Activia. Tato značka přišla jako sub-brand společnosti Danone. V první řadě to byl jogurt, který obsahoval bifidus, díky kterému se spotřebitel má cítit vyrovnaně. To byl hlavní tahoun marketingové kampaně této značky. Na značce a její hodnotě se usilovně pracovalo, jednoznačně byla úspěšná, a tak by byla škoda toho nevyužít. Přichází tak další produktové řady pod sub-brandem Activia. A těmi jsou ovocné jogurty, a následně jogurtové nápoje. Komunikace je téměř stejná, tak proč tuto vybudovanou značku a její hodnotu nevyužít?

Pokud se bude sub-brand rozšiřovat o další produktové řady, značka si musí dát pozor na rozmělnění komunikace a hlavních benefitů mezi příliš mnoho produktů. Mohlo by se také stát, že by příliš velké rozšíření a použití sub-brandu tuto značku zničilo. (Kapferer, 2007) Značka, která se takto rozšiřuje, musí mít jasně dané mantinely působnosti a jednoznačnou neměnící se identitu. Orientace spotřebitele musí být jasná. Kupuje si Activii, chce, aby mu bylo dobře, byl vyrovnaný a žil zdravě. A zároveň ví, že si kupuje jogurt či jogurtový nápoj. Nevhodné rozšíření a zmatení spotřebitele by mohlo být například při přidání řady tvarohů, či másla. Celková brand message by se tak roztříštila mezi produkty z jiné kategorie a spotřebitel by pak mohl vlastně zapomenout, co Activia reprezentuje.

Obrázek 1 - Danone schéma produktové řady Activia



Zdroj: vlastní zpracování autora

2.2. Strategie zastřešující značky

Další strategií značky je strategie zastřešující značky. Podle Michel (2009) se jedná o strategii, kdy je jedna velká značka hlavním tahounem v komunikaci na více trzích. Těží tak z těžce vybudované brand strategie a používá ji pro expanzi. Výhodou je jeden opravdu silný brand, který představuje konkrétní poslání, identitu, vizi, produkty pro zákazníky, kteří za tímto brandem jdou. Mezi největší výhody této strategie patří sdílení nákladů a úspory, na rozdíl od vytváření zcela nových značek a jejich strategií. Další výhodou je jednotná komunikace schovaná za silným brandem. Lidé jsou stále méně důvěřiví k novým produktům, k novým kampaním atd. Pokaždé, když Vám někdo nabízí něco nového neznámého, jste mírně skeptičtí. Taková je dnešní doba. Vstup na nový trh je tak mnohem jednodušší, když tito lidé už značku znají a mají k ní vypracovanou určitou důvěru, nebo mají alespoň nějaké informace o konkrétní značce.

Zároveň se tak velký brand přirozeně vyvíjí a sílí na každém z trhů, kde účinkuje. Všechny marketingové aktivity postupně zvyšují hodnotu této značky. Základem takto úspěšného modelu je prvotní propracovaná brand strategie a neméně důležité jsou následné strategie dalších přidružených produktů, produktových řad a dalších aktivit této značky.

U strategie zastřešující značky se tedy nabízí diverzifikovat portfolio novými produkty. Toto produktové portfolio by však mělo mít určité mantinely, přes které by se nemělo dostat (myšleno: „nemíchat jablka a hrušky“). Pokud se tedy pustíte do rozšiřování portfolia, musíte si být stoprocentně jistí, že zastřešující big brand je natolik silný, že přidání nového produktu zvládne a komunikace nerozmělní hlavní vizi značky. Zároveň je třeba dávat pozor na výše zmíněné portfoliové mantinely.(Franzen & Moriarty, 2008, s. 412)

Strategie zastřešující značky je typická hlavně pro asijské trhy. „Např. japonská společnost Mitsubishi prodává pod stejnou značkou auta, elektroniku, výtahy, ale i jaderné elektrárny.“(Machek, 2013, s. 5) Bezesporu je tato značka celosvětově známá a silná. Občas se ale zákazník diví, co vše je pod značkou Mitsubishi vyráběno. Tedy v delším období se může takto silná značka, a hlavně její komunikace rozmělnit tak, že zákazník už ani neví, jestli je to stále ta značka, co vyrábí známé rallye auto typu Lancer nebo vodní čerpadla či elektroniku. Na evropských trzích se značkové portfolio drží v rozumném rozpětí. Můžeme však říci, že na asijských trzích mají portfoliové mantinely rozhodně širší a tolik si s tím hlavu nelámou.

2.3. Značková architektura dceřiných značek

Krátce zmíníme ještě dvouúrovňovou strategii dceřiných značek. Zde na první úrovni působí hlavní brand, který komunikuje společné hodnoty a je tak nositelem identity. Pod ním působí na druhé úrovni jeho sub-brandy, které sice musí dodržovat společné hodnoty, ale mohou si upravit komunikaci již podle konkrétní cílové skupiny, která je pro tento sub-brand relevantní. (Machek, 2013, s. 6)

U této strategie je výhodou to, že sub-brandy žijí svým vlastním životem, mají svou strategii a specifickou komunikaci se zákazníky. Zároveň však využívají sílu velkého brandu. Tato synergie je velice složitá na řízení, zároveň však, ale velmi úspěšná.

2.4. Platforma značky

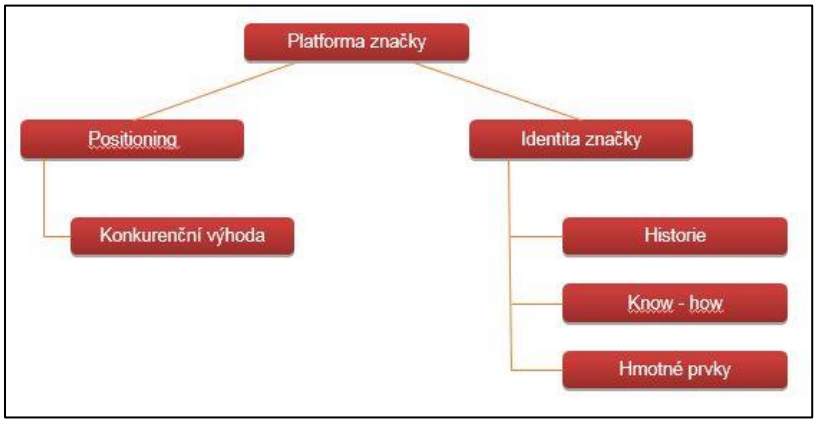
Dle Machka (2013) je platforma novodobým nástrojem současného brand managementu, který pomáhá vyjádřit hodnoty, často nadnárodních společností působících na globálních trzích, srozumitelně a v jednotné strategii. Platforma pomáhá všem stakeholderům i zákazníkům a uživatelům pomoci pochopit základní hodnoty a jedinečnost konkrétní značky. Jak se značka chová, co vyjadřuje, jak se vyvíjí a co vlastně znamená. Je to jakýsi „vyšší brand" napříč světovými trhy.

Platforma je strategií, která obsahuje konkrétní prvky, které musí být implementovány do dalších částí marketingu – marketingového mixu. Dodržováním těchto prvků značka komunikuje jednoznačně, srozumitelně a jasně ve všech zemích, kde působí. Jedná se tedy o konkrétní pravidla, kterými se značka řídí na všech světových trzích, kde působí. Z marketingového hlediska jsou to především komunikační směrnice a pravidla a také často vizuální guidelines, kterými se každý pracovník marketingu musí řídit, ať už je to výroba letáků, katalogů, microsite, oficiálních internetových stránek, užívání loga či formát textu. (Machková, 2015, s. 116-120)

Loga s rovnými tvary obsahující trojúhelníky představují stabilitu, rovnováhu a praktičnost. Rovné a jasné tvary ukazují energii, profesionalitu, účinnost a jsou často spojovány s vědou. Vlastnosti, které ukazují trojúhelníky, cílí spíše na mužskou populaci. Je tedy logické, že právě trojúhelníkové tvary mají ve své platformě či logu právě mužské značky jako například Adidas, Mitsubishi nebo EA sports. (Durčák, 2015)

Pozor však na příliš výrazné prvky platformy. Může se stát, že některý z prvků je neimplementovatelný na některý z trhů, kde společnost působí. Ať už je to z hlediska víry, náboženství, přesvědčení, kultury nebo v případě možné urážky národa. Prvky platformy jsou většinou vymýšleny tak obecně, aby nikomu neublížily a nebyly vnímány negativně. Nicméně při implementaci na jednotlivé trhy musí lokální manažeři tyto prvky svědomitě prohlédnout a zvážit, zda jsou všechny z nich implementovatelné pro konkrétní trh, nebo jestli některý z nich potřebuje upravit.

Obrázek 2 – Platforma značky



Zdroj: vlastní zpracování autora

Jak tvrdí Machek (2015), platforma značky se skládá z positioningu a identity značky. Positioning v sobě skrývá hlavní konkurenční výhodu, která se však může na různých trzích měnit. Naopak identita značky zůstává stále stejná, dlouhodobě jednotná. Obsahuje historii firmy, její know-how a hmotné prvky, které jí charakterizují a jsou jedinečné pro konkrétní firmu.

2.5. Rebranding / obnovení značky

Rebranding je často chápán velice obecně, a to tak, že se jedná o změnu loga a vizuální identity značky. Tedy buď částečné, nebo úplné pozměnění grafické stránky loga, změna fontu, změna barevné škály, kterou v souvislosti se značkou můžeme používat. Dle většiny lidí se tedy jedná pouze o designovou záležitost, nevidí v tom žádnou další hodnotu. (Podnikatel.cz, n. d.)

Před rebrandingem je důležité pro společnost zanalyzovat momentální situaci a identifikovat situaci do, které se chce pomocí rebrandingu dostat. Jedním z důvodů rebrandingu může být například dle Podnikatel.cz (n. d.) negativní politická situace, která může poškodit jméno značky. V tomto případě je na místě tzv. tichý rebranding, kdy firma změní značku i logo úplně od základu. Výsledkem je tak vytvoření nového brandu. Další možnou situací, v níž se značka může nacházet, je potřeba rebrandingu v rámci oživení a obnovení značky. Značka již působí staře, nemoderně a potřebuje nový a modernější nádech. V tomto případě je nutné se zamyslet, jaké prvky ze starého brandu fungují a budou fungovat i nadále. Tyto prvky následně vzít a použít je jako součást nového brandu. (Podnikatel.cz, n. d.)

Je třeba se vyvarovat tzv. rebrandingu ze zvyku. Rebranding by neměl probíhat pouze na základě pocitu, že značka a logo je již staré a potřebuje obnovit. Rebranding přichází na základě rozšíření nabídky firmy, nebo na základě expanze firmy do nových lokalit, nebo také při změně strategie. Firma může přehodnotit své cíle, hodnoty a snažit se vytvořit nové povědomí o značce v myslích spotřebitelů.

Otázkou zůstává, zda firma potřebuje v daný moment rebranding nebo repositioning. Jaký je mezi těmito pojmy rozdíl nebo spíše vztah? Rebranding jako takový chápeme jako změnu obrazu

značky (viz výše). Tento jednodušší postup se využívá hlavně v rychloobrátkovém businessu. Pokud se však přesuneme na B2B, probíraný v této práci, měli bychom mluvit již o repositioningu. Zde totiž marketing neznamená televizní reklamy, spoty, inzeráty jako v rychloobrátkovém byznysu. B2B je specifický vztahy se zákazníky. Důležité je, jak firmu vnímá cílový trh. Tedy spolu se změnou identity značky či produktu se snažíte měnit kolektivní vnímání značky, novou strategii, hodnoty, které by si měli zákazníci a partneři pod značkou představovat. Rebranding je tedy viditelnou a významnou součástí repositiongu, ale až v pozdější fázi strategie. Nejdříve je potřeba z hlediska repositiongu správně identifikovat cílové trhy a určit si posun vnímaných hodnot tak, aby firma zaujala takovou pozici, v níž může optimálním způsobem realizovat zisk. Přijít s integrací takových změn, které budou ukazovat diferenciaci k zákazníkům, zaměstnancům a ostatním účastníkům trhu. A nakonec sladit všechny marketingové aktivity a postupy tak, aby podporovaly pozici, na kterou se firma/značka chce v rámci repositiongu dostat.(Davis, 2014)

Abychom si lépe představili rozdíl mezi rebrandingem a positioningem můžeme uvést následující příklad. Rebranding může být nově, krásně zabalená krabice s novým logem, která se líbí kupujícímu, ale netuší co v ní přesně je. Repositiong je ta samá krabice, ale zaručuje to, že v ní bude produkt, který se bude zákazníkovi líbit, nepřekvapí ho obsah a představa o produktu uvnitř bude pro zákazníka velice blízká tomu, co v krabici najde.(Brandtherapy, n. d.)

Kdy však repositioning provést? Například v době, kdy se malá firma rozroste až na 100 zaměstnanců a změní se jí cílová skupina a partneři, se kterými chce spolupracovat na mnohem větší skupinu.

Změna loga značky však není řešením v případě, že Vám klesají prodeje.

Pokud jste již rozhodnuti pro rebranding značky, je třeba velice pečlivě pracovat na zpracování nové identity a na komunikaci nové značky. Všechny prvky se musí zpracovat do takzvaného brand manuálu. Ten obsahuje nové logo, nový font, nový název značky, barevnou paletu, její různé variace, atd. Závěrem by zde neměl rozhodně chybět popis značky, co má značka vyjadřovat a její poslání.(Pohl, 2015)

Rebranding je poměrně komplikovaný proces, který vyžaduje píli, energii a dostatek času. Je to spousta práce a časová osa celého procesu nezáleží mnohdy jen na interních pracovních silách, ale také na agenturách, které vytvářejí vizuály, komunikaci, print, atd. Je tedy zapotřebí si časovou osu celého rebrandingu svědomitě naplánovat. Nejdůležitější je následná komunikace - nejdříve interní, pak externí. Tedy řádné provedení školení všech zaměstnanců o nových procesech používání loga, o komunikaci, vytváření vizuálů a o jejich pravidlech. Zároveň je velice důležité rebranding komunikovat i externě. Navíc je to dobrá příležitost se s partnery a zákazníky potkat a novou identitu jim vysvětlit.

Dobře propracovaný rebranding může dát byznysu nový nádech do života anebo zdravý byznys posunout o úroveň výše. Musí být však zpracovaný velice pečlivě do posledního detailu. Nová, jasně definovaná image firmy, společně s nově přicházejícím příběhem může upoutat mnohem

více lidí, než upoutala dodnes a byznys tak nabere nové, mnohem rychlejší obrátky než doposud. (Pohl, 2015)

2.5. Hybridní House of Brands („dům značek“)

Architektura brandu je způsob, jak řídit a organizovat více značek a jejich vstup na reálný trh. Je to taková „tvář“ byznysu. Aby byla práce se značkami efektivní, musí být jejich architektura a strategie velmi jasně, efektivně vyjádřena a musí jí rozumět lidé, kteří s ní pracují. Následně musí být srozumitelně komunikována na trh. Zároveň brand musí podporovat veškeré cíle společnosti. Existují 3 podobné a zároveň odlišné modely:

- House of Brands,
- Branded House,
- Hybrid model.

2.5.1. House of Brands

Většina spotřebitelských produktových brandů používá strategii House of Brands („dům značek“). Jak tento model funguje? Je to primární produktová značka (např: Gillete, Oral-B, Braun), pod kterou má spotřebitel zafixovaný určitý druh produktu. Vůbec ale neřeší nebo dokonce ani netuší, že tyto značky patří pod společnost P&G. Proč také? Zákazníkovi stačí, že si koupí kartáček, zubní pastu, holicí strojek či žiletku jeho preferované značky, a to, komu tato značka patří, ho většinou ani nezajímá. Proč jsou takto produkty rozděleny pod své vlastní značky a nemají jednoduše všechny brand P&G? To je největší výhodou House of Brands, protože každá jednotlivá značka produktu může a umí lépe zacílit na konkrétního spotřebitele, aniž by zatížilavelký brand, či se od něho odchýlila, v tomto případě P&G. Například společnost Google se soustředí na vyhledávání a analytiku webů, zároveň však její značka Youtube je nejlepší v obsahu videí na internetu. Obě značky tak generují velký zisk a popularitu společnosti Google, ale každá má svoji značku, aby mohla lépe zacílit cílovou skupinu v konkrétních oblastech (vyhledávání vs. videa na internetu). Tato flexibilita je jedním z hlavních důvodů proč společnosti volí strategii House of Brands.

Dalším příkladem by pak mohly být světové automobilky například TPCA, pod kterou se skrývají značky Toyota, Peugeot a Citroen. Konkrétní značky aut tak mohou cílit na spotřebitele jinak, konkrétně třeba s jinou strategií, identitou,…atd. Současně tak všechny přinášejí přidanou hodnotu společnosti TPCA.

Tato strategie má však, jako každá strategie i svá rizika. Jedním z nich je přílišná snaha obsadit co nejširší část trhu až moc roztříštěným portfoliem. Snaha zavděčit se každému může rozbít jednotnost brandu a jeho celkovou komunikaci. Spotřebitel nakonec ani neví, co značka znamená, na co se soustředí a v čem je dobrá, a klesá jeho důvěra ve značku. Dalším rizikem nebo spíše nákladem na vzniklou ztrátu může být investice a budování nových značek namísto upevnění pozice jedné velké značky. Zde je velmi tenká hranice, kterou musí brandoví manažeři velice

bedlivě prověřit a promyslet, než se pustí do strategie House of Brands či zůstanou u jedné velké značky.(Brand matters, 2016)

2.5.2. Branded house

Branded house neboli značkový dům je strategie, kde působí hlavní značka společnosti jako lákadlo, identifikátor kvality či určitého směru, hodnoty, představy. Je to dominantní zdroj identifikace, o čem daný produkt je. Za tímto identifikátorem je přidané často další slovo či krátké spojení, které konkretizuje daný produkt blíže. Velmi pěkným příkladem je společnost ING. Jeho značka ING společně s oranžovou barvou označuje spotřebitelům bankovní produkty. Pod ní se však skrývají značky patřící do ING branded house jako například ING Business optimizer, ING Home loans, ING Direct. Pod těmito značkami se skrývají již konkrétní produkty, ať už je to základní bankovnictví klientů, pomoc při optimalizaci podnikání, dále pak úvěry, atd. Dalším podobným příkladem je Google. Tentokrát v trochu jiném smyslu než v minulé kapitole: hlavním brandem/identifikátorem je Google a pomocným, upřesňujícím „našeptávačem“ jsou značky Google maps, Google books, Google translator, atd.

V případě této strategie se firma rozhodla, že konkrétní služby/produkty nebudou tak silné a není tak vhodné do nich investovat a budovat jejich vlastní značku. Naopak, tyto produkty mohou velice dobře čerpat energii nadřazeného hlavního brandu a svést se tak na již vybudované loajalitě zákazníků, kvalitě a hodnotě hlavního umbrella brandu. Je tedy vidět, že i v případě trochu odlišných produktů a nedostatku jejich společných znaků, může Branded house fungovat velice dobře.(Brand matters, 2016)

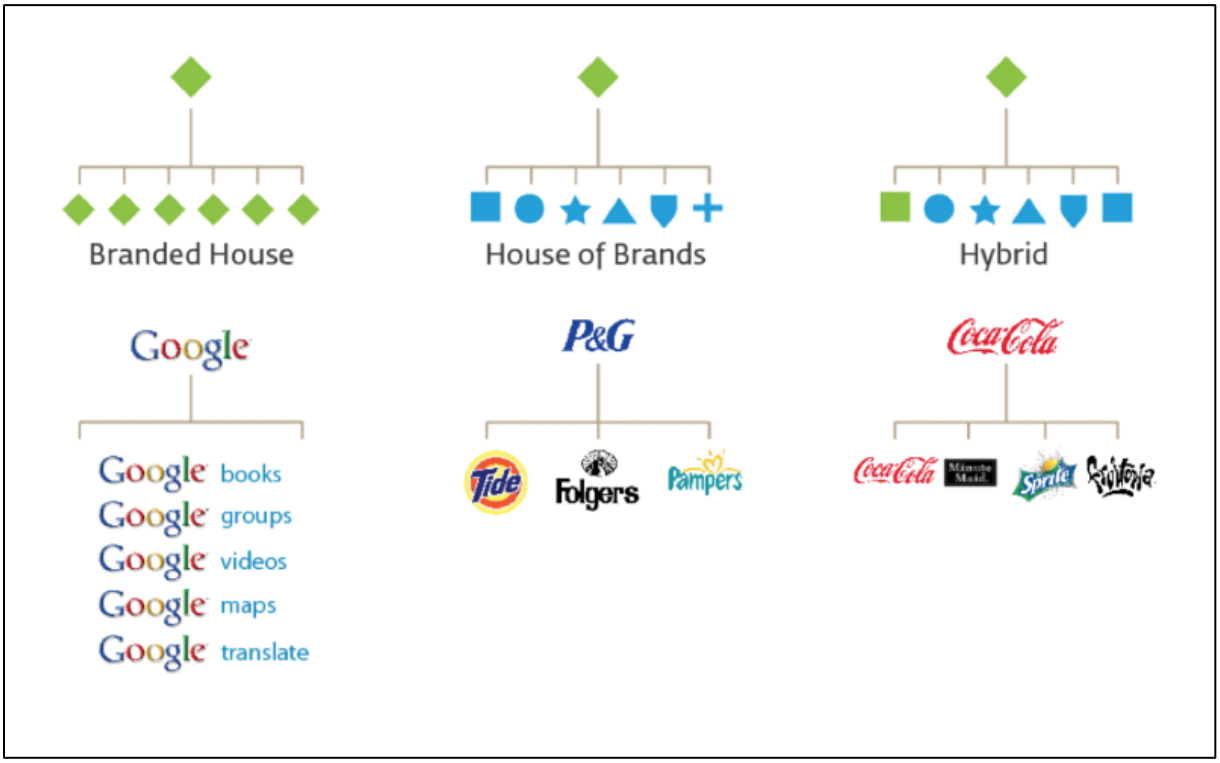
2.5.3. Hybrid model

Pro značky je velice důležité, že nemají pouze jednu volbu strategie značek. Výše již bylo zmíněno, že například společnost Google využívá jak strategii Branded house, tak strategii House of Brands.

Další možností je takzvaný hybridní model brandové strategie. Tento model je jakýmsi kompromisem mezi dvěma výše uvedenými strategiemi. Je zde hlavní brand, který vyjadřuje silné hodnoty společnosti a má již své postavení na trhu u určitých produktů. Této skupině produktů se tedy ponechá hlavní značka. A zároveň se vyčlení jiné skupiny produktů, které potřebují zacílit spotřebitele trochu jinak a mají potenciál pro svojí vlastní značku. Společnost se tedy rozhodne pro tuto kombinaci, tedy určité skupině produktů ponechat velkou značku a dalším skupinám vytvořit své vlastní značky. (Brands matters, 2016)

Příkladem může být světoznámá značka Coca-cola, která pro nápoj značky Coca-cola nechala hlavní značku, která je jednou z nejsilnějších značek na světovém trhu. Dále pak začala tvořit produkty a značky Sprite a Fanta, které tak nabídly rozmanitost limonád pro spotřebitele a ovládly tak další část trhu pro společnost Coca-cola. Jen pro zajímavost, postupem času tak společnost Coca-cola zvolila ještě složitější kombinaci. Tou je právě hybridní model společně se strategii Branded house v podobě produktů Coca-cola light a Coca-cola zero.

Obrázek 3 - Branded House vs House of Brands vs Hybrid



Zdroj: https://medium.com/@JenBonhomme/branded-house-vs-house-of-brands-vs-hybrid-d3717e8db63f#.41bgo8lbr

Na závěr kapitoly je přiložen obrázek s příklady a situacemi, které zde byly zmíněny pro lepší představu ve všech brandových variantách, strategiích či jejich kombinacích, o kterých byla řeč v příkladu společností Google a Coca-cola.

3. Marketingový výzkum

Poznávání našich zákazníků, získávání informací o našich partnerech a také o trhu, na kterém firma působí je velice systematický a dlouhý proces. Marketingový výzkum má mnoho definic, zřejmě nejvýstižnější jsou dvě následující:

„ Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby“. (Hawkins, 1990)

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídícím pracovníkům“. (Gates, 2002)

Marketingový výzkum získává a shromažďuje taková data, o kterých si manažer myslí, že mu pomohou a usnadní jeho těžká rozhodnutí. Slouží tak jako podklad a pomoc při řešení složitých situací či budoucího vývoje. Může tak pomoct v podobě historické statistiky, současného výzkumu či identifikace blížící se hrozby. Marketingové oddělení vytváří systém marketingových

informací založených na nasbíraných datech, na zpětných vazbách od zákazníků z trhu, na studiích, atd. Tato data se musí průběžně aktualizovat, aby byla pro firmu přínosem. Pokud se o ně marketing řádně stará, může díky nim predikovat následující trendy či nalézt určité odchylky. Řádně zapsaná data mohou také srovnávat marketingové činnosti a jejich úspěch či neúspěch. Mohou se tak porovnat i marketingové programy minulé s těmi současnými a poučit se z chyb či využít osvědčené prvky.(Kozel, 2006, s. 68-59)

Marketingový výzkum je prováděn jako výzkum trhu, výrobkový výzkum a výzkum propagace. Výzkum trhu mapuje momentální situaci na trhu, jeho vývoj, potenciál, rozsah, možná rizika, atd. Výrobkový výzkum zkoumá, jaký výrobek je na trhu požadován a jak by měl ideální výrobek vypadat, aby ho spotřebitel koupil. Snaží se tedy dát dohromady soubor informací a ideálních charakterů produktů pro možnou inovaci současného produktu. Tento výzkum se soustředí na to, jaké jsou charakteristické produkty na daném trhu, co zde chybí, kde je možnost se zlepšit a na co si dát pozor. Posledním výzkumem je výzkum propagace. Ten se soustředí na komunikaci se zákazníky, na reklamu – na její nejlepší a neúspěšnější kanály pro daný segment.(Boučková, 2011, s. 63-80)

Než samotný marketingový výzkum může začít, je třeba vše důkladně promyslet, zvolit si metodu, kterou bude realizovaný a najít správné zdroje. To vše patří do fáze přípravy. Následuje fáze realizace, což je například konkrétní hledání na internetu v případě sekundárních dat, distribuce dotazníků v případě dotazníkového šetření anebo konkrétní realizace hloubkové rozhovoru. Závěrečnou fází je vyhodnocení dat a jejich následná interpretace. Těmto fázím bude věnována kapitola 3.2. Dotazníkové šetření.(Karlíček, 2013, s. 79-95)

3.1. Sekundární data

Cílem marketingového výzkumu je získat co nejvíce relevantních informací o trhu, našich zákaznících, atd. Díky moderní době internetu se ve většině případů marketingového výzkumu pouštíme nejprve do hledání sekundárních dat. Musíme však vědět, jaké informace hledáme, kde je hledat, abychom z nich dosáhli použitelných a relevantních výstupů. Sekundárních dat je opravdu mnoho, proto se vždy snažíme využít data sekundární před primárními. Proč? Hlavně z důvodu finanční a časové náročnosti.(Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, s. 53)

Měli bychom rozlišovat sekundární informace a sekundární data. V případě pojmu sekundární informace se jedná o informace, které již byly shromážděny někým jiným a jsou například na internetu volně ke stažení. My tyto informace můžeme použít pro náš výzkum. Sekundární data jsou data již sesbíraná v minulosti námi či firmou a je možné je opakované použít v rámci současného projektu. Jejich cena je mnohem nižší než cena a čas pro získání primárních informací.

Zdroje sekundárních informací jsou většinou veřejně publikované někým jiným nebo jsou součástí veřejných informací, které musí firmy publikovat každoročně. Sekundární zdroje dat se rozlišují na interní a externí. Interní sekundární data nasbíráme sledováním marketingových činností uvnitř firmy nebo také sledováním činností v provozu. Tato data mohou být již shromážděna v interním

systému. Záleží na jeho vyspělosti, jaké informace zde jsou zaneseny a jaké reportovací nástroje systém obsahuje. Vnější zdroje sekundárních dat jsou zdroje, které poskytují organizace, jako jsou například ministerstva, statistické úřady, výzkumné agentury či nadnárodní celky. Jsou jimi zdroje jako panely, různé průřezy odvětvími, průzkumy cílových skupin, průzkumy jednotlivých odvětví, atd. Tyto průzkumy jsou poskytovány většinou za úplatu. (Kotel et al., 2011, s. 54-55)

Největším a nejlevnějším sekundárním zdrojem informací je samozřejmě internet. Pozor však na jejich relevantnost. Informace na internetu se mohou dotýkat tématu, které ve výzkumu řešíte, mohou být však sbírány za jiným účelem s trochu jiným nastavením a mohou být pro projekt či výzkum velice zavádějící. Taktéž mohou být tvořeny z nedůvěryhodných dat. Proto než tyto data použijete, rozhodně si ověřte použité prameny a metodiku daných dat.

Jsou i situace, kdy na internetu nenaleznete žádná použitelná data. V tomto případě je na řadě vnější zdroj informací v podobě například výzkumné agentury.

Během sběru sekundárních dat můžeme narazit na takzvané amatérské zdroje. Tyto zdroje rozhodně není třeba od začátku zavrhovat, je však nutné na místě je prověřit. Mnohdy mají však tyto informace větší informační hodnotu než zdroje oficiální. Riziko je pouze v tom, že tyto zdroje nemusí být objektivní, mohou být ovlivněny autorem, protože tyto zdroje nepodléhají legislativním nařízením. (Kotel et al., 2011, s. 54-55)

3.2. Dotazníkové šetření

Dalším, a zároveň nejčastěji používaným druhem marketingového výzkumu, je dotazníkové šetření. Pomocí dotazníku získáváme cenné informace v podobě zpětné vazby od zákazníků, spotřebitelů ale i partnerů a distributorů. Nástrojem tohoto řešení je papírový nebo digitální dotazník. Jsou dva základní typy dotazování:

- přímé dotazování,
- zprostředkované dotazování. (Řezanková, 2010)

V **přímém dotazování** figurují pouze dvě osoby, a to výzkumníka a postava daného respondenta. Vyplnění dotazníků může probíhat různými formami. Ať už výzkumník klade otázky a odpovědi si zapisuje, nebo respondent otázky čte sám a vyplňuje dotazník také sám. Další možností je, že respondent přímo odpovídá a výzkumník zapisuje jeho odpovědi. U přímého dotazování je příjemné, že pokud respondent čemukoli nerozumí, může se výzkumníka přímo zeptat, jak byla konkrétní otázka myšlena.

U zprostředkovaného dotazování je zde navíc osoba tazatele, který dotazování zprostředkovává. Tazatel musí být řádně proškolený, aby pochopil, o čem výzkum je, a hlavně aby dokázal odpovědět na jakékoliv doplňující otázky týkající se otázek či tématu dotazníku.(Foret, 2008, s. 40-43)

3.2.1. Způsoby šetření

Získávat informace od respondentů můžeme mnoha způsoby (dotazník, anketa, telefonické dotazování, atd.). Součástí praktické části této práce je metoda dotazníku. Na co si tedy dát pozor?

Před samotnou tvorbou dotazníku je třeba si vše řádně promyslet, ujasnit si, jaké informace chceme získat a co by mělo být výstupem. Vybrat správný a dostatečně velký segment pro dotazování. A pak je třeba dobře promyslet samotné logické sestavení dotazníku tak, aby dával odshora dolů smysl, aby zde nebyly otázky navíc a aby nebyl moc náročný pro respondenta a neodradil ho. V případě špatně sestaveného dotazníku mohou být výsledkem úplně jiné nebo zkreslené informace.

Respondent by se měl na začátku dozvědět, na jaké téma dotazování bude, za jakým účelem a jak bude dlouhé. Měl by se při vyplňování cítit dobře a všemu rozumět. Při tvorbě dotazníku jsou důležité 4 aspekty (Foret, 2008, s. 43-48):

- celkový dojem,
- formulace otázek,
- typ otázek,
- snadná manipulace s dotazníkem.

Při nastavení a správné kombinaci těchto 4 aspektů, jsou obě strany spokojené. Respondent se cítí příjemně, otázky a téma výzkumu chápe. Zároveň dotazník přinese výzkumníkovi hodnotné a užitečné informace.

Dotazník by měl v respondentovi vyvolávat pocit, že je profesionálně zpracovaný, že výsledky k něčemu napomohou, a tudíž ho rád vyplní. Informace o tématu, dobře položené otázky, propracovaná kompozice a přehledný formát dávají dohromady **celkový dojem**, který z dotazníků respondent má. Není tedy vůbec na škodu investovat trochu času k jeho naformátování. V případě tištěného dotazníku je pak doporučován barevný tisk a propracovaný formát, který v respondentovi vytváří další dílek důvěry odměněný řádným a konkrétním vyplněním.

Při **formulaci otázek** je prvotním smyslem položit je tak, aby na ně respondent odpověděl pravdivě a relevantně pro konkrétní výzkum. Aby jim rozuměl a nemusel nad nimi dlouho přemýšlet, jak byly myšleny a mohl tak rychle odpovědět. Otázky by však neměly v rámci jednoduchosti ztrácet na kvalitě a validitě.

Třetím aspektem je **druh otázek.** Nejčastěji využíváme otázky otevřené, kde se může respondent rozepsat o dané problematice nebo sdělit svůj názor alespoň heslovitě. Dále pak otázky uzavřené, kdy má respondent předpřipravené otázky a vybírá právě z tolika variant, kolik je k dispozici v zadání (většinou 1 a více). Poslední variantou jsou otázky polootevřené, součástí jsou předpřipravené odpovědi/varianty, které má za úkol například seřadit nebo jim dát prioritu na škále.

Nutné je nezapomenout na použití a **snadnou manipulaci a ovládání dotazníku** z pohledu respondenta. V případě tištěného dotazníku je potřeba si dát pozor například na vytištěné otázky na konci stránky a možnosti odpovědí na druhé stránce. V takovém případě musí respondent několikrát otáčet papír, a staví ho to do nekomfortní situace a odpověď by pak mohl odbýt. V případě digitální formy dotazníku si dejte pozor na snadné ovládání odpovědí. Výzkumník by také neměl zapomenout sám na sebe. I on bude potřebovat snadno sbírat vyplněné dotazníky a manipulovat s nimi. A co je nejdůležitější bude data zpracovávat. O tom však v kapitole 3.2.3. (Foret, 2008, s. 48-57)

3.2.2. Příprava

Dotazování je nejčastěji používanou metodou sběru dat. Na jejím začátku však musí být důkladná příprava, při které se musí velice pečlivě uchopit problém, který má být řešen a následně stanovit konkrétní cíle výzkumu (příprava je tak snad jednou z nejdelších fází dotazování, rozhodně delší než samotné dotazování). Následně je třeba krok po kroku projít proces dotazování tak, aby na sebe jednotlivá témata a příslušné kroky navazovaly a dávaly dohromady smysluplný celek. Vytvoříme si tak předpoklad k tomu, že z výzkumu budeme moct zpracovat pro nás požadovaná data. Pokud je tato fáze uspěchaná, může velice jednoduše dojít ke znehodnocení dat a celé práce. Od přípravy se tedy odvíjí samotný úspěch či neúspěch výzkumu.

Jak již bylo zmíněno, definování problému a jasných cílů výzkumů je alfou a omegou celého výzkumu. Pokud jsou špatně nastaveny, mohou se tak až několikanásobně navýšit náklady nad výnosy. Než se však pustíme do samotného definování cílů výzkumu a výzkumu samotného, měli bychom si ještě v před-přípravné fázi nastudovat co nejvíce informací z dostupných sekundárních zdrojů o daném tématu. Pokud má člověk o zkoumaném tématu vědomosti hned od začátku, celé definování cílů, nastavení dotazování i samotné provedení je pro něho daleko jednodušší.(Foret, 2008, s. 23-29)

Jaké fáze tedy patří do přípravy dotazníku? V první fázi musí být zhotoven seznam informací, které mají být pomocí dotazování získány tak, aby odpovídaly zadaným cílům. Součástí seznamu často bývají hypotézy, které chceme díky výzkumu buď potvrdit, nebo vyvrátit. Součástí dotazníku by pak měly být právě ty otázky, které odpovídají na hypotézy nebo mohou poskytnout relevantní informace. (Kozel et al., 2011, s. 186)

Při tvorbě konkrétních otázek, je třeba myslet dopředu na následné zpracování dat. Otázky jsou konstruovány tak, aby jejich následné zpracování bylo co nejjednodušší. Je tedy třeba správně nastavit typ otázek - otevřené, uzavřené a polo-uzavřené. Pokud má být výsledkem otázky číselná statistika, volíme otázky uzavřené. V případě, že je cílem zjištění konkrétního osobního postoje respondenta na dané téma, je na místě otevřená otázka.

Posledním bodem k zamyšlení, před začátkem sestavení dotazníku je otázka spojená s výběrem respondentů. To znamená, že musí být jasně stanovena cílová skupina, u které bude dotazování prováděno. Podle cílové skupiny pak vypadá konkrétní podoba dotazníku, je tedy přizpůsobený

obsah, zadání, vzhled, formát, a typ otázek (konkrétní otázky mohou být striktní, přátelské nebo dokonce osobní).

Po zvládnutí všech výše uvedených fází přípravy, můžeme sestavit finální podobu dotazníku. Poslední fází je pak samotné testování dotazníků mezi pár respondenty. Zjistíme tak jestli jsou otázky pro respondenty dobře položené a pochopitelné. Případné chyby a špatně položené otázky přeformulujeme, abychom předešli otázkám a chybným odpovědím.(Kozel et al., 2011, s. 187)

Po vytvoření a otestování dotazníku realizujeme samotné dotazování, které bude součástí praktické části této práce.

3.2.3. Zpracování a analýza dat

Po provedení dotazování jsou již získaná data shromážděna na jednom místě. Před vyhodnocováním však musí proběhnout jejich úprava tak, aby mohla být například správně statisticky vyhodnocena. Odpovědi jsou, bodovány, formátovány a připravovány pro vyhodnocení. Pokud respondent na otázku neodpověděl vůbec, je třeba otázku proškrtnout, vyřadit ze statistického hodnocení či jí přiřadit hodnotu 0. V případě uzavřených otázek dostávají tedy odpovědi konkrétní váhu například pomocí bodové stupnice. Následně jsou pak pomocí výpočetní techniky statisticky vyhodnoceny a zobrazeny například pomocí grafů a tabulek.(Kozel et al., 2011, s. 100-102)

Následující fází je analýza dat. V této fázi je velice často využíván počítačový software, který analyzuje připravená data a odpovídá tak na otázky, zda jsou výsledky pozitivní či negativní, jestli se potvrdily původní předpoklady. Takto zpracovaná data počítačovým softwarem se pak velice dobře čtou, dobře se v nich hledá a následně díky nim lze i následně intepretovat finální výsledky výzkumu. (Kozel et al., 2011, s. 100-116)

3.2.4. Interpretace

Fáze interpretace navazuje na předchozí část zpracování dat a na analýzu dat. Intepretací je myšleno slovní či písemné vyjádření zjištěných výsledků a následné doporučení, jak řešit problém. Jako první by mělo být ověření výstupních dat. Tedy zda software či člověk (analytik) neudělal nějakou zásadní chybu, například vlivem špatně zadaných nebo nepochopených parametrů. Po kontrole správnosti a přesnosti výstupních údajů je na řadě fáze čtení a pochopení údajů z tabulek a grafů. Následně vybrání důležitých hodnot, výstupů, názorů, které stojí za to zdůraznit, jelikož odpovídají na otázku, řeší problém, či jsou úzce spjaty s některým z cílů výzkumu. Tedy slovní či písemná interpretace toho, co bylo zjištěno a co z toho vyplývá. (Kozel et al., 2011, s. 143-146)

Prezentace výstupu je jednou z nejdůležitějších fází celého procesu marketingového výzkumu, jelikož je to právě jediná součást, kterou zadavatel vnímá a na základě této části hodnotí přínos celého výzkumu. Důležitost prezentace je tedy opravdu vysoká. Je třeba této fázi věnovat dostatek

času. Zásadní je prezentovat věci tak, jak jsou. Pokud vyjde výzkum negativně, je třeba ho prezentovat tak, jak vyšel, nezkrášlovat výsledky a nezobecňovat výsledky, jen aby vyzněly o trochu lépe. (Bočková, 2011, s. 79-81)

Po vysvětlení všech důležitých grafů a tabulek by mělo následovat doporučení co změnit, jak se na základě zjištěných údajů zachovat a zkoumaný problém vyřešit. Naprosto běžné je v dnešní době zpracování a intepretace výsledků v písemné formě nebo formou prezentace. V praxi se ne všichni manažeři a vedoucí pracovníci, kterých se to týká, mohou výsledné prezentace výstupů zúčastnit. (Kozel et al., 2011, s. 146-150)

3.3. Hloubkové rozhovory

Třetím typem výzkumu, který bude použitý v této diplomové práci, jsou hloubkové rozhovory. Je to forma přímého dotazování, kdy probíhá konkrétní rozhovor mezi výzkumníkem, případně vyškoleným tazatelem, a respondentem.

Jak bylo již zmíněno v kapitole 3. 2., před každým výzkumem je třeba vše pořádně promyslet, naplánovat a připravit. U hloubkových rozhovorů tomu není jinak. Výzkumník musí především identifikovat druh rozhovoru, ze kterého se pak odvíjí spousta faktorů. Například formálnost rozhovoru, kde se bude rozhovor provádět, cílová skupina, požadované výsledky, atd. Velice důležité je pak celý průběh jako takový připravit. Tedy předpřipravit si otázky pro respondenta, dokonale je znát, vyzkoušet si časování na jednotlivé části výzkumu tak, aby konkrétní rozhovor probíhal hladce a působil profesionálně. (Kozel, 2006, s. 152-154)

Pokud se jedná o menší výzkum, řekněme do 25 rozhovorů, může je výzkumník absolvovat jako tazatel sám. Pokud je cílová skupina početnější, využívají se výzkumné agentury, které mají proškolené tazatele. Každý tazatel musí znát cíl výzkumu. S tím souvisí požadované výsledky, to znamená, jestli chceme odpovědi spíše kvantitativní nebo kvalitativní. Obecně se hloubkové rozhovory přiklání ke kvalitativním datům.

Před začátkem rozhovoru je důležité respondenta seznámit s tématem a cílem výzkumu tak, aby rozuměl otázkám v širším kontextu a hlavně, aby se cítil dobře a odpovídal pravdivě. Téma rozhovoru může být zadáno také napůl. Tím je myšleno, že je téma výzkumu řečeno respondentovi pouze obecně, protože během rozhovoru se pomocí otázek dostává k jádru věci a poslední sekcí mohou být například konkrétní otázky ke konkrétní značce/produktu. Tento postup se používá především proto, aby nebyl respondent od začátku ovlivněn produktem/značkou, na kterou se výzkum zaměřuje.

Samotný průběh rozhovoru záleží na druhu rozhovoru. Jestli je formální, zda jsou kladeny striktně otázky nebo jsou spíše pomocné k navození tématu a respondent má volné pole působnosti při odpovědích. Během rozhovoru si tazatel zaznamenává odpovědi. Obyčejný individuální rozhovor je používán spíše při kvantitativním výzkumu (např.: výzkumníci před obchodními

centry), individuální hloubkové rozhovory jsou používány pro kvalitativní výzkum (např.: hloubkové rozhovory ve výzkumných agenturách). (Kozel et al., 2011, s. 190-192)

Nedílnou součástí rozhovorů je závěr, který je velice zásadní ve vztahu k respondentovi. Je důležité navodit u tazatele pocit, že právě jeho odpovědi jsou velmi dobře využitelné a pomohou vyřešit problém. Může mu být také sděleno, kde najde výsledky výzkumu. Tímto nejenže má respondent o výzkum zájem, ale hlavně má z rozhovoru příjemný a pozitivní pocit a pravděpodobně nebude mít problém s účastí na jiném výzkumu v budoucnu.

4. Specifika brandu na B2B

Chování brandu na trzích B2B a B2C je odlišné. Proto je tato kapitola věnována krátkému vysvětlení chování brandu na B2B trzích, jelikož tento případ bude předmětem praktické části.

Je třeba si uvědomit, že v případě působení značky na trhu B2B je cílová skupina komunikace trochu roztříštěna. Brand má zajisté působit na veřejnost a koncové zákazníky. Ale zároveň, a to je velice důležité, musí komunikovat hodnoty na správné lidi, a to je v tomto případě větší skupina. Na B2C je to jeden konkrétní cílový zákazník, který si produkt koupí. Na B2B to může být cílový uživatel produktu, nákupčí, manažer, účetní, zkrátka je zde větší skupina ovlivňovatelů, na které je třeba zacílit.

Na průmyslovém trhu B2B značka většinou vlastní více produktových řad a dílčích značek. Je tedy potřeba vytvořit správnou logickou a jasnou hierarchii značek. Portfolio velkých průmyslových firem bývá široké a hierarchie sub-brandů tak dává možnost cílit komunikaci na B2B trhu jasně konkrétními benefity a hodnotami jednotlivých skupin. Vytvořené značky nesou jména buď deskriptivní, což znamená, že značka přímo říká, o jaký druh produktu či skupinu produktů se jedná, nebo nesou v názvu asociaci, kterou si má uživatel spojit s produkty pod touto značkou. Jelikož je proces B2B marketingové komunikace trochu jiný než B2C, asociace v něm hrají důležitou roli. A to asociace vkládané přímo do brandu nebo asociace, které se využívají v marketingové komunikaci značky. Tyto asociace tak na B2B trhu většinou zvýrazňují hodnoty produktů, jejich funkčnost nebo například prestiž firmy. Vše musí být dopodrobna promyšleno, jak značka působí, co vyjadřuje, jaké navozuje asociace, a to nejen z pohledu firmy, ale hlavně z pohledu zákazníků a lidí, kteří budou značku nakupovat.(Keller & Lane, 2007, s. 761-762)

Keller a Lane (2007) tvrdí, že při vytvoření hierarchie je třeba myslet na rozdělení do cílových segmentů. Tedy jaká značka či produktová řada působí na jakou cílovou skupinu, jaké má cílová skupina potřeby a na jaké asociace uslyší. Keller a Lane (2007) dále zjistili, že je nutné si představit situaci z pohledu cílové skupiny, jaké informace potřebují, jak se na produkt dívají, jak smýšlejí, čím jsou ovlivnitelní, atd.

Brand sice nese hodnotu firmy a navozuje pozitivní asociace o produktech pod ním schovaným, nezapomeňte však na využití dalších nástrojů marketingové komunikace. Pro B2B trh je specifické

komunikovat s potenciálními zákazníky nejen skrze hesla, akce, asociace, články ale také se přidávají čím dál více konkrétní technické informace o produktových řadách a produktech. Jak již bylo zmíněno, na B2B rozhoduje o koupi více lidí, je tedy třeba prodiskutovat technické vlastnosti produktu s technologem v návaznosti na nákupčí a například možnosti cen určovat s nákupčím v návaznosti na finanční oddělení. Každý totiž vyžaduje a očekává jiný druh informací a značka produktu na B2B musí přesvědčit všechny tyto zainteresované lidi, že ji mají koupit. Měli bychom tedy vědět, že na trhu B2B je důležitý osobní prodej, prostřednictvím kterého je zvyšováno povědomí o značce, dále se díky osobnímu prodeji vytvářejí asociace o značce a specifikují se technické vlastnosti produktů. (Keller a Lane, 2007, s. 761-762)

Pokud má značka silné partnery, neměla by se bát jejich sílu v rámci spolupráce využít. Tedy v případě, že máte silnou značku, její silné hodnoty a partner/distributor, s kterým spolupracujete, jí věří a sdílí tyto hodnoty. Partner poté využívá asociace také v rámci komunikace na cílové zákazníky. Příkladem může být internetový e-shop Czech Computer, který nakoupí notebooky značky HP. Se značkou HP se nesou trhem asociace jako spolehlivost, vyspělá technologie, dlouholetá tradice v IT, spolehlivost, výdrž,…Tyto hodnoty e-shop CZC rozhodně použije při nabízení konkrétního HP notebooku ve své marketingové komunikaci a přidá tam technické vlastnosti, které taktéž získal od firmy HP. A co navíc? Přidá do komunikace například: „Czech Computer doporučuje značku HP jako jednu z nejkvalitnější na trhu počítačů“. Tento výrok spojuje sílu dvou dobrých značek a o to více může zapůsobit na koncového zákazníka.

Marketingové programy brandu v rámci B2B trhu musí být tedy soustředěny na všechny jednotlivce, kteří ovlivňují nákup konkrétního produktu/značky. Někteří ji ovlivňují více a stojí tak o vybudování vztahu ke značce. Někteří hledají pouze technické informace a co nejvyšší kvalitu za málo peněz. Při vytváření hierarchie značek je třeba všechny tyto jednotlivce, jejich potřeby a vnímání brát v potaz a dle toho značky poskládat a pracovat s nimi. (Keller & Lane, 2007, s. 763-764)

5. Společnost 3M

Touto kapitolou se pomalu dostáváme do praktické části. A jelikož bude praktická část zaměřená na značky společnosti 3M, je určitě na místě společnost a posléze její hlavní značky a značky, na které se bude soustředit case study, krátce představit.

V roce 1902 byla založena malá těžební společnost v Minnesotě (USA) za účelem těžby nerostu zvaný korund. Založilo ji 5 zakladatelů pod názvem Minnesota Mining & Manufacturing (v roce 2002 přejmenována na 3M). Pro ilustraci přikládám schéma, kde můžete vidět vizuální vývoj loga 3M (viz. Příloha č. 2.). Důležitým prvkem, který do společnosti tito pánové přinesli, byl duch podnikavosti, spolupráce, inovací a dnes i vědy. Tyto faktory jsou hlavními prvky i dnešní společnosti 3M, která dnes již není malou důlní společností. Krůček po krůčku se totiž stala přední globální, inovační, vědeckou a průmyslovou firmou, která chrlí na trh jednu technickou

či marketingovou inovaci za druhou a je zodpovědná za více než 60 000 výrobků, které jsou používány v domácnostech, školách, nemocnicích, průmyslu, lékařství, atd.

V současné době živí třetinu společnosti vynálezy z posledních 5 let. Součástí společnosti jsou tisíce výzkumníků, kteří neustále pracují na nových technologiích, inovacích a aplikaci vědeckých poznatků do života. 3M působí prakticky po celém světě. Konkrétně má v 70 zemích světa svojí vlastní pobočku, v 200 zemích světa prodává přes své distributory a další nemalou část světa obsluhuje přes internet. Záběr firmy je obrovský zejména díky úžasné technologii a šířce portfolia. 3M je zkrátka odhodlaná pomocí vlastní technologie a vědy aplikované do samotného života zlepšit stovky milionů životů po celém světě, který se stále mění a jde kupředu.

Uvedu krátce dva příběhy 3M - jeden z nich známý celosvětově, druhý v České republice. 20. července 1969 vstoupil astronaut Neil Armstrong na měsíc. Díky 3M technologii zanechal na měsíci stopy od bot, které byly vyrobeny ze syntetické pryže Flourel™. Druhým, tentokrát ryze českým příběhem je MS v hokeji 2005 ve Vídni. Českému hrdinovi Jaromíru Jágrovi zlomil německý bek Stefan Schauer malíček a zdálo se, že český tým bude muset dohrát MS bez svého klíčového hráče. Díky 3M technologii mu byla v Brně vyrobena speciální sádra na malíček. Taková sádra, aby se mu vešla do rukavice. Jágr díky této dlaze dohrál a český tým získal na MS zlaté medaile. I takovýchto příběhů je 3M součástí.

3M je společnost, která se celosvětově velice striktně drží svých hodnot a dává jim tak velikou váhu nejen jako globální společnost, ale soustředí tyto hodnoty i ve svých menších pobočkách/zemích. Mezi hlavní hodnoty společnosti patří především poctivost a integrita ve všem co dělá. Dále pak klade důraz na spokojenost zákazníků s kvalitní poskytnutou technologií produktu či služby. 3M respektuje sociální prostředí po celém světě a další velice důležitou hodnotou je CSR, tedy společenská odpovědnost firem. V neposlední řadě rozvíjí iniciativu na podporu a rozvíjení mladých talentů a vedení svých zaměstnanců k seberozvoji a rozvoji společnosti.

5.1. Architektura značek 3M

Výrobky 3M jsou součástí spousty segmentů, ovlivňují profesionální trhy, jako jsou těžký průmysl, výroba, automobilový průmysl, bezpečnost, energetika, elektronika, těžba, komunikace, dopravní řešení či zdravotnictví. Dále jsou pak výrobky 3M vyráběny pro řešení problémů v domácnosti, v segmentu péče o zdraví, kutilství, kancelářské potřeby či pomoc studentům. Záběr je tedy široký a postupem času bylo třeba portfolio označit jednotlivými značkami, zařadit je do hierarchie tak, aby se v nich zákazník vyznal.

Mezi klíčové brandy 3M, ve smyslu brandingu a povědomí o značkách 3M, patří spíše spotřebitelské značky, jako jsou Post-it, Scotch-brite, Scotch, Nexcare, Command a Spofaplast. Tyto značky jsou již v povědomí zákazníků pevně zakořeněny. Mají tak velkou tradici a sílu, že dokáží žít již samy a není tedy nutné k nim přidávat značku 3M.

Obrázek 4 - Klíčové značky 3M



Zdroj: http://www.3mcesko.cz/3M/cs_CZ/company-ctl/

5.1.1. Post-it®

Bločky Post-it, jsou již nedílnou součástí našich každodenních životů, zná je snad každý. Barevné papírky různých velikostí s unikátním lepidlem, které vydrží mnoho dní. Jsou schopné inspirovat myšlenky nebo jen pomoct s nákupním seznamem. Jsou tedy určené pro kreativitu, rychlost, jednoduchost či udržení pracovního stolu v relativním pořádku.

Jsou nedílnou součástí skoro každé kanceláře, využívají se pro zapsání krátkodobých úkolů, myšlenek či při hromadném brainstormingu.

Značka Post-it je již tak historicky známá a na celosvětovém trhu tak rozšířená, že je uváděna samostatně. Na obalu těchto lepících papírků jakéhokoli provedení či velikost najdete tedy značku Post-it, přičemž značka 3M je uvedená pouze v menším měřítku v doplňujícím textu. Lidé však vědí, že tato značka kancelářských pomocníků patří pod střechu 3M. Dokonce je to jedna z nejčastěji jmenovaných značek při odpovědi respondentů na otázku, jaké značky 3M znají.

Post-it se tak staly synonymem pro jakékoli pomocné papírky v kanceláři. Na obrázku č. 5 můžete vidět uprostřed značku Post-it. Vlevo kancelářské papírky, kde je kombinace značky Post-it a značka 3M zde také figuruje, i když v menším měřítku, jako doplněk. Obrázek označovacích lístečků vpravo je již označen pouze značkou Post-it. Můžeme tady vidět důkaz, že tato značka v některých případech již funguje sama, bez velkého 3M.

Obrázek 5 - Značka Post-it



Zdroj: https://twitter.com/postit

5.1.2. Scotch-brite™

Značka Scotch-brite je symbolem čisté domácnosti. Pod touto značkou se skrývá série výrobků a nástrojů, které by vám měly pomoct efektivně uklidit kuchyň, koupelnu, podlahu, zkrátka celý dům. Jedná se o malé inovace, které zvyšují efektivitu činnosti. Patří sem například houbičky na nádobí se speciálním povrchem pro drhnutí z jedné strany a pro udržení přípravku v houbě z druhé strany. Dále pak hadříky z tkaného vlákna či váleček na prach na oblečení, který je vítaným pomocníkem před odchodem z domu. I v tomto produktu se skrývá spousta práce technologů, kteří na váleček a jeho papír vyvinuli speciální lepidlo tak, aby jeden papírek na sebe navázal co nejvíce nečistot z oblečení. Je tak až třikrát efektivnější než konkurenční produkt.

Tuto značku znají většinou ženy, jelikož u produktů Scotch-brite jsou cílovou skupinou ženy, které uklízejí v domácnosti a uvítají jakoukoli pomoc. Tyto ženy možná ani netuší, že je Scotch-brite pod značkou 3M. Použití značky Scotch-brite na obalu produktů je sice stejné jako u příkladu Post-it, nicméně komunikace Scotch-brite probíhá již samostatně bez mateřské značky 3M.

Obrázek 6 - Značka Scotch-brite - typická houbička na nádobí



Zdroj: www.scotch-brite.com

5.1.3. Scotch®

Značka Scotch je dnes synonymem lepení. Je to symbol pásek a veškerých kvalitních lepidel. Produktové řady Scotch začínají od malých pásek, vteřinových lepidel, izolep, nůžek, dekorativních pásek, až po desítky druhů průmyslových lepidel na různé povrchy. Tato lepidla dnes lepí velké lodě či dokonce letadla typu Boeing.

Tato značka má tedy dvě tváře. Jednou jsou malá lepítka, izolepy, pomůcky na dekoraci či balení, které Vám usnadňují balení čehokoli. Je to část portfolia Scotch, která cílí nejvíce na koncové zákazníky (B2C). Druhá část průmyslových lepidel a pásek se zaměřuje spíše na distributory a na průmysl, je to tedy záležitost B2B. Můžeme tu vidět, že pod stejnou značkou 3M může být

tak široké portfolio, že má více cílových skupin. Je to dáno tím, že tato značka má již 75letou tradici a při tempu inovací 3M se portfolio opravdu rozrostlo do široka.

Zajímavostí je, že v roce 1985 byl proveden průzkum společnosti Roper, kdy 46 % respondentů průzkumu sdělilo, že je pro ně páska Scotch nepostradatelná a někteří dokonce odpověděli, že jsou na ní závislí. Mezi ostatní nepostradatelné produkty tehdy patřily například nemačkavé látky, alobal, punčocháče či trička, nikoliv domácí počítače (pouze 2%). Jak by tomu bylo asi dnes ve světě mobilních technologií a sociálních sítí?

Na obrázku č. 7 můžete vidět nejznámější produkt ve spotřebitelské sféře, a tím je lepicí páska pro domácnost s plastovým nástavcem pro jednoduché odtrhávání. U některých produktů pro domácnosti je značka Scotch ještě lehce podpořena mateřskou značkou 3M. Nicméně v průmyslu a B2B jsou již pouze Scotch lepidla, žádné dodatečné 3M. Je to dáno již jasným a silným postavením značky Scotch v průmyslu lepení a také více než 85 letou tradicí této značky.

Obrázek 7 - Značka Scotch - lepicí páska Magic Tape



Zdroj: http://www.mesco-group.com/Stationery/Office-Supplies/Tapes-Dispensers/3M-Scotch-105-Magic-Tape-with-Plastic-Dispenser-3-4.html

5.1.4. Nexcare™

„Nexcare je tam, kde se potřebujete cítit lépe.“ Tato značka je spojena především se zdravím. Je pomocníkem při jakýchkoli oděrkách, menších zraněních, poranění pokožky, spálení či natažení svalů. Hlavní skupinou produktů jsou velice kvalitní náplasti, které jsou odolné proti vodě nebo s hojivým účinkem nebo jsou určeny na obličejovou pokožku, na ruce, na nohy, na puchýře, atd. Především náplasti odolné proti vodě a také skupina dětských barevných náplastí je známá veřejnosti. Nezapomeňme také na šikovné gelové sáčky Nexcare, které se používají pro ochlazení nějaké rány (před použitím se schladí v mrazničce) nebo pro zahřátí například nataženého svalu (před použitím se ohřejí v mikrovlnné troubě či horké vodě). Tento multifunkční gel má speciální složení, aby dokázal měnit teplotu v rozmezí až 80 stupňů. Mějte tak po ruce připravený Nextcare gel či náplast jako první pomoc při drobném zranění.

Tato značka je sice součástí vlajkové lodi 3M, nicméně není to již případ tak silné značky jako předešlé příklady. Je tedy jak v komunikaci, tak na produktech spojena ještě stále s mateřskou značkou 3M, a to na rozdíl od předešlých trochu silněji. Značka 3M figuruje přímo v názvu produktu tedy například „3M Nexcare waterproof bandages“. Nexcare je sice jako hlavní značka produktu, ale využívá pomocného efektu velké značky 3M, která zvyšuje její důvěryhodnost a je tak určitou jistotou kvality produktu. Na obrázku č. 8 můžete vidět dvojí kombinaci ztvárnění spolupráce mateřské značky a sub-brandu Nexcare.

Obrázek 8 - Značka Nexcare - ColdHot chladící sáček / voděodolné náplasti



Zdroj: https://store.sweetcare.pt/nexcare-hot-cold-bags-p-003734nc

5.1.5. Command™

Se značkou Command přišla další technologie, která přináší zjednodušení určité činnosti. Pod touto značkou se skrývají všelijaké háčky, držáky na obrazy, držáky poliček a především pak jejich připevňovací část. Díky Command háčkům již nepotřebujete kladivo, hřebíky či dokonce vrtačku a šrouby. Technologie Command je šetrná ke zdem, sousedům a je tak jednoduchým řešením, jak něco pověsit či připevnit.

Tato značka je sice další z řad šikovných inovací 3M, nicméně velkou a silnou v povědomí lidí se stala hlavně díky marketingové strategii. 3M totiž spojilo tuto značku se známým zpěvákem MC Hammerem, který v komunikaci, reklamách, marketingových materiálech hlásí: *„Odložte kladivo a nářadí, Mc Hammer (kladivo) je tu, aby Vám řekl o jednoduché technologií zavěšení obrázků na zeď, aniž by zeď poškodil. A to během pár vteřin*.“ (3M, 2017) Dalšími slogany jsou „Neničte Vaši zeď“ či „Stop hammer time“, což je dokonce vytržená věta z kontextu nejznámější písničky Mc Hammera. Nejslavnější léta tvorby tohoto zpěváka jsou sice dávno pryč (90. léta), ale přirovnání novodobé technologie ke známé hvězdě evidentně může zafungovat. Je to zajímavý způsob, jak zviditelnit značku pomocí celebrity.

Značka Command je používána stejně jako papírové „lepíky“ Post-it. Tedy hlavní značkou je značka Command, která je podpořena mateřskou značkou. Zajímavostí na logu značky Command

je, že zde figuruje ještě upřesňující charakter produktu „strips“. Toto slovo upřesňuje zákazníkovi typ produktu a je tak pomocníkem pro pochopení této značky a produktů.

Obrázek 9 - Značka Command - sundavací háčky na stěnu





Zdroj: http://www.quickship.com/3m-command-hook-with-adhesive-strip

5.1.6. Spofaplast®

V roce 2010 společnost 3M koupila na českém trhu prosperující značku Spofaplast. Tato značka je synonymem pro české náplasti.

Jednou se strategií rozšiřování 3M jsou akvizice, které se dějí v případě 3M velmi často. Čeští spotřebitelé se obávali, že značka Spofaplast, která má na českém trhu 50letou historii a tradici, touto akvizicí zahyne. A to z toho důvodu, že 3M má svojí technologii a značku náplastí Nexcare. Značka Spofaplast však byla zachována hlavně z důvodu výsostného postavení na českém trhu a bylo přidáno pouze malé logo 3M.

3M se tedy v posledních letech snaží využít jedinečnou technologii lepení s řadou produktů Spofaplast a jejich silnou pozicí, aby vzniklo něco unikátního.

Je to tedy krásný příklad toho, že ne všechny akvizice musí znamenat odchod koupené značky do ústraní nebo přinejmenším pod nadvládu velké mateřské značky. Pokud to na daném trhu dává smysl, je třeba značku ponechat a využít její síly.

V tomto případě se logo 3M chová stejně jako u příkladu značky Post-it, je v ústraní. Ale na druhou stranu se dostatečně vyjímá v názvu produktů Spofaplast, kdy působí hned na prvním místě (například 3M Spofaplast minilékárnička). Náležitě tak zdůrazňuje fakt spolehlivosti a kvality.

Obrázek 10 - Značka Spofaplast - textilní náplasti



Zdroj: https://www.lekarna.cz/rychloobvaz-spofaplast-6cmx1m-c-154/

Je vidět, že výše uvedené 3M značky mají již velice vyspělou mnoholetou tradici. Tyto brandy působí již jako hlavní značky produktů, jsou nositeli informací a komunikace v rámci značky. Zároveň je však ještě stále smysluplné uvádět zde logo 3M, jak z pohledu spolupráce silné matky, tak z důvodu garance kvality, inovace, spolehlivosti, výdrže a nejnovější technologie.

Ve výzkumné části, konkrétně v kapitole 6. Case study 3M, se budeme zaměřovat ve výzkumu na značky patřící do 3M divize ochrany zdraví a bezpečnosti. Jsou jimi značky Peltor, Speedglas, EAR, SecureFit, Solus, Versaflo a Adflo. Proto je krátce představím, abychom věděli v následném výzkumu, o jakých značkách a produktech se bavíme.

5.1.7. Peltor™

3M a značka Peltor je světovou jedničkou v aktivní ochraně sluchu. Pod touto značkou se skrývají produkty pro aktivní ochranu sluchu. Proč aktivní? Jedná se o mušlové chrániče, které mají zároveň funkci dorozumívání a komunikace mezi pracovníky. Jinak se jim také říká komunikátory. Komunikátor tlumí hlučný zvuk prostředí, ve kterém se pracovník nachází a dokáže odfiltrovat pouze hlas spolupracovníka. Je to další z mnoha jedinečných technologií, která patří pod 3M a je světovým lídrem právě v poskytování aktivní ochrany sluchu. A tím i zůstává, jelikož neusnula na vavřínech a postupem času se tyto produkty neustále vyvíjejí. Dnes již nabízí funkci nejen odfiltrované komunikace a snížení okolního hluku, ale také funkci Bluetooth nebo dokonce zabudované rádio.

Značka jako taková má obrovskou sílu v této komoditě, hlavně v rámci průmyslu, letectví, v armádě, policii či motorsportu a sportovní střelbě. Je to opravdu specifický brand a proto není úplně známý veřejnosti. Nemůže být tak zařazen po boku 6 hlavních spotřebitelských značek 3M jako například Post-it. Peltor je užíván společně se silnou mateřskou značkou 3M, nicméně v marketingu a brandové strategii je užíván samostatně, jelikož komunikace jde přímo na zacílené

trhy a segmenty, kde je Peltor opravdu velkým průkopníkem, profesionálem a značkou té nejvyšší kvality.

Pod značku Peltor byla posléze přidána další komodita, a to ochrana hlavy a obličeje. Pod tuto značku patří tedy také ochranné přilby a obličejové štíty. Nicméně chování značky Peltor zůstává stále stejné.

V tomto případě to nemusí být nutně slabina, možná naopak. V případě výše uvedených segmentů průmyslu je lepší dodat hlas kvality a té nejlepší technologie 3M k produktům Peltor.

Obrázek 11 - Značka Peltor - různá vizualizace



Zdroj: http://www.rz1.cz/m/4/peltor-3m

Zajímavostí je různé použití kombinace značek v rámci komunikace na konkrétní cílové segmenty nebo dokonce v rámci eventů. Vpravo můžete vidět klasickou vizualizaci použití kombinace matky 3M a sub-brandu Peltor v rámci průmyslové komunikace. Tedy myšlenka je taková, že v průmyslovém odvětví již zákazníci, nákupčí a bezpečnostní technici znají tuto prémiovou značku, ať už v rámci aktivní ochrany sluchu či ochrany hlavy a obličeje. Vlevo však vidíte obrácenou kombinaci. Je to příklad z brandingu komunikátorů v rámci světové rally. Tedy značka jako taková bude vidět po celém světe na vozech v rámci přenosů závodů rally. 3M tedy neváhala a postavila do popředí velkou značku 3M. Chtěla být vidět po celém světě a potvrdit, že je této velké akce součástí. Zároveň tak využít potenciál uvedené akce a posílit značku 3M.

5.1.8. Speedglas™

Značku Speedglas bych označil rozhodně jako nejsilnější ve svém oboru z probíraných značek divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Je to značka produktů pro svařování. Má tedy velice specifický a konkrétní cílový segment a je technicky náročná. Nikoho snad nepřekvapí, že v technologii pro ochranu při svařování je 3M opět průkopníkem. Jako každá vyspělá značka, začala mít i Speedglas levnější a méně kvalitní konkurenty na trhu. Momentálně je tedy Speedglas označována za nejkvalitnější a prémiovou značku ve svařování s velmi vysokou cenou.

Komunikace brandu Speedglas je velmi poučná a jasná: „Při svařování může jít až o lidské zdraví, dopřejte si tedy tu nejvyšší kvalitu!“ nebo také „V otázce bezpečnosti při svařování není prostor na kompromisy“.

Co se týče známosti značky, je to podobný případ jako značka Peltor. Speedglas je známý snad všem, kteří se se svařováním setkali. Tedy ve specifickém segmentu svářečů či pěti hlavních distributorů se pouze značka pro sváření uvádí samostatně. V případě komunikace této značky na koncové zákazníky a distributory patřící do širší skupiny osobních ochranných pracovních prostředků, spojuje 3M značku Speedglas v kombinaci s matkou, aby přidala váhu kvality a jistoty při ochraně proti pracovním rizikům a úrazům. A zároveň tak zdůraznila, že i svařování, konkrétně značka Speedglas, patří do rodiny značek 3M ochranných pracovních prostředků.

Obrázek 12 - Značka Speedglas - různá komunikace dle distributora



Zdroj: interní zdroje 3M

Na výše uvedeném obrázku můžete vlevo vidět náhled pro hlavní distributory Speedglas, kde figuruje pouze značka Speedglas. Není třeba přidávat velký brand 3M, tito distributoři a zákazníci už mají svou zkušenost s uvedenými Speedglas produkty a jsou přesvědčeni o jejich kvalitě. Na pravé straně pak vidíte obecnější vizuál, který je určen pro distributory všech osobních ochranných pracovních prostředků. Zde je kombinace značek 3M i Speedglas, jak již bylo výše zmíněno.

5.1.9. EAR®

Společnost 3M je předním představitelem ochrany sluchu, respektive jsou jimi značky Peltor a právě EAR. Tato značka představuje pasivní ochranu sluchu, a to tvarovatelné a tvarované zátkové chrániče. 3M tak nabízí opravdu dokonalou škálu produktů na ochranu sluchu, a to s jediným záměrem, tedy ochránit uživatele před hlukem na pracovišti.

Před 40 lety uvedla značka EAR na trh revoluční chrániče sluchu Classic, které jsou vyrobeny z patentované pěny. Dnes je tento již inovovaný produkt nejpoužívanější produktem na ochranu sluchu, který zaručuje dostatečný útlum hluku, bezpečné nošení a zároveň komfort.

Značka EAR je tak předním představitelem ochrany sluchu v rámci průmyslu. Nicméně je známá i veřejnosti, protože špunty jsou používány i na spaní nebo při potřebě tlumit hluky z okolí a soustředit se. Má tedy ideální předpoklady k tomu být samostatnou značkou. Má dlouhou

historii, evidentní kvalitu, je známá jak v cílovém byznysu, tak i veřejností. K dokonalosti přispívá také napovídající název značky EAR (v překladu „ucho“), tedy i pro veřejnost velice intuitivní. Samostatné použití je tedy více než logické. Na níže uvedeném obrázku je samostatné logo EAR a nejznámější a nejpoužívanější produkt ochrany sluchu EAR Classic soft.

Obrázek 13 - Značka EAR - nejpoužívanější produkt Classic soft



Zdroj: interní zdroje 3M

5.1.10. SecureFit™ & Solus™

Následující značky jsou již menší a jsou založeny na nové technologii. Značka SecureFit je technologie ochranných brýlí. Tato technologie spočívá v tom, že brýle jsou velice lehké, mají ohebné obroučky a postranice, takže uživatel ani neví, že je má na sobě. Může je tedy nosit po celý den a chránit svůj zrak v rizikovém pracovním prostředí.

Tato značka je zde krátce zmíněna hlavně z toho důvodu, že produktové série těchto brýlí mají v názvu právě název technologie SecureFit. Je to tak další zajímavý příklad, kdy zde vidíme další kombinaci značky. Tedy značka 3M a značka produktu SecureFit pojmenovaná po technologii. Zároveň tak intuitivní název „secure a fit“ (jako bezpečné nošení, které sedne každému obličeji fit).

Značka Solus je také značkou ochranných brýlí pro chránění zraku. Tato série produktů obsahuje rovněž velice unikátní technologii Scotchgard. Technologie zaručuje těmto brýlím, že se nezamlžují. V tomto případě má však série brýlí název Solus a technologie Scotchgard ve značce ani v názvu produktu nefiguruje.

Jistě by bylo zajímavé pro další poznání a výzkum o značkách 3M toto srovnání a důvod takovéhoto postupu vyzkoumat.

5.1.11. Aura™

Aura je jednoznačně nejpoužívanější respirátor na světě (Interní zdroje 3M - výzkum trhu, 2016). Je to technologicky velmi vyspělá filtrační polomaska, která chrání uživatele před vdechnutí jakýchkoli částic, plynů či výparů, díky jejímu inovativnímu ventilku CoolFlow (další název technologie, v tomto případě nepoužitý v rámci brandu, zřejmě z hlediska dostatečné síly brandu

Aura). Všechny respirátory Aura jsou skládací a velice lehké, jsou tak pro uživatele jasnou volbou pro celodenní ochranu proti hrozícím rizikům a ochrání tak jeho dýchací cesty.

Zajímavostí je, že 3M tento produkt použila jako hlavní nositel velké brandové kampaně v roce 2016. Zde byla použita kombinace brandu 3M, Aura, nejprodávanějšího respirátoru na světě a správné marketingové strategie.

Na konec této kapitoly jen zmíním dva poslední brandy, které zazní v Case study 3M. Technologie **Versaflo™** je velmi vyspělá technologie produktů, kterými jsou systémy s pohonem vzduchu pro ochranu dýchacích orgánů před částicemi, plyny a výpary. Dále pak technologie produktů **Adflo™**, která se váže na již zmíněný segment svařování. Jednotka Adflo odčerpává teplý vzduch zevnitř svářečské kukly a napomáhá tak svářeči ke správnému dýchání a teplotě. Obě tyto značky jsou založeny na převratné technologii a figurují tak v produktové řadě na místě brandu i v názvu produktu.

Představením značek 3M jsme zjistili, že sub-brandy 3M se chovají každý trochu jinak. Například Peltor a Speedglas jsou dceřinými značkami (viz kapitola 2).

Každá ze značek 3M má odlišné chování, odlišnou strategii a komunikaci, a to především na základě brandové strategie, tradice a historie značky, síly značky a cílového segmentu. Důležité je, zda je značka již silně zakořeněna v povědomí koncových zákazníků nebo naopak. V takovém případě se určitě nabízí možnost spojení s mateřským umbrella brandem 3M, který sub-brandům dodá potřebnou jistotu, spolehlivost a ztělesní kvality produktu. Podobně musí značka přemýšlet v případě komunikace na B2B.

3M architektura značek by se tak vzhledem k chování jednotlivých brandů dala označit za hybridní house of brand.

5.2 3M vs. 3M Science. Applied to Life.™

Společnost 3M prošla již dvakrát rebrandingem. Jednou to bylo, jak již bylo zmíněno, z původního názvu Minnesota Mining a Manufacturing na 3M. Před dvěma lety prošla dříve inovační společnost 3M, rebrandigem na 3M Science. Applied to Life.™, tedy společnost vědeckou.

Společnost tak mění nejen logo, font, vizualizaci materiálů, ale také cíle a myšlení v hlavách zákazníků a komunikaci k nim. 3M tak rok 2015 bere jako důležitý milník ve své historii. Za více než 100 let přišla s desítkami ne-li stovkami inovací. Dnes už ví, jak tyto inovace fungují a snaží se je aplikovat do života a pomoci tak celému světu. Prohlašuje se tedy za technologickou společnost a hlavně za společnost, která má za cíl pomoci světu k lepšímu životu. Protože: *„Věda je jen věda. Dokud ji nevyužijete ke zlepšení světa.“ (3M, 2017)* Komunikace je tedy stylem příběhů, jak jednotlivé technologie 3M a produkty napomáhají zlepšit svět tam, kde je to potřeba. Lidé tak díky těmto příběhům poznávají, kde všude působí technologie 3M. Říká se, že ať jste kdekoli, 3M technologie je nejdále 10 kroků od Vás. Už to tedy není o inovaci, ale o vědě aplikované do života, o příbězích a o tom, jak zlepšovat svět a lidské životy. Tento rebranding

tak hraje na citlivou strunu všem lidem na světě. V dnešní době je tento styl velice moderní a líbivý.

3M aplikuje řešení na nejmenší i největší možný problém. Umožňuje zabezpečit dodávku elektřiny světových datových center, bez kterých bychom nemohli pracovat, napomáhá předcházet infekcím, chrání rány a mnohem více. Každý den se technologové a vědci 3M snaží zlepšovat znovu a znovu. Jejich otázky jsou: „Co kdyby?“ A snaží se je díky vědě proměnit ve skutečnost, z jejich laboratoří do běžného života. Ve 3M je dnes věda v jádru všeho co dělá, je zde více jak 89 000 lidí, kteří žijí pro vášeň, a ta se jmenuje uplatnění vědy do života.

V rámci konkrétních divizí 3M jsou pak jednotlivé příběhy ještě zajímavější a bližší koncovému uživateli/zákazníkovi. Například divize ochrany zdraví a bezpečnosti 3M dává pozor na pracovníky v provozu, aby se oni a jejich nadřízení mohli soustředit na práci, kterou mají vykonávat, co nejvíce. *„Naše technologie, odborné znalosti a energie podporují inovativní řešení, která vám pomohou získat kontrolu nad prostředím tak, abyste se mohli soustředit na svou práci“*(3M, 2017).

S rebrandingem je spojená i vizuální část, a ta je v rámci 3M v logu. Na následujícím obrázku můžete vpravo vidět staré logo 3M, vlevo pak nové logo i s novým tag linem zaměřeným na vědu.

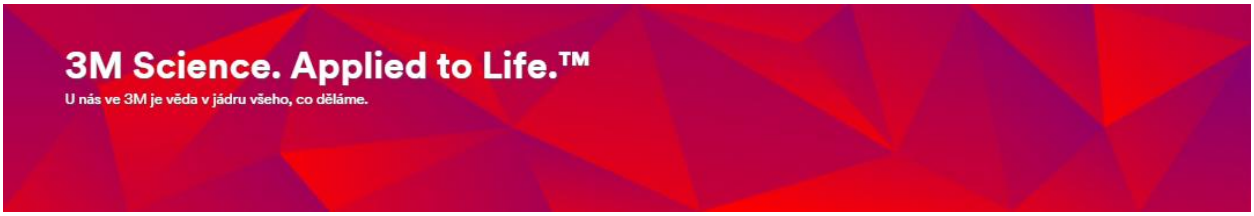
Obrázek 14 - Rebranding 3M na 3M Science. Applied to Life™



Zdroj: interní zdroje 3M

Další změnou je pak změna designu veškerých vizuálních materiálů. 3M jde s dobou a využívá ve své platformě v rámci vizuálů trojúhelníky, které jsou dle Durčáka (2015) v těchto letech symbolem vědy, energie, a stability. Každý vizuál, ať papírový katalog nebo internetový banner či stránka, je ve vizuální části označen trojúhelníky, a to podle specifických pravidel, které má společnost sepsána. Na následujícím obrázku můžete vidět příklad použití trojúhelníků a specifických barevných kombinací, které jsou také součástí pravidel.

Obrázek 15 - Trojúhelníkový motiv a specifická kombinace barev s novým logem 3M



Zdroj: http://www.3mcesko.cz/3M/cs_CZ/company-ctl/3m-science-applied-to-life/

Jakmile tedy kdokoli ze 3M či přes agenturu tvoří jakýkoli vizuální materiál, musí být tvořen podle těchto pravidel. Agentury, se kterými 3M spolupracuje, musí být tak detailně seznámeny s novou platformou a jejich designovými pravidly, aby je mohly nadále tvořit pro společnost.

Od nového rebrandingu si tak společnost 3M slibuje mladší, elegantnější a modernější vzhled, dále vnímání mladých lidí 3M jako vědecké a prospěšné technologie pro lidstvo a také větší zájem veřejnosti o 3M pomocí příběhů o nových technologiích. (3M, 2017)

6. Case study 3M

Společnost 3M má, jak již bylo popsáno v kapitole 5, velmi zajímavou hierarchii značek, která by se dala označit za hybridní house of brand. A to hlavně z důvodů různě velkých a silných značek, z důvodu kombinací s mateřskou značkou či nikoli a také s kombinováním technologických značek se značkami produktů. Je jasné, že takováto masa značek musí být logicky sdružována do skupin značek a tvořena tak postupná architektura všech značek patřících pod velkou korporátní mateřskou značku 3M.

Jak již bylo popsáno v kapitole 2, takováto architektura značek musí být výsledkem promyšlené a propracované brand strategie a není vůbec jednoduché tyto desítky značek řídit správným a společným směrem.

V této case study 3M je zkoumáno jak velká značka 3M působí a funguje z pohledu B2B a z pohledu interního. A nejen velká značka 3M jako taková, dále hlouběji její značky ve specifickém segmentu divize ochrany zdraví a bezpečnosti. Nacházíme se tak ve společnosti značek z kapitoly 5.1, které pod sebou skrývají osobní ochranné pracovní prostředky. B2B cílovou skupinou výzkumu jsou distributoři a partneři právě výše zmíněné divize a segmentu. A do interního pohledu patří dva marketingoví supervizoři divize ochranných pracovních prostředků společně s dvěma specializovanými obchodními zástupci na dvě největší značky tohoto segmentu, a to Speedglas a Peltor.

Cílem výzkumu je tedy zjistit, jaký vztah mají tyto dvě cílové skupiny ke značce 3M. Jak se jim s touto značkou pracuje? Co jsou její výhody a nevýhody, potažmo co se jim na značce líbí/nelíbí? Dále pak hlouběji - jaký mají postoj ke konkrétním značkám této divize, jak s nimi pracují

a jak vnímají jejich sílu a brand strategii? V neposlední řadě pak porozumění nové platformě 3M, která byla popsána v kapitole 5.2 a velké 3M brandové kampaně, která proběhla v roce 2016. Jak s těmito značkami tito partneři, distributoři a 3M zaměstnanci pracují? Mají o nich dostatek informací? V čem vidí největší problém? A co by změnili? Nejen na tyto otázky se snaží odpovědět autor pomocí výzkumu v podobě dotazníkového šetření (B2B) a hloubkových rozhovorů se 4 interními zaměstnanci.

Výsledkem by měla být vhodná doporučení pro zlepšení práce s brandy a sub-brandy 3M tak, aby marketing 3M a brandová strategie těchto značek zasáhla i B2B partnery a jejich koncové zákazníky. A to co možná nejvíce efektivně.

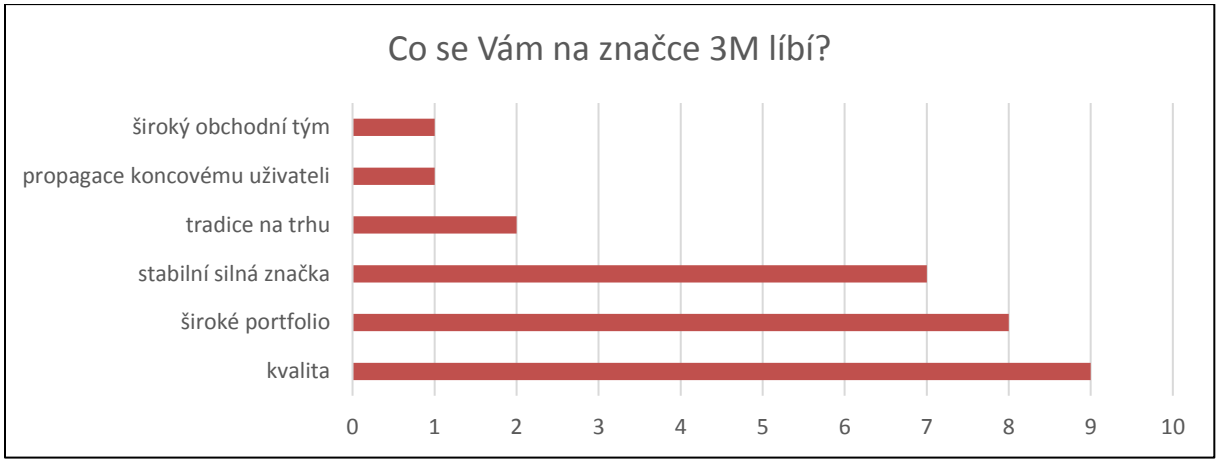
6.1. B2B

Cílovou skupinou výzkumu B2B jsou distributoři a partneři 3M divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Těchto partnerů bylo do výzkumu zahrnuto 24 (18 ze skupiny A a 6 ze skupiny B), kteří dle Paretova pravidla přináší 80 % obratu divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Vzorek je tedy menší, ale za to velice relevantní pro výzkum o značkách této konkrétní divize. Výzkum je prováděn ve formě dotazníkového šetření.

V první části dotazníku se autor ptal B2B skupiny, jaký má vztah k velké značce 3M, jestli je tento vztah pozitivní a co se jim na ní líbí (zdůrazněna značka 3M jako globální brand, ne pouze česká pobočka 3M Česko) a případně také, co se jim na značce 3M nelíbí. 100% účastníků výzkumu má kladný vztah ke značce 3M. Mezi hlavní atributy značky 3M v povědomí B2B cílové skupiny, jak můžete vidět na grafu č. 1., patří kvalita, silné portfolio a silná stabilní značka. Mezi další již méně významné faktory spokojenosti se zařazuje široký obchodní tým 3M, tradice na trhu a také schopnost korporátu cílit na zákazníky, nejen na své distributory, čímž jednoznačně pomáhá partnerům v jejich práci. Vzniká tak efektivní systém win-win. Naopak mezi negativními reakcemi se objevuje vysoká marže společnosti 3M. *„ Společnost XY, která je prodejcem značky Speedglas uvádí příklad boje s cenou a vysokou marží 3M. Nakupují přes autorizovaného distributora 3M produkt Adflo za 35 000,- Kč. Zde mají prostor 30% přidání své marže před uvedením na trh. Vlivem velké konkurence se však toto rozmezí snižuje a to velice rapidně na přibližně 2-5%. To je hrozné mít za prodej produktu, který stojí 35 000,- Kč pouze 1500,- Kč. Když si představíte, co práce za tím stojí, tak se to ani nevyplatí. (Anonymous, osobní rozhovor, 10. 1. 2017)*

Vysoká marže je tak jedním z nejhorších faktorů, na který si B2B na 3M stěžuje. Dále je to pak relativně nízká flexibilita, což je v rámci velkého korporátu pochopitelné, a dále pak slabá podpora a nedostatečná informovanost. Posledně zmíněné faktory se dají jistě v rámci marketingových aktivit zlepšit, a to je jedno z prvních doporučení pro firmu 3M, konkrétně pro divizi ochranných pracovních prostředků.

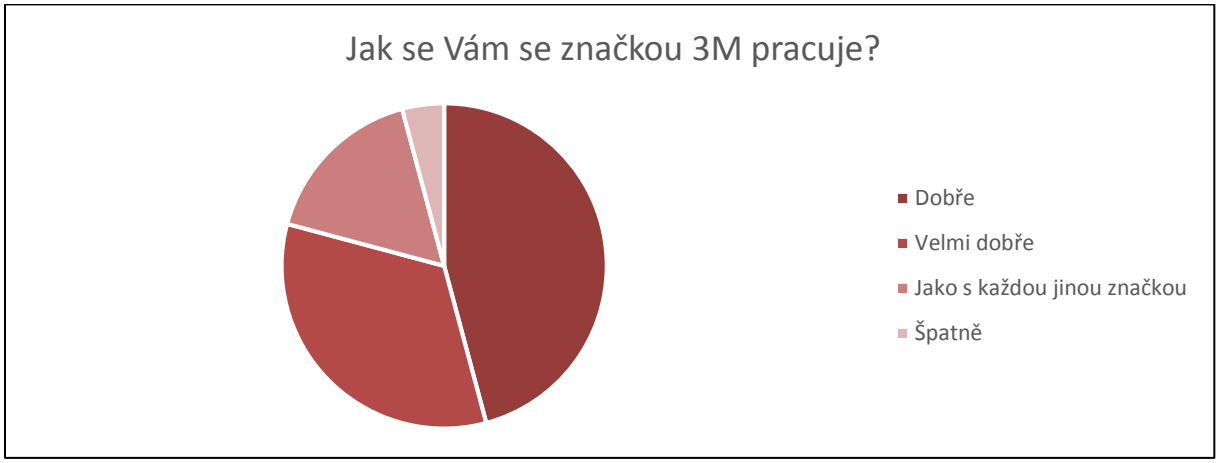
Graf 1 – Hodnoty velké značky 3M



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Další ještě poměrně obecnou otázkou ve výzkumu bylo, jak se partnerům pracuje se značkou 3M. Na grafu č. 2 vidíme, že 80 % partnerů je v otázce spolupráce se značkou 3M spokojena a odpověděli tak na otázku dobře či velmi dobře. Pouze zlomek B2B segmentu je se značkou 3M v oblasti spolupráce nespokojena. I to je však pro společnost 3M důležité, je tedy na místě tuto nespokojenost vyšetřit, ať už pramení z jakéhokoli směru, a převrátit jí do pozitivního směru.

Graf 2 – Spokojenost se spoluprací B2B vs. 3M



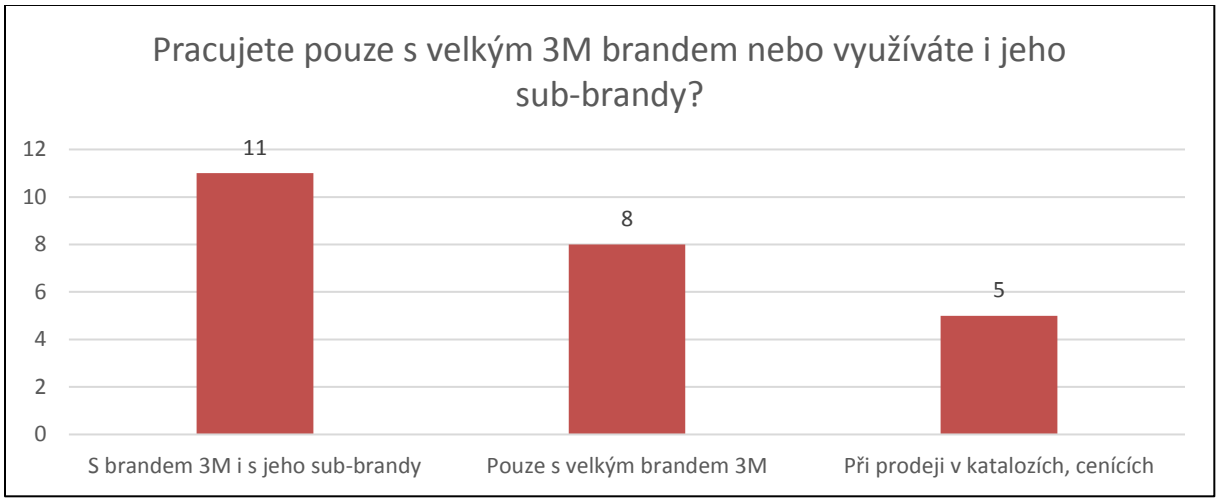
Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Obecná část dotazníkového šetření byla zaměřena na velkou značku 3M a spolupráci s ní tedy potvrdila, že cílová skupina B2B je v naprosté většině nakloněna značce 3M a 80 % respondentů je spokojeno se spoluprací se značkou 3M. Potvrzují také sílu a hodnoty značky, které byly popsány v kapitole 5 a jejich hlavní asociace se značkou jako jsou kvalita, stabilita a široké portfolio technických produktů.

V následující části budou již probírány sub-brandy 3M, jejich spolupráce a spojení s mateřskou značkou 3M. Autor práce se ptal respondentů, zda pracují pouze s velkou značkou 3M či jestli

využívají i sílu samotných sub-brandů. Na grafu č. 3 můžete vidět, že 45 % využívá jak velký brand 3M, tak jeho sub-brandy, což samozřejmě dokládá to, jak jsou značky této divize silné. Dalších 33 % pracuje s brandem 3M jako takovým, což je také pozitivní. Nicméně zbylých 22 % používá značku 3M pouze ve svých cenících či katalozích. Zde je tedy prostor pro zlepšení využití tak silného a kvalitního brandu jak v poli prostřednictvím obchodníků, tak v rámci marketingových aktivit. Byla by škoda nevyužít jak velký potenciál velké značky 3M, která znázorňuje vyspělou technologii, kvalitu, jistotu a stabilitu, tak také silných sub-brandů, které jsou již vyspělé a dokáží tak svou silou prodat daný produkt.

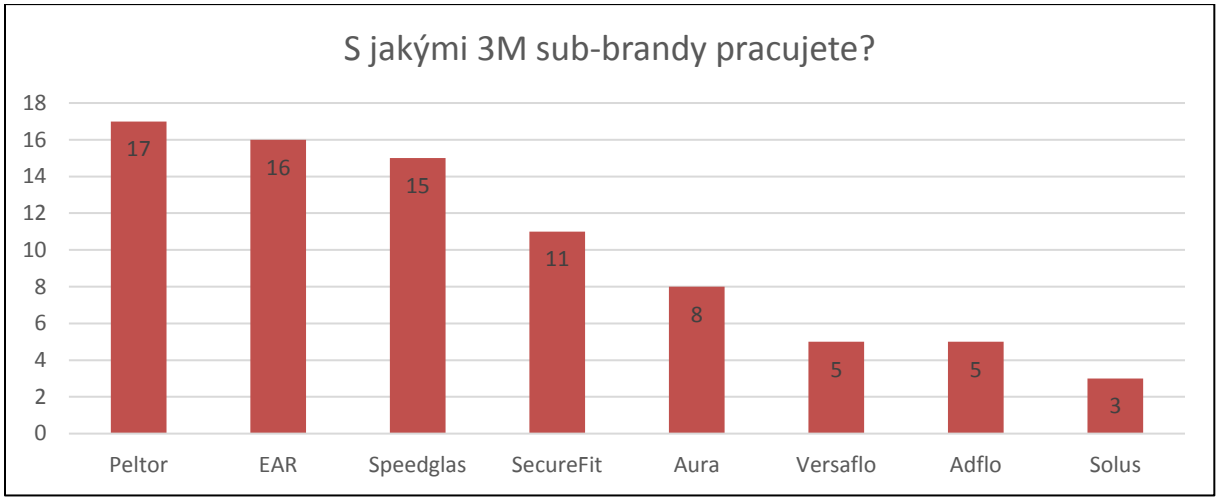
Graf 3 – Práce se značkou 3M a jejich sub-brandů



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Následující část dotazníkového šetření je již věnována konkrétním značkám divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce, kterými jsou značky Speedglas, Peltor, EAR, SecureFit, Solus, Aura, Versaflo a Adflo, které byly popsány na konci kapitoly 5.1. Na základě zkušenosti autora vznikla domněnka, že mezi nejpoužívanější a nejsilnější sub-brandy bude patřit značka Speedglas a Peltor. Výzkum tuto domněnku potvrzuje grafem č. 4., kde můžete vidět, že 17 z 24 dotazovaných pracuje se značkou Peltor, dále pak 16 se značkou EAR a 15 se značkou Speedglas. Vidíme také, že se do společnosti silných značek šplhá značka brýlí SecureFit. Není se čemu divit, tato značka v posledních 3 letech přišla se 3 produktovými řadami ochranných pracovních brýlí s unikátní technologií a lehkostí. Postupně tak v komoditě ochranných brýlí ve spojení se značkou Solus poráží největšího konkurenta UVEX v rámci posledních 3-4 let. Výzkum také potvrdil jisté povědomí o značkách pro ochranu dýchacích orgánů, jako jsou Aura, Versaflo a Adflo.

Graf 4 – Spolupráce B2B s konkrétními značka divize ochrany zdraví a bezpečnosti

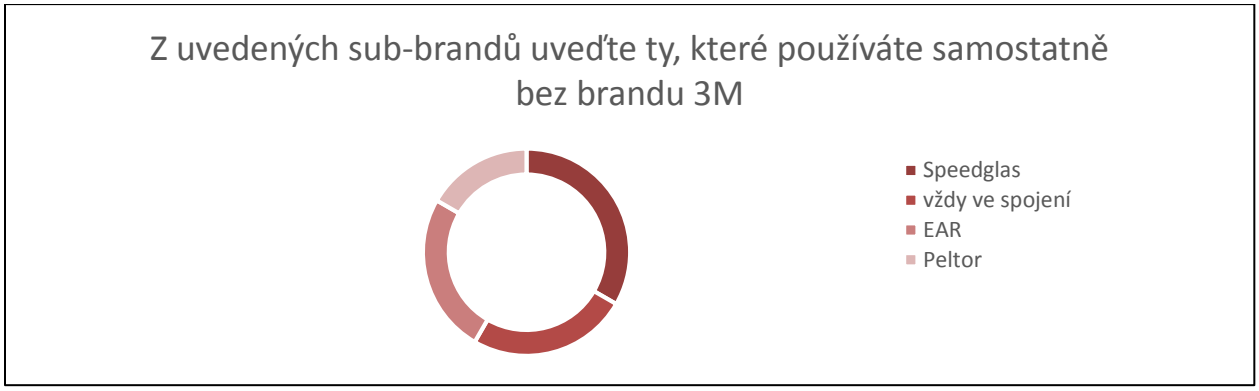


Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Vzhledem k potvrzené domněnce o síle značky Peltor a Speedglas je velice relevantní výzkum v kapitole 6.2 ve formě hloubkových rozhovorů se specialisty na tyto dvě značky. Další otázka a výsledky na grafu č. 5. také potvrzují sílu značek Speedglas, Peltor a EAR. V rámci výzkumu byli B2B respondenti dotázáni, zda si umí představit některou ze značek, která by fungovala samostatně, bez kooperace s mateřskou značkou 3M. Výsledkem jsou právě tyto tři značky, které by podle distributorů a partnerů dokázaly fungovat samostatně. Domnívám se, že u značky Speedglas je to dáno již více jak 40 letou historii a výstavním postavením ve světě svařování. A u značky Peltor je to dáno historicky; značka totiž žila dříve samostatně, než byla koupena pod křídla 3M. Lidé jí tedy znají samostatně, a proto je velice silnou v rámci 3M architektury značek. Na tyto dvě otázky se určitě zeptáme 3M specialistů, abychom si tak domněnku potvrdili či vyvrátili.

Bohužel 25 % respondentů si neumí představit žádnou značku jako samostatnou. Tento faktor by tedy 3M marketingové oddělení ochranných pracovních prostředků mělo brát v potaz a soustředit se tak dále na posílení jednotlivých brandů v myšlenkách distributorů a koncových zákazníků.

Graf 5 – Samostatně používané brandy

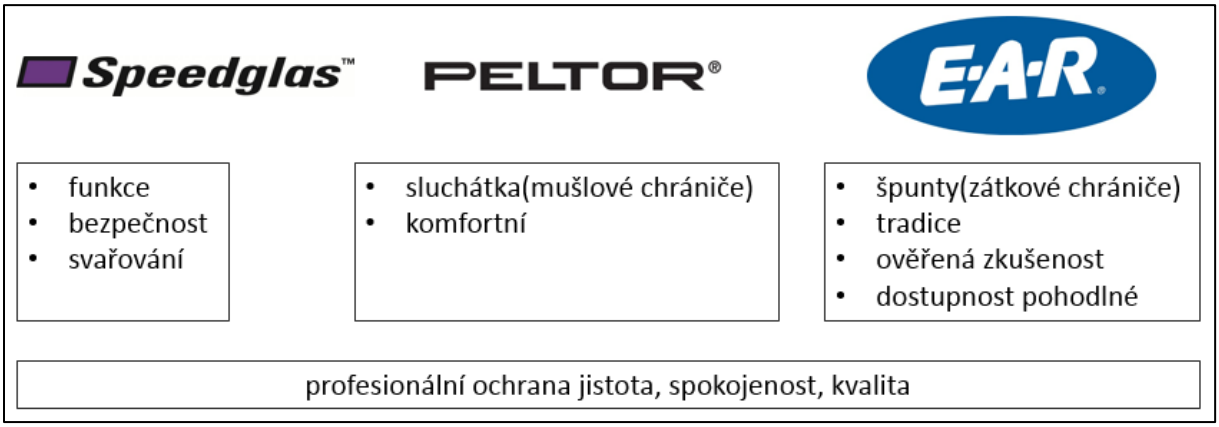


Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Další výzkumná otázka zněla takto: „Jaké sub-brandy mají jednoznačnou potřebu být ve spojení s mateřskou značkou 3M?“ Výsledkem jsou značky Aura, Versaflo a Adflo a také značky SecureFit a Solus. Potvrzujeme si tak fakt, že tyto nové značky jsou sice na vzestupu, ale stále dává smysl je sdružovat v rámci komodit, a to 3M ochrana dýchacích orgánů a 3M ochrana zraku. Značky jsou tak v rámci komodity silnější a zároveň čerpají pozitivní vliv ze spolupráce s velkou 3M značkou. Myslí si to i specialisté a marketingový supervizoři 3M? To se dozvíte v kapitole 6.2.

Během výzkumu byly identifikovány 3 silné značky v divizi ochrany zdraví a bezpečnosti práce Speedglas, Peltor a EAR. Otázkou tedy je, čím to je? Jaké jsou jejich hlavní hodnoty a s nimi spojené asociace ať již samostatně ve spojení s jednou značkou či společně pro všechny tři? Na obrázku č. 16 můžete vidět jejich nejčastější odpovědi. Tedy se značkou Speedglas je spojována především funkce, bezpečnost a profesionální svařování. U značky Peltor je v popředí a v povědomí distributorů hlavně komfort a symbol ochrany sluchu, konkrétně mušlových chráničů. Značka EAR symbolizuje také ochranu sluchu, a to druhou skupinu, zátkové chrániče. Navíc tak jako asociace spojené se značkou EAR zní dlouholetá tradice, ověřená zkušenost s používáním a snadná dostupnost produktů. Společným znakem pro všechny tři značky je pak profesionální ochrana zdraví, poskytnutí bezpečnosti, jistota, spokojenost a především kvalita. Vidíme tak, že značky správně asociují typ ochrany, zároveň pak nesou hodnoty, které se snaží 3M do těchto značek vkládat a jsou součástí komunikace těchto značek (viz. kapitola 5.1.). Potvrdí tyto hodnoty značek i 3M specialisté a marketingový supervizoři, kteří se značkou pracují? Bude symbióza těchto značek, práce 3M zaměstnanců a vnímání distributorů bude totožná či nikoliv?

Obrázek 16 - Tři nejsilnější značky divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce a jejich hodnoty



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Pokud distributoři a partneři pracují se sub-brandy (potvrzeno v grafech č. 3 a č. 4), jaké hlavní prvky strategie v rámci propagace právě výrobků 3M používají? Co jsou hlavní hodnoty, které podporují 3M výrobky? Z 37% je to kvalita produktů, dále pak z 30% stále nová a nová technologie a inovace již stávajících technologií. Dále pak spolehlivost a výdrž produktů z 26% dle distributorů. Na grafu č. 6 tak můžeme vidět, že slevy a promo akce tolik distributory a jejich zákazníky neovlivňují. Je tedy na místě si z pohledu 3M položit otázky typu. „Děláme dostatek promo akcí se zaměřením na pomoc distributorům a zákazníkům? Nebo jen chrlíme jedno promo za druhým?“ Bylo by tedy záhodno více naslouchat distributorům a v rámci možností se snažit tyto akce či slevy zaměřit tak, aby byly šité na míru právě B2B. 7 % je totiž velice malý zásah v porovnání z prací schovanou za jednotlivými promo akcemi.

Graf 6 – Hlavní prvky brand strategie v rámci propagace 3M výrobků



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

V další otázce byli distributoři dotazováni, co by právě na spolupráci se 3M v rámci brandu a sub-brandů zlepšili. V grafu č. 7 vidíme, že 9 z 24 distributorů by uvítalo více brandové komunikace

právě směrem k distributorům, tedy více osvěty v rámci jednotlivých značek a zároveň přísun materiálů (odpovědělo 7 z 24) o těchto důležitých značkách pro obě strany (3M a B2B). Zbylí 4 distributoři by uvítali větší koncentraci brandové komunikace ze strany 3M přímo na jejich koncové zákazníky. Tedy vzdělávat je o vycházejících brandech, o nových produktech, kvalitě, technologiích, aby měl pak distributor lehčí práci při prodeji právě těchto značek/produktů.

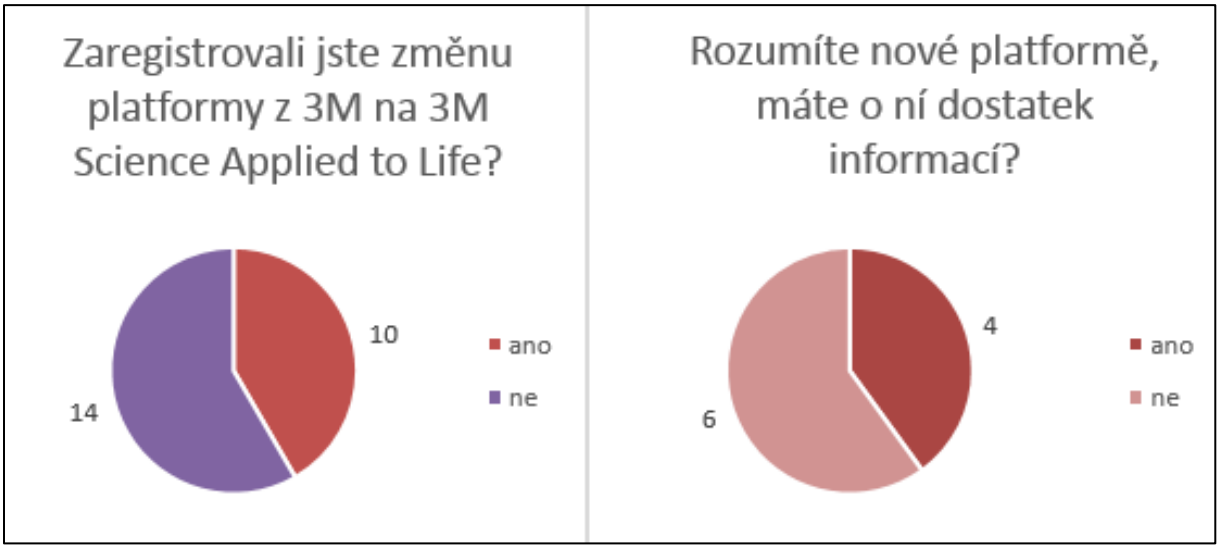
Graf 7 – Co zlepšit na spolupráci s 3M brandy/sub-brandy?



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

V kapitole 5. 2. byla představena nová platforma 3M Science. Applied to Life.™. Tato platforma byla zavedena již před dvěma lety. Každá taková změna vyvolá různé reakce na trhu, ať už u koncového zákazníka či distributora v rámci B2B. Zaregistrovali tak distributoři tuto změnu? Bohužel to, že tuto změnu z nich skoro 60 % vůbec nezaregistrovalo, můžeme vidět na grafu č. 8. Berou ji pouze jako změnu designu, ať už je to nový tag line či kreativa trojúhelníků. Zde je tedy jistě prostor pro zlepšení z pohledu 3M! Zbylých 40 % změnu zaregistrovalo, nicméně více než polovina z nich jí přesto nerozumí. Je tedy třeba změnu v rámci loga, kreativity, ale hlavně změnu z inovační na vědeckou společnost, která pomáhá lepšímu životu na celém světě, propagovat lépe. Ti, kteří změnu zaregistrovali a rozumí jí, konkrétně pouze 17 %, považují dnes 3M Science. Applied to Life.™ za modernější, dynamičtější a více vědeckou (dle dotazníkového šetření). Zde se tedy změna platformy podařila předat tím správným směrem.

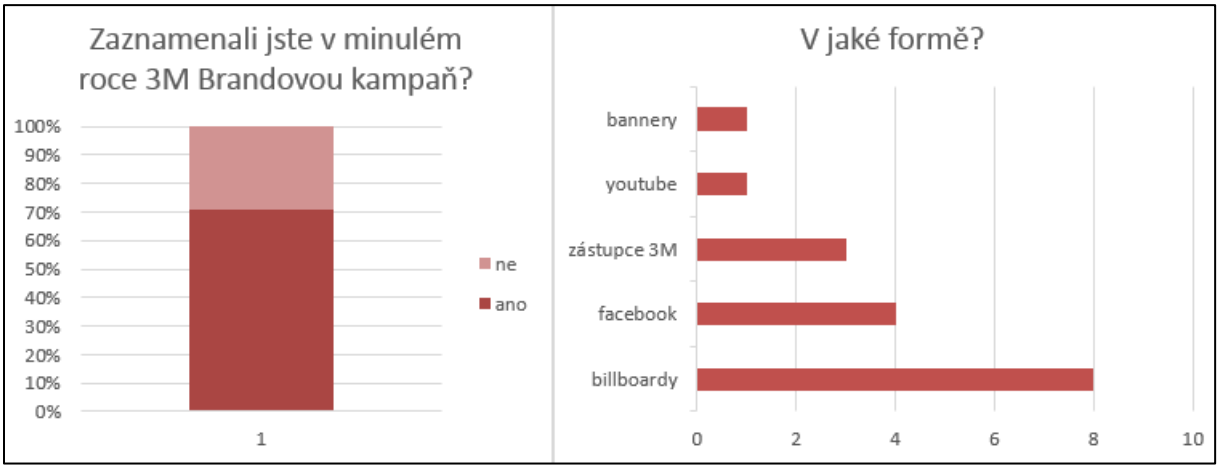
Graf 8 – Změna platformy, informace o nové platformě



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Společnost 3M realizovala v roce 2016 rozsáhlou brandovou kampaň, největší v historii na českém trhu. Kampaň souvisí s novou platformou a strategií společnosti. Tedy 3M je dnes již vědeckou společností, která aplikuje vědu do života. V rámci této kampaně tak již nepůsobí jako 13 různých divizí chrlící jednu inovaci za druhou. Prezentuje se totiž jako jedno velké 3M, které nabízí průřez produktů v rámci optimální kombinace pro konkrétní část trhu. Příkladem jsou osobní ochranné pracovní prostředky ve spojení s broušením, ve kterém jiná divize 3M také exceluje na trhu. Cílem je tedy přinést zákazníkovi co možná nejlepší a hlavně kompletní řešení jeho potřeb. V rámci brandové kampaně tedy 3M prezentuje toto optimální spojení a spolupráci a prezentuje ji na veřejnosti, koncovým zákazníkům. Kampaň byla tedy vedena nejen digitálně v rámci Facebooku, bannerů, Youtube videí atd. Ale také v outdooru tak, aby zasáhla vybrané industriální oblasti České republiky. Za touto brandovou kampaní jsou měsíce práce, a proto byla v rámci výzkumu zjišťována účinnost, zásah a vnímání této kampaně právě distributory a partnery. Na grafu č. 9 vidíme, že zásah kampaně dosahuje více jak 70 %, což je slušný výsledek. V jaké formě distributoři vídali brandovou kampaň? Jaká forma byla nejúčinnější? V dnešní době se již tolik billboardy nevyužívají a stále více a více zdrojů firmy alokuji do online marketingu. Výzkum však ukázal (graf č. 9), že v rámci těchto specifických průmyslových segmentů je při správném výběrů billboardů komunikace produktivní. Dalším, již předpokládaným, úspěšným kanálem je Facebook. Cennou informací je také to, že osobní setkání s 3M obchodními zástupci je stále produktivním druhem komunikace při takovýchto kampaních. Pro rok 2017 a další podobnou kampaň v tomto segmentu trhu, doporučuji společnosti 3M využít opět billboardy, které stále obdivuhodně fungují. K úplné spokojenosti tak může ještě detailněji umístit tyto reklamní plochy. Dále pak rozhodně nezapomenout na Facebook, který jako komunikační kanál rok od roku sílí. Naopak na ústupu je bannerová reklama, která by se v tomto případě mohla vynechat. (3M, 2016)

Graf 9 – Zaznamenání 3M brandové kampaně distributory + forma

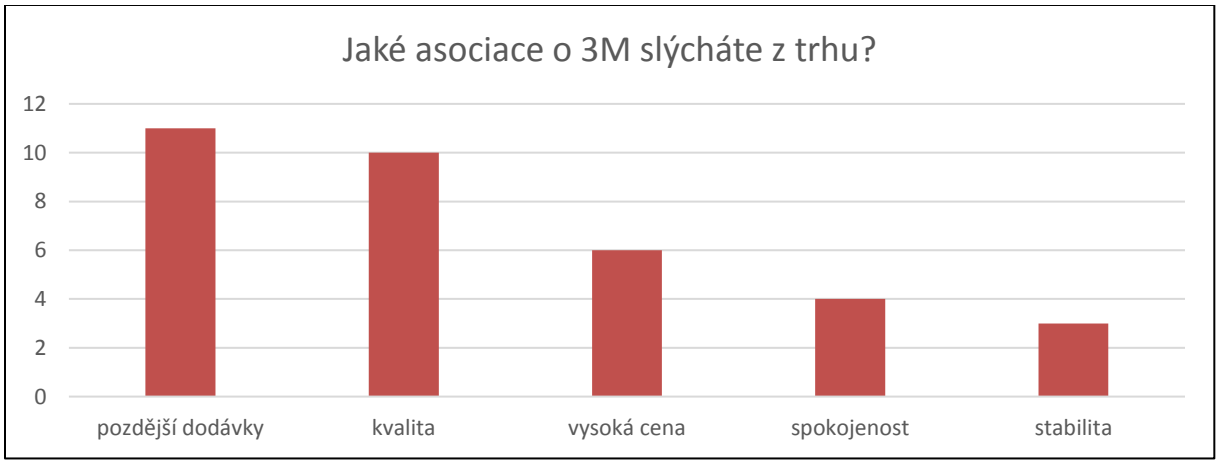


Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Toto jsou však doporučení v rámci zásahu kampaně na B2B. Otázkou zůstává, jakou účinnost měla kampaň na koncové zákazníky a veřejnost. Mohl by to být tak námět na rozšíření tohoto výzkumu z pohledu koncových zákazníků a veřejnosti.

V rámci zpracování celého dotazníku respondent přemýšlel o značce 3M a o jejích sub-brandech. Záměrně se tak poslední otázka zaměřila na asociace, na které již během vyplňování několikrát narazil, které slýchá z trhu od zákazníků? Jsou tyto asociace o 3M odlišné od asociací B2B? Na grafu č. 10 vidíme, že pozitivní asociace typu kvalita, spokojenost a stabilita zůstávají, což je velice pozitivní. Bohužel však u zákazníků zůstává v povědomí stále vysoká cena produktů 3M. A co je trochu mimo brand, nicméně je to výsledkem výzkumu, jsou pozdější dodávky, na které poukazuje 46 % dotázaných distributorů a partnerů. Pozdější dodávky nejsou předmětem výzkumu 3M brandu, nicméně v rámci zjištěných výsledků je třeba tuto skutečnost zdůraznit, aby se na ni společnost 3M v rámci logistiky a operativy zaměřila a zlepšila ji.

Graf 10 – Asociace z trhu o 3M značce



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

6.2. Interní pohled marketingu a specialistů 3M

V rámci druhého výzkumu formou hloubkových rozhovorů se autor ptal dvou marketingových supervizorů a dvou specialistů na značku Speedglas a značku Peltor a jejich spolupráci s 3M značkou, na jeho sub-brandy, které patří do divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Tito zaměstnanci 3M poslední 3 roky úzce pracují se značkami, které jsou probírány v této práci. Mohou nám tak osvětlit a přiblížit momentální situaci značek a odpovědět na některé otázky.

6.2.1. Obchodní zástupce 3M – specialista na svařování (Speedglas)

Prvním ze 4 dotazovaných je specialista na svařování. Na první obecnou otázku o vztahu ke značce 3M neváhal ani vteřinu. K velké značce 3M má velice pozitivní vztah. Jejím základem je podle něj jednoduchost, která je ztvárněna číslovkou, písmenem a jednoduchými barvami. Zkrátka jak se říká: „v jednoduchosti je krása“. 3M značka je pro něj v tomto ohledu velice inspirující. Mezi nejdůležitější a nejpřednější hodnoty značky podle něj patří kvalitní nadčasové produkty. Mezi nevýhody patří jednoznačně snižování stavů, „ždímání“ zaměstnanců do maximální efektivity, následný nedostatek headcountů z důvodu vyšších zisků pro akcionáře. Tento faktor do značné míry pak působí demotivačně na zaměstnance a důsledkem je tak vysoká fluktuace.

Práce se značkou 3M je radost, za značkou se skrývá silná nadnárodní společnost a předpokládaná stabilita. Záruky jsou tedy velké. Na druhou stranu zmínil specialista fakt, že mnoho lidí se při otázce „Znáte 3M?“ zastaví pouze v první fázi, kdy odpoví, že pro ně 3M znamená kvalitu a že jsou to Post-it kancelářské papírky. Tím to bohužel končí. Domnívá se tedy, že je třeba pracovat na brandu 3M a dostat se tak do povědomí zákazníků a veřejnosti všemi různými produkty, kterými 3M disponuje. Potvrzuje to tak fakt, že je třeba vyprávět příběhy o 3M, kde všude 3M pomáhá a aplikuje své technologie. Dát světu vědět, že 3M je tady a pomáhá.

Další část rozhovoru patří značkám divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Mezi nejsilnější značky řadí specialista jednoznačně Peltor (ochrana hlavy a sluchu) a Speedglas (profesionální svařování). Tyto značky pro něj představují stabilitu, kvalitní produkty s dlouhodobou historií. Potvrzujeme si tak vzájemnou sílu a vyspělost těchto dvou značek i z interního pohledu. Hodnoty těchto značek tak korespondují jak z interního pohledu, tak z pohledu B2B (viz kapitola 6.1.).

Dostáváme se k nejdůležitější fázi tohoto rozhovoru, a to je část o značce Speedglas. Značku má specialista velice rád, má k ní pozitivní vztah, zná jí dopodrobna, je to pro něj již srdeční záležitost. Zároveň si vychvaluje i segment svářečů a specializované distributory na značku Speedglas, se kterými je velice dobrá spolupráce. Proč se s ní tak dobře pracuje? Značka je průkopníkem ve světě sváření již od roku 1974, je tak symbolem profesionálního sváření. Každý, kdo se alespoň trochu zajímá o sváření, tuto značku zná a ví, že se pod ní skrývají unikátní samozatmívací kazety a kvalitní svářecí kukly. Tvrdí, že tyto asociace představované v rámci značky Speedglas a asociace z trhu jsou naprosto totožné, trh je tedy velice dobře informován o této silné značce. Další, poněkud nezvyklou výhodou v rámci 3M je výroba produktů Speedglas ve Švédsku, tedy dodávky jsou v této komoditě lepší než v ostatních v rámci 3M. Mezi nevýhody podle něj však

patří vysoká cena a postupně se tu i objevují kopie. Zákazníci musí zjistit sami, že Speedglas je značka té nejvyšší kvality. Naštěstí se po vyzkoušení konkurence opravdu vrací, což je důkaz opravdové kvality a jedničky na světovém trhu. Myslí si specialista, že by značka zvládla působit na trhu sama, bez mateřské značky 3M? Bez váhání odpověděl, že ano. A to hlavně z důvodu dlouholeté tradice a historie. Značka je podle něho dostatečně silná. Měli by být odlišnosti v rámci komunikace na specializovaného distributora svařování, na distributora či na koncového zákazníka? Dle specialisty nikoliv. Trh svařování je již tak informován o značce Speedglas, že by klidně mohl přijít k zákazníkovi a říci: „Dobrý den, jsem z firmy Speedglas“, a nikdo by se nedivil. Podobně tak smýšlí i o značce Peltor. Jejich velikost a samostatnou sílu nám tedy jednoznačně potvrdil.

V další části odpovídal specialista na otázky zaměřené na změnu platformy, brandovou kampaň a vůbec spolupráce s 3M brandy a sub-brandy. Změnu platformy vnímá specialista pouze jako zaměstnanec, zato ale pozitivně. Značka je dle něj živější, modernější a čistější. Bohužel pak ale tvrdí, že pro lidi ze segmentu svařování je to pouze designová záležitost a fráze za 3M logem. V tomto ohledu je tak na místě tento segment informovat příběhy 3M a změnou na vědu aplikovanou do života každého z nás.

Co by specialista zlepšil v rámci brandu? Určitě více komunikace s koncovými zákazníky. Například aby i marketingové oddělení vyrazilo do firem a prezentovalo firmu 3M jako celek. Prezentovat zde i další relevantní prémiové produkty a technologie, vybrat ty nejlepší. Neprezentovat pouze další a další samostatné produkty, ale nabídnout komplexní řešení pro zákazníka.

Co se týče brandové kampaně i jakékoli jiné. Specialista říká, že marketing tak plní roli takzvaného mezičlánku. Zákazníci si totiž přečtou email a zaregistrují, že se něco děje. Nicméně úplně tomu nerozumějí a nechce se jim to studovat. Důležitá je tedy následná obchodní návštěva či prezentace obchodníka, který na akci upozorní, vše vysvětlí a distributoři či zákazníci z ní mohou těžit výhody.

Zásadní změnou v rámci brandu by tak pro specialistu měla být rozhodně lepší a přímá komunikace se zákazníky a také realizace marketingových aktivit přizpůsobených na český trh. Ne pouze přejímat a replikovat akce z jiných zemí. Opět se nám tu tedy objeve potřeba více naslouchat našemu trhu, našim zákazníkům a našim partnerům.

Co by dále specialista změnil, zlepšil a co by naopak nechal tak jak to je? V rámci velkého 3M brandu by rozhodně doporučoval dostat se do povědomí veřejnosti nejen s kancelářskými lepícími papírky, ale veškerými aktivitami lidského bytí, tedy že 3M pomáhá ve zdravotnictví, ušetření námahy, chrání, atd. Co se týče brandů divize ochrany zdraví a bezpečnosti, tam by naopak nic neměnil. Nechal by tak působit sub-brandy společně v jednotlivých komoditách. Ochrana zraku podpořená značkami SecureFit a Solus je podle něho ideálním modelem jak oslovit zákazníka. 3M toto tedy dělá správně. Investovat tak velké peníze a energii do jednotlivých značek by podle něho byla ztráta peněz. (Anonymous , osobní rozhovor 21. 4. 2017)

6.2.2. Obchodní zástupce 3M – specialista na ochranu sluchu (Peltor)

Druhým a velice zajímavým rozhovorem v rámci interního pohledu byl rozhovor se specializovaným obchodním zástupcem na ochranu sluchu (dále jen specialista). Tento specialista úzce pracuje především se značkou Peltor, která je v této práci probírána.

V obecné části, kdy byla řeč především o velké značce 3M, zněl specialista velice pozitivně. Značka 3M jako taková se mu velice líbí, má k ní pozitivní vztah a je hrdý na to, že pracuje právě pro tak silnou a atraktivní značku jako je 3M. Na značce shledává pozitivní hlavně to, že většina lidí zná 3M, umí na ní zareagovat a vyjmenovat alespoň několik produktů. 3M je tak pro něho velmi zvučné jméno, které představuje stále se vyvíjející inovační firmu se snahou neustále pomáhat lidem ke spokojenějšímu životu. Mezi věci, které by 3M vytknul, patří především korporátní změny a pravidla.

Pracovat se značkou 3M, to je radost. Její zvučný brand pomáhá obchodníkům prodávat zboží skoro sám. Dle specialisty se za 3M brandem schovává především inovační technologie a kvalita. Tato kvalita je neustále srovnávána s vysokou cenou produktů. Je to jakýsi boj mezi vysokou kvalitou a vysokou cenou, který v mysli zákazníka probíhá. Mezi další výhody na trhu, které podporují kvalitu, patří rozhodně spolehlivost 3M produktů, vyspělá technologie a nabídka komplexního řešení.

V druhé část rozhovoru se zaměřuje již hlouběji na brandy divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Mezi ty nejsilnější řadí specialista rozhodně značku Speedglas a značku Peltor. Zajímavostí je, že mezi 3 nesilnějšími brandy uvedl značku Scotchlite, která je podle něho vrchní představitel reflexe na trhu. Scotchlite je pro něho zvučné jméno, které spousta lidí zná, nicméně není úplně spojeno s velkým brandem 3M, což je podle něho škoda. Značka Speedglas je dle specialisty vyspělá celosvětová značka s vysokou stabilitou a dlouholetou historii. U značky Peltor zdůraznil, že jsou to produkty, které nemají celosvětově konkurenci. Přinášejí tak jedinečná řešení pro zákazníka.

Jak se tedy specialistovi pracuje právě se značkou Peltor? Za léta spolupráce si vybudoval k této jedinečné značce velmi vřelý vztah. Vyzdvihuje, že jsou to opravdu unikátní řešení, která nikdo jiný na trhu nenabízí. Tedy se značkou a produkty se mu pracuje opravdu velmi dobře. Značka je v cílových segmentech známá již historicky. Nicméně je stále potřeba dělat na trhu osvětu a vysvětlovat v jednotlivých segmentech přidanou hodnotu produktů komunikačního řešení. Tyto produkty totiž nejsou pro zákazníka samozřejmostí. Je třeba mu vysvětlit, jak mu komunikační řešení pomůže při práci, jak bude více efektivní, jak se mu zvýší bezpečnost. Zkrátka vysvětlit cílovému segmentu, což je například operátor výroby, letištní koordinátor, či jakýkoliv pracovním při pásové výrobě, že komunikátor je především nástroj na práci, který mu pomůže, nejen hračka s rádiem. Značka a produkty, které představuje, jsou tak dle specialisty velice silné a mají potenciál. Nicméně na českém trhu je podle něho velký prostor. Je zde tedy obrovský potenciál pro značku Peltor. Úkolem 3M je tedy trh vzdělávat o značce Peltor a její přidané hodnotě. Tento proces je však běh na dlouhou trať. Produkty se nachází ve vyšší cenové

hladině a byznys je záležitostí měsíců, v některých případech i roků. Je tomu tak z důvodu opravdu vysoce technologicky náročných produktů, dlouhého testování produktů před koupí a tenderů. Co je na značce Peltor nejlepší? Je to především silná historie, lidé značku znají. Její výhoda je podobně jako u Speedglas, že výroba pochází ze Švédska, je zde tedy opět synonymum kvality. Mezi nejdůležitější segmenty mezi odběrateli na trhu patří policie a armáda, tyto segmenty tuto značku dobře znají a věří jí. To je dle specialisty jedna z největších výhod značky Peltor na českém trhu. Mezi slabiny by pak zařadil logistiku. Logistika sice není předmětem tohoto výzkumu, nicméně problém s logistikou se objevuje jak ze strany interní, tak z B2B. Je tedy na místě na tuto skutečnost upozornit a doporučit 3M brát tento faktor v potaz.

Dokázaly by tak silné značky jako je Speedglas a Peltor přežít na trhu bez matky 3M? Ano rozhodně, jsou to velice zvučná jména s tradicí v zádech. U distributorů se i momentálně baví spíše pouze o Peltor a Speedglas produktech, není třeba přidávat 3M. Nicméně dle specialisty je v rámci komunikace na koncové zákazníky rozhodně výhoda spojení s 3M. Značku 3M znají, přidává tak těmto sub-brandům celosvětovou garanci kvality, je to jakási třešinka na dortu k tak již úspěšným a silným značkám. Naopak ostatní značky jsou příliš slabé. Specialista tak souhlasí, že sdružení ostatních značek do komodit dává smysl a je tou správnou cestou.

Co se týče nové platformy, specialista ji nijak zvlášť nekomunikoval směrem k zákazníkům. Nicméně jeho cílový trh je zvyklý se ptát na použití jak velké značky 3M nebo i značky Peltor právě ve správném tvaru dle pravidel. Tedy i na nové logo se zákazníci ptali, a s ním přišla i informace o nové platformě. Pro zákazníky je to ale jen otázka designu. Pracují s produkty, změna z inovací na vědu je nikterak nezasáhla, ani je nezajímá. Pro specialistu je změna na novou platformu určitě oživením. Vnímá tak dnešní 3M více vědecké a modernější než dříve, ale každodenní práci to neovlivnilo. Nakonec však dodal, že čas od času se i známí a zákazníci ptali a postřehli tedy tuto změnu.

Co říká specialista na brandovou kampaň? Rozhodně je dobře, že se to děje, je třeba zvyšovat povědomí o značce a řešení, která nabízí 3M. Dodal pak, že rozmístění billboardů musí být rozhodně příště lepší. Tedy dát je do průmyslových zón, a pak to pohne s trhem.

Možná zlepšení v rámci 3M brandu a sub-brandů by mohlo podle specialisty být například více marketingových aktivit šitých na míru segmentu pro Peltor. Tento segment si již delší dobu stěžuje, na nedostatek promo akcí a málo edukačních produktových materiálů. Zde je tedy zvednutý prst pro marketingové oddělení 3M, které by mělo pro Peltor a koncové zákazníky připravit více specificky zaměřené aktivity na Peltor a na koncového zákazníka segmentu pro Peltor.

Pokud má 3M nějaký problém, je to dle specialisty rozhodně již tolikrát omílaná logistika. Ta sice s brandem přímo nesouvisí, nicméně v tomto případě mu velice škodí. V rámci brand strategie a marketingových aktivit může 3M vytvářet sebelepší obsah. Nicméně pokud nezlepší logistiku, zákazník či distributor bude řešit právě tento problém jako číslo jedna a na brand a marketing 3M si možná ani nevzpomene.

Co by se dalo v rámci velkého brandu a sub-brandů dle specialisty zlepšit, změnit udělat jinak? V rámci velkého brandu se věci začaly dávat do chodu již minulý rok. Specialista si myslí, že nová platforma, brandová kampaň a podobné aktivity jdou tím správným směrem. Doporučení tak zní, jít stále touto správnou cestou a pokračovat. Co se týče subbrandů, komoditní prodej je tím správných modelem na českém trhu. Menší brandy rozhodně profitují ze spolupráce s velkým 3M brandem a 3M marketingovou podporou. Tento model je dle specialisty velice dobrý a mohl by být ještě vylepšen o vybudování silné značky v každé komoditě. Tedy zainvestovat například v rámci ochrany zraku do značky SecureFit. Aby tak každá komodita měla svou vlajkovou značku.

A co zlepšit u brandu Peltor? Rozhodně přidat v marketingových aktivitách směrem ke koncovým zákazníkům. Momentálně je totiž podpora značky a produktů Peltor téměř nulová. (Anonymous , osobní rozhovor 24. 4. 2017)

6.2.3. Marketingový supervizor 1 - divize ochrany zdraví a bezpečnosti

Třetím rozhovorem byl rozhovor s marketingovým supervizorem 3M, který působil v divizi ochrany zdraví a bezpečnosti práce více jak 2 roky. V rámci rozhovoru byla probírána opět velká značka 3M, její výhody, její sub-brandy a práce s nimi z interního hlediska, tentokrát z marketingového pohledu.

3M pro supervizora představuje rozhodně velmi pozitivní emoci a příjemný pocit. Mezi hodnoty, které 3M rozhodně reprezentuje je odpovědnost, kvalita, technologie a tradice.

Práce se značkou je velice příjemná, lidé v B2B mají velice podobnou emoci jako právě supervizor, tedy jednoznačně pozitivní. Lidé věří v kvalitu, kterou 3M nabízí. Stále více tuto kvalitu srovnávají s vysokou cenou a hodnotí, zda jim to za to ještě stojí nebo si koupí levnější a méně kvalitní konkurenční zboží.

Mezi nejsilnější značky divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce patří jednoznačně Speedglas, který je synonymem svářecí kukly, která je velice kvalitní a udrží tak svářeče v bezpečí. Druhou značkou je značka Peltor, která představuje komunikátory a mušlové chrániče pro vojáky a armádu. Nikoliv však ochranné přilby, v tomto má značka Peltor ještě jisté rezervy ve smyslu penetrace trhu. Třetí silnou značkou je značka EAR, která je však oproti dvěma výše zmíněným slabší, méně významná a patří spíše do komoditního prodeje. Nicméně koncový zákazníci znají tuto značku zátkových chráničů velice dobře.

Všechny tyto značky jsou dle supervizora natolik silné, že by na trhu přežily samostatně. Koncoví zákazníci berou například značku Peltor jako akvizici 3M, ke které přibyla jistota, spolehlivost a záruky velkého 3M. Svářeči zas vědí, že značka Speedglas je tou nejvyšší kvalitou v případě svářečské kukly. To, že je kukla 3M, v tom nehraje až tak důležitou roli. V otázce ostatních brandů a fungování samostatně je supervizor spíše skeptický. Podporuje spíše momentální nastavení komoditního prodeje. Ani by snad neinvestoval do hero značek v rámci komodity, přišlo by mu to jako ztráta peněz a energie.

Předání nové platformy proběhlo v rámci distributorských konferencí. Nicméně i tentokrát nám supervizor potvrdil, že pro distributory je to pouze otázka změn designu. 3M se tímto však netrápí, u B2B je dopad minimální hlavně z hlediska toho, že trh B2B je velice pragmatický a neřeší emoce, jako je věda aplikovaná do života. Osobně tak supervizor shledává rebranding jako povedenou obnovu designu, logo je modernější, nicméně značka 3M jako taková je pro něho stále stejná. Brandová kampaň podle něho má dopad na koncové zákazníky a zvyšuje povědomí o značce 3M, což je rozhodně pozitivní. Nicméně zásah v B2B je takřka nulový, musela by probíhat ještě intenzivněji a častěji, aby B2B trh oslovila. V momentálním podání distributoři vědí, že něco takového probíhá, ale tím to pro ně končí.

Co by supervizor na brandu a sub-brandech 3M zlepšil? Udělal jinak? Rozhodně by se mělo 3M soustředit na přímou komunikaci s koncovými zákazníky a veřejnost. Budovat osvětu tak, aby povědomí o 3M nekončilo u Post-it papírků. Zároveň propojovat všechny brandy a sub-brandy s velkým 3M a využít jeho sílu a hodnoty na každém kroku. Vytáhnout tak menší brandy propojit je s velkým 3M a propagovat je na trh společně, pracovat na brandu jako takovém.

Co se týče zajímavosti užití technologie do názvu u brýlí zmíněné v kapitole 5. 1. u příkladu SecureFit a Scotchgard, supervizor se domnívá, že je to tím, že 3M plánuje Scotchgard technologii použít u více produktových řad. Proto brýle nenesou název této technologie, aby v portfoliu nebyl v budoucnu zmatek. (Anonymous , osobní rozhovor 24. 4. 2017)

6.2.4. Marketingový supervizor 2 – divize ochrany zdraví a bezpečnosti

Poslední, čtvrtý rozhovor byl proveden se současnou marketingovou supervizorkou divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce, která v divizi pracuje více než 5 let. Její vztah ke 3M je velice pozitivní. Značka 3M v ní budí jen ty pozitivní emoce, je pro ni moderní a věrohodná. Překvapila negativním prvkem, detailem, který se jí na značce nelíbí. A tím je občas obtížné použití loga v rámci marketingových aktivit. Logo se dá použít pouze na bílém nebo černém pozadí. U obrázků a designových materiálů to bývá občas problém.

Mezi největší výhody na trhu řadí rozhodně široké portfolio a možnost kros divizního pohledu na věc. Tedy nabídka komplexního řešení pro zákazníka, ne pouze jednotlivé produkty. Podotkla také, že 3M není v Česku dostatečně dlouho. Tedy povědomí o značce 3M ještě stále pokulhává, pokud se bavíme o veřejnosti. V průmyslu a v B2B je již situace uspokojivá.

Mezi nejsilnější značky v rámci divize ochranných pracovních prostředků rozhodně řadí značky Speedglas a EAR. Značku EAR hlavně z jediného důvodu, zátkový chránič EAR je první 3M produkt prodaný na českém trhu. Zároveň je velice známý v zákaznickém segmentu. Speedglas je pak značka kvality, podpořena švédskou výrobou. Zde je opět 3M prvním prodejcem svářečské kukly na českém trhu. Práce s brandem je však podle supervizorky na českém trhu ještě v plenkách. Zatím se stále jen lokalizují zahraniční aktivity a nepřemýšlí se nad nimi moc v rámci českého trhu. Potvrzuje tak slova 3M Speedglas specialisty, který doporučoval tyto lokalizace upravovat či vymýšlet úplně nové lokální marketingové a brandové aktivity. Dle supervizorky pak

velký 3M brand přináší jistotu a spolehlivost, kterou dodává i sub-brandům v rámci spolupráce. Ano, značky jako Speedglas, EAR i Peltor jsou dostatečně silné. Ale proč bychom je odtrhovali od velkého 3M? Naopak, snažíme se je propojovat, abychom využili sílu 3M brandu, která je obrovská. Menší značky soustředíme v komoditním prodeji, jsme tak relevantnější k zákazníkovi. Například nabízíme komplexní řešení 3M ochrany zraku. To je pro distributora a zákazníka rozhodně silnější než SecureFit ochranné pracovní brýle.

Komunikace nové platformy proběhla v rámci distributorských a jiných eventů, kde distributoři získali především informace jak používat nové logo včetně jeho manuálu. Tím to však pro ně končí, je to pouhá změna designu. Pro marketingovou supervizorku bylo ze začátku těžké všechny materiály měnit do nového designu, změnit texty do správného „ton of voice". Bylo to mnoho práce a nových pravidel. Nicméně po pár měsících si na to již zvykla a shledává tak rebranding povedeným. Značka je podle ní dnes elegantnější a hezčí. Nicméně poselství změny inovační společnosti na vědeckou se předat nepodařilo. Na otázku k brandové kampani reagovala supervizorka velice podobně jako všichni ostatní. Brandová kampaň je pozitivní aktivita, nicméně má rozhodně nedostatky v zásahu a rozmístění billboardů. Příště tedy lépe.

Co zlepšit, změnit, dělat jinak? Supervizorka by rozhodně snížila frekvenci komunikace na distributory, myslí si, že je 3M moc zahlcuje informacemi. Dále pak komunikovat segmentově s informací o komplexním řešení ze strany 3M. Ne tím způsobem, že jeden produkt je z jedné divize 3M a druhý z další divize 3M. Koncept segmentových specialistů se jí tedy zamlouvá. Tito segmentoví marketingoví specialisté by měli pracovat na specializovaných návrzích promo akcí z pohledu zákazníkovy potřeby, dělat podrobnou segmentaci a naslouchat zákazníkovi přímo v terénu. Změnit tedy momentální situaci realizací jedné akce za druhou, postavené tak, jak si myslí lidé ve 3M, že jí ocení distributoři, na přípravu akcí, které skutečně distributoři ocení.

Problém brandu a sub-brandů celosvětově rozhodně není. Nicméně pokud se bavíme o českém trhu, s brandem pracuje 3M pouze minimálně. Nepracuje aktivně s brandem, probíhají pouze lokalizace a spojení 3M brandu se sub-brandy. V rámci velkého 3M brandu by bylo na místě mít zde přímo brandového specialistu, který by se na brand strategii soustředil, mohl poradit lidem v marketingu a díval se tak na vše, co jde v rámci marketingové komunikace na trh, aby tak nastolil jednotnou profesionální komunikaci. V rámci sub-brandů by pak dle supervizorky pomohly programy a akce zaměřené na cílovou skupinu s nabídkou komplexních řešení od 3M. Využít tak potenciál opravdu širokého portfolia a prodat se tak zákazníkovi v co nejlepším světle. Tímto směrem se tak snaží dnes 3M ubírat a supervizorka si myslí, že je to ten správný směr. Na závěr supervizorka zmínila fakt, že všechny brandové aktivity v rámci 3M jsou považovány za „nice to have", tedy v tomto smyslu by se jim měla přiřadit větší priorita a více času. (Anonymous , osobní rozhovor 24. 4. 2017)

6.3. Souhrnné výsledky výzkumu

V kapitolách 6. 1. a 6. 2. byly provedeny dva odlišné výzkumy, které však měly stejná témata. V této kapitole se tak pokusím výsledky z obou výzkumů shrnout a porovnat tak, aby z nich vyplynula následná doporučení pro zlepšení práce s 3M brandy a sub-brandy.

Výzkum cílové skupiny B2B naznačuje, že spousta distributorů si stěžuje na nedostatek marketingové podpory ze strany 3M a nedostatečnou informovanost. Na druhé straně stojí marketing, který si myslí, že až příliš zahlcuje distributory akcemi a informacemi. Marketingové oddělení 3M by tak určitě mělo tuto skutečnost brát v potaz a prošetřit, jaké informace jsou pro B2B užitečné a jaké nikoliv. Z výzkumu také vyplynulo, že distributoři používají při propagaci 3M brandu promo akce pouze ze sedmi procent. Je tedy na místě z pohledu 3M položit si otázku typu: „Děláme dostatek promo akcí se zaměřením na pomoc distributorům a zákazníkům? Nebo jen chrlíme jedno promo za druhým?“ Zkrátka přizpůsobit celou komunikaci a marketingové aktivity více pro zákazníka. Nabízet mu to, co skutečně ocení, ne co si 3M myslí, že zákazník chce.

Pozitivní zprávou výzkumu je průnik základních hodnot značek 3M. Jak B2B, tak zaměstnanci 3M sdílí hodnoty, jako jsou kvalita, stabilita a široké portfolio technických produktů. Bohužel se na trhu stále víc a víc prolíná neustálý boj mezi vysokou cenou a kvalitou 3M produktů.

78 % B2B používá a pracuje s brandem 3M i s jeho sub-brandy. To je jednoznačně pozitivní výsledek výzkumu. Nicméně je zde stále prostor pro zlepšení, jelikož 22 % B2B používá značku pouze ve svých cenících a katalozích, tedy vůbec nevyužívá sílu a hodnotu velké značky 3M.

25 % distributorů si nedokáže představit vůbec žádný sub-brand 3M, který by fungoval samostatně. V tomto případě by byl jistě prostor pro zlepšení v rámci posílení sub-brandů v myšlenkách distributorů a koncových zákazníků. Marketingový supervizoři a specialisté 3M však vysvětlují, že komoditní prodej je ta správná cesta a není třeba investovat do malých brandů. Naopak je na místě spojovat všechny sub-brandy s velkou mateřskou značkou 3M, která přidává jistotu, kvalitu a spolehlivost.

Změna na novou platformu 3M byla provedena již před dvěma lety. Dnes ji 60 % distributorů nezaregistrovalo a ti, co ji zaregistrovali, jí nerozumí. Berou tak změnu pouze jako design, oživení. Výzkum tak potvrzuje jak ze strany B2B, tak z interního pohledu, že změna z inovační na vědeckou společnost se nepodařila. Marketing 3M se však touto skutečností příliš netrápí, tvrdí, že B2B je velice pragmatické prostředí, které příliš nereaguje na emoce.

Zasáhla brandová kampaň distributory? Vědí o ní? Ano, tuší, že taková kampaň existuje a mezi neúčinnější kanály řadí překvapivě billboardy a Facebook, ale zásah byl minimální. Marketingové oddělení tuto kampaň shledává jako pozitivní, nicméně si je vědomo, že příště se bude muset soustředit na lepší rozmístění billboardů do průmyslových zón.

46 % dotazovaných distributorů uvedlo, že jeden z největších problému 3M jsou pozdější dodávky. Tato skutečnost se sice přímo neváže na brand, nicméně upozorňuji na ni, jelikož jí uvedla téměř

polovina distributorů a přidali se i oba marketéři a oba specialisté. Doporučení pro 3M tedy zní, určitě přidat v logistice a zapracovat na zlepšení dodávek. Marketing se totiž v tomto případě může snažit vytvářet jakékoli brand strategie a marketingové aktivity, ale pokud první věc, kterou řeší zákazník, jsou pozdější dodávky a špatná logistika, na brand 3M si ani nevzpomene.

Během hloubkových rozhovorů nám specialisté a marketéři prozradili, že povědomí veřejnosti o 3M je stále slabé. Lidé sice plošně znají 3M značku, ale jejich povědomí o ní často končí u Post-it kancelářských papírků. Dle marketérů a specialistů je tedy třeba dát světu vědět, že 3M je tady a pomáhá světu aplikovanou vědou ve všech různých segmentech.

Značka Speedglas je dle specialisty opravdu silná a její segmentovaný trh je o ní velice dobře informován. Asociace, které jsou spojené se značkou Speedglas se tak na trhu B2B a u specialisty shodují. Značka je velice silná, čerpá z historie, tradice a prémiových hodnot. Spolupráce s distributory a zákazníky je tak velmi dobrá. V případě značky Peltor je to podobné. Značka nabízí unikátní produkty, které na trhu nikdo jiný nenabízí. Navíc je na českém trhu velká rezerva v penetraci. Doporučení je tedy jasné. Přidat v marketingových aktivitách pro značku Peltor, vzdělávat trh a využít velký potenciál značky Peltor na českém trhu.

Co by mělo 3M dle interních specialistů a marketérů zlepšit a v čem pokračovat? V čem by mělo 3M rozhodně pokračovat je model segmentových marketérů, který funguje teprve rok. Tito segmentoví marketéři by měli být více v poli, naslouchat zákazníkům a podle jejich názorů pak tvořit promo akce a další marketingové aktivity. Směrem k veřejnosti by pak mělo 3M více komunikovat jako jeden celek, který nabízí komplexní řešení pro zákazníka. Dále by mělo budovat osvětu o 3M, vyprávět příběhy, a tím posilovat již tak skvělý brand 3M. V neposlední řadě by se mělo 3M zaměřit na propojování všech sub-brandů 3M s mateřskou značkou 3M a využít tak její jedinečné síly. Tedy jít stále tou správnou cestou spojování značek, komoditního prodeje, nové platformy, příběhů, brandových kampaní a naslouchání zákazníkům a partnerům.

Co by marketéři doporučili dělat navíc? V čem přidat? Co třeba ve 3M chybí? Je to například brandový specialista, který by brandu rozuměl, vytvářel by komplexní brandovou strategii, radil tak divizním marketérům a kontroloval všechnu komunikaci směrem ze 3M na trh. Zajistil by tak jednotnější brand, komunikaci a celistvost celé architektury 3M brandů. Momentálně jsou totiž brandové aktivity považovány za „nice-to-have“, tedy do budoucna by dle interního pohledu měla být brandu přiřazena větší priorita.

6.4. Doporučení pro budoucí vývoj značky 3M

Díky výzkumu v podobě dotazníkového šetření s cílovou skupinou B2B a výzkumu v podobě hloubkových rozhovorů s interními specialisty a marketéry 3M mohly být porovnány výsledky a názory těchto dvou skupin. Výsledkem jsou doporučení pro 3M, nejen pro marketingové oddělení, která budou krátce shrnuta v této kapitole.

Prvním doporučením je naslouchat více zákazníkovi a distributorovi a pokračovat v rozběhlém modelu segmentových marketérů. Ti mají sdělovat relevantní informace, a to právě ty, které opravdu distributor ocení. Ne ty, které si 3M myslí, že ocení. Dále by měli více komunikovat s koncovými zákazníky, aby 3M pomohlo svým partnerům s prodejem 3M produktů.

Druhým doporučením je pomoci těm distributorům, kteří nepoužívají brand 3M (22 %). Snažit se je v této oblasti vzdělávat, vysvětlit jim sílu 3M brandu/sub-brandů a poskytnout jim co nejlepší materiály.

Dalším doporučením je zůstat u modelu komoditního prodeje, sdružovat tak sub-brandy v komoditách a spojovat je s velkým 3M brandem, především v komunikaci s koncovými zákazníky.

Brandová kampaň – zde je také prostor pro zlepšení. Spočívá v lepším rozmístění billboardů do průmyslových zón či využití Facebooku. Co by bylo možné vynechat je naopak bannerová reklama. Dále by 3M měla, nejen skrze brandovou kampaň a příběhy, dávat veřejnosti vědět, že je tady, aplikuje vědu do života každého z nás, a to přes velmi vyspělé technologie (nejen Post-it).

Špatná logistika a pozdější dodávky sice nejsou tématem této diplomové práce, nicméně ve výzkumu na sebe upozornily velice výrazně, a to jak z pohledu interního, tak z pohledu B2B. Je na místě rozhodně upozornit 3M na tuto skutečnost a doporučit tak na dodávkách zapracovat. Jinak všechny brandové a marketingové aktivity přijdou vniveč.

Mezi poslední doporučení patří přání marketérů přijmout zkušeného brandového specialistu, který bude pomocnou rukou v otázce aktivit týkající se brandu. A dále přiřadit brandovým aktivitám větší prioritu.

Závěrečným souhrnným doporučením je pokračovat stále cestou komoditního prodeje, spojováním 3M se sub-brandy, nové platformy, příběhy, brandovými kampaněmi, modely segmentových marketérů, a nakonec tím nejdůležitějším - naslouchat zákazníkům a partnerům.

7. Závěr

Prvním cílem této diplomové práce bylo zmapovat rozmanitou architekturu 3M značek a zároveň porovnat novou a starou platformu, která byla uvedena na trh v rámci rebrandingu 3M v roce 2015. Druhým cílem bylo pomocí case study zjistit, jak se z pohledu B2B a z pohledu interních marketérů a specialistů se značkou 3M pracuje, jak ji vnímají, co by se dalo zlepšit, změnit. A dát tak, na základě srovnání výsledků výzkumu obou cílových skupin, vhodná doporučení pro zlepšení práce s brandy a sub-brandy 3M.

V první části práce jsem se zaměřil na zpracování teoretického základu, kde jsem vymezil pojmy architektura značek, rebranding a hybridní house of brand. Vysvětlení těchto pojmů bylo důležité z hlediska pochopení různého chování značek v hierarchii, a to z jediného důvodu, abych mohl z těchto informací čerpat při mapování 3M architektury značek.

Následující kapitola obsahuje teorii ke třem formám výzkumu, které byly použity v praktické části této práce. Zpracoval jsem tedy v rámci kapitoly 3, jak sekundární data, tak dotazníkové šetření, a nakonec i hloubkové rozhovory. Metoda sběru sekundárních dat byla používána v celém průběhu tvorby této diplomové práce. Výzkum ve formě dotazníkového šetření byl pak využit v rámci výzkumu cílové skupiny B2B a jeho postoji k 3M značkám, sub-brandům, nové platformě, brandové kampani, spolupráci atd. Hloubkové rozhovory byly pak metodou výzkumu, který byl prováděn pro získání interního pohledu na výše zmíněná témata o 3M značkách atd.

Do práce jsem zařadil ještě krátkou kapitolu 4 o specifikách chování brandu na B2B, jelikož právě chování brandu na trzích B2C a B2B je odlišné. A v této práci je probírána především situace na trhu B2B.

Kapitola 5 obsahuje krátké představení společnosti 3M, její vznik, historii, hodnoty a známé příběhy. Následně se věnuje právě mapování architektury značek 3M v rámci jejího hybridního House of Brands. Představuje tedy hlavní spotřebitelské značky 3M, které jsou již na trhu tak rozšířené, že jsou používány samostatně bez propojení s velkým 3M brandem. Dále pak uvádí značky divize ochrany zdraví a bezpečnosti, které mají různé chování. Značky Peltor a Speedglas disponují dlouholetou historii, sílou a jsou v povědomí zákazníků, jeví se tak jako soběstačné. Jsou tu ale také menší značky jako například SecureFit a Solus, které se sdružují do komoditního prodeje. Součástí kapitoly je také představení rebrandingu, který proběhl ve společnosti 3M v roce 2015.

Dalším krokem bylo již uskutečnění dvou zmíněných výzkumů. První výzkum byl formou dotazníkového šetření s cílovou skupinou B2B. A druhou formou byly hloubkové rozhovory s 3M marketéry a specialisty pro značky Speedglas a Peltor. Cílem výzkumu bylo proniknout do myslí distributorů, partnerů, 3M marketérů a specialistů a zjistit jejich postoj, hodnoty a názory na velkou značku 3M, na její sub-brandy divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Dále pak zjistit názory pro využívání 3M brandů, na spolupráci, na vnímání rebrandingu a v neposlední řadě brandové kampaně.

Z výzkumu vyplynulo, že obě zkoumané cílové skupiny mají velice vřelý a pozitivní vztah ke značce 3M. Považují ji za velice silnou, znázorňující hodnoty jako je kvalita, jistota, spolehlivost, výdrž a široké portfolio technologických produktů. Rozdělení značek do komodit se zdá logické jak B2B, tak interním zaměstnancům, kteří by tuto hierarchii neměnili. Mezi nejsilnější značky patří dle výzkumu značka Peltor a značka Speedglas, které čerpají z dlouholeté tradice, historie a dobré penetrace na trhu. Porovnáním obou výzkumů vyšlo najevo několik nedostatků v rámci brandu, sub-randů a celkové spolupráce s partnery, které by mělo 3M rozhodně odstranit.

Výsledkem jsou tak doporučení v rámci kapitoly 6.4, které by mohly pomoci 3M posunout se dál. Jsou jimi například relevantní cílená komunikace jak na distributory, tak na koncové zákazníky. Dále práce na takových kampaních, jaké distributor a zákazník ocení, nikoliv na těch, které si myslí 3M, že zákazník ocení. To znamená jednoznačně více naslouchat zákazníkům a distributorům. 3M by měla vzdělávat své partnery o síle brandu 3M a poskytnout jim správné materiály, aby mohli využít tuto sílu velkého 3M ve své komunikaci. Jednoznačně pak také vyplynul souhlas s komoditním prodejem podpořený aktivitou segmentových marketérů. Jedním z negativních výsledků výzkumu je špatná logistika 3M. Pozdější dodávky sice přímo nesouvisí s brandem a s tématem této diplomové práce. Byly však natolik zastoupeny v odpovědích jak B2B skupiny, tak 3M marketérů a specialistů, že nelze jinak než na ně upozornit. Pokud totiž zákazníkovo téma č. 1. jsou pozdější dodávky, nemá šanci přemýšlet ani o marketingových aktivitách a už vůbec ne o brandu. Špatná logistika tak rozhodně brandu škodí a 3M by na ní mělo určitě zapracovat.

Výsledné rady pro 3M zní takto: zaprvé věřit aktivitám jako je změna platformy a podporovat ji, dále pak pokračovat v brandové kampani, zůstat u komoditního prodeje, používat spojení a spolupráci s brandem a jeho sub-brandy, vyvíjet model segmentových marketérů, vyprávět příběhy a zvýšit povědomí o 3M značce směrem k veřejnosti. Ale hlavně, a to je nejdůležitější, naslouchat svým zákazníkům a partnerům a vytvářet takové brandové a marketingové programy, které budou vytvářeny na základě podnětů od partnerů a distributorů.

Díky této práci jsem poznal zajímavou, rozsáhlou hybridní architekturu značek 3M. Zjistil jsem, co je rebranding, jak probíhá a co může být příčinou jeho úspěchu či neúspěchu. Hlavním přínosem však pro mě bylo vidět stejná brandová a marketingová témata ze dvou odlišných stran (interní pohled vs. B2B) a porovnat je. Obecně tak mohu říci, že na trhu B2B nejde tolik o emoce, ale o hodnoty jako je například kvalita, stabilita, cena a dobrá logistika. Na základě provedeného výzkumu se domnívám, že značka 3M je v případě zkoumaného pohledu na správné cestě, na cestě, kde se stále učí a vyvíjí. Jistě by však bylo zajímavé, doplnit toto srovnání také o cílovou skupinu koncových uživatelů a veřejnosti. Ze srovnání by pak vyšla další doporučení, jak pracovat na značce 3M.

8. Použitá literatura

Seznam knižních zdrojů

1. Keller & Lane, KL. (2007). *Strategické řízení značky: positioning a hodnota značky, plánování a implementace marketingových programů, měření a interpretace výkonnosti značky, budování a udržení hodnoty značky.* Praha, Česko: Grada.

2. Kapferer, J-N. (2004). *The new strategy brand management: creating and sustaining brand equity long term.* London, UK: Kogan Page.

3. Kotler, P. & Keller & Lane, KL. (2013). *Marketing management.* Praha, Česko: Grada Publishing.

4. Franzen, G. & Moriarty, S. (2008). *The Science and Art of Branding*. M.E. Sharpe

5. Kozel, R. a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Česko: Grada.

6. Kapferer, J-N. (2008). *Strategic Market Management*, Les Editions d´Organization

7. Kozel, R. & Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha, Česko: Grada Publishing.

8. Machková, H. (2015) *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha, Česko: Grada Publishing

9. Tahal, R. (2015). *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu.* Praha, Česko: C. H. Beck.

10. Boučková, J. & kol. (2011). *Základy marketingu.* Praha, Česko: Oeconomica.

11. Foret, M. (2008). *Marketingový průzkum.* Brno, Česko: Computer Press.

12. Řezanková, H. (2010). *Analýza dat z dotazníkových šetření.* Praha, Česko: Professional Publishing.

13. Karlíček, M. & kol. (2013). *Základy marketingu.* Praha, Česko: Grada Publishing.

14. Machek, M. (2013) *Architektura značek jako východisko pro strategický brand management*. Praha, Česko: VŠE.

15. MICHEL, G. (2009): *Au coeur de la marque, Les clés du management de la marque, 2ème édition.* Paris, Dunod, 2009.

Seznam internetových zdrojů

16. Podnikatel.cz (n.d.). *Architektura značek.* [vid. 2017-1-18]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/architektura-znacek-brand-architecture

17. Khaled, E-T. (2006,26. květen). *Vytváření synergie při řízení portfolia značek.* Trend marketing [vid. 2017-1-18]. Dostupné z: http://trendmarketing.ihned.cz/c1-18530490-vytvareni-synergie-pri-rizeni-portfolia-znacek

18. Brand matters (2016, 26. duben). *Branded House or a House of Brands.* [vid. 2017-3-17]. Dostupné z: https://www.brandmatters.com.au/blog/branded-house-or-a-house-of-brands

19. Podnikatel.cz (n.d.). *Rebranding.* [vid. 2017-3-30]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/rebranding/

20. Pohl, O. (2015, 24. srpen). *Co je to rebranding a jak má vypadat.* [vid. 2017-3-30]. Dostupné z: http://hrivnak.cz/blog/2015/08/co-je-to-rebranding-a-jak-ma-vypadat/

21. Brandtherapy, (n.d.). *Rebranding vs Repositioning* [vid. 2017-3-30]. Dostupné z: <http://brandtherapy.pbworks.com/f/Rebranding+vs+Repositioning.pdf>

22. Davis, J-B. (2014, 9. duben). *7 Steps to a Successful Rebrand* . American express [vid. 2017-4-25]. Dostupné z: <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/7-steps-to-a-successful-rebrand/>

23. Durčák, T. (2015, 17. červenec). *Co říká barva a tvar loga o vaší firmě?*. MontyRich [vid. 2017-3-30]. Dostupné z: http://montyrich.cz/novinky/podnikani/2738-co-rika-barva-a-tvar-loga-o-vasi-firme

24. 3M (2017, April 4). 3M Command brand site [vid. 2017-4-4]. Dostupné z: http://www.command.com/3M/en_US/command/

Další zdroje

25. Interní zdroje 3M, 2017

26. 3M (2016, June 21). Brand Activation Campaign 2016 summary [zpráva]. Dostupné v 3M Central Region Brand Activation Campaign 2016 summaryEX.pdf

9. Seznam obrázků, grafů a tabulek

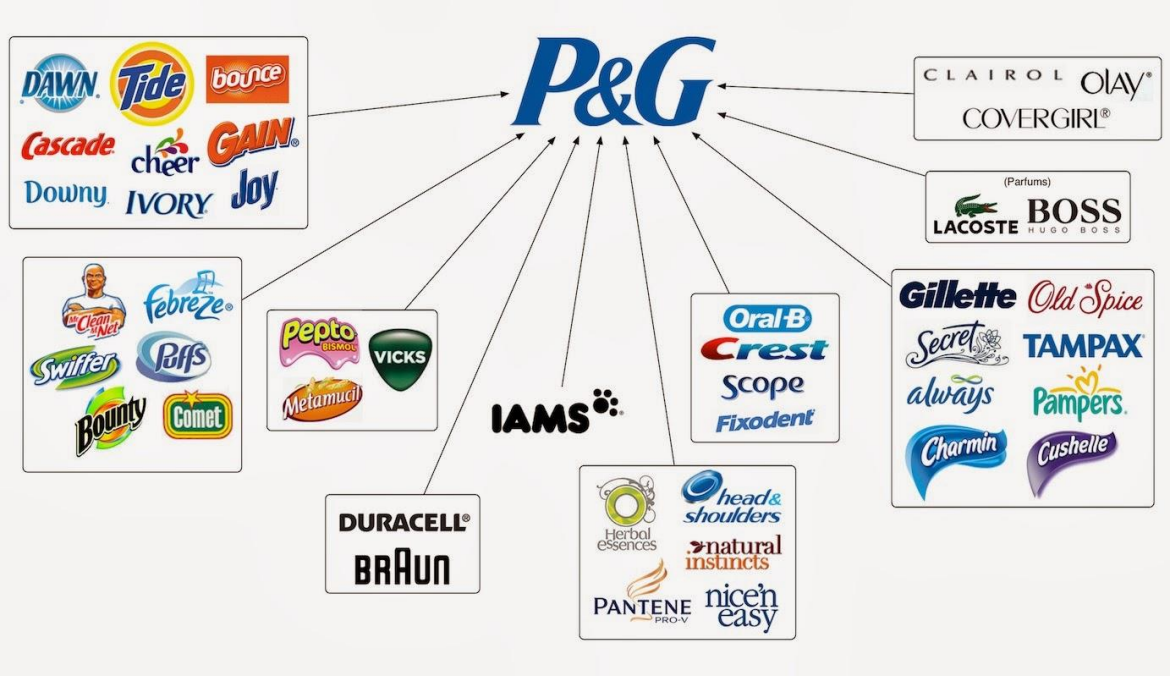
Obrázek 1 - Danone schéma produktové řady Activia 5
Obrázek 2 – Platforma značky 8
Obrázek 3 - Branded House vs House of Brands vs Hybrid 12
Obrázek 4 - Klíčové značky 3M 22
Obrázek 5 - Značka Post-it 22
Obrázek 6 - Značka Scotch-brite - typická houbička na nádobí 23
Obrázek 7 - Značka Scotch - lepicí páska Magic Tape 24
Obrázek 8 - Značka Nexcare - ColdHot chladící sáček / voděodolné náplasti 25
Obrázek 9 - Značka Command - sundavací háčky na stěnu 26
Obrázek 10 - Značka Spofaplast - textilní náplasti 27
Obrázek 11 - Značka Peltor - různá vizualizace 28
Obrázek 12 - Značka Speedglas - různá komunikace dle distributora 29
Obrázek 13 - Značka EAR - nejpoužívanější produkt Classic soft 30
Obrázek 14 - Rebranding 3M na 3M Science. Applied to Life™ 32
Obrázek 15 - Trojúhelníkový motiv a specifická kombinace barev s novým logem 3M 33
Obrázek 16 - Tři nejsilnější značky divize ochrany zdraví a bezpečnosti práce a jejich hodnoty 39

Graf 1 – Hodnoty velké značky 3M 35
Graf 2 – Spokojenost se spoluprací B2B vs. 3M 35
Graf 3 – Práce se značkou 3M a jejich sub-brandů 36
Graf 4 – Spolupráce B2B s konkrétními značka divize ochrany zdraví a bezpečnosti 37
Graf 5 – Samostatně používané brandy 38
Graf 6 – Hlavní prvky brand strategie v rámci propagace 3M výrobků 39
Graf 7 – Co zlepšit na spolupráci s 3M brandy/sub-brandy? 40
Graf 8 – Změna platformy, informace o nové platformě 41
Graf 9 – Zaznamenání 3M brandové kampaně distributory + forma 42
Graf 10 – Asociace z trhu o 3M značce 42

Příloha 1 – Umbrella brand Procter & Gamble 58
Příloha 2 – Ilustrační schéma vývoje 3M loga 58
Příloha 3 – Dotazník B2B pro distributory a partnery 59
Příloha 4 – Scénář rozhovoru se specialistou 3M na značku Speedglas / Peltor 60
Příloha 5 – Scénář rozhovoru s marketingovým supervizorem 3M 61

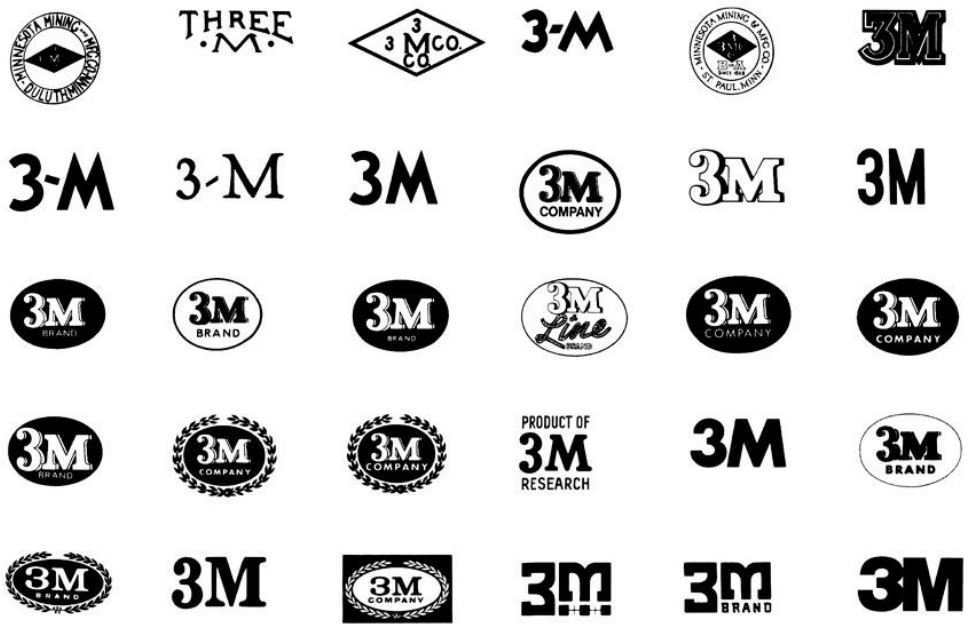
10. Přílohy

Příloha 1 – Umbrella brand Procter & Gamble



Zdroj: http://www.equalizerpost.com/2014/01/procter-and-gamble-philippines-are-co.html

Příloha 2 – Ilustrační schéma vývoje 3M loga



Zdroj: interní zdroje společnosti 3M

Příloha 3 – Dotazník B2B pro distributory a partnery

1. **Máte rádi značku 3M?** Ano Ne

2. **Co se Vám na značce 3M líbí / nelíbí? (stabilní silná značka, široké portfolio, …)**

3. **Jak se Vám se <u>ZNAČKOU</u> 3M pracuje? (značkou 3M myšleno globálně z pohledu brandu jako takového, ne pouze s českou pobočkou)**

   ☐ Velmi dobře ☐ Dobře ☐ Jako s každou jinou značkou ☐ Špatně ☐ Složitě

4. **Pracujete pouze s velkým 3M brandem nebo využíváte i jeho sub-brandy? Jak? (např: v rámci marketingových aktivit, při prodeji v katalozích, cenících, …)**

5. **S jakými 3M sub-brandy pracujete? (zakroužkujte)**

   Speedglas Peltor EAR Versaflo Adflo Aura SecureFit Solus

6. **Z výše uvedených sub-brandů uveďte ty, které používáte samostatně bez brandu 3M:**

7. **A naopak ty, které je třeba uvádět ve spojení s velkým brandem 3M:**

8. **Co pro Vás následující 3 značky znamenají, co představují, jaké jsou jejich hlavní hodnoty?**

- Speedglas -
- Peltor –
- EAR -

9. **Jaké jsou hlavní prvky Vaší strategie v rámci propagace 3M výrobků?**

   ☐ kvalita ☐ spolehlivost (výdrž) ☐ nová technologie / inovace ☐ slevy / promoakce
   ☐ jiné:

10. **Zaregistrovali jste změnu platformy z 3M na 3M Science Applied to Life?** Ano Ne

11. **Rozumíte nové platformě, máte o ní dostatek informací?** Ano Ne

12. **Pokud jste odpověděli v otázce 10. „Ano“, vnímáte novou platformu značky 3M jako:**

    ☐ Mladší ☐ Modernější ☐ Dynamičtější ☐ Elegantnější

    ☐ Živější ☐ Více vědeckou ☐ Stejnou ☐ Jiné:

13. **Co byste zlepšili na spolupráci s 3M v rámci brandu / sub-brandů?**

    ☐ Více komunikace na distributory

    ☐ Více přímé komunikace na zákazníky

    ☐ Více informačních materiálů

    ☐ Jiné:

14. **Máte dostatek informací ze strany 3M?** Ano Ne

15. **Zaznamenali jste v minulém roce 3M Brandovou kampaň?** Ano Ne

    Pokud „Ano“ jak v jaké formě? (např.: digitálně, billboardy, …)

16. **Jaké asociace o 3M máte či slýcháte z trhu/od zákazníků? (např.: pozdější dodávky, kvalita, vysoká cena, stabilita, spokojenost,…)**

Příloha 4 – Scénář rozhovoru se specialistou 3M na značku Speedglas / Peltor

Krátké představení tématu výzkumu respondentovi.

OBECNĚ O ZNAČCE 3M:

1. **Máš rád značku 3M?** Ano Ne
2. **Co se ti na značce 3M líbí / nelíbí? (stabilní silná značka, široké portfolio, inovace, nové a nové technologie)**
3. **Jak se ti se <u>ZNAČKOU</u> 3M pracuje? (značkou 3M myšleno globálně z pohledu brandu jako takového, ne pouze s českou pobočkou)**

   Co jsou její hlavní výhody na trhu?

PSD BRANDS

4. **Jaké jsou podle tebe 3 nejsilnější značky PSD? Proč? (hodnoty, asociace k nim)**

SPEEDGLAS /PELTOR

5. **Jaké jsou tvé hlavní asociace na značku Speedglas / Peltor? Respektive jak se ti s ní pracuje?**
6. **Jako jsou asociace na značku Speedglas z trhu? Liší se?**
7. **Co je na značce Speedglas / Peltor**

   nejlepší -

   nejhorší (největší slabina dle tvého názoru) –

8. **Myslíš si, že značka Speedglas/Peltor dokáže pracovat a přežít úspěšně na trhu bez mateřské značky 3M?**

   Jak v komunikaci na master distributory?

   Jak v komunikaci na normální distributory?

   Jak v komunikaci na koncové zákazníky?

9. **Myslíš, že některá značka z PSD je také tak silná? Tzn., přežila by na trhu také samostatně?**

   Proč?

10. **Komunikoval jsi jako specializovaný obchodní zástupce 3M změnu na novou platformu na zákazníky?**
11. **Jak se tě to dotklo? Vnímáš nějakou změnu?**
12. **Vnímáš 3M Science. Applied to Life jako:**

    ☐ Mladší ☐ Modernější ☐ Dynamičtější ☐ Elegantnější

    ☐ Živější ☐ Více vědeckou ☐ Stejnou ☐ Jiné:

13. **Co bys zlepšil na spolupráci s 3M v rámci brandu / sub-brandů?**

    ☐ Více komunikace na distributory

    ☐ Více přímé komunikace na zákazníky

    ☐ Více informačních materiálů

14. **Týká se tě brandová kampaň? Případně tvých zákazníků / distributorů?**
15. **Vidíš nějaký zásadní problém v rámci 3M, subbrandů PSD, Speedglas/Peltor – cokoli**

16. **Co bys změnil, zlepšil, udělal jinak?**

V rámci 3M velkého

V rámci PSD sub-brandů

V rámci Speedglas/Peltor

Příloha 5 – Scénář rozhovoru s marketingovým supervizorem 3M

Krátké představení tématu výzkumu respondentovi.

OBECNĚ O ZNAČCE 3M:

1. **Máš rád značku 3M?** Ano Ne
2. **Co se ti na značce 3M líbí / nelíbí? (stabilní silná značka, široké portfolio, inovace, nové a nové technologie)**

   Líbí -
   Nelíbí –

3. **Jak se ti se <u>ZNAČKOU</u> 3M pracuje? (značkou 3M myšleno globálně z pohledu brandu jako takového, ne pouze s českou pobočkou)**

   Co jsou její hlavní výhody na trhu?

PSD BRANDS

4. **Jaké jsou podle tebe 3 nejsilnější značky PSD? Proč? (hodnoty, asociace k nim / liší se od trhu)**
5. **Myslíš, že některá značka z PSD je natolik silná, že by přežila na trhu samostatně, bez mateřské značky 3M?**

Proč?

Jak v komunikaci na master distributory?

Jak v komunikaci na normální distributory:

Jak v komunikaci na koncové zákazníky?

6. **A naopak, která na to rozhodně ještě nemá a potřebuje spojení s 3M.**
7. **Komunikoval jsi jako marketák 3M změnu na novou platformu na zákazníky? Myslíš si, že dostatečně?**
8. **Jak se tě to dotklo/nedotklo? Vnímáš nějakou změnu?**
9. **Vnímáš 3M Science. Applied to Life jako:**

☐ Mladší ☐ Modernější ☐ Dynamičtější ☐ Elegantnější

☐ Živější ☐ Více vědeckou ☐ Stejnou ☐ Jiné:

10. **Co bys zlepšil na spolupráci s 3M v rámci brandu / sub-brandů ?**

☐ Více komunikace na distributory

☐ Více přímé komunikace na zákazníky

☐ Více informačních materiálů

☐ Více online marketingu

- ☐ Více promoakcí
- ☐ Jiné:

11. **Týká se tě brandová kampaň? Zasáhla dostatečně cílovou skupinu PSD? Distributory, vědí o tom – otázkou je jestli to je potřeba?**
12. **Vidíš nějaký zásadní problém v rámci 3M, subbrandů PSD - cokoli**
13. **Co bys změnil, zlepšil, udělal jinak? Na čem by se mělo víc pracovat v rámci brand strategy?**

    V rámci 3M velkého brandu –

    V rámci PSD sub-brandů -
14. **SecureFit vs. Solus (Scotchgard) – technologie v názvu a komunikaci vs. technologie v pozadí**