

## ANALÝZA OPTIMÁLNÍ INFORMAČNÍ PODPORY PRODEJNÍCH KANÁLŮ PŘI UVÁDĚNÍ NOVÝCH PRODUKTŮ NA TRH

M. Vodák

**Došlo: 28. listopadu 2007**

### Abstract

VODÁK, M.: *Analysis of optimum informational support for sales channels during product launches*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2008, LVI, No. 3, pp. 231–236

The aim of this article is to analyse efficiency of sales channels in the time when new products are being launched. As the most suitable method for this analysis was chosen the method of mystery shopping because it can properly compare and measure the most aspects of sales process quality. The results of mystery shopping focused on sales approach of sales assistants showed significant differences in performance of external and internal sales channels in analysed time periods. At the moment there is no significant difference in the support of external and internal sales channels during product launches because it is perceived that both of these sales channels should be highly motivated to sell new products and therefore there is no need in this busy periods to split the effort into two individually designed sales supports. As depicted in the article it would be beneficial to change this approach since the potential of external sales channels is not fully revealed and used as much as it could be. Seeing the fact that all companies generate enormous pressure to launch new products with the highest excellency implementing diverse support should be one of possibilities how to achieve it. Description and explanation of differences in mystery shopping results in external and internal sales channels are used as a base for formulating an approach how sales and marketing efficiency during product launches in external sales channels could be increased.

competitiveness, sales channels efficiency, product launch

Intenzivní konkurence a saturace trhů v některých oborech a s tím související převis nabídky nad poptávkou vedou ke zkracování životního cyklu produktů a tím také ke zvyšování finanční náročnosti podnikání. Každá chyba nebo nepřesnost ve vnímání produktů spotřebiteli proto může způsobit nemalé finanční ztráty. Čím dál tím větší důraz je tak kladen nejen na standardní prvky procesu přípravy nových produktů – analýzu tržních příležitostí, vývoj produktu a jeho komunikaci směrem k cílové skupině spotřebitelů – ale také na bezchybný proces uvádění nových produktů na trh.

Úspěšné uvedení produktu na trh v současnosti vyžaduje, aby byla kvalitně provedena řízená interní komunikace produktu – tedy komunikace v rámci dané firmy mezi jejími zaměstnanci, ale také mimo tuto firmu směrem ke spolupracujícím firmám. Takto definovaná interní komunikace obnáší také včasné a vhodné představení produktu směrem

k prodejním kanálům, se kterými se při jeho uvedení na trh počítá. Komunikace směrem k prodejním kanálům je o to důležitější, že tyto články distribučního řetězce mají přímý vliv na výši prodeje a tedy v podstatě také na úspěšnost daného produktu. Samozřejmě platí i v tomto případě pravidlo, že ani sebelepší produkt, podpořený kvalitní a silnou marketingovou kampaní, nemůže být úspěšný, pokud k zákazníkovi není doručen, není odpovídajícím způsobem vystaven, není mu nabídnut ke koupi nebo správným způsobem předveden.

Záměrem tohoto textu je analyzovat rozdíly v přístupu interních a externích prodejních kanálů k informacím o nových produktech. Cílem je pak také definovat potenciální rozdíly u těchto dvou typů prodejních kanálů tak, aby bylo možno určit takový způsob poskytování informací prodejním kanálům, který by zvýšil jejich efektivitu při uvádění produktů na trh.

## MATERIÁL A METODY

Aby bylo možno určit, zda existují významné rozdíly ve způsobu jakým interní a externí prodejní kanály reagují na informace o nových produktech, je zapotřebí stanovit metodu, pomocí které lze zjistit jejich připravenost na prodej nových produktů v okamžiku jejich uvedení na trh. Při uplatnění jednotného přístupu k externím a interním prodejním kanálům a při využití stejných nástrojů interní komunikace pak případné rozdíly v jejich připravenosti přímo souvisí s efektivitou interní komunikace v podmínkách, které jsou charakteristické pro tyto prodejní kanály.

Vyhodnocení míry informovanosti interních prodejců a jejich vztahu k novému produktu, tedy úspěšnosti interní komunikace, je zpravidla realizováno personálním oddělením nebo oddělením interní komunikace formou zaměstnaneckého průzkumu. Těžším úkolem je v tomto případě hodnocení informační úrovně a míry akceptace, které produkt dosáhl u externích prodejních kanálů. Jedná se totiž většinou o nezávislé firmy, jejichž zaměstnanci nejsou s poskytovatelem nebo výrobcem produktu nijak smluvně propojeni. Tito prodejci nemají zpravidla ani povinnost ani důvod jakoukoli zpětnou vazbu poskytovat, a proto se pro tyto účely obdobný průzkum mezi externími prodejci nedá využít.

