

**V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME
ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI
OTÁZKAMI:**

1. Jak mohou společnosti používat integrovaný direct marketing k získání konkurenční výhody?
2. Jak mohou firmy dělat účinný e-marketing?
3. Jaká rozhodnutí musí firmy řešit při plánování prodejních sil?
4. Jak firmy účinně řídí prodejní síly?
5. Jak mohou obchodní zástupci zlepšit své schopnosti prodávání, vyjednávání a vztahového marketingu?

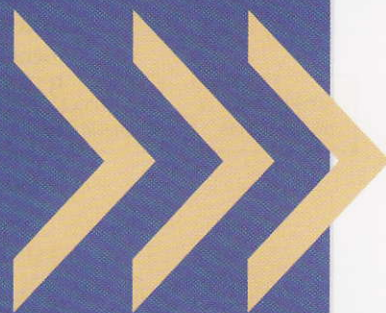


KAPITOLA 19

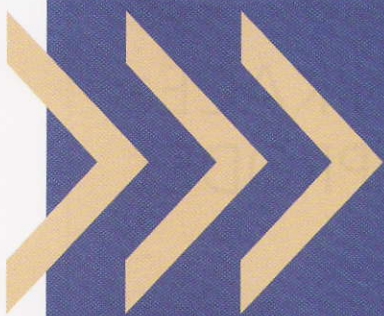
ŘÍZENÍ OSOBNÍ KOMUNIKACE: DIRECT MARKETING A OSOBNÍ PRODEJ

V dnešní době je marketingová komunikace stále více pokládána za interaktivní dialog mezi firmou a jejími zákazníky. Aby prodali zákazníkům, musí marketéři pracovat tvrdě a chytře. Firmy se musí nejenom ptát „Jak můžeme oslovit naše zákazníky?“, ale také „Jak mohou oslovit naši zákazníci nás?“ Díky technologickým převratům mohou nyní lidé komunikovat prostřednictvím tradičních médií (noviny, časopisy, rádio, telefon, televize, billboardy), stejně jako prostřednictvím počítačů, faxů, mobilních telefonů, pagerů a bezdrátových zařízení. Díky snižujícím se nákladům na komunikaci podnikly nové technologie firmy, aby se posunuly z oblasti masové komunikace do oblasti cílenější komunikace a *one-to-one* dialogu. Avšak firmy také využívají vlastní prodejní síly, aby svému marketingu dodaly dotek lidskosti.

Program Phoenix firmy Newell Rubbermaid přijímá absolventy vysokých škol a přiděluje je do maloobchodních řetězců jako Wal-Mart, The Home Depot, Lowe's i jiných, kde mají za úkol vše od doplňování regálů přes prezentaci nových plastových nádob na potraviny odolných proti skvrnám až po organizaci výprodejů přímo v obchodech. Více než 500 absolventů účastnících se tohoto programu je vybíráno na základě výsledků dosažených mimo učebnu. Pohlední atleti a prezidenti spolků jsou upřednostňováni na základě projevených ambicí, schopnosti vést a schopnosti týmové spolupráce. Poté podstoupí intenzivní trénink v účinné maloobchodní marketingové strategii se snahou zvýšit poptávku spotřebitelů ve všech sedmi až osmi



Praktikant firmy Newel Rubbermaid plní v rámci firemního programu Phoenix stojan výrobky.



prodejních, které jsou jim přiděleny. Výsledkem je vysoce motivovaná a energická prodejní síla oděná do sportovních sak okrášlených logem a tato prodejní síla generuje v průměru z roku na rok dvouciferný nárůst prodeje.¹

Personalizovaná komunikace – sdělování a provádění správných věcí správnými osobami ve správný čas – je rozhodující.

V této kapitole se zaměříme na to, jak společnosti personalizují svou marketingovou komunikaci, aby dosáhly většího dopadu. Začneme s hodnocením direct marketingu, poté se zaměříme na osobní prodej a na prodejní sílu.

19.1 Direct marketing

Direct marketing (přímý marketing) je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků). Tyto kanály zahrnují direct mail, katalogy, telemarketing, interaktivní televizi, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení.

Marketéři direct marketingu hledají měřitelnou reakci, většinou objednávku zákazníka. Někdy je tento způsob nazýván **marketing přímé objednávky**. V současnosti mnoho marketérů využívá přímého marketingu k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.² Posílají svému okruhu zákazníků blahopřání k narozeninám, informativní materiály či malé dárky. Aerolinie, hotely a jiné oblasti podnikání budují silnou zákaznickou základnu prostřednictvím věrnostních programů, programů odměňujících četnost nákupu a také prostřednictvím klubových programů.

Direct marketing je jedna z nejrychleji se vyvíjejících cest obsluhy zákazníka. Stále více marketérů volí direct mail a telemarketing v reakci na vysoké a stále rostoucí náklady spojené s oslovením cílových trhů prostřednictvím prodejních sil. Celkový podíl prodeje vygenerovaných direct marketingem představuje téměř devět procent ekonomiky USA.³

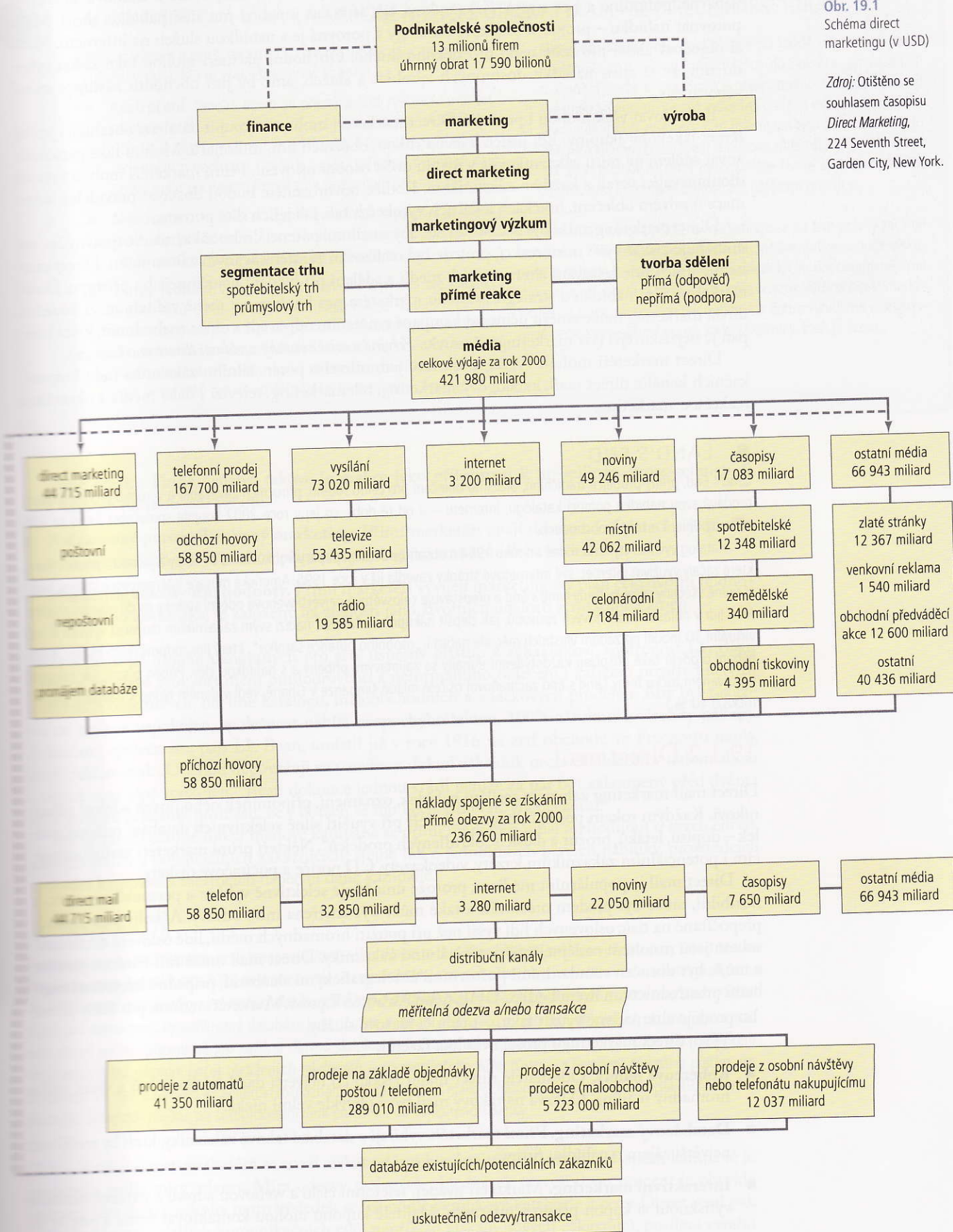
V návaznosti na snahu zvýšit produktivitu prodejní síly hledají firmy způsoby, jak nahradit prodejní jednotky zásilkovým a telefonickým prodejem, aby ušetřily náklady. Prodeje dosažené prostřednictvím tradičních kanálů přímého marketingu (katalogy, direct mail a telemarketing) rychle rostou. Zatímco maloobchodní trh v USA roste přibližně o 3 % ročně, katalogy a direct mail zaznamenaly přibližně dvakrát větší růst. Přímé prodeje zahrnují prodeje spotřebitelskému trhu (53 %), B2B (27 %) a podporu fondů charitativních organizací (20 %). Celkové výdaje na direct marketing byly v roce 2000 (včetně direct mailu, telefonu, rozhlasového vysílání, internetu, novin, časopisů atd.) odhadovány na 236,3 miliardy dolarů.⁴ Obr. 19.1 ilustruje na rozdělení přímého marketingu podle jednotlivých druhů.

19.1.1 Výhody direct marketingu

Mimořádný růst direct marketingu může být zapříčiněn několika faktory. **Tržní roztržitost** vyústila v rostoucí počet marketingových mezer na trhu v rozsahu, jaký dosud neměl obdoby. Vyšší náklady spojené s řízením vozidla, dopravní hustota, špatné parkovací možnosti, nedostatek času, snížení ochoty prodavačů prodejen, fronty u pokladen, to vše podporuje nákup z domova. Spotřebitelé oceňují bezplatné telefonní linky, internetové stránky, které jsou k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a závazek marketérů používajících direct marketing v oblasti zákaznického servisu. Nárůst služby, charakterizované jako **dodávka do druhého dne** a nabízené firmami FedEx, Airborne a UPS, usnadnil a zjednodušil způsob objednávky. Kromě toho zrušilo mnoho obchodních řetězců výrobky s nižší obrátkou, čímž vytvořili prostor a příležitost pro direct marketing a jeho podporu výrobků. Nárůst internetu, e-mailu, mobilních telefonů a faxů výrazně usnadnil a zjednodušil výběr a objednávku zboží.

Obr. 19.1
Schéma direct marketingu (v USD)

Zdroj: Otištěno se souhlasem časopisu *Direct Marketing*, 224 Seventh Street, Garden City, New York.



Direct marketing odměňuje své zákazníky různými způsoby. Nakupování z domova může být zábavné, pohodlné a bez stresu. Zákazníkovi tak šetří čas a nabízí mu širší nabídku zboží. Může porovnat nabídku – projde si zásilkové katalogy a porovná je s nabídkou služeb na internetu. Může si objednat zboží pro sebe nebo pro někoho jiného. Obchodní partneři mohou také získat výhodu tím, že si zjistí nabídku dostupných výrobků a služeb, aniž by jim obchodní zástupce musel věnovat čas.

Benefitovat však mohou i prodejci. Direct marketéři mohou nakoupit databázi obsahující jména téměř jakékoliv skupiny: lidí píšících levou rukou, obézních lidí, milionářů. Mohou také personalizovat sdělení na míru zákazníkovi a v úvodu uvést osobní oslovení. Přímí marketéři mohou vytvořit dlouhotrvající vztah s každým zákazníkem. Rodiče novorozence budou dostávat pravidelné informace o novém oblečení, hračkách a dalších výrobcích tak, jak jejich dítě poroste.

Direct marketing může být načasován tak, aby zastihnul potenciálního zákazníka ve správný čas, což umožňuje získat vyšší míru reakcí, protože byl realizován zainteresovaným zákazníkům. Direct marketing umožňuje testování alternativních médií a sdělení při hledání nejučinnějšího přístupu. Direct marketing činí nabídku a strategii přímého marketéra pro konkurenci méně viditelnou. A konečně, direct marketing může změřit účinnost kampaně změřením odpovědí a může rozhodnout, která kampaně je nejziskovější (viz marketingová vsuvka *Věřejné a etické otázky z oblasti direct marketingu*).

Direct marketéři mohou využít k oslovení jednotlivého potenciálního zákazníka řadu komunikačních kanálů: direct mail, katalogový marketing, telemarketing, televizi i další média s okamžitou reakcí a e-marketing.

■ LAND'S END

Land's End, přímý prodejce tradičního, dražšího oblečení pro celou rodinu, příručních zavazadel a výrobků pro domácnost, prodává svou nabídku pomocí katalogu, internetu – a od té doby, co jej v roce 2002 koupila společnost Sears za 1,85 miliardy dolarů – také v obchodech.

Katalog vychází čtyřikrát ročně od roku 1964 a obsahuje detailní popis výrobků. Land's End byla jednou z prvních firem, které začaly využívat internet; své internetové stránky zavedla již v roce 1995. Americká mutace internetových stránek nabízí úplně všechny výrobky firmy Land's End a představuje celosvětově největší webové oděvní stránky co do objemu prodeje. Jako lídr v oblasti vývoje nových způsobů, jak zlepšit nákupní zkušenosti, nabízí svým zákazníkům možnost vytvořit si svůj virtuální 3D model po zadání vlastních měr, ale nabízí i „osobního poradce šatníku“, který jim zodpoví jejich otázky. K rozhybání prodeje také přispívají každotýdenní e-maily se zajímavými příběhy a s nabídkou slev. Příběh o tom, jak zákazník v síťovaném tričku firmy Land's End zachraňoval osiřelé mládě šimpanze v Ghaně, vedl v daném týdnu k navýšení prodeje trička o 40 %.⁵

19.1.2 Direct mail

Direct mail marketing zahrnuje zasílání nabídek, oznámení, připomínek nebo jiných sdělení zákazníkovi. Každým rokem posílají direct marketéři při využití silně selektivních databází miliony záslitek – dopisů, letáků, brožur a dalších „okřídlených prodejců“. Někteří přímí marketéři zasílají stávajícím i potenciálním zákazníkům kazety, videokazety, CD nosiče a počítačové diskety.

Direct mail je populárním médiem, protože umožňuje selektivně vybírat a personalizovat trh, je flexibilní, může být předem otestován a také může být změřena míra odezvy. Ačkoliv jsou náklady přepočítané na tisíc oslovených lidí vyšší než při použití hromadných médií, lidé oslovení tímto způsobem jsou mnohem nadějnějšími potenciálními zákazníky. Direct mail může mít tištěnou podobu a může být doručen standardními poštovními či telegrafickými službami, případně kurýrními službami prostřednictvím firem FedEx, DHL nebo Airborne Epress. Marketéři mohou pro účely přímého prodeje alternativně využít faxu, e-mailu či hlasové služby.

Vývoj direct marketingu prošel několika fázemi:

- **Kobercové nálety.** Odesílatelé direct mailu získají co největší databázi kontaktů a všem zašlou hromadný mailing. Odezva na takový mail bývá obvykle velmi nízká.
- **Databázový marketing.** Přímí marketéři vybírají z databází takové zákazníky, kteří by mohli mít největší zájem o nabídku firmy.
- **Interaktivní marketing.** Marketéři uvádějí telefonní číslo a webovou adresu a nabízejí možnost vytisknout si kupon přímo z internetu. Majitelé kuponů mohou kontaktovat firmu a ptát se na

MARKETINGOVÁ VSUVKA: VEŘEJNÉ A ETICKÉ OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE DIRECT MARKETINGU

Přímí marketéři a jejich zákazníci si obvykle užívají vzájemně obohacujícího vztahu. Má to však i své stinné stránky:

- **Roztrpčení.** Mnoha lidem se přestává líbit zvyšující se počet naléhavých a silně podbízářských pobídek přímého marketingu. Obzvláště obtěžující jsou pak telefonáty v čase oběda či v pozdních nočních hodinách, obtěžují i málo vyškolení operátoři call center nebo počítačem řízené a na záznamník nahrané zprávy.
- **Neférovost.** Někteří marketéři zneužívají impulzivní či méně znalé kupující. Show v rámci teleshoppingu může iritovat svým „medovým“ projevem a drastickým snižováním cen.
- **Lstivé jednání.** Někteří direct marketéři vytvářejí své nabídky a sdělení už s tím, že záměrně chtějí oklamat kupující. Mohou přehánět pokud jde o rozměry výrobku, informace udávající výkon či o maloobchodní cenu. Federální obchodní komise USA každým rokem dostává stížnosti týkající se zneužití při získávání finančních prostředků pro investiční záměry či charitativní organizace.

- **Narušení soukromí.** Spotřebitelé při každé objednávce zboží mailem či po telefonu, při přihlášce do soutěže, při zažádání o kreditní kartu či objednávce předplatného časopisu udávají své jméno a adresu, k nimž může být přidána informace ohledně jejich nákupních zvyklostí. Tyto informace jsou pak zařazeny do několika firemních databází. Kritické mají obavy, že marketéři tak mohou znát až příliš informací ze života spotřebitelů a že mohou tyto informace zneužít pro neférové praktiky.

Lidé pracující v oblasti přímého marketingu se na tyto otázky začínají zaměřovat. Vědí totiž, že pokud se o této problematice nebude diskutovat a nebude se následně i řešit, povede k čím dál negativnějšímu chování spotřebitelů, a tudíž k nižší míře odezvy. Většina direct marketérů chce totiž, co spotřebitel: upřímné a dobře vytvořené marketingové pobídky zaměřené pouze na ty zákazníky, kteří je ocení.

různé otázky. Firma využívá takové interakce jako příležitosti k up-sellingu, cross-sellingu či k dalšímu prohloubení vztahu.

- **Načasovaný personalizovaný marketing.** Přímí marketéři znají dostatek informací o jednotlivých zákaznících, proto mohou připravit personalizované nabídky a sdělení.
- **Marketing celoživotní hodnoty.** Přímí marketéři vyvíjejí marketingový plán celoživotní hodnoty každého zákazníka; je založený na znalosti jeho životních událostí a zásadních změn.

Jedna z firem již dlouho uznávaných pro svůj úspěšný přístup k zákazníkovi, společnost LL Bean z Maine, prodává svůj sortiment outdoorového a neformálního oblečení i zařízení prostřednictvím poštovních objednávek, on-line katalogu, maloobchodních a značkových prodejen. Aby byl zákazník co nejlépe uspokojen, společnost nabízí nezpochybnitelnou, 100% záruku na všechny nákupy. Zakladatel společnosti, pan LL Bean, umístil již v roce 1916 na zeď obchodu ve Freeportu nápis, který deklamoval: „Obchod nepovažuji za uzavřený, dokud zákazník nechodí oblečen v našem zboží a dokud není plně spokojen.“ Bean dokonce jednou vrátil peníze za pár bot zakoupený před dvěma roky, protože zákazník prohlásil, že v botách se mu nechodilo tak, jak očekával!⁶

Při vytváření účinné direct mailové kampaně se přímí marketéři musí rozhodnout o svých cílech, cílových trzích a potenciálních zákaznících; stejně tak o jednotlivých prvcích nabídky, prostředcích testování kampaně a měřítkách úspěchu dané kampaně.

■ ANZ BANK

Australská banka ANZ Bank se svou kampaní *Change Your Home to Suit Your Life* byla zvolena vítězem ceny Direct Marketing Association Award v roce 2003 za svou povedenou mezinárodní kampaň přímého a interaktivního marketingu. Agentura M&C Saatchi využila důmyslné analýzy dat k identifikaci a přípravě personalizované kampaně s cílem zaujmout v oblasti půjček pro domácnost. Vyprofilovaná databáze byla použita k výběru zákazníků z 16 odlišných cílových skupin. Direct mail poté přinesl sdělení připravené pro každou cílovou skupinu zohledňující situaci a specifické potřeby příjemce. Výsledkem této kampaně byl rekordní počet obdržených telefonátů – při meziročním 83% růstu – a navýšení žádostí o půjčku pro domácnost o 3 % – a zároveň 47% nárůst rozpoznání kampaně. Direct mailová kampaň sama o sobě přinesla 4922 nových zákazníků žádajících půjčku, při šestiprocentní míře přechodu od konkurenční banky.⁷

CÍLE Většina direct marketérů se snaží získat od svých zákazníků objednávky. Úspěch kampaně je posuzován podle míry odezvy. Míra odezvy zaslaných objednávek ve výši dvou procent je obvykle vnímána jako dobrá, ačkoliv tento výsledek se liší podle výrobní kategorie a ceny. Direct mail pak může dosáhnout i dalších komunikačních cílů, například získání nových zákazníků, posílení vztahů

se stávajícími zákazníky, informování a vzdělávání zákazníků, připomenutí nabídky a utvrzení se v nedávném rozhodnutí pro nákup.

CÍLOVÉ TRHY A POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍCI Marketéři potřebují odhalit charakteristiky potenciálních a stávajících zákazníků, kteří jsou nejvíce koupěschopní, k nákupu otevření a k nákupu připravení. Většina direct marketérů používá pro porovnání a výběr zákazníků vzorec R-F-M (*recency, frequency, monetary amount* = doba, četnost, peněžní částka). Pro jakoukoliv připravovanou nabídku firma vybírá zákazníky podle toho, kolik času již uběhlo od jejich posledního nákupu, kolikrát u firmy nakoupili, a také kolik u firmy celkově utratili peněz od té doby, co se stali jejími zákazníky. Předpokládejme, že firma nabízí kožené bundy. Může zaslat nabídku zákazníkům, kteří učinili svůj poslední nákup před 30 až 60 dny, kteří posílají svou objednávku třikrát až šestkrát do roka či kteří utratili alespoň 100 dolarů od své první objednávky. Jsou stanoveny body hodnotící různé úrovně R-F-M, a každý zákazník je obodován. Čím vyšší skóre, tím je zákazník atraktivnější. Nabídka je potom zaslána těm nejzajímavějším zákazníkům.⁸

Potenciální zákazníci mohou být také identifikováni na základě různých proměnných, jako jsou věk, pohlaví, příjem, dosažené vzdělání a dříve zasláné objednávky. Kritérium příležitosti přináší dobrý výchozí bod pro segmentaci. Čerství rodiče budou zajímaví pro trh s dětským oblečením a hračkami; čerství absolventi vysokých škol si dost pravděpodobně koupí počítač a malou televizi; novomanželé budou hledat věci do domácnosti, nábytek, zařízení a bankovní půjčky. Jinou užitečnou segmentační proměnnou jsou životní styl spotřebitele či zájmové skupiny, jako jsou fandové do počítačů, fanoušci vaření a příznivci outdoorových aktivit. Pro B2B trh dodává velké množství dat firma Dun & Bradstreet, agentura poskytující informace o firmách z celého světa.

V direct marketingu zaměřeném na B2B není potenciálním zákazníkem často jedinec, ale skupina lidí či komise, jež zahrnuje jak ty, kdož rozhodují, tak ty, kdož rozhodnutí všemožně ovlivňují – viz marketingová vsuvka *Když je vaším zákazníkem komise* obsahující tipy pro posílení direct mailových kampaní zaměřených na B2B zákazníky.

Jakmile je cílová skupina přesně definována, přímí marketéři potřebují obdržet konkrétní jména. Potenciálně nejlepšími zákazníky pro firmu jsou ti, kteří od ní nakoupili produkty již v minulosti. Další jména mohou být získána při speciální reklamní nabídce s prémii zdarma. Přímí marketéři mohou seznam jmen také koupit od specializovaných agentur, avšak takové databáze mívají často problémy s duplikací jmen, nekompletními daty a neplatnými adresami. Kvalitnější databáze pak obsahují informace demografické a psychografické. Přímí marketéři tak většinou nejprve zakoupí vzorek databáze, kterou otestují předtím, nežli ji odeberou celou.

PRVKY NABÍDKY Nash vidí v každé nabídce pět prvků – **produkt, nabídku, média, distribuční metody a kreativní strategii**.⁹ Naštěstí může být všech těchto pět prvků otestováno.

Kromě těchto pěti elementů musí direct mailoví marketéři učinit rozhodnutí ohledně zásilky samotné – musí řešit: obálku, prodejní dopis, leták, odpovědní formulář a odpovědní obálku. Zde jsou některé poznatky:

1. Vnější obálka bude působivější, bude-li obsahovat ilustraci – přednostně barevnou – nebo nějaký jiný důvod k otevření obálky, například vyhlášení soutěže, možnosti získat dárek nebo jiný benefit. Obálky jsou účinnější, pokud obsahují barevnou památnou známku, když je adresa napsána ručně nebo zvolený font se blíží rukopisu, a pokud má obálka jiný než standardní rozměr.¹⁰
2. Prodejní dopis by měl začínat osobním oslovením a tučně vtištěným nadpisem. Dopis by měl být vytisknut na kvalitním papíře a měl by být co nejstručnější. Tisknutý dopis obvykle vzbudí lepší dojem než dopis napsaný na počítači a míru odezvy zvyšuje i přítomnost osobního vzkazu, stejně jako podpis někoho významného.
3. Ve většině případů zvedne barevný leták přiložený k dopisu míru odezvy podstatně více, než jaké jsou náklady spojené s jeho výrobou.
4. Direct mail by měl dále zákazníky odkazovat na bezplatnou telefonní linku a také na webové stránky firmy. Kupony by si zákazníci měli tisknout z internetu.
5. Přiložení odpovědní obálky s již zaplaceným poštovním také míru odezvy zákazníků výrazně zvyšuje.

Direct mail by mohl být následně umocněn zasláním e-mailu, který je levnější a méně dotěrný než telemarketingový telefonát.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: KDYŽ JE VAŠÍM ZÁKAZNÍKEM KOMISE

Jednou z mnoha výhod databázového marketingu a direct mailu je to, že nám umožňují přizpůsobit formát, nabídku a prodejní sdělení cílové skupině. Marketéři mohou vytvořit sérii navzájem propojených a vzájemně se podporujících zásilek určených pro rozhodovatele a ovlivňovatele rozhodnutí. Zde je pár nápadů ke zvýšení úspěšnosti prodeje zákazníkovi reprezentovanému komisí:

- Při vytváření zásilek, které mají generovat příležitosti a zásilek po nich následujících, mějte na paměti, že většina obchodní korespondence projde více rukama, než se dostane k vaší cílové osobě.
- Plánujte a do rozpočtu zahrňte série zásilek každému členovi komise zákazníka. Správné načasování a několikanásobná expozice je pro zasažení takových lidí rozhodující.
- Kdykoliv je to možné, adresujte zásilku jednotlivcům použitím jména a pozice. Uvedení pozice může pomoci administrativním pracovníkům firmy předat vaši zásilku do správných rukou i přesto, že uvedená osoba na adrese změnila pracovní pozici.
- Nepoužívejte výhradně stejný formát a stejnou velikost zásilky pro oslovení všech členů cílové skupiny. Obálka dražšího vzhledu může oslovit prezidenta nebo generálního ředitele firmy, avšak stejně účinný bude méně drahý a méně osobní formát pro oslovení ostatních ovlivňovatelů rozhodnutí.
- Informujte jednotlivé zákazníky – členy poroty, že jste ve spojení i s jejich kolegy.
- Poskytněte ovlivňovatelům rozhodnutí, pocit důležitosti. Mohou se stát vašimi největšími zastánci.
- Když komunikujete s různými lidmi, ujistěte se, že předvídáte a řešíte jejich jednotlivé nákupní cíle a námítky.
- Neobsahuje-li vaše databáze nebo seznam jména lidí klíčových pro oslovení, požádejte osobu, které zásilku posíláte, aby předala vaše sdělení dále.
- Když vytváříte mailing, který má vést k objednávce, ujistěte se, že máte jména a pozice všech, kteří mohou být zainteresováni do rozhodování o nákupu. Získané informace uložte do své databáze.
- Ačkoliv se může zdát, že tvorba různých verzí jednoho dopisu a tvorba různých pobídek pro různé úrovně může být časově i finančně náročná, vězte, že se vynaložené úsilí několikanásobně vrátí. Klíčovou osobu v rozhodovacím procesu bude zajímat návratnost potenciální investice, ale ostatní bude pravděpodobně zajímat hlavně každodenní užitek – bezpečnost, pohodlí a úspora času. „Šijte“ své nabídky na míru cílovým skupinám.

Zdroj: Adaptace článku Pata Friesena „When Your Customer Is a Committee“, *Target Marketing*, srpen 1998, str. 40.

TESTOVÁNÍ PRVKŮ Jednou z největších výhod přímého marketingu je schopnost testovat v reálném tržním prostředí různé prvky nabídkové strategie – produkty, jejich vlastnosti, způsob sdělení a zaslání, obálku, cenu nebo rozesílací seznam.

Direct marketéři si musí zapamatovat, že míra odezvy neznamena celkový dlouhodobý účinek kampaně. Předpokládejme, že pouze dvě procenta adresátů, kteří obdrží reklamní direct mail vyběžící k nákupu zavazadla značky Samsonite, pošle svou objednávku. Zároveň se však mnohem větší procento zákazníků dozví o produktu (direct mail obvykle vykazuje vysokou čtenost) a určité procento zákazníků si vytvoří záměr koupit produkt později (ať už poštou nebo v obchodě). Dále se mohou někteří z nich v důsledku direct mailu zmínit o zavazadle Samsonite svým známým. Aby získali mnohem přesnější a porovnatelnější odhad dopadu kampaně, měří některé firmy také dosah přímého marketingu na povědomí, nákupní záměr a *word of mouth*.

MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI KAMPANĚ: CELOŽIVOTNÍ HODNOTA Sečtením všech nákladů plánované kampaně může direct marketér získat míru odezvy potřebnou pro dosažení bodu zvratu. Tato míra musí být očištěna o vrácené zboží a o nedobytné pohledávky. Vrácené výrobky mohou „zabít“ jinak účinnou kampaň. Direct marketér musí zanalyzovat hlavní příčiny vrácení zboží (nesprávné vyřízení objednávky, opoždění dodávky, vadné výrobky, poškození výrobků při dopravě, výrobek je vrácen nebo neodpovídá propagovaným vlastnostem atp.).

Při důkladném prozkoumání předešlých kampaní mohou marketéři přímého marketingu dosáhnout zlepšení výkonnosti. I když určitá kampaň může z hlediska ziskovosti v krátkém období propadnout, pořád ještě má šanci být zisková dlouhodobě, pokud je zohledněna celoživotní hodnota zákazníka (viz kapitola 5). Zákazníková konečná hodnota není v tom, zda zareaguje na konkrétní zásilku objednávkou. Je lepší započítat očekávaný zisk realizovaný na všech budoucích nákupech po odečtení nákladů na akvizici zákazníka a jeho obsluhu. Celoživotní hodnota průměrného zákazníka by se pak vypočítala jako životnost průměrného zákazníka krát roční výdaje průměrného zákazníka krát průměrná marže, minus průměrné náklady na akvizici zákazníka a jeho obsluhu (a diskontováno příslušnou sazbou alternativních výnosů).¹¹

19.1.3 Katalogový marketing

V případě katalogového marketingu firmy zasílají katalogy zboží s kompletní nabídkou firmy, specializované spotřební katalogy a B2B katalogy, většinou tištěné, ale stále častěji v podobě kompaktních disků, videokazet nebo on-line. Katalogy s širokou nabídkou zboží zasílají JC Penney a Spiegel. Victoria's Secret a Saks Fifth Avenue mají katalogy se specializovanými oděvy zaměřenými na vyšší střední vrstvu. Prostřednictvím vlastních katalogů prodává svou kosmetiku Avon, WR Grace sýr a IKEA nábytek. Mnozí z těchto marketérů zjistili, že kombinací katalogů a vlastních internetových stránek mohou dosáhnout účinnějšího způsobu prodeje. Tisíce malých firem také vydává specializované katalogy. Velké firmy jako Grainger, Merck i další zasílají své katalogy potenciálním a stávajícím B2B zákazníkům.

Katalogy jsou ohromným odvětvím – přibližně 71 % obyvatel USA nakupuje z domova podle katalogu po telefonu, internetu nebo poštou. V roce 2002 utratili zákazníci za průměrnou katalogovou objednávku 149 dolarů.¹²

Úspěch katalogového obchodu závisí na schopnosti firmy vést si detailní databáze zákazníků tak, aby nedocházelo k duplikacím nebo k nedobytným pohledávkám. Firma musí pečlivě řídit své zásoby, nabízet kvalitní zboží, aby reklamace výrobku byly minimální a vytvářet si image odlišnosti. Některé firmy se snaží odlišit své katalogy tak, že přidávají literární nebo informační rubriky, zasílají vzorky materiálů, provozují speciální horkou linku zodpovídající dotazy, zasílají dárky svým nejlepším zákazníkům a věnují procentuální část svých zisků na sponzoring.

■ PATAGONIA

„Úžasný“, „vzletný“ a „obdivuhodný“ – to jsou výrazy, jimiž hodnotili roku 2002 porotci podzimní vydání katalogu firmy Patagonia při udělení ceny *Catalog of the Year*. Porotci zmiňovali spektakulární fotografii jihoamerického pohoří na titulní stránce, skvělý výběr zboží a nádhernou prezentaci. Text byl chválen jako vysoce detailní, avšak nikoliv příliš technický, vysoce kvalitní fotografie byly vnímány jako nositelky silného vizuálního dojmu a příběhy zaměřené na problematiku životního prostředí i reportáže z terénu byly oceněny za adekvátní redakční obsah. Komise také zmínila strategii katalogu v oblasti služeb zákazníkům a jednoduchost objednávání.¹³

Globální spotřebitelé v Asii a Evropě teprve objevují katalogové šílenství. V devadesátých letech katalogové firmy v USA jako LL Bean, Land's End, Eddie Bauer a Patagonia založily své pobočky v Japonsku – a s velikým úspěchem. Za pouhých několik let získaly zahraniční katalogy – převážně z USA a několik z Evropy – pětiprocentní podíl z celkového dvacetimiliardového japonského trhu katalogového prodeje. Celých 90 % mezinárodních prodejů firmy LL Bean pochází právě z Japonska. Firmy s katalogy zaměřenými na spotřební zboží, jako jsou Tiffany, Patagonia, Eddie Bauer a Land's End, vstupují také do Evropy.

B2B marketéři již také učinili své vpády. Prodeje na zahraničních (nejvíce evropských) trzích zvedly obraty společnosti Viking Office Products a katalogové firmy Black Box, zabývajícími se počítačovým a síťovým vybavením. Viking má v Evropě úspěch, protože Evropa má, na rozdíl od USA, méně supermarketů a je vnímavější k zásilkovému prodeji. Black Box vděčí za mezinárodní růst své politice v oblasti služeb zákazníkům, které nemají v Evropě konkurenci.¹⁴ Umístěním katalogu na internet získávají katalogové firmy lepší přístup ke globálním zákazníkům než kdykoliv předtím a zároveň zaznamenávají značné úspory za tisk a zaslání katalogu.

19.1.4 Telemarketing

Telemarketing využívá telefon a call centra za účelem získání potenciálního zákazníka, prodeje stávajícímu zákazníkovi a poskytnutí služeb přijetím objednávky a zodpovězením otázek. Telemarketing pomáhá společností zvyšovat obrát, snižovat prodejní náklady a zlepšovat spokojenost zákazníka. Firmy využívají call center pro **inbound telemarketing** (zodpovězení příchozích telefonátů zákazníků) a **outbound telemarketing** (proaktivní telefonáty potenciálním a stávajícím zákazníkům). Ve skutečnosti firmy provádějí čtyři druhy telemarketingu:

- **Telefonní prodeje.** Přijímání objednávek na základě katalogů nebo speciálních nabídek a také provádění outbound hovorů. Firmy mohou provádět cross-selling dalších produktů společnosti, snažit se prodat dražší zboží místo objednaného, představovat nové produkty, získávat nové zákazníky a aktivovat bývalé zákazníky.

- **Telefonní péče.** Volání klíčovými zákazníky za účelem udržování a utvrzování vztahů a také snaha dodat větší pozornost opomíjeným klientům.
- **Teleprospecting.** Získávání a kvalifikace nových příležitostí k uzavření obchodu jiným prodejním kanálem.
- **Služby zákazníkům a technická podpora.** Zajišťování servisu a zodpovídání technických otázek.

Ačkoliv se telemarketing stal hlavním nástrojem přímého marketingu, jeho někdy vtíravá povaha vedla v říjnu 2003 ke zřízení registru *National Do Not Call Registry* úřadem *Federal Trade Commission*, který umožňuje spotřebitelům uvést, že nemají zájem o telefonáty telemarketérů. Výjimkou jsou pouze politické strany a charitativní organizace, agentury pracující v oblasti telefonického výzkumu nebo firmy, které již mají vztah se zákazníkem vybudovaný.¹⁵

Telemarketing je stále více využíván v oblasti B2B stejně jako spotřebitelského marketingu. Firma *Raleigh Bicycles* používá telemarketing k částečnému snížení osobního prodeje dealery. V prvním roce byly cestovní náklady prodejních sil sníženy o 50 % a samotné prodeje se za jediné čtvrtletí zvýšily o 34 %. Telemarketing bude, přestože je nikdy zcela nevytěsnil, stále více nahrazovat dražší osobní návštěvy; přispěje k tomu i rozvoj používání videotelefonů. Stále více prodejců dosahuje pěti- až šesticiferných prodejů, aniž by kdy stáli zákazníkovi tváří v tvář. Účinný telemarketing závisí na správném výběru telemarketérů, jejich kvalitním školení a odměňování za dosažené výsledky. Následuje příklad úspěšného telemarketingu.



Titulní stránka oceněného katalogu Patagonia, podzimní vydání 2002

■ USAA

USAA, firma sídlící v texaském San Antoniu, je důkazem toho, že firma může úspěšně provádět veškeré své aktivity v oblasti pojišťovnictví po telefonu, aniž by se kdy setkala se zákazníkem tváří v tvář. Od samého začátku se USAA soustředila na prodej pojištění automobilů, teprve později na ostatní pojišťovací produkty pro zákazníky, kteří vykonávají vojenskou službu. Společnost zvýšila objem svých vztahů s každým zákazníkem tím, že otevřela retailovou banku, začala vydávat kreditní karty, poskytovat diskontní makléřské služby a nabízet výběr z otevřených podílových fondů. Ačkoliv se transakce odehrávají výhradně po telefonu, USAA se honosí jednou z největších měr obliby u zákazníků mezi všemi firmami v USA. V roce 2002 obdržela ocenění *Chairman's Award* od *JD Power & Associates*.¹⁶

19.1.5 Další média marketingu přímé odezvy

Direct marketéři využívají pro vytvoření nabídky potenciálním kupujícím všechna hlavní média. Noviny a časopisy oplývají bohatstvím inzerátů nabízejících knihy, oblečení, spotřebiče, dovolené a další zboží a služby, které si jednotlivec může objednat zavoláním na bezplatnou telefonní linku. Reklamy v rádiu prezentují nabídky posluchačům 24 hodin denně.

TELEVIZE Televize je využívána direct marketéry několika způsoby:

1. **Teleshopping.** Některé firmy připravují 30- a 60minutové informativní reklamní pořady, které se pokoušejí kombinovat prodej podporovaný reklamou s poskytnutím vzdělávací informace a zábavy. Tzv. *infomercials* mohou být vnímány jako přechod mezi prodejní návštěvou a televizní reklamou – jejich výroba stojí přibližně 250 000–500 000 dolarů. Mnoho lidí se díky nim stalo

slavnými mezi sledovateli nočního vysílání (např. Tony Robbins, Victoria Principalová a Kathy Smithová). Stále větší počet firem prodávajících komplikované produkty, výrobky technologicky vyspělé nebo výrobky jednoduše požadující zásadnější vysvětlení, tyto infomercials využívá (Callaway Golf, Carnival Cruises, Mercedes, Microsoft, Philips Electronics, Universal Studios, a dokonce i personální server Monster.com).¹⁷ Sdílejí příběh a výhody výrobku s miliony potenciálních zákazníků; přičemž náklady přepočítané na jednu objednávku jsou srovnatelné nebo dokonce nižší než náklady na direct mail nebo tiskovou reklamu.¹⁸

2. **Prodejní televizní stanice.** Některé televizní stanice jsou zasvěceny prodeji zboží a služeb. Na kanále *Home Shopping Network* (HSN), který vysílá 24 hodin denně, hosté programu nabízejí akční ceny oděvů, šperků, svítidel, sběratelských panenek a sportovního vybavení. Diváci zavolají svou objednávku na bezplatnou telefonní linku a obdrží svou zásilku do 48 hodin. Miliony dospělých sledují programy domácího nakupování a téměř polovina z nich nakupuje zboží.
3. **Teletext a interaktivní televize.** Televizní zařízení spotřebitele je napojeno na prodejčův katalog prostřednictvím kabelu nebo telefonní linky. Spotřebitelé mohou zaslat svou objednávku prostřednictvím speciální klávesnice připojené k systému. Mnoho výzkumů se v současnosti věnuje zkombinování televizoru, telefonu a počítače v interaktivní televizi.

STÁNKOVÝ MARKETING Stánek či kiosek je malá stavba nebo konstrukce, která může být prostorem pro prodejní nebo informační jednotku. Patří sem novinový stánek, stánek s občerstvením, samostatně stojící pojízdné stánky – vozíky, jejichž prodejci nabízejí hodinky, bižuterii i další výrobky. Vozíky se vyskytují na autobusových a železničních stanicích a také v pasážích obchodních center. Tento pojem zahrnuje i automaty připojené na počítač a zařízení určená k přijetí objednávky zákazníka umístěná v prodejnách, na letištích a v dalších lokalitách. Všechna výše uvedená zařízení jsou nástroji přímého prodeje. Někteří marketéři přizpůsobili samoobslužný charakter stánků do svého podnikatelského modelu. Například společnost Continental Airlines zjistila, že 66 % jejich pasažérů v USA využilo pro check-in samoobslužného kiosku. Pro odbavení se zavazadlem potřebovali průměrně 66 sekund, pro odbavení bez zavazadla pouze 30 sekund. McDonald's zjistil, že zákazníci, kteří využili k objednání jeho stánek, utratili v průměru o 30 % více.¹⁹

19.2 Interaktivní marketing

Nejnovější prodejní kanály přímého marketingu jsou elektronické.²⁰ Internet přináší marketérům a spotřebitelům příležitosti pro mnohem **větší interakci a individualizaci**. V minulosti by firmy zasílaly standardní média – časopisy, dopisy a reklamní letáky – každému. Dnes mohou tyto firmy rozeslat individualizovaný obsah a spotřebitelé si jej pak mohou sami dále individualizovat. V dnešní době mohou firmy vstupovat do interakce a vést dialog s podstatně většími skupinami než v minulosti.

Proces směny je však v informační éře stále více iniciován a řízen zákazníkem. Marketéři a jejich obchodní zástupci musí počkat, dokud se zákazník nerozhodne směny zúčastnit. Ale i poté, co marketéři vstoupí do procesu směny, definují pravidla vzájemného vztahu zákazníci, a případně se izolují prostřednictvím agentů nebo zprostředkovatelů. Zákazníci určují, jakou informaci potřebují, jaké nabídky je zajímají a jakou cenu jsou ochotni zaplatit.²¹

Elektronický marketing zaznamenává explozivní nárůst: v průběhu čtvrtého čtvrtletí roku 2003 bylo použito na on-line reklamu 2,2 miliardy dolarů, zároveň 43 % uživatelů osobních počítačů, neboli 51 milionů domácností v USA se mohlo připojit na internet prostřednictvím broadband připojení potřebného ke stažení videí v kvalitním rozlišení a digitálních hudebních souborů.²² Tyto nové možnosti povedou k růstu médií oplývající kombinacemi animací, videí a zvuků s interaktivními prvky.

■ DEODORANT AXE

Vítěz ocenění *Sweet Spot Award* časopisu *Business 2.0* pro rok 2003 za nejnovativnější kampaň, Axe Deodorant společnosti Unilever, byl uveden na trh v roce 2002 a cílil na mladé muže ve věku 18–24 let, kteří touží po zvýšení své atraktivity pro opačné pohlaví. Centrem všeho dění, připraveného agenturou Bartle Bogle Hegarty, byla série reklam vypadajících jako domácí video, které byly k dispozici výhradně na webových stránkách Axe (www.theaxeeffect.com). V každé z nich je krásná mladá žena okamžitě zaujata závanem vůně deodorantu Axe. V jednom pětadvacetisekundovém spotu středoškolská roztleskávačka sprintuje přes fotbalové hřiště, aby dohonila fotbalistu navoněného deodorantem Axe, který je právě

u míče. Agentura předpokládala, že tato demografická skupina – z níž 95 % mladých mužů tráví alespoň čtyři hodiny denně on-line – preferuje možnost značky objevovat, nikoliv jen si je nechat nabízet. Kampaň vynechala tradiční televizní reklamu, a místo ní využila reklamní banery na internetových stránkách časopisů pro muže *Maxim* a *FHM*, a dále na stránkách AtomFilms, nabízejících bizarní krátké filmy. Při kliknutí na baner se surfující dostali na křiklavou webovou stránku, kde byly ke shlédnutí videoklipy. Návratnost investice vložené do této kampaně předčila všechna očekávání. Stránky navštívilo sedmkrát více návštěvníků než bylo očekáváno. Po čtyřech měsících kampaně byly stránky navštíveny 1,7 milionu lidí a třetina z nich udala, že na ně byla odkázána svými přáteli. Koncem roku získala značka Axe téměř čtyři procenta trhu pánských deodorantů o celkové hodnotě dvě miliardy dolarů.²³

19.2.1 Výhody interaktivního marketingu

Interaktivní marketing přináší mnoho jedinečných výhod.²⁴ Jeho dopad může být snadno vystopován. Společnost Eddie Bauer snížila své marketingové náklady vynaložené na podporu prodeje o 74 % tím, že se soustředila na účinnější reklamy.²⁵ Web nabízí výhodu **kontextového umístění**. Marketéři mohou koupit reklamní prostor na stránkách, které se určitým způsobem týkají jejich nabídky, stejně jako mohou umístit reklamu na základě klíčových slov v rámci kontextu při on-line vyhledávání například na Google. Touto cestou může internet oslovit lidi právě v okamžiku, kdy v podstatě zahájili nákupní proces. Spotřebitelé téměř nedostižitelní běžnou reklamou, především televizní, mohou tak být osloveni. Internet je obzvláště účinný v průběhu dne. U mladých vzdělaných zákazníků s vyšším příjmem již dnes internetová reklama funguje podstatně více než televize.²⁶

19.2.2 Navrhování atraktivních webových stránek

Všechny firmy musí dnes jednoznačně zohlednit a vyhodnotit příležitosti v oblasti e-marketingu a e-purchasingu. Klíčovou výzvou je navržení stránek, které jsou atraktivní již na první pohled a dostatečně zajímavé, aby zákaznící motivovaly k opakovaným návštěvám.

Společnost Rayport and Jaworski navrhla tvorbu webových stránek na základě sedmi hledisek, které nazývá 7C:²⁷

- **Kontext (context).** Layout (rozvržení stránky) a její design.
- **Obsah (content).** Text, obrázky, zvuky a videa obsažená na stránkách.
- **Veřejnost (community).** Stránky umožňují komunikaci mezi uživateli.
- **Customizace (customization).** Schopnost stránek přizpůsobit se různým uživatelům a umožnit jim si stránku personalizovat.
- **Komunikace (communication).** Stránka je schopna umožnit komunikaci směrem od stránky k uživateli, od uživatele ke stránce i obousměrnou komunikaci.
- **Propojení (connection).** Web je propojen s dalšími stránkami.
- **Obchod (commerce).** Stránky umožňují obchodní transakce.

Webové stránky společnosti Neiman Marcus jsou jak atraktivní, tak i funkční: je jednoduché stránky procházet a také na nich nakupovat. Pokud si chcete zakoupit tyto kožené rukavice, můžete shlédnout jejich detailní popis, výběr barev a následovat instrukce vedoucí k objednávce po pouhých několika kliknutích myši.

Aby se uživatelé na webové stránky vraceli, je třeba, aby firmy věnovaly pozornost obzvláště kontextu a obsahu, a dále také ještě jednomu faktoru C: neustálé změně (*constant change*).²⁸

Návštěvníci budou posuzovat stránky podle jednoduchosti užívání a podle jejich atraktivity. O jednoduchosti užívání rozhoduje: 1. webová stránka se rychle načítá; 2. úvodní stránka je srozumitelná; 3. pro návštěvníky je jednoduché najít odkaz na další stránky, které se také načítají rychle. Atraktivita je dána následujícími faktory: 1. jednotlivé stránky působí čistě a nejsou zahlceny obsahově; 2. zvolený druh písma je snadno čitelný a 3. stránky používají vhodné barvy (případně zvuky).

The screenshot shows the Neiman Marcus website interface. At the top, there is a navigation menu with categories like DESIGNER INDEX, APPAREL FOR HER, SHOES & HANDBAGS, JEWELRY & ACCESSORIES, BEAUTY & FRAGRANCE, MEN'S & CHILDREN'S, HOME & ENTERTAINING, GIFTS & ELECTRONICS, and SALE & VALUES. A search bar is located on the right. Below the navigation, there is a promotional banner for 'THE CHRISTMAS BOOK has arrived! Shop now'. The main content area features a product listing for 'Leather Gloves'. The product description includes a short paragraph and bullet points: 'Choose (shown left to right) hot pink, chill (bright blue), bright violet, shawl green, or (not shown) black.', 'Silk lining.', and 'Made in Italy.'. Below the description is a table with columns for 'Item', 'Quantity', and 'Available Sizes/Colors'. The item is 'Neiman Marcus Leather Gloves' with a price of '\$85.00'. To the right of the table is a 'Need Help?' section with links for 'Call 1.888.888.4757', 'E-mail Us', 'Online Chat', 'Shipping Information', 'Return Policy', and 'Size Guide'. At the bottom of the page, there is a 'May we suggest' section with a table for recommended items.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: VÍTE, KDO JSOU VAŠI ON-LINE ZÁKAZNÍCI?

Marketéři již po desetiletí analyzují zákazníky a trhy podle pohlaví, věku, etnických specifik a dalších charakteristik. Ale demografická kritéria nejsou jediným nástrojem k rozdělení internetového trhu. Výzkum trhu provedený firmou Miller-Williams ze San Diega rozděluje on-line nakupující do pěti kategorií:

Sensibles. Tato skupina představuje nejpočetnější skupinu on-line nakupujících s podílem 37 %; jejich potřeby je nejjednodušší uspokojit a jsou to pravděpodobně ti nejlepší zákazníci.

Agonizers. Představují 10 %; často a hodně při výběru zboží srovnávají, ale nejsou tak cenově orientovaní jako **hagglers**, kteří tvoří 34 %.

Loaners. Těch je asi 15 %; kladou důraz na jednoduchost užívání při své nákupní zkušenosti. Přibližně 5 % on-line nakupujících – tzv. **techies** – se na internetu velmi snadno orientuje, ale jsou přelétaví.

Závěrem této segmentace je skutečnost, že potřebujete vědět, kdo jsou vaši zákazníci, a ujistit se, že jim nenabízíte něco, co nechtějí či nepotřebují. „Víte-li, že vaši zákazníci jsou hagglers,“ vysvětluje Amy Ferrarová, ředitelka pro výzkum firmy Miller-Williams, „pak je musíte oslovit slevovými kupony.“

Zdroj: Převzato od Marka Henrickse, „Net Meeting“, Entrepreneur, únor 2003, str. 55.

Správně navržené webové stránky umožňují opakované návštěvy, ale nejsou pojistkou, že k nim skutečně dojde. Opětovné návštěvy internetových stránek záleží na obsahu. Obsah musí být zajímavý, užitečný a neustále aktualizovaný. Určitý typ struktury obsahu dokáže dobře zaujmout prvne přichozí návštěvníky a rovněž je dokáže přilákat zpět: 1. obsažná informace s odkazy na související stránky, 2. obměňování zajímavých novinek, 3. obměňování akčních nabídek, 4. soutěže a výhry, 5. humor a vtip, 6. zábavné hry.

Společnosti také věnují pozornost tomu, jakým způsobem lidé postupují při nákupu on-line – viz marketingová vsuvka *Právě váš typ* nabízející pohled na pět kategorií on-line kupujících.

19.2.3 Umisťování reklamy a podpory prodeje on-line

Firma se musí rozhodnout, jaké formy internetové reklamy budou k dosažení reklamních cílů nákladově nejefektivnější. **Banery** jsou malá, obdélníková políčka obsahující text a případně obrázek. Firmy platí za umístění svého baneru na relevantní webové stránky. Čím více publika baner zasáhne, tím více bude jeho umístění stát. Některé banery na webu nejsou zpoplatněny, ale jsou zveřejněny v rámci bartru. V počátcích internetové éry klikli návštěvníci na dvě až tři procenta zobrazených banerů, ale toto procento záhy kleslo, proto zadavatelé reklamy museli začít objevovat nové formy komunikace.

Mnoho firem dostává své logo na internet prostřednictvím sponzoringu speciálního obsahu na stránkách, které přinášejí novinky, finanční informace a tak dále. **Sponzoring** je nejlépe spojit s jasně cílenými stránkami, které mohou nabídnout relevantní informace nebo služby. Sponzor platí za zobrazení obsahu stránky.

Mikrostránka je omezený prostor na webu řízený a financovaný externí firmou/inzerentem. Mikrostránky jsou obzvláště relevantní pro firmy prodávající výrobky nízkého zájmu, jako je například pojištění. Lidé zřídka navštěvují stránky pojišťoven. Právě proto pojišťovna může vytvořit mikrostránku a umístit ji na stránky prodávající ojetá vozidla. Mikrostránka poskytuje rady kupujícím ojetých vozidel a přitom nabízí dobré podmínky pojištění.

Interstitials jsou inzeráty, velmi často obsahující video nebo animaci, které se objeví při změně obsahu webové stránky. Reklamy na Tylenol – lék proti bolesti hlavy od společnosti Johnson & Johnson – „vyskakují“ na stránkách brokerů, kdykoliv index akciového trhu akcie spadne o 100 a více bodů. Protože spotřebitelé shledávají tento druh inzerce dotěrným a rozptylujícím, mnoho uživatelů si nainstalovalo software blokující tento druh reklamy.²⁹

Nejvýraznější oblastí růstu se ukázaly **inzeráty spojené s vyhledáváním**.³⁰ Třicet pět procent veškerého vyhledávání se týká výrobků nebo služeb. Vyhledávané výrazy jsou využívány jako vodítka spotřebitelského zájmu a relevantní odkazy na nabídky výrobků nebo služeb jsou zobrazeny hned vedle výsledků vyhledávání vyhledávačů Google, MSN a Yahoo!. Zadavatelé reklamy platí pouze tehdy, když lidé na uvedený odkaz kliknou. Cena za jedno kliknutí závisí na tom, na kolikátém pořadí je odkaz zobrazen a jak populární je hledaný výraz. Průměrná míra prokliknutí takovéhoto inzerátu je cca 2 %, což je mnohem více než u srovnatelných on-line inzerátů.³¹ Při průměrné ceně 35 centů je placené vyhledávání podstatně levnější než uvedení v on-line zlatých stránkách, kde se za jedno

uskutečně vyhledání platí dolar. Jeden z vrcholových manažerů společnosti Samsung odhadl, že je 50krát levnější oslovit 1000 lidí prostřednictvím internetu než prostřednictvím televize. Firma nyní investuje 10 % svého reklamního rozpočtu do on-line reklamy.³² Nejnovější trend, **obsahově cílená reklama**, nespojuje reklamy s klíčovými slovy, ale s obsahem internetových stránek.

Firmy mohou založit **aliance a afiliační programy**. V situaci, kdy jedna internetová firma spolupracuje s jinou, mohou svoji spolupráci završit tak, že propagují jedna druhou. Server AOL vytvořil mnoho úspěšných aliancí s jinými společnostmi. Amazon má téměř milion zpřízněných serverů, které uvádějí baner Amazonu na svých webových stránkách. Firmy také mohou použít aktivity guerilla marketingu k tomu, aby své stránky uvedly ve známost a aby využily sílu mluveného slova. Když společnost Yahoo! „spouštěla“ dánskou mutaci svých stránek, rozdávala na nejfrekventovanějších vlnových stanicích po celém Dánsku jablka se sdělením, že v nejbližších hodinách bude na stránkách Yahoo! možné vyhrát výlet do New Yorku. Zároveň se jí podařilo s tímto sdělením proniknout i do dánských novin. Firmy mohou nabídnout, že budou směřovat obsah a reklamy cílenému publiku, které s jejich zasláním vyjádří souhlas.

Inzerce na internetu zažívá dvouciferný růst. Náklady jsou totiž oproti ostatním reklamním médiím „rozumně“. Například ESPN.com (www.espn.com), jednička mezi internetovými sportovními servery, přiláká týdně více než 5 milionů surfujících. Na základě stávajících cen reklamy může uvedení celoroční reklamy na tomto serveru vyjít na 500 000–1 000 000 dolarů (podle počtu impresí).³³ Yahoo! zaměstnává 100 obchodních zástupců, kteří demonstrují, jak může internetová inzerce zasáhnout lidi se specifickým zájmem nebo lidi, kteří žijí ve specifické oblasti (podle PSC).

19.2.4 Pravidla e-marketingu

Jestliže firma provozuje e-mailovou kampaň správným způsobem, může nejen budovat vztahy se zákazníky, ale také navíc sklízet dodatečné zisky. E-mail zahrnuje pouze zlomek nákladů **d-mailu**, neboli direct mailové kampaně. Například Microsoft vynakládal ročně přibližně 70 milionů dolarů na tištěné kampaně. Dnes zasílá každý měsíc 20 milionů e-mailů při výrazných úsporách oproti nákladům spojeným s tištěnými kampaněmi. V porovnání s ostatními formami on-line marketingu je e-mail jednoznačným vítězem. Míra prokliknutí banerové reklamy se snížila na méně než procento, zatímco míra prokliknutí u dovedně stylizovaného e-mailu se pohybuje okolo 80 %.

Níže uvádíme několik důležitých tipů dodržovaných e-marketéry-průkopníky:³⁴

- **Dejte zákazníkovi důvod, aby reagoval.** Společnosti by měly dát uživatelům silný podnět, aby četli pobídky a inzeráty – například vědomostní hry, hádanky a okamžité výhry.
- **Personalizujte obsah svých e-mailů.** Informační bulletin iSource firmy IBM je zákazníkům zasílán e-mailem každý týden, pouze s obsahem „zpráv, které si předem konkrétní zákazník zvolil. Zákazníci, kteří dají souhlas k zasílání bulletinů, si vybírají z nabízených témat při zadávání svého profilu.
- **Nabídněte něco, co zákazník nemůže získat prostřednictvím direct mailu.** Díky tomu, že e-mailové kampaně mohou být vytvářeny a rozesílány velmi rychle, mohou nabízet časově citlivé informace. Firma Trevelocity často zasílá svým adresátům e-maily nabízející levné *last minute* letenky. Club Med využívá e-mail k tomu, aby nabízel potenciálním zákazníkům uvedeným v databázi neprodané zlevněné dovolenkové balíčky.
- **Dejte zákazníkům možnost odhlášení (*unsubscribe*).** Je důležité, aby on-line zákazníci měli pozitivní zkušenost s ukončením odběru služby. Podle studie agentur Burston-Marsteller and Roper Strach Worldwide, horních 10 % uživatelů internetu, kteří komunikují v mnohem větší míře on-line, sdílí průměrně svůj názor s 11 přáteli v případě, že jsou spokojeni, ale kontaktují 17 přátel, když nejsou spokojeni.³⁵

On-line podnikatelé čelí při rozšiřování veřejného využívání e-commerce mnoha výzvám. Zákazníkům je třeba dát pocit, že informace, které poskytnou, budou důvěrné a nebudou prodány třetí straně. Zákazníci potřebují uvěřit, že on-line transakce jsou bezpečné. Společnosti musí podněcovat komunikaci vyzíváním potenciálních a současných zákazníků k zasílání dotazů, podnětů a připomínek e-mailem. Některé stránky obsahují tlačítko „call-me“. Když na něj zákazník klikne, téměř ihned je telefonicky kontaktován zástupcem firmy připraveným zodpovědět jeho dotazy. Zástupce zákaznického servisu je většinou schopen rychle zareagovat na dané dotazy či podněty. Zkušenosti

on-line marketéři rychle reagují zasláním bulletinu, zasláním nabídky speciálního výrobku nebo služby na základě zákaznických předešlých nákupů, zasláním připomenutí potřebného k obnovení služeb, záruk či zaslání informací o zvláštních událostech.

Direct marketing musí být integrovaný s ostatními komunikačními a distribučními aktivitami.³⁶ Citigroup, AT&T, IBM, Ford a American Airlines využívají integrovaný direct marketing k budování dlouhodobých profitabilních vztahů se zákazníky. Maloobchodní sítě jako Nordstrom, Nieman Marcus, Saks Fifth Avenue a Bloomingdale's pravidelně zasílají své katalogy coby doplněk svého prodeje v obchodech. Direct marketingové společnosti jako LL Bean, Eddie Bauer, Franklin Mint a The Sharper Image vydělaly na zásilkovém prodeji a prodeji po telefonu jmění a teprve poté otevřeli vlastní maloobchodní prodejny. Jejich obchody, katalogy a webové stránky se navzájem podporují, například uváděním adres webových stránek společnosti na nákupních taškách.

■ VIRGIN MOBILE

V kampani, která získala nejvyšší ocenění při udílení cen Lion Awards v Cannes v roce 2004, propagovala společnost Virgin Mobile v Austrálii tarif nabízející posílání SMS za 5 centů prostřednictvím televizních, outdoorových a on-line reklam, kompletně postavených na fiktivní postavě po lásce toužícího Warrena. Outdoorové reklamy, které uváděly kontakt na Warrena a jeho fotografii, obsahovaly text: „Be my text kitten“ nebo „Tell me your favorite text position“. Během 10 týdnů trvání kampaně obdržel Warren 600 000 SMS odpovědí a jeho webovou stránku navštívily 3 miliony uživatelů. Prodeje se meziměsíčně zvedly o 35 % zároveň s tím, jak stávající uživatelé prováděli o 15 % více telefonátů a zasílali o 20 % více textových zpráv.³⁷

19.3 Prodejní síly

Původní a nejstarší formou přímého marketingu je prodejní návštěva v terénu. Dnes většina průmyslových společností spoléhá na prodejní sílu profesionálů, která lokalizuje potenciální zákazníky, vytváří z nich zákazníky a rozvíjí vzájemný obchod nebo najímá zástupce výrobce či prodejní agenty, kteří pak provádějí přímý prodej. Kromě toho mnoho spotřebitelských firem využívá přímou prodejní sílu: pojišťovací agenty, brokery na burze a distributory pracující pro společnosti přímého prodeje jako Avon, Amway, Mary Kay a Tupperware.

Firmy v USA ročně vydávají více než bilion dolarů na prodejní síly a prodejní materiály – mnohem více, než investují do ostatních metod podpory. Téměř 12 % všech pracovních sil pracuje na plný úvazek v povolání obchodníka. Prodejní síly lze nalézt jak u neziskových organizací, tak u zisk vytvářejících společností. Nemocnice a muzea například využívají výběrčí příspěvků k tomu, aby kontaktovali dárcy a solicitovali příspěvky.

Nikdo nemá pochyb o důležitosti prodejní síly v marketingových programech. Nicméně firmy jsou citlivé vůči vysokým a kontinuálně rostoucím nákladům (platy, provize, bonusy, cestovní náklady a benefity) vynaloženým na chod prodejních sil. Protože průměrné náklady na osobní prodejní návštěvu se pohybují mezi 200 až 300 dolary, přičemž pro typické uzavření obchodu je potřeba čtyř setkání, celkové náklady mohou dosáhnout 800–1200 dolarů.³⁸ Není proto překvapením, že se firmy snaží zvýšit produktivitu prodejního týmu lepším výběrem, tréninkem, vedením a kontrolou, motivací a odměnami.

Výraz **obchodní zástupce** (*sales representative*) pokrývá širokou škálu pozic. Celkem je možno rozlišit šest úrovní počínaje nejméně a konče nejvíce kreativním způsobem prodeje:³⁹

1. **Deliverer (závozník)** – prodejce, jehož hlavní náplní práce je dodat produkt (vodu, palivo, olej).
2. **Order taker (sběrač objednávek)** – převážně interní příjemce objednávek (prodávající osoba stojící za pultem) nebo externí příjemce objednávek (prodejce mýdla kontaktující vedoucího obchodu).
3. **Missionary (misionář)** – prodejce, od něhož se neočekává přijímání objednávek, ale jehož hlavním úkolem je budovat dobrou pověst firmy nebo informovat a vychovávat stávající a potenciální uživatele (zástupce etické farmaceutické společnosti).
4. **Technician (technik)** – prodejce s vysokým stupněm technických znalostí (prodejce strojů, který je pro firemní zákazníky především odborným konzultantem).
5. **Demand creator (tvůrce poptávky)** – prodejce používající kreativní metody prodeje hmotných produktů (vysavače, čisticí kartáče, výrobky pro domácnost) nebo nehmotných produktů (pojištění, reklamní služby nebo vzdělávání).

6. **Solution vendor (dodavatel řešení)** – obchodník, jehož posláním je vyřešení zákaznických problémů pomocí systému firemních výrobků a služeb (například počítačové a telekomunikační systémy).

Zaměstnanci obchodního oddělení slouží firmám jako osobní spojka se zákazníkem. Obchodní zástupce pro mnoho zákazníků firmu zosobňuje. Je to právě obchodní zástupce, kdo přináší zpět do firmy tolik potřebné informace o jejich zákaznících. Právě proto potřebuje firma opatrně zvažovat záležitosti spojené s vytvářením prodejních sil – jmenovitě vytvoření cílů pro prodejní sílu, obchodní strategie, struktury a odměn – viz obr. 19.2.

■ SOBE

John Bello, zakladatel firmy SoBe vyrábějící nutričně obohacené čaje a džusy, připisuje svému prodejnímu týmu ty největší zásluhy za úspěch značky. V dobách, kdy byla firma na vrcholu, čítal prodejní tým 150 obchodních zástupců, a právě ta nejlepší kvalita a konzistentní snaha prodejní síly směřovala k jednomu jedinému cíli: „SoBe vyhrálo v pouličních boji, protože naši prodejci tam byli mnohem častěji a v mnohem větším počtu než konkurence a také byli podstatně motivovanější,“ říká Bello. Prodejní síla firmy SoBo operovala na každé úrovni distribučních kanálů: na úrovni distributorů, kde se díky stálé a pravidelné komunikaci SoBe oproti jiným značkám stala středem pozornosti distributorů; na obchodní úrovni s řetězci jako 7-Eleven, Costco a Safeway dosáhli zkušení prodejci silných osobních vztahů; a na úrovni jednotlivých prodejen SoBe tým neustále pracoval na uspořádání regálů, dostal tam své zboží, doplňoval ho, postupně své prodejní vystavení rozšiřoval a umísťoval POS materiály.⁴⁰ Podle Bella závisí finální výsledek jakéhokoliv podnikatelského úsilí na prodejní realizaci.

19.3.1 Cíle a strategie prodejních sil

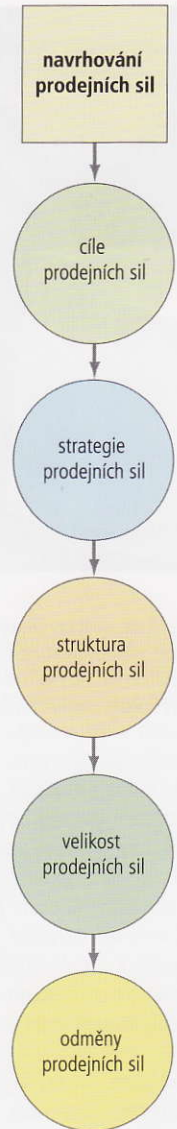
Časy, kdy všechno, co měla prodejní síla dělat, bylo „prodávat, prodávat a prodávat“, jsou dávno pryč. Obchodní zástupci potřebují vědět, jak diagnostikovat zákaznickův problém a musí nabídnout řešení. Prodejci prezentují potenciálnímu zákazníkovi, jak jejich firma může pomoci zákazníkovi zvýšit ziskovost.

Firmy musí definovat konkrétní cíle, kterých má prodejní síla dosáhnout. Například firma může požadovat, aby obchodní zástupce věnoval 80 % svého času stávajícím zákazníkům a 20 % potenciálním, a dále 85 % času zavedeným produktům a 15 % novinkám. Jednotlivé alokační schéma záleží na druhu zboží a zákazníků, ale bez ohledu na prodejní rozsah budou mít prodejci jeden nebo více z následujících úkolů:

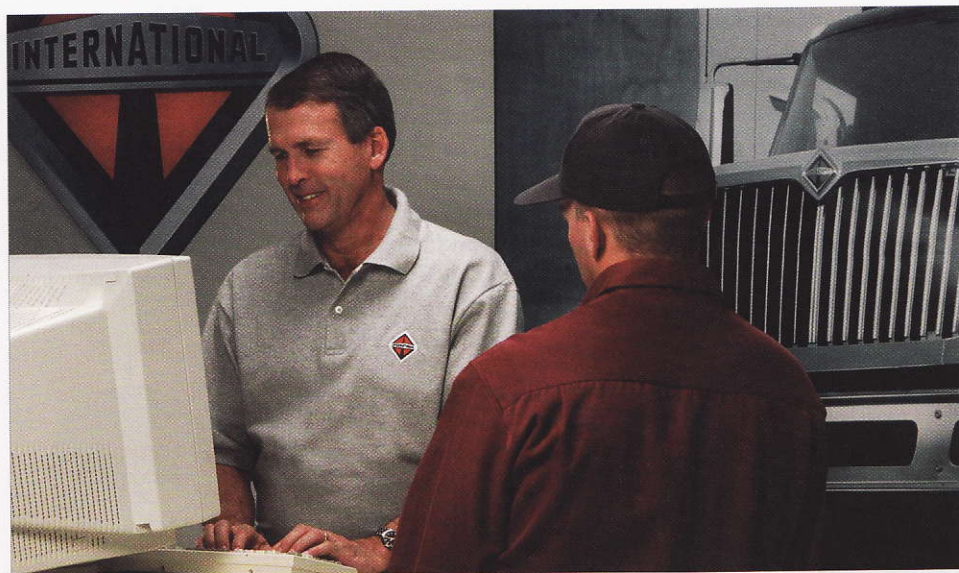
- **Pátrání.** Vyhledávání potenciálních zákazníků nebo příležitostí.
- **Zacílení.** Rozhodování o tom, jak rozdělit svůj čas mezi potenciální a stávající zákazníky.
- **Komunikace.** Šíření informací o firemních výrobcích nebo službách.
- **Prodej.** Oslovování zákazníka, prezentace, zodpovídání dotazů, zvládnání námitek a uzavírání obchodu.
- **Služby.** Poskytování různých služeb zákazníkům – konzultace problémů, poskytování technické asistence, vyřizování financování, zařizování dodávky.
- **Získávání informací.** Provádění výzkumu trhu a sondování konkurence.
- **Alokace.** Rozhodování, kteří zákazníci budou upřednostněni v dodávkách při výpadech zboží.

Většina firem kvůli nákladům přechází ke konceptu **asistované prodejní síly**. Prodejní síla se soustředí na prodej komplexnějších a customizovanějších produktů velkým zákazníkům, zatímco méně významné prodeje jsou pokryty interními obchodníky a prostřednictvím on-line objednávání. Úkoly jako generování příležitostí, sepisování návrhů (*proposal*), vyřízení objednávky a poprodejní podpora jsou zadávány jiným pracovníkům. Prodejci obsluhují méně zákazníků a jsou odměňováni za růst klíčových zákazníků. Tento koncept je naprosto odlišný od očekávání, že prodejci budou prodávat úplně všem zákazníkům, což je většinou slabá stránka prodejní síly uspořádané geograficky.⁴¹

Firmy musí rozmístit své prodejní síly strategicky tak, aby prodejci mohli kontaktovat správné zákazníky ve správný čas a správným způsobem. Dnešní zástupci jednají spíše jako „manažeři zákazníka“, kteří zprostředkovávají plodný kontakt mezi různými lidmi v nakupující a prodávající



Obr. 19.2
Navrhování prodejních sil



Pracovník podpory poskytuje personalizovanou, customizovanou službu zákazníkovi, který kupuje kamion Navistar.

společnosti. Prodej stále více volá po týmové spolupráci vyžadující podporu ostatních spolupracovníků: **top managementu**, obzvláště jde-li o národní zákazníky nebo významné zakázky; **technického týmu**, který dodává odborné informace a služby zákazníkovi před nákupem, v průběhu i po nákupu produktu; **zástupců oddělení služeb zákazníkům**, kteří provádějí instalaci, údržbu a jiné služby; **administrativních pracovníků**, zahrnujících analytiku prodeje, expeditory objednávek a asistenty.

Aby si udrželi zaměření na trh, musí prodejci umět analyzovat prodejní data, měřit tržní

potenciál, shromažďovat tržní data a připravovat marketingové strategie a plány. Obchodní zástupci potřebují analytické marketingové schopnosti, které se stávají důležitými na vyšší úrovni vedení prodeje. Marketéři věří, že prodejní síla bude dlouhodobě schopnější, jestliže porozumí marketingu stejně dobře jako prodejci.

Jakmile společnost učiní rozhodnutí o vlastním přístupu, může začít používat přímou nebo smluvní prodejní sílu. **Přímá (firemní) prodejní síla** se skládá ze zaměstnanců pracujících na plný nebo částečný pracovní úvazek, kteří pracují výhradně pro firmu a mají za to pravidelnou výplatu. Tato prodejní síla zahrnuje interní prodejce, kteří řídí obchod z kanceláře po telefonu a kteří přijímají návštěvy potenciálních nakupujících, a obchodní zástupce, kteří pracují v terénu, cestují a navštěvují zákazníky (*field sales*). **Smluvní prodejní síla** může sestávat z obchodních zástupců výrobce, prodejních agentů a brokerů, kteří jsou placeni na základě odměn z realizovaného prodeje.

19.3.2 Struktura prodejních sil

Strategie prodejních sil ovlivňuje jejich strukturu. Firma, která prodává jednu produktovou řadu jedinému odvětví koncových uživatelů se zákazníky rozmístěnými na mnoha místech, by použila teritoriální strukturu. Firma, která prodává mnoho produktů mnoha typům zákazníků, může vyžadovat produktovou nebo tržní strukturu. Některé firmy potřebují mnohem komplexnější strukturu. Motorola například řídí čtyři typy prodejních sil: 1. prodejní sílu pro strategický trh složenou z inženýrů technických, aplikačních i inženýrů kvality, a dále ze servisních pracovníků přiřazených hlavním zákazníkům; 2. geograficky strukturovanou prodejní sílu, která má na starosti obsluhu tisíců zákazníků v přidělených teritoriích; 3. prodejní sílu, která navštěvuje a koučuje distributory Motorola; 4. interní prodejce, kteří vykonávají telemarketing a přijímají objednávky po telefonu a zaslané faxem.

Zavedené firmy potřebují revidovat strukturu svých prodejních sil podle toho, jak se mění trh a ekonomické podmínky. Společnost SAS, prodejce software *business intelligence*, uspořádala svůj prodejní tým do skupin orientovaných na specifická odvětví, jako jsou banky, brokeri a pojišťovací agenti, a zaznamenala růst tržeb o 14 %.⁴² Marketingový postřeh *Major account management* rozebírá specializovanou formu struktury prodejních sil.

19.3.3 Velikost prodejních sil

Jakmile si firma vyjasní svou strategii a strukturu, je připravena rozhodnout o velikosti prodejních sil. Obchodní zástupci jsou pro firmu jedněmi z nejproduktivnějších, ale zároveň nejdražších aktiv. Zvýšení jejich počtu nepřináší jen zvýšení prodejů, ale i nákladů.

V momentě, kdy firma stanoví počet zákazníků, které chce pokrýt, může použít **přístup pracovního vytížení** k definování velikosti prodejních sil. Tato metoda se skládá z následujících pěti kroků:

1. Zákazníci jsou rozděleni do velikostních kategorií podle ročního objemu prodeje.
2. Pro každou kategorii je určena požadovaná frekvence návštěv (počet návštěv u zákazníka za rok).
3. Počet zákazníků v každé kategorii je násoben odpovídající frekvencí návštěv, výsledkem je celkové pracovní vytížení pro celé území, vyjádřené v počtu návštěv za rok.
4. Je stanoven průměrný počet návštěv, který je obchodní zástupce schopen za jeden rok zrealizovat.
5. K celkovému počtu potřebných obchodních zástupců se dojde vydělením celkového požadovaného počtu návštěv za rok průměrným počtem návštěv realizovaných jedním obchodním zástupcem za rok.

Předpokládejme, že firma odhaduje, že má celkem 1000 zákazníků v kategorii A a 2000 zákazníků v kategorii B. Zákazníci kategorie A vyžadují 36 návštěv ročně, zákazníci kategorie B požadují 12 návštěv ročně. Firma potřebuje prodejní tým, který pokryje 60 000 návštěv za rok. Předpokládejme dále, že průměrný obchodní zástupce zvládne ročně 1000 návštěv. V tom případě by firma potřebovala 60 obchodních zástupců na plný úvazek.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: MAJOR ACCOUNT MANAGEMENT

Klíčové nebo národní či globální zákaznické (*major account, key account*) většinou firma zahrnuje zvláštní péčí. Důležitým zákazníkům, kteří mají četné divize v mnoha lokalitách, je nabídnuta smlouva, která garantuje jednotné ceny a služby pro všechny divize zákazníka. Manažer těchto klíčových zákazníků (*major account manager – MAM*) dohlíží na obchodní zástupce, kteří v přiděleném teritoriu zákazníky navštěvují. Větší zákazníci bývají často obsluhováni strategickým týmem (*major account team*), skládajícím se z pracovníků různých oddělení, kteří společně řídí vztah se zákazníkem z mnoha aspektů. Například v roce 1992 ustanovila společnost Procter & Gamble strategický *account management* tým, který měl spolupracovat se společností Wal-Mart v sídle jejího ústředí v arkansaském Bentonville. Do roku 1998 tak P&G a Wal-Mart společně ušetřily 30 miliard dolarů díky zlepšením dosaženým v dodavatelském řetězci. Dnes čítá P&G tým v Bentonville přibližně 100 odborníků obsluhujících výhradně Wal-Mart.

V průměru firma řídí přibližně 75 klíčových zákazníků. Má-li firma takových zákazníků více, zřídí pravděpodobně divizi pro řízení klíčových zákazníků, v jejímž rámci obsluhuje jeden *major account manager* devět zákazníků. MAMs většinou podléhají národnímu řediteli pro prodej, který spadá pod viceprezidenta pro marketing a prodej, a ten je dále přímým podřízeným generálního ředitele.

Řízení klíčových zákazníků roste. Koncentrace kupních sil se zvyšuje díky fúzím a akvizicím a stále méně nákupních pokrývá větší podíl obrátu společností. Mnoho odběratelů centralizuje své nákupy, aby pro určité položky dosáhli lepší vyjednávací pozice. Prodávající proto potřebují věnovat větší pozornost těmto velkým nakupujícím. Další faktor spočívá v tom, že se výrobky stávají složitější, proto se do procesu nákupu angažuje více skupin v kupující společnosti. Běžný zástupce firmy totiž nemusí mít dostatek znalostí, autority nebo kapacity k tomu, aby účinně prodal produkt většímu kupujícímu.

Při výběru klíčových zákazníků společnosti hledají zákazníky, kteří nakupují větší objemy (obzvláště ziskovějších výrobků), nakupují centrálně, potřebují vysokou úroveň služeb v několika územních lokalitách, možná jsou cenově senzitivní a mají zájem budovat dlouhodobý partnerský vztah. Manažeré pro klíčové zákazníky mají několik povinností: jednat jako „styčný důstojník“; budovat a starat se o růst prodeje zákazníkov; porozumět procesu rozhodování zákazníka; identifikovat příležitosti s přidanou hodnotou; provádět výzkum konkurence; vyjednávat obchody; doladovat zákaznický servis. *Major account managers* jsou většinou hodnoceni na základě své schopnosti zvyšovat podíl společnosti na nákupech klíčových zákazníků a na základě dosažení cílů požadovaného ročního obrátu a zisku. Jak řekl jeden MAM: „Moje role není být jen prodejcem, ale také marketingovým konzultantem našich zákazníků, který reprezentuje nejen produkty firmy, ale i její způsobilost.“

Klíčovní zákazníci běžně získávají výhodnější cenové podmínky podložené jejich nákupními objemy, avšak marketéři nemohou výhradně spoléhat na to, že tento podnět povede k jejich věrnosti. Vždy existuje riziko, že konkurenti dosáhnou stejné či lepší ceny nebo naopak, že zvyšující se náklady mohou ovlivnit růst cen. Mnoho klíčových zákazníků vyhledává raději přidanou hodnotu nežli obyčejnou cenovou výhodu. Také oceňují jednu jedinou osobu jako jim přidělený kontakt, jedinou fakturaci, speciální záruky, spojení prostřednictvím EDI (elektronická výměna dat), přednostní dodávky, včasné poskytnutí informací, účinnou údržbu, opravy a vylepšené služby.

Společně s těmito praktickými záležitostmi hraje určitou roli hodnota dobré pověsti firmy. Osobní vazby na lidi, kteří si váží obchodování s klíčovým zákazníkem a kteří vložili svůj zájem do úspěchu společného obchodu, jsou přesně ty důvody, které učiní zákazníka věrným.

Zdroje: S. Tubridy, „Major Account Management“, *AMA Management Handbook*, 3. vydání, upravené Johnem J. Hamptonem, New York: Amacom, 1994, str. 3–25; Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel a Michael A. Pusateri, „The Strategic Sales Force“, *Marketing Management*, léto 1997, str. 29–34; Robert S. Duboff a Lori Underhill Sherer, „Customized Customer Loyalty“, *Marketing Management*, léto 1997, str. 21–27; Tricia Campbell, „Getting Top Executives to Sell“, *Sales & Marketing Management*, říjen 1998, str. 39; „Promotion Marketer of the Decade: Wal-Mart“, *Promo*, 1. prosince 1999; Noel Capon, *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset*, New York: Free Press, 2001; Sallie Sherman, Joseph Sperry a Samuel Reese, *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts*, New York: McGraw-Hill Trade, 2003. Více informací u NAMA (National Account Management Association), www.nasm.com.

19.3.4 Odměňování prodejních sil

Aby společnost získala prodejce těch nejvyšších kvalit, musí připravit atraktivní balíček odměn. Obchodní zástupci chtějí pravidelné příjmy, mimořádné odměny za nadprůměrné výkony a férové ohodnocení za zkušenosti a svou věrnost firmě. Management chce kontrolu, úspěšnost a jednoduchost. Někdy se tyto požadavky dostávají do konfliktu. Neudivuje proto, že plán odměn se může výrazně lišit nejen podle odvětví, ale dokonce i v rámci jednoho odvětví.

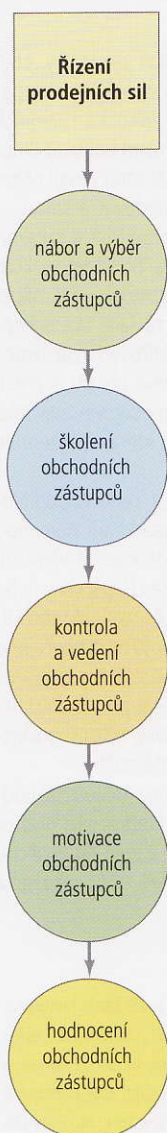
Společnost musí určit čtyři komponenty odměňování prodejních sil – fixní částku, variabilní částku, výši cestovních náhrad a benefity. **Fixní částka**, plat, je určen pro uspokojení potřeby stálého příjmu. **Variabilní částka**, která může zahrnovat odměny, bonusy či podíl na zisku, slouží ke stimulaci úsilí a k jeho následnému ocenění. **Částka určená na náhrady** umožňuje obchodnímu zástupci pokrýt náklady spojené s cestováním, ubytováním a stravěním. **Benefity**, jako jsou placená dovolená, plně placená nemocenská, penzijní připojištění a životní pojištění, vzbuzují pocit bezpečí a pracovního uspokojení.

Fixních kompenzací bývá využíváno v pozicích s vyšším poměrem neprodejních úkolů a v pozicích, kdy je prodejní úkol technicky náročnější a kdy je třeba spolupracovat i s pracovníky dalších oddělení. Využití variabilní složky je vhodné tehdy, když prodejce probíhají cyklicky nebo záleží na iniciativě jednotlivce. Fixní a variabilní složky vedou ke třem základním typům plánů odměňování – pouze plat, pouze provize a kombinace obou. Tři čtvrtiny firem používají kombinaci základního platu a provizi a jejich vzájemná proporce se může výrazně lišit.⁴³

Programy opírající se pouze o plat zajišťují obchodním zástupcům stálý plat, více je motivují provádět neprodejní aktivity a nedávají jim podnět přezásobovat zákazníky. Z firemního hlediska tento systém zjednodušuje administrativní agendu a vede k nižší fluktuaci. Programy založené na pouhé provizi oslovují výkonné jedince, přinášejí vyšší motivaci, vyžadují menší dozor a drží prodejní náklady pod kontrolou. Negativní stránkou takové struktury je, že je kladen hlavní důraz na získání prodejních objemů a nikoliv na budování vztahů. Kombinovaný přístup tedy využívá výhod obou programů a snižuje jejich nevýhody.

U programu odměn, který kombinuje fixní a variabilní složky, mohou společnosti provázat variabilní část platu obchodního zástupce se širokou škálou strategických cílů. V současnosti se projevuje trend ke snižování váhy objemových kritérií ve prospěch dalších faktorů, jako je hrubá ziskovost, míra uspokojení zákazníka a míra udržení zákazníků. Například IBM nyní částečně odměňuje své prodejce na základě uspokojení zákazníka měřeného prostřednictvím zákaznických výzkumů.⁴⁴

Jiné firmy opírají odměny obchodních zástupců částečně o výkon celého prodejního týmu či dokonce o celkové výkony společnosti. Tento přístup by měl spojit obchodní zástupce, aby spolu úzce spolupracovali pro společný užitek.



Obr. 19.3
Řízení prodejních sil

19.4 Řízení prodejních sil

Jakmile firma stanoví své cíle, strategii, strukturu, velikost a způsoby odměňování, musí najmout, vybrat, vyškolit, vést, kontrolovat, motivovat a hodnotit obchodní zástupce. Celý systém je založen na různých procesech (viz obr. 19.3).

19.4.1 Nábor a výběr obchodních zástupců

Klíčem k úspěšnému prodejnímu týmu je výběr schopných prodejců. Podle jednoho výzkumu vyšlo najevo, že 27 % prodejního týmu přineslo více než 52 % prodeje. Kromě rozdílnosti v produktivitě je největším problémem přijetí nevhodných lidí. Celková průměrná roční fluktuace ve všech odvětvích je téměř 20 %. Fluktuace prodejních sil vede ke ztrátě prodeje, k navýšení nákladů spojených s vyhledáváním a vyškolením nových pracovníků, a mnohdy i k přetěžování stávajících prodejců, aby pokryli výpadek.

Výběr obchodních zástupců by byl jednoduchý, pokud by firma věděla, jaké má mít požadavky. Nejlepší je začít u zákazníka a zeptat se ho, jaké má požadavky on. Většina zákazníků odpoví, že chce obchodního zástupce, který je upřímný, spolehlivý, nápomocný a který má odborné znalosti. Vymezení schopností prodejce, které povedou k prodejnímu úspěchu, je ale také výzvou. Nesčetné množství studií poukazuje na slabou závislost mezi prodejními výkony na straně jedné a profilem a zkušenostmi kandidáta, současným stavem, životním stylem, přístupem, osobností a dovednostmi

na straně druhé. Mnohem účinnějšími prediktory se ukázaly být složené testy a assessment centra, při nichž je simulováno pracovní prostředí a uchazeči jsou posuzováni v prostředí podobném tomu, v němž by pracovali.⁴⁵

Poté, co vedení společnosti určí kritéria výběru, může začít s náborem. Oddělení lidských zdrojů vyhledává uchazeče tak, že kontaktuje profesionály z oboru prostřednictvím personálních agentur, zadává náborové inzeráty a kontaktuje studenty vysokých škol. Výběrová řízení mohou mít různou podobu: od obyčejného neformálního setkání až po zdlouhavé testy a pohovory. Mnoho firem dává uchazečům formální testy. Ačkoliv výsledky testů jsou pouze jedním informativním prvkem v celkové množině, která zahrnuje osobní charakteristiky, reference, historie předchozích zaměstnání a dojmy osoby provádějící pohovor, přikládají jim firmy jako IBM, Prudential a Procter & Gamble celkem významnou váhu. Gillette se pyšní tím, že vstupní testy snížily fluktuaci a připisují jim zásluhu za následný postup nových obchodních zástupců v rámci prodejní společnosti.



Společnost Whirlpool využívá pro školení obchodních zástupců a pro pomoc pracovníkům výzkumu místní domácnosti.

19.4.2 Školení obchodních zástupců a dohled nad nimi

Dnešní zákazníci očekávají od obchodních zástupců dobrou znalost produktů společnosti, nové nápady pro zlepšení provozu zákazníka a efektivnost a důvěryhodnost. Tyto požadavky donutily firmy, aby investovaly podstatně více do školení prodejců.

Noví prodejci mohou strávit tréninkem několik týdnů, ale i měsíců. Průměrná doba zaškolení je 28 týdnů ve společnostech vyrábějících průmyslové výrobky, 12 týdnů ve firmách poskytujících služby a 4 týdny ve firmách se spotřebním zbožím. Doba zaškolení závisí na složitosti prodejních úkolů a na typu osoby přijaté do prodejní divize.

■ IBM

U společnosti IBM absolvují noví obchodní zástupci vyčerpávající vstupní školení a dále mohou každý rok využít 15 % svého času k doplňujícímu tréninku. V současnosti převedla IBM 25 % tréninku na e-learning, čímž ušetřila značnou částku. Využívá samovzdělávací systém zvaný *Info-Window*, který kombinuje počítač a videonahrávky. Školený si tak může vyzkoušet návštěvu zákazníka promítaného na obrazovce, který představuje nákupčího v daném odvětví. Herec-nákupčí reaguje různě podle toho, co školený pracovník říká.

Nové metody školení se objevují neustále: hraní rolí či *sensitivity training*, využívání kazet, videokazet a CD-ROMů, e-learning, dálkové studium a filmy – to vše se zabývá prodejem.

■ WHIRLPOOL

Aby zvýšila pochopení svých domácích spotřebičů obchodními zástupci, pronajala si společnost Whirlpool v blízkosti své centrály v Benton Harboru, ve státě Michigan, osmipokojový dům na venkově a vybavila ho myčkami, mikrovlnnými troubami, pračkami, sušičkami a chladničkami značky Whirlpool. Vyzvala osm nových obchodních zástupců, aby zde bydleli, vařili si, prali prádlo a vykonávali další domácí práce. Když vyšli z domu, znali vše o spotřebičích značky Whirlpool a získali tak více sebedůvěry, než jakou by nabyli po tradičním dvoutýdenním školení v učebně.⁴⁶

Firmy se liší v tom, do jaké míry řídí a kontrolují své obchodní zástupce. Zástupci placení na bázi provizí bývají obvykle méně kontrolováni. Ti, kteří dostávají výplatu a musí pokrýt určité zákaznické, budou pravděpodobně pod stálým dohledem. Při multilevelovém prodeji používaném společnostmi Avon, Sara Lee, Virgin, AOL Time Warner a jinými, stojí nezávislí distributoři za vlastní prodejní silou, která prodává výrobky společnosti. Tito nezávislí smluvní partneři nebo zástupci jsou placeni nejen za své vlastní prodeje, ale také za prodeje uskutečněné lidmi, které najmou a vyškolí.⁴⁷

19.4.3 Produktivita obchodních zástupců

Kolikrát za rok by měla firma navštívit konkrétního zákazníka? Některé výzkumy odhalují, že dnešní obchodní zástupci tráví příliš mnoho času prodejem menším a méně profitabilním zákazníkům, než aby věnovali prodejní úsilí větším a ziskovějším klientům.⁴⁸

NORMY PRO NÁVŠTĚVY POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ Firmy často určují, kolik času by měl obchodní zástupce strávit získáváním nových zákazníků. Společnost Spector Freight chce, aby její obchodní zástupci trávili 25 % času vyhledáváním možných zákazníků, a naopak, přestali o takového potenciálního zákazníka usilovat po třech neúspěšných setkáních.

Firmy standardizují postupy získávání zákazníka z mnoha důvodů: ponechají-li prodejním zástupcům volnost, budou mnozí trávit většinu času se stávajícími zákazníky, protože představují jasné obraty. Obchodní zástupci se mohou spolehnout, že jim něco prodají, zatímco potenciální zákazník nemusí přinést požadovaný zisk. Některé firmy spoléhají při získávání nových zákazníků na misio-nářskou prodejní sílu.

EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ PRODEJNÍHO ČASU Studie prokazují, že nejlepší obchodní zástupci jsou takoví prodejci, kteří řídí svůj čas efektivně.⁴⁹ **Analýza času a povinností** je pomůcka pro plánování, která prodejčům pomáhá porozumět, jakým způsobem tráví čas a jak mohou zvýšit svou produktivitu. Obchodní zástupci tráví značnou část dne plánováním, cestováním, čekáním, prodejem a administrativou (psaním zpráv a vyúčtování, účastí na prodejních mítincích, komunikací s jinými odděleními firmy ohledně výroby, dodávek, fakturace, prodejních výsledků a jiných záležitostí). S takovou řadou povinností není divu, že čas vyčleněný na samotný prodej tváří v tvář zabere dnes pouhých 29 % celkové pracovní doby!⁵⁰

Firmy dnes neustále hledají způsoby, jak vylepšit produktivitu prodejní síly. Jejich metody na sebe berou podobu školení obchodních zástupců ve využívání „síly telefonu“, zjednodušování účetnictví a administrativy a využívání počítače a internetu k plánování prodejních návštěv, předávání informací o zákaznících a konkurenci a k automatizaci procesu zpracování objednávky.

■ OWENS-CORNING

Prodejní tým firmy Owens-Corning je stále on-line prostřednictvím systému *FAST (field automation sales team system)*. FAST usnadňuje prodejčům mnoho jejich rozhodnutí tím, že jim poskytuje neustálý přístup k informacím o společnostech a lidech, s nimiž jednají. Každý obchodní zástupce má k dispozici laptop, jehož prostřednictvím může přistupovat k cenným informacím o produktu nebo zákazníkovi. Stačí pár dotyků klávesnice a prodejci se mohou dostat k historii zákazníka, vyvolat dříve napsaný obchodní dopis, odeslat objednávku nebo vyřešit v průběhu návštěvy problém zákazníka s oddělením zákaznického servisu hned na místě, včetně toho, že mohou zaříditi zaslání vzorků, letáků, brožurek a dalších materiálů.

Aby snížily náklady a časovou náročnost prodejní síly operující v terénu a využily všech výhod informačních technologií a telekomunikačních inovací, zvýšilo mnoho firem velikost a zodpovědnost interní prodejní síly.⁵¹

Interní prodejní síla je trojího druhu. **Tým technické podpory** poskytuje technické informace a zodpovídá otázky zákazníků. **Asistenti prodeje** podporují obchodní zástupce v terénu administrativně. Volají zákazníkům předem, potvrzují schůzky, kontrolují platební morálku zákazníka, sledují dodávky zboží a odpovídají na dotazy zákazníků. **Telemarketéři** využívají telefon k hledání nových příležitostí (*leads*), jejich kvalifikaci a následnému prodeji. Telemarketéři mohou za den pokrýt až 50 zákazníků v porovnání s průměrně čtyřmi, které zvládá obchodník v terénu.

Existence interního prodejního týmu umožňuje prodejčům v terénu trávit více času prodejem klíčovými zákazníkům, vyhledáváním a přesvědčováním nových potenciálních klíčových zákazníků, zaváděním elektronických objednávkových systémů v pobočkách zákazníků, získávání více paušálních objednávek a systémových kontraktů. Interní prodejci tráví více času kontrolou zásob, ověřováním objednávek a telefonováním menším klientům. Prodejci pracující v terénu jsou většinou placeni na základě obrátových bonusů, zatímco interní prodejci mají základní mzdu a odměny.

Další zásadní změnou jsou nové technologie a zařízení – desktopy a laptopy, PDA, videorekoréry, DVD, e-mail, faxy, telekonference a videotelefony. Obchodníci se stávají „elektronickými“. Nejenže přenos informací o prodejích a skladových zásobách je podstatně rychlejší, ale umožňuje rovněž vytvořit podpůrný systém pro obchodní manažery a zástupce, který jim na základě počítačové analýzy usnadní rozhodování.

Jednou z nejcennějších elektronických pomůcek pro prodejce jsou firemní webové stránky a nejužitečnější jsou jako nástroj vyhledávání potenciálních zákazníků. Firemní web může pomoci definovat vztah firmy a zákazníka-jednotlivce a identifikovat takové zákazníky, kteří si zaslouží osobní návštěvu obchodního zástupce. Webové stránky poskytují základní informace všem potenciálním zákazníkům, kteří projeví zájem. V závislosti na povaze odvětví může být dokonce první objednávka provedena online. U složitějšího typu transakcí odkáží webové stránky nakupující na konkrétního prodejce. Společnost Pall Corporation, výrobce tekutých filtrů a čisticích technologií má veškeré e-maily přeměřované do ústředí, kde jsou jednotlivé zakázky přidělovány jednotlivým obchodním zástupcům.⁵²

Prodej po internetu podporuje vztahový marketing řešením problémů, u nichž není potřeba osobních intervencí, a tím umožňuje prodejnímu oddělení věnovat více času na záležitosti, které je potřeba řešit tváří v tvář.

19.4.4 Motivace obchodních zástupců

Většina obchodních zástupců potřebuje povzbuzení a speciální podněty. Platí to obzvláště pro prodej v terénu. Prodejci většinou pracují sami, jejich pracovní hodiny jsou nepravidelné, a často bývají daleko od domova. Dostávají se do střetů s agresivními prodejci konkurence; mají podřízený vztah k nákupčímu, mnohdy nemají dostatek respektu zákazníka a někdy přijdou o velké zakázky, na nichž strávili hodně času.⁵³

Mnoho marketérů tvrdí, že čím větší je motivace obchodního zástupce, tím větší je vynaložené úsilí, a tím i výkon, odměny a uspokojení – a tudíž další motivace. Takový přístup je založen na několika předpokladech:

- **Manažeři prodeje musí být schopni obchodní zástupce přesvědčit, že budou prodávat více, když budou pracovat tvrději nebo se jim dostane školení, jak pracovat chytřeji.** To však neplatí, jsou-li prodejce ovlivněny hospodářskými podmínkami nebo aktivitami konkurence.
- **Manažeři prodeje musí být schopni přesvědčit prodejce, že odměny, které budou následovat za zvýšené prodejní úsilí, stojí za snahu navíc.** Pokud jsou však odměny rozdělovány libovolně, nebo jsou příliš nízké či nevhodně zvolené, tento předpoklad může být ohrožen.

Aby zvýšili motivaci prodejního týmu, marketéři stále více posilují roli odměn všeho druhu od hodnotných až po nepodstatné. Jeden výzkum zabývající se měřením důležitosti různých druhů odměn zjistil, že odměnami s nejvyšší vnímanou hodnotou byly odměny finanční, následované povýšením, osobním růstem a pocitem naplnění.⁵⁴ Nejnižší hodnocenými odměnami byly oblíba a respekt, zabezpečení a uznání. Jinými slovy, obchodní zástupci jsou vysoce motivováni penězi a šancí posunout se ve firmě dál a uspokojením svých hodnotových potřeb, zatímco pochvaly a pocit bezpečí jsou pro ně méně motivující. Výzkumníci však rovněž zjistili, že důležitost stimulů se liší podle demografických charakteristik: finanční odměny jsou nejvíce ceněny staršími prodejci pracujícími u firmy již delší dobu a prodejci s většími rodinami. Nefinanční odměny (uznání, oblíba a respekt, pocit naplnění) byly hodnotnější pro mladší obchodní zástupce, kteří byli svobodní nebo měli malé rodiny a obvykle měli i odborné vzdělání.

Mnoho firem určuje roční prodejní kvóty. Tyto kvóty mohou být uvedeny v prodejích podle obrátu, v objemech prodejních jednotek, podle marže, prodejního úsilí či aktivity nebo podle druhu produktu. Odměna je často vázána na stupeň plnění kvót. Prodejní kvóty jsou odvozovány od ročního marketingového plánu. Firma nejprve připraví předpověď prodeje (tzv. *forecast*), která se stane základem pro plánování výroby, velikosti pracovní síly a pro plánování finančních požadavků. Vedení společnosti poté určí pro regiony a teritoria prodejní cíle, které jsou obvykle vyšší, než byla předpověď prodeje, aby podnítili manažery prodeje a prodejce k nejvyšším výkonům. Ačkoliv prodejní tým nemusí přidělené kvóty splnit, stále ještě může splnit prodejce podle předpovědi prodeje.

Každý oblastní manažer prodeje rozdělí svůj regionální cíl na jednotlivé prodejní zástupce. Někdy bývají kvóty vyšší, aby byl prodejce vybíčován k vyšším výkonům, anebo naopak nižší, aby byla prodejci dodána sebedůvěra. Obecně lze říci, že by obchodnímu zástupci měl být dán takový cíl, aby byl alespoň stejně vysoký jako celkový výsledek předešlého roku, a k němu přidat část, která odpovídá potenciálu svěřené oblasti. Čím lépe prodejce pracuje pod tlakem, tím větší by tato část měla být.

Na základě obecných zkušeností je zřejmé, že zisk může být maximalizován tehdy, jestliže se obchodní zástupce soustředí na důležitější a ziskovější produkty. Obchodní zástupci obvykle nedosahují svých prodejních cílů u stávajících produktů, pokud firma uvádí několik nových produktů naráz. Firma by měla při uvádění zásadnějších novinek rozšiřovat svou prodejní sílu.

Stanovování prodejních cílů bývá problematické. Podcení-li firma potenciál trhu a obchodní zástupci snadno splní stanovené cíle, firma své prodejce přeplatila. A naopak, pokud firma přecení potenciál své prodejní síly, pro obchodní zástupce bude těžké cíle splnit. Budou pak frustrováni a mohou z firmy dokonce odejít. Další riziko spočívá v tom, že když se budou prodejci snažit podle přidělených kvót o získání co největších prodejních objemů, může to vést k tomu, že zcela opomenou servisní stránku prodeje (služby). Firma tak dosáhne krátkodobých výsledků na úkor uspokojení zákazníka z dlouhodobého hlediska.

Některé firmy dnes přidělování kvót opouštějí.⁵⁵ Společnost Siebel, přední dodavatel softwaru pro automatizaci prodeje, posuzuje své obchodní zástupce využíváním celé řady hodnotících hledisek, jako je uspokojení zákazníka, opakované zakázky a ziskové příjmy. Téměř 40 % variabilního odměňování probíhá na základě vykázané spokojenosti zákazníka se službami a výrobkem. Pečlivé posuzování prodejního procesu vede ke spokojeným zákazníkům: více než 50 % obratu společnosti Siebel pochází z opakovaného prodeje.⁵⁶ Nortel a AT&T Worldnet také preferují využití širší škály hodnocení pro motivaci a odměňování obchodních zástupců. Dokonce i společnost Oracle, která byla dříve tvrdě orientovaná na prodej, změnila svůj přístup k odměňování prodejních sil.

■ ORACLE

Poté, co společnost Oracle, druhá největší softwarová společnost na světě, v roce 2002 zjistila, že její prodejce ochabují a zákazníci se dožadují větší pozornosti, přestrukturovala své prodejní oddělení. Rápidní růst aktivit firmy do oblastí různých aplikací, například lidských zdrojů, řízení dodavatelského řetězce a CRM, ztížil dosavadní systém řízení podle zákazníků. Jeden obchodní zástupce nemohl již dále zodpovídat za prodej všech výrobků Oracle určitému zákazníkovi. Reorganizace vyústila ve specializaci obchodních zástupců na okruh několika produktů. Aby zmírnila agresivní pověsti o prodejní síle, snížila strukturu odměn na 4–6 %, místo dřívějších 2–12 %, podle dosažených čtvrtletních prodejů.⁵⁷

19.4.5 Hodnocení obchodních zástupců

Popisovali jsme zde aspekty řízení prodeje směrem do budoucna (*feed-forward*) – čili jak management komunikuje, co by měl obchodní zástupce dělat, a jak je motivován, aby to dělal. Kvalitní *feed-forward* však vyžaduje i kvalitní zpětnou vazbu (*feedback*), což znamená pravidelné získávání informací od obchodního zástupce, aby bylo možné hodnotit jeho výkon.

ZDROJE INFORMACÍ Nejdůležitějším zdrojem informací o obchodních zástupcích jsou přehledy prodeje (*sales reports*). Další informace pocházejí z osobního pozorování, vlastního sebehodnocení, dopisů a stížností zákazníků, zákaznických výzkumů a rozhovorů s ostatními obchodními zástupci.

Přehledy prodeje se dělí na **plány aktivit** a **shrnutí výsledků aktivit**. Nejlepším příkladem prvního je pracovní plán obchodního zástupce, který prodejce zaslá předem každý týden či měsíc. Plán obsahuje zamýšlené návštěvy a plán cest. Takový výkaz vede obchodního zástupce k tomu, aby plánoval a připravoval své aktivity a informoval vedení společnosti o svém pohybu v terénu. Slouží jako základ pro porovnání jeho plánu s dosaženými výsledky. Obchodní zástupci také mohou být hodnoceni za schopnost plánovat svou práci a svůj plán zrealizovat.

Mnoho firem vyžaduje, aby obchodní zástupci vytvářeli vlastní roční marketingový plán pro své teritorium, v jehož rámci načrtnou svůj program získávání nových zákazníků a zvyšování obratu stávajících. Takový druh reportu posouvá prodejce do role manažera trhu a nákladového střediska. Manažeři prodeje pak tyto plány posoudí, vydají k nim doporučení a na jejich základě připravují prodejní kvóty. Prodejci shrnují dokončené aktivity v **zápisech z jednání**. Dále musí obchodní zástupci dodávat vyplněné přehledy výdajů, přehledy nových zákazníků, ztracených zákazníků a zprávy o místních podnikatelských a hospodářských podmínkách.

Tyto výkazy poskytují hrubá data, z nichž může manažer prodeje získat klíčové ukazatele prodejního výkonu: 1. průměrný počet návštěv na jednoho obchodního zástupce a den, 2. průměrná trvání prodejní návštěvy na jeden kontakt, 3. průměrné tržby na jednu prodejní návštěvu, 4. průměrné náklady na jednu prodejní návštěvu, 5. průměrné náklady na reprezentaci na jednu prodejní návštěvu, 6. procento objednávek na sto prodejních návštěv, 7. počet nových zákazníků za období, 8. počet ztracených zákazníků za období a 9. celkové náklady na prodejní sílu jako procento celkových prodejů.

FORMÁLNÍ HODNOCENÍ Výkazy prodejních sil společně s osobním pozorováním dodávají hrubé podklady pro hodnocení. Je několik možných postupů, jak hodnocení provádět. Jeden typ hodnocení porovnává současný výkon s výkonem předešlým. Příklad je uveden v tab. 19.1.

Oblast: Midland				
Obchodní zástupce: John Smith	2001	2002	2003	2004
1. Čistý prodej výrobku A	251 300 USD	253 200 USD	270 000 USD	263 100 USD
2. Čistý prodej výrobku B	423 200 USD	439 200 USD	553 900 USD	561 900 USD
3. Celkový čistý prodej	674 500 USD	692 400 USD	823 900 USD	825 00 USD
4. Plnění kvóty výrobku A (v %)	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Plnění kvóty výrobku B (v %)	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Hrubý zisk výrobku A	50 260 USD	50 640 USD	54 000 USD	52 620 USD
7. Hrubý zisk výrobku B	42 320 USD	43 920 USD	55 390 USD	56 190 USD
8. Celkový hrubý zisk	92 580 USD	94 560 USD	109 390 USD	108 810 USD
9. Prodejní náklady	10 200 USD	11 100 USD	11 600 USD	13 200 USD
10. Poměr nákladů k celkovým prodejům (v %)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Počet návštěv	1 675	1 700	1 680	1 660
12. Náklady na jednu návštěvu	6,06 USD	6,53 USD	6,90 USD	7,95 USD
13. Průměrný počet zákazníků	320	324	328	334
14. Počet nových zákazníků	13	14	15	20
15. Počet ztracených zákazníků	8	10	11	14
16. Průměrný prodej na jednoho zákazníka	2 108 USD	2 137 USD	2 512 USD	2 470 USD
17. Průměrný hrubý zisk na jednoho zákazníka	289 USD	292 USD	334 USD	326 USD

Tab. 19.1
Formulář hodnocení výkonu
obchodního zástupce

Manažer prodeje může z takové tabulky získat o obchodním zástupci mnoho informací. Celkové prodeje rok od roku narůstají (řádek 3). Tento údaj nemusí nutně znamenat, že obchodní zástupce pracuje lépe. Rozdělení podle výrobků odhaluje, že tento prodejce byl schopen posunout prodeje výrobku B dále než prodeje výrobku A (řádky 1 a 2). Podle prodejních cílů pro tyto dva výrobky (řádky 4 a 5) mohl svého úspěchu při navyšování prodeje výrobku B dosáhnout na úkor prodeje výrobku A. Podle hrubého zisku (řádky 6 a 7) firma získává více, když se prodává výrobek A nežli B. Prodejce tak prodává větší objem výrobku s nižší marží na úkor ziskovějšího výrobku. Ačkoliv se mu podařilo zvýšit celkové prodeje o 1100 dolarů za období 2003–2004 (řádek 3), poklesl hrubý zisk celkových prodejí o 580 dolarů (řádek 8).

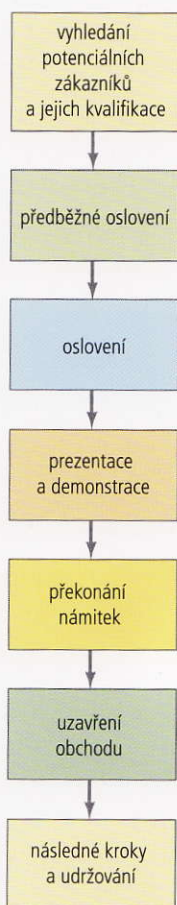
Prodejní náklady (řádek 9) vykazují stálý růst, ačkoliv celkové náklady vyjádřené procentem celkových prodejí se zdají být pod kontrolou (řádek 10). Rostoucí trend celkových nákladů vyjádřených v dolarech nelze zřejmě zcela zdůvodnit zvýšeným počtem návštěv (řádek 11), ačkoliv může souviset se zvýšenou úspěšností získávání nových zákazníků (řádek 14). Existuje možnost, že kvůli práci na nových zákaznících tento obchodní zástupce zanedbává stávající zákazníky, což ukazuje rostoucí trend celkového ročního počtu ztracených zákazníků (řádek 15).

Poslední dva řádky ukazují výši a trend prodeje a hrubého zisku na jednoho zákazníka. Tato čísla dostanou lepší smysl ve srovnání s celofiremním průměrem. Pokud se ukáže, že hrubý zisk prodejce na jednoho zákazníka je nižší než celofiremní průměr, pak je možné, že se soustřeďuje na nesprávné zákazníky, nebo s nimi netráví dostatek času. Pohled na roční počet návštěv (řádek 11) odhaluje, že je možné, že tento prodejce dělá méně návštěv za jeden rok nežli průměrný obchodní zástupce. Jsou-li vzdálenosti v dané oblasti podobné vzdálenostem v jiných oblastech, mohlo by to znamenat, že tento prodejce nepracuje naplno, případně, že je slabší v oblasti plánování a tvorby tras nebo že tráví příliš mnoho času u určitých zákaznících.

Tento prodejce může být celkem dobrý v generování objemů prodeje, ale nemusí být dobře hodnocen zákazníky. Možná je poněkud lepší než obchodní zástupci konkurence nebo je jeho výrobek lepší, případně je schopen nahradit novými zákazníky ztracené zákazníky, kterým se nelíbilo s ním spolupracovat. Názor zákazníka na obchodního zástupce může být zjištěn e-mailovými dotazníky anebo telefonicky.

Hodnocení může také zohledňovat znalosti obchodního zástupce – znalost firmy, produktů, zákazníků, konkurentů, teritoria – a zodpovědnost. Hodnoceny mohou být také osobnostní charakteristiky, jako celkové jednání, vzhled, styl řeči a temperament. Manažer prodeje může zohlednit jakékoliv problémy související s motivací jedince či jeho ochotou.⁵⁸ Obchodní zástupci mohou pro-

Obr. 19.4
Hlavní kroky
při efektivním prodeji



brat detaily úspěchu či neúspěchu prodejních návštěv a navrhnout řešení, jakým způsobem mohou zlepšit nedostatky při nadcházejících návštěvách. Možná vysvětlení jejich pracovního výkonu mohou souviset s interními (snaha, schopnosti a strategie) a s externími faktory (úkol a štěstí).⁵⁹

19.5 Principy osobního prodeje

Osobní prodej je starodávné umění. Je popisováno v mnohé literatuře a má mnoho principů. Schopní prodejci mají nejen instinkt, ale bývají rovněž školeni v metodách analýzy a řízení zákazníků. V současnosti firmy vydávají každoročně na školení svých lidí v oblasti umění prodeje stovky milionů dolarů. Přístupy prodejních školení se snaží transformovat prodejce z pasivního sběrače objednávek (*order taker*) na aktivního (*order getter*), který je zapálen do řešení zákaznických problémů. Aktivní získávatel objednávek se učí, jak naslouchat zákazníkovi a jak mu klást dotazy, aby identifikoval jeho potřeby, které by uspokojivě řešil pomocí produktů společnosti. Tento přístup předpokládá, že zákazníci mají latentní potřeby, které představují příležitosti, a že budou loajální prodejnímu zástupci, který je schopen analyzovat jejich potřeby a který má na srdci především jejich dlouhodobý zájem – marketingový postřeh *Principy zákaznický orientovaného prodeje* nabízí několik vodítek.

Většina programů prodejních školení se shoduje v hlavních krocích, které vytvářejí účinný proces prodeje. Jsou uvedeny na obr. 19.4 a jejich aplikace na prodej průmyslového zboží je popsána níže.⁶⁰

19.5.1 Šest kroků účinného procesu prodeje

VYHLEDÁNÍ POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH KVALIFIKACE Prvním krokem prodeje je identifikování a kvalifikování potenciálních zákazníků. Stále více firem si bere na starost vyhledávání a vyhodnocování příležitostí, takže jejich prodejci mohou využít svůj drahocenný čas na to, co ovládají nejlépe: na prodej. Firmy mohou kontaktovat možné zákazníky tak, že jim pošlou e-mail nebo je osloví po telefonu, aby odhadli jejich stupeň zájmu a také jejich finanční možnosti. Případní zákazníci mohou být roztrženi do kategorií, kdy „žhaví“ potenciální zákazníci jsou předáni do péče terénní prodejní síle a „méně žhaví“ zákazníci jsou předáni oddělení telemarketingu pro další kontakt. I poté je potřeba přibližně čtyř návštěv potenciálního zákazníka k tomu, aby byl uzavřen obchod.

PŘEDBĚŽNÉ OSLOVENÍ Obchodník se potřebuje dozvědět co nejvíce o dané firmě (jaké zboží potřebuje, kdo je zahrnut do rozhodovacího procesu při nákupu) a o jejím nákupčím (osobní charakteristika a styl nakupování). Prodejce by měl pro jednání určit požadované cíle: kvalifikace zákazníka, získání dalších informací, okamžité uzavření obchodu. Dalším úkolem je rozhodnout se ohledně nejvhodnějšího způsobu oslovení zákazníka, což může být osobní návštěva, telefonát nebo dopis. Závěrem by prodejce měl naplánovat celkovou prodejní strategii.

PREZENTACE A DEMONSTRACE V této fázi prodejce „vypráví nákupčímu příběh“ podle pravidla AIDA – **získání pozornosti** (*attention*), **udržení zájmu** (*interest*), **vzbuzení touhy** (*desire*) a **dosazení akce** (*action*). Prodejce používá přístup FABV (*features, advantages, benefits, value*) – využití vlastností, výhod, benefitů a hodnoty. Vlastnosti popisují fyzickou stránku prodejní nabídky, například rychlost procesoru nebo kapacitu paměti. Výhody vysvětlují, proč dané vlastnosti budou výhodou právě pro něj. Benefity popisují ekonomické, technické, servisní a sociální užítky plynoucí z nabídky. Hodnota představuje cenu (často vyjádřenou v penězích) nabídky. Prodejci však často tráví až příliš mnoho času vychvalováním vlastností produktu (orientace na produkt) a nedostatečně se pak věnují oblasti benefitů a hodnoty nabídky (orientace na zákazníka).

PŘEKONÁNÍ NÁMITEK Zákazníci zcela běžně v průběhu prezentace nebo v případě, když jsou požádáni o objednávku, vznášejí námítky. **Psychologická rezistence** zahrnuje odpor ke vzájemnému působení, preferenci již zavedených dodavatelů nebo značek, apatii, neochotu se něčeho vzdát, nepříjemné asociace spojené s osobou obchodního zástupce, odmítavý postoj k vsugerovaným nápadům, odpor k rozhodování a přecitlivělý postoj k penězům. **Logická rezistence** se může skládat z námitek k ceně, dodacím podmínkám či případně k produktu anebo firmě jako takové.

Abych obchodní zástupce takové námítky překonal, udržuje si pozitivní přístup a klade nákupčímu otázku, aby si ujasnil podstatu námitek. Dotazy klade takovým způsobem, aby mu nákupčí musel



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: PRINCIPY ZÁKAZNICKY ORIENTOVANÉHO PRODEJE

Dva zvuční hlasatelé zákaznický orientovaného přístupu k prodeji jsou Neil Rackham a Sharon Drew Morgenová. Neil Rackham vyvinul metodu, kterou nazval *prodej SPIN* – *situation, problem, implication, need-payoff* (situace, problém, důsledek, přínos řešení). Tentam je scénář „vlezlého“ prodejce – je nahrazen prodejcem, který ví, jak klást správné otázky, naslouchat a učit se. Neil Rackham školí prodejce, jak klást potenciálnímu zákazníkovi čtyři typy otázek:

1. **Situační otázky.** Zjišťují fakta nebo se snaží prozkoumat současnou situaci kupujícího. Například: Jaký systém využíváte pro fakturaci vašim zákazníkům?
2. **Otázky týkající se problému.** Pokrývají problémy, obtíže a případnou nespokojenost, které kupující zažívá. Například: Která část systému způsobuje chyby?
3. **Otázky týkající se důsledků.** Snaží se zjistit důsledky nebo dopady problému, obtíží nebo nespokojenosti kupujícího. Například: Jakým způsobem ovlivňuje tento problém produktivitu vašich zaměstnanců?
4. **Otázky týkající se přínosu řešení.** Odhalují hodnotu nebo užitečnost navrhovaného řešení. Například: Kolik byste ušetřili, kdyby naše firma pomohla snížit četnost chyb o 80 %?

Rackham doporučuje, aby firmy, obzvláště ty, které prodávají komplexní výrobky nebo služby, přiměly své obchodní zástupce pohybovat se na trajektorii od přípravných prací přes šetření problémů a potřeb potenciálního zákazníka a demonstraci výjimečných schopností dodavatele až po získání dlouhodobého zákazníka.

Sharon Drew Morgenová posunuje Rackhamův přístup ještě o krok dále díky své *Buying Facilitation Method*. Podle ní je prací obchodního zástupce pomoci potenciálnímu zákazníkovi projít rozhodovacím procesem, který má odhalit: 1. zda může být výkon firmy zlepšen a 2. zda může nabídka prodejce přinést řešení. Případní zákazníci nakupují pouze tehdy, když odhalí problém, na jehož řešení se jim nedostává vlastních zdrojů, a když jim nabídka prodávajícího přinese přidanou hodnotu.

Prodejní guru Tom Hopkins přináší ještě další tipy, jak napomoci uzavření obchodu:

1. **Kladte takové otázky, na něž se nedá odpovědět ne.** Mohl bych vás navštívit dnes ve tři hodiny. Nebo by se Vám to hodilo lépe zítra v devět hodin?
2. **Nikdy nepoužívejte výrazy „cena“ nebo „náklady“.** Říkejte investice.
3. **Nikdy zákazníka nežádejte o „obchodní jednání“.** To vyvolává pocit vážného časového závazku. Spíše říkejte: Zrovna budu ve vaší oblasti, a tak jsem doufal, že bych se mohl zastavit na návštěvu.
4. **Neptejte se „Mohu vám pomoci?“** Odpovědí bude: My se jen díváme. Místo toho se raději zeptejte, co je do vašeho obchodu dnes přivedlo.
5. **Izolujte oblasti souhlasu.** Potřebujete hodně „malých ano“ k tomu, abyste se propracovali k jednomu „velkému ANO“.

Zdroje: Neil Rackham, *SPIN Selling*, New York: McGraw-Hill, 1988. Viz rovněž jeho *The SPIN Selling Fieldbook*, New York: McGraw-Hill, 1996; Neil Rackham a John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force*, New York: McGraw-Hill, 1996; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales Through Collaboration, Respect, and Serving*, New York: Berkeley Books, 1999; James Lardner, „Selling Salesmanship“, *Business 2.0*, prosinec 2002–leden 2003, str. 66.

odpovědět a vysvětlit námitku, kterou následně prodejce vyvrací a přetváří ji v důvod k nákupu. Zvládnutí a překonání námitek je součástí širších znalostí vyjednávání.

Jeden potenciální problém prodejců spočívá v tom, že prodejci často podléhají zákazníkům, kteří se dožadují slevy. Jedna firma odhalila problém, že její prodejní obrat stoupl o 25 %, zatímco její zisk zůstal na stejné úrovni. Firma se proto rozhodla přeskolenit své prodejce na systém „prodávat cenu“ nežli „prodávat cenou“. Obchodníkům byly poskytnuty hlubší informace o historii nákupů zákazníka a jeho chování. Obdrželi také školení v tom, jak rozlišit příležitosti v přidání hodnoty od příležitosti snižování ceny. Výsledkem bylo, že se zvýšil obrat firmy, stejně jako její marže.⁶¹

UZAVŘENÍ OBCHODU V tomto bodě se prodejce pokouší o fyzické završení prodeje. Prodejci potřebují vědět, jak rozeznat nákupní signály nákupčího, včetně fyzických projevů, výroků, komentářů a otázek. Existuje několik technik uzavření. Prodejci mohou požádat o objednávku, zrekapitulovat body shody, nabídnout pomoc sekretářce při tvorbě objednávky, dotázat se, zda nákupčí chce produkt A nebo B, přimět nákupčího, ať si zvolí podrobnosti, jako barvu či velikost produktu, nebo mohou naznačit, o co kupující přijde, pokud nepodaří objednávku hned. Prodejce může nákupčímu poskytnout speciální pohnutí k uzavření obchodu – výhodnou cenu, zboží navíc nebo symbolický dárek.

NÁSLEDNÉ KROKY A UDRŽOVÁNÍ Následné kroky a udržování jsou nezbytné, jestliže si obchodní zástupce chce být jist, že zákazník je spokojen a bude od něj dále nakupovat. Okamžitě po uzavření obchodu by obchodní zástupce měl potvrdit všechny detaily týkající se data dodání, nákupních podmínek a dalších záležitostí důležitých pro zákazníka. Obchodní zástupce by si měl okamžitě po obdržení objednávky sestavit kalendář následných kontaktů se zákazníkem, aby se ujistil,

že proběhly správně instalace, zaškolení a že je poskytován potřebný servis. Takovéto kontaktování zákazníka odhalí případné problémy, ujistí nákupčího o zájmu obchodního zástupce a sníží případné neshody, které se mohou objevit. Prodejce by také měl připravit plán udržování vztahů se zákazníkem a jeho růstový plán.

19.5.2 Vyjednávání

Marketing se zabývá aktivitami směny a způsoby, jakými jsou podmínky obchodu dohadovány. V případě **rutinní směny** jsou podmínky stanoveny administrativními postupy stanovování cen a distribučních podmínek. V případě **vyjednávané směny** jsou cena a ostatní náležitosti dohodnuty prostřednictvím vyjednávání, v jehož rámci dvě nebo více stran vyjednává dlouhodobé závazné dohody. Ačkoliv cena je nejčastěji dohadovanou záležitostí, k ostatním řešeným otázkám patří doba dokončení zakázky, kvalita nabízeného zboží a služeb, nakupované objemy, zodpovědnost za financování, sdílení rizika, podpora prodeje a bezpečnost výrobku.

Marketéři, kteří se ocitnou v situaci, kdy je třeba vyjednávat, potřebují určitou výbavu a dovednosti, aby byli efektivní. Nejdůležitějšími jsou schopnosti přípravy a plánování, znalost záležitosti, která se bude projednávat, schopnost uvažovat bystře a rychle, a to i pod tlakem a v nejistotě, schopnost vyjádřit své myšlenky verbálně, schopnost naslouchat. Důležité jsou i úsudek a obecná inteligence, integrita, schopnost přesvědčit ostatní a trpělivost.

19.5.3 Vztahový marketing

Principy osobního prodeje a vyjednávání, které jsme popsali výše, jsou silně orientované na transakci, protože jejich cílem je uzavřít konkrétní prodej. V mnoha případech však firmy nehledají okamžitý prodej, ale chtějí raději budovat dlouhodobý odběratelsko-dodavatelský vztah. Firma chce demonstrovat, že má schopnosti výjimečným způsobem uspokojovat potřeby zákazníka. Dnešní zákazníci jsou velcí a často globální. Preferují dodavatele, kteří mohou prodávat a dodávat koordinovanou škálu výrobků a služeb v mnoha lokalitách, kteří dokáží rychle vyřešit problémy v různých oblastech a kteří dokáží úzce spolupracovat se zákaznickými týmy s cílem zlepšit produkty a procesy.

Prodejci spolupracující s klíčovými zákazníky musí dělat mnohem více než zavolat, když si myslí, že je zákazník připraven poslat objednávku. Měli by jim volat nebo je osobně navštěvovat v různém časovém období, zvat zákazníky na večere a dávat jim užitečná doporučení ohledně jejich podnikání. Měli by monitorovat klíčové zákazníky, poznávat zákaznickovy problémy a být připraveni je obsluhovat různými způsoby.

Pokud je vztahový (*relationship*) marketing řádně používán, firma se začne více zaměřovat na řízení svých zákazníků stejně jako na řízení svých produktů. Zároveň by si ale firmy měly uvědomit, že zatímco je dnešním trendem silný posun směrem k relationship marketingu, není tento typ marketingu účinný pro všechny situace. Proto by firmy měly posoudit, jaké segmenty a kteří konkrétní zákazníci budou pro vztahový management zajímaví i z hlediska zisku.

Shrnutí



1. Direct marketing je interaktivní marketingový systém, který využívá jedno nebo více médií k docílení měřitelné reakce nebo transakce v jakémkoliv místě. Direct marketing, speciálně elektronický marketing zaznamenává obrovský růst.
2. Kampaně direct marketérů jsou plánovány na základě rozhodnutí o cílech, cílových trzích a potenciálních zákaznících, nabídkách a cenách. Kampaně jsou následně testovány a jsou určena měřítko pro posouzení úspěchu.
3. Hlavní kanály přímého marketingu zahrnují prodej tvář v tvář, direct mail, katalogový marketing, telemarketing, interaktivní televizní prodej, stánky (kiosky, automaty), internetové stránky a také inzerci a propagaci on-line.
4. Interaktivní marketing poskytuje marketérům příležitost k mnohem větší interakci a individualizaci prostřednictvím kvalitně vytvořených internetových stránek a on-line inzerce či propagace.
5. Pracovníci prodeje budují vztah firmy a jejich zákazníků. Obchodní zástupce **JE** pro mnohé ze zákazníků firmou a je to právě on, kdo firmě dodává tolik potřebné informace o zákaznících.
6. Navržení prodejní síly vyžaduje rozhodnutí ohledně cílů, strategie, struktury, velikosti a způsobu odměňování. Cíle mohou zahrnovat vyhledávání potenciálních zákazníků, jejich cílení, komunikaci, prodej, obsluhu, získávání infor-

mací a alokaci. Vymezení strategie se musí opírat o volbu co nejkvalitnějšího mixu prodejních přístupů. Výběr struktury prodejních sil může zohledňovat rozdělení oblastí geograficky, produktově nebo tržně (nebo kombinace těchto pohledů). Odhad velikosti prodejních sil je tvořen na základě odhadu celkových pracovních požadavků, počtu požadovaných prodejních hodin (a tudíž počtu prodejců). Pro odměňování prodejních sil je nezbytné stanovit, který druh platů, odměn, bonusů, cestovních náhrad a benefitů vybrat, a jak velká míra vážené spokojenosti zákazníků bude ovlivňovat celkové odměňování.

- Existuje pět kroků řízení prodejních sil: 1. nábor a výběr obchodních zástupců, 2. školení obchodních zástupců v prodejních technikách, produktech společnosti, firm-

ních směrnicích a orientaci na uspokojení potřeb zákazníků, 3. vedení a kontrola prodejní síly za účelem účinnějšího využití jejího času, 4. motivace prodejní síly a stanovení kvót, finančních odměn a doplňkových faktorů motivace, 5. vyhodnocení prodejních výkonů jednotlivců a skupin.

- Efektivní prodejci jsou školeni v metodách analýzy a řízení zákazníka i v umění profesionality prodeje. Žádný přístup neplatí zároveň pro všechny okolnosti, ale většina školitelů souhlasí s tím, že prodej je proces o sedmi krocích: vyhledání a kvalifikace potenciálních zákazníků, příprava, oslovení, prezentace a demonstrace, překonání námitek, uzavření obchodu, následné kroky a udržování vztahů se zákazníkem.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: RODÍ SE ČLOVĚK SKVĚLÝM PRODEJCEM NEBO SE JÍM MŮŽE STÁT?

Jedním z rozdílů v názorech na efektivitu prodejců je potenciální dopad tréninku versus výběr hotových prodejců. Někteří pozorovatelé míní, že nejlepší prodejci se tak již narodili a jsou efektivní díky svým osobnostem a všem interpersonálním schopnostem, které si vyvinuli v průběhu celého života. Jiní však tvrdí, že využití předních prodejních technik může udělat hvězdu prodeje hypoteticky z kohokoliv.

Zaujměte stanovisko: Klíčem k vytvoření efektivní prodejní síly je její výběr, nebo klíčem k vytvoření efektivní prodejní síly je její školení.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Vyberte si libovolnou firmu a jděte na její internetové stránky. Jak hodnotíte jejich web? Jak dobře koresponduje se 7C – sedmi elementy designu: kontext, obsah, veřejnost, customizace, komunikace, propojení a obchod?

ZAMĚŘENO NA MARKETING: YAHOO!

Internetový vyhledávač Yahoo! vyrostl z ničeho obklopen „těžkými váhami“ ze Silicon Valley v předního hráče v oblasti internetových médií. David Filo a Jerry Yang, dva studenti oboru informatiky na Standfordské univerzitě, vytvořili v roce 1994 jednoduchý vyhledávač. Využitím po domácku sestaveného systému katalogizace tato dvojice uspořádala stránky nově vznikajícího webu a umístila adresář na internet. Původní verze se nazývala Jerryho a Davidův průvodce po webu.

Filo a Yang nakonec nazvali výsledek svého snažení *Yahoo!* poté, co přešli studium, aby se mohli naplno vrhnout do podnikání. V té době byl vyhledávač společnosti unikátní, protože navíc ke standardní funkcionalitě vyhledávání podle klíčových slov nabídl Yahoo! svým uživatelům masivní vyhledávací index. Surfující mohli vyhledávat stránky v obecných kategoriích pod hesly Business a Ekonomie nebo Umění a Humanitní obory. Výsledek vyhledávání si mohli seřadit podle země nebo regionu a vyhledávat jen v rámci jediné kategorie. Díky tomu, že byl jedním z prvních vyhledávačů, přilákal v prvním roce svého provozu stovky tisíc návštěvníků. Tato raná pozornost zaujala investory a v dubnu 1995 navýšili poprvé zakladatelé Filo a Yang základní jmění společnosti o jeden milion dolarů díky rizikovému kapitálu.

Již od svého založení Yahoo! vyznával tak trochu neformální přístup. Tento postoj pochází přímo od osobností jejich zakladatelů Filo a Yanga. Ti

dva stvořili Yahoo!, když sídlili v karavanech plných krabic od pizzy, kdy na každé z jejich vizitek byl titul „Šéf Yahoo!“. Dokonce i název firmy obsahuje skrytý vtíp – Yahoo je sebe sama shazující zkratka „Yet Another Hierarchical Officious Oracle“. Marketing značky Yahoo! odrážel tento styl také – v jedné reklamě si Eskymáci po internetu objednali horkou vanu. Každá reklama byla zakončena sloganem „Do You Yahoo!?“ a charakteristickým jódlováním „Yahoo!“ vytvořeným pro posílení vybavení si značky spotřebiteli.

Nejaktuálnějším krokem Yahoo! směrem k interaktivnímu marketingu je nabídka kontextové reklamy na stránkách. Kontextová reklama znamená, že komerční odkazy na stránkách Yahoo! souvisí s konkrétním obsahem dané stránky. Například návštěvník stránek caranddriver.com, který čte hodnocení vozu Acura MDX, uvidí placené textové odkazy vedoucí na oficiální stránky značky Accura nebo server Edmunds, nabízející srovnávání aut, spíše než reklamy na mobilní telefony, které s obsahem stránky nijak nesouvisí. Kontextová reklama zobrazuje totéž, co by uživatel viděl při zadání hesla „Acura MDX“ do Yahoo! vyhledávače.

Kontextová reklama je přitažlivá pro zadavatele reklamy, kteří se od hromadného marketingu přesouvají k cílenějším přístupům. Nový reklamní server Yahoo! vytváří kontextovou relevancí tím, že zachycuje spotřebitele nebo nakupující při četbě materiálů přímo souvisejících s propagovaným tématem.

Ačkoliv většina uživatelů vnímá Yahoo! především jako vyhledávač, společnost sama sebe chápe jako zprostředkovatele zážitků. Velké procento obrátu pochází z reklamy, avšak firma pokračuje v rozšiřování svých výnosů prostřednictvím předplacených služeb, jako jsou osobní on-line inzeráty, prémiové e-mailové produkty a služby poskytované malým firmám. Yahoo! se například spojila s telekomunikační společností SBC, aby společně prodávali balíček vysokorychlostního internetu, Yahoo! služeb a prémiového e-mailu. Společnost SBC Communications platí Yahoo! odhadem 2,10 dolaru za měsíc za každého předplatitele služby. Toto umožňuje Yahoo! zvyšovat své tržby, aniž by musela prodat své prémiové služby jednotlivým zákazníkům. Inzerce nespojená s vyhledáváním v prvním čtvrtletí 2003 rostla o 31 %, což je dvojnásobek oproti ostatním stránkám zaměřeným na specializovaný obsah.

Dvěma největšími výhodami společnosti Yahoo! před jejím největším konkurentem Googlem jsou rozsáhlá škála vlastního obsahu a databáze obsahující informace o 133 milionech registrovaných uživatelů. Díky tomu, že Yahoo! ví, kde její uživatelé byli a jaké mají zájmy, věří, že jim

může nabízet relevantnější výsledky vyhledávání a oslovovat je zaměřenější reklamou.

Yahoo! také přitahuje tradiční zadavatele reklamy jako Pepsi a Ford. Reklama na Ford Explorer například využívala zvukové efekty simulující zvuk motoru a animaci, která navozovala dojem, že se celý prohlížeč třese. Když Ford uváděl svůj nový pick-up Ford F-150, vytvořil interaktivní 3D reklamu a zaplatil si *roadblocks* (on-line reklamní prvky, na něž musí návštěvník stránku kliknout, aby se dostal k dalšímu obsahu) na Yahoo!, MSN a AOL hned v první den uvedení vozu.

Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu Yahoo! ?
2. Kde je firma Yahoo! zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Saul Hansell, „The Search Engine That Isn't a Verb, Yet“, *New York Times*, 22. února 2004; John Battelle, „Putting On-line Ads in Context“, *Business 2.0*, červen 2003; Roger Slavens, „Contextual Search Heats Up“, *B to B*, 10. listopadu 2003, str. 25; „What Works“, *Brandweek*, 24. listopadu 2003, str. S12.

Poznámky

- 1 Matthew Boyle, „Joe Galli's Army“, *Fortune*, 30. prosince 2002, str. 135–138.
- 2 Terminologie *direct-order marketing* a *direct-relationship marketing* byla doporučena jako podskupina oboru přímého marketingu Stanem Rappem a Tomem Collinsem v knize *The Great Marketing Turnaround*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.
- 3 Michael McCarthy, „Direct Marketing Gets Cannes Do Spirit“, *USA Today*, 17. června 2002, str. 4B.
- 4 Číslo dodaná časopisem *Direct Marketing Magazine*, tel. 516-716-6700.
- 5 Chana R. Schoenberger, „Web? What Web?“ *Forbes*, 10. června 2002, str. 132; Amy Merrick, „Keep It Fresh“, *Wall Street Journal*, 10. prosince 2001, str. R6; Amy Merrick, „Sears Orders Fashion Makeover from the Lands' End Catalog“, *Wall Street Journal*, 28. ledna 2004, str. A1, A8.
- 6 Svolení L.L. Beana, Freeport, Maine.
- 7 www.directmarketingmag.com
- 8 Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods*, 6. vydání, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1996. Viz také David Shepard Associates, *The New Direct Marketing*, 2. vydání, Chicago: Irwin, 1995; Amiya K. Basu, Atasi Basu a Rajeev Batra, „Modeling the Response Pattern to Direct Marketing Campaigns“, *Journal of Marketing Research*, květen 1995, str. 204–212.
- 9 Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 3. vydání, New York: McGraw-Hill, 1995.
- 10 Rachel McLaughlin, „Get the Envelope Opened!“ *Target Marketing*, září 1998, str. 37–39.
- 11 Průměrná životnost zákazníka (N) souvisí s mírou zákaznického setrvání (CR). Předpokládejme, že si firma každoročně udrží 80 % svých zákazníků. Potom je průměrná životnost zákazníka vypočítána následovně: $N = 1 / (1 - CR) = 1 / 0,2 = 5$.
- 12 Lorie Grant, „Niche Catalogs' Unique Gifts Make Money Less of an Object“, *USA Today*, 20. listopadu 2003, str. 3B; Olivia Barker, „Catalogs Are Complementary with On-line Sales, Purchases“, *USA Today*, 4. prosince 2002, str. 4E.
- 13 Melissa Dowling, „Catalog of the Year: Patagonia“, *Catalog Age*, 1. září 2003.
- 14 Mari Yamaguchi, „Japanese Consumers Shun Local Catalogs to Buy American“, *Marketing News*, 2. prosince 1996, str. 12; Cecilie Rohwender, „U.S. Mail-Order Firms Shake Up Europe – Better Service, Specialized Catalogs Find Eager Shoppers“, *Wall Street Journal*, 6. ledna, 1998; Kathleen Kiley, „B-to-B Marketers High on Overseas Sales“, *Catalog Age*, 1. ledna 1997, str. 8.
- 15 <http://www.ftc.gov/donotcall/>
- 16 „USAA Receives Chairman's Award“, *San Antonio Business Journal*, 20. června 2002.
- 17 Jim Edwards, „The Art of the Infomercial“, *Brandweek*, 3. září 2001, str. 14–19.
- 18 „Infomercial Offers Multiple Uses“, *Direct Marketing*, září 1998, str. 11; Tim Hawthorne, „When and Why to Consider Infomercials“, *Target Marketing*, únor 1998, str. 52–53.
- 19 Charles Fishman, „The Tool of a New Machine“, *Fast Company*, květen 2004, str. 92–95.
- 20 Tony Case, „Growing Up“, *Interactive Quarterly*, 19. dubna 2004, str. 32–34.
- 21 Asim Ansari a Carl F. Mela, „E-Customization“, *Journal of Marketing Research* 40, č. 2, květen 2003, str. 131–145.
- 22 Byron Acohidio, „Rich Media Enriching PC Ads“, *USA Today*, 25. února 2004, str. 3B.
- 23 Thomas Mucha, „Spray Here. Get Girl“, *Business 2.0*, 1. června 2003.
- 24 David L. Smith a Karen McFee, „Media Mix 101: On-line Media for Traditional Marketers“, září 2003, http://advantage.msn.com/articles/MediaMix101_2.asp.
- 25 Paul C. Judge, „Will On-line Ads Ever Click?“ *Fast Company*, březen 2001, str. 181–192.
- 26 On-line Publisher's Association, „OPA Media Consumption Study“, leden 2002.
- 27 Jeffrey F. Rayport a Bernard J. Jaworski, *e-commerce*, New York, McGraw-Hill, 2001, str. 116.