Další možností, jak měřit efektivitu interní komunikace, by mohlo být porovnání prodejních výsledků. Srovnání tímto způsobem však znemožňují rozdílné podmínky, které mají prodejci interních a externích prodejních kanálů ke své práci. Rozdíly se mohou vyskytovat například v:

- přístupu prodejců do interních systémů dané firmy,
- pravidlech pro práci s databázemi kontaktů na současné zákazníky,
- nastavení marketingové podpory, která odkazuje potenciální zákazníky jen na určitá prodejní místa nebo
- úrovní odborného tréninku, například školeních prodejních dovedností, která bývají určena přednostně pro vlastní zaměstnance firmy.

Jelikož prodejní výsledky mohou v tomto případě zkreslit také okolnosti, které prodejci nemohou při prodeji přímo ovlivnit, není ani tato metoda vhodná k porovnání efektivit interní komunikace v analyzovaných prodejních kanálech.

Po zvážení pozitivních a negativních dopadů popsaných možností na objektivitu srovnání se jako vhodný způsob měření efektivit interní komunikace jeví metoda mystery shoppingu, kterou je možno porovnat úroveň informací poskytovaných zákazníkům při nákupu vybraných produktů na různých prodejních místech. Tato metoda spočívá v uskutečnění simulovaného nákupu takovým způsobem, že mystery shopper podle předem dohodnutého scénáře představuje určitý typ zákazníka a po ukončení návštěvy na prodejně zaznamenává reakce prodejce do připraveného dotazníku. Pro-

dejce během mystery shoppingu netuší, že je vystaven výzkumu, a je s tímto faktem a hodnocením svého projevu seznámen až v okamžiku, kdy je uzavřeno celé kolo mystery shoppingu. Tímto způsobem je možno zjistit:

- jak prodejci reagují na specifické situace,
- zda jejich chování odpovídá dané situaci,
- jak jsou prodejci schopni analyzovat potřeby zákazníka,
- jestli jsou připraveni navrhnout správné řešení zákaznickova problému,
- jestli poskytují správné a odpovídající informace,
- zda mají snahu ukončit obchodní případ prodejem produktu nebo jen pasivně odpovídají na otázky zákazníka atd.

Podle zjištěných údajů je pak možno posoudit připravenost interních a externích prodejních kanálů na prodej nového produktu jak z hlediska záměru firmy s daným produktem, tak z pohledu zákazníka. Tímto způsobem lze získat ucelený obraz o situaci na prodejních místech, který věrně odráží efektivitu, s jakou je prodej v jednotlivých prodejních kanálech realizován.

V tomto případě byla metoda mystery shoppingu využita k měření efektivit interní komunikace ve firmě T-Mobile. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda existují rozdíly v kvalitě prodeje nových a stávajících produktů v interních a externích prodejních kanálech, vyhodnotit rizika, která z případných rozdílů plynou, a přijmout nápravná opatření.

Pro účely průzkumu efektivit interní komunikace nových produktů probíhal mystery shopping celkem na 143 prodejních místech. Z toho na 58 značkových prodejnách, což jsou firemní prodejny T-Mobile řazené mezi interní prodejní kanály a 85 partnerských prodejnách, které tvoří nejvyšší kategorii dealerských prodejen a patří k externím prodejním kanálům.

Během roku 2006 bylo realizováno devět kol mystery shoppingu, pět kol výzkumu proběhlo na značkových prodejnách a čtyři kola na prodejnách partnerských. Pro porovnání připravenosti prodejních kanálů na prodej produktů v různých podmínkách byla některá kola mystery shoppingu zaměřena na hodnocení nákupu produktů, které už byly na trhu delší dobu a prodejní kanály se tedy s nimi mohly naučit lépe pracovat, zatímco zbylá kola mystery shoppingu byla uskutečněna přesně v okamžiku uvedení nových produktů na trh.

V zájmu objektivit výsledků byl kladen velký důraz na to, aby případné rozdíly ve výsledcích nemohly být ovlivněny nedostatkem v přípravě prodejních kanálů způsobeným podpurnými útvary. Ve všech případech měli prodejci k dispozici shodnou podporu skládající se z:

- e-Learningových modulů na zvýšení znalostí o produktu nebo procvičení prodejních dovedností,
- popisu produktu a způsobu jeho aktivace v informačních systémech,
- prodejních argumentů,

- porovnání produktu s konkurencí,
- prodejních pomůcek pro znázornění benefitů produktu a
- materiálů na podporu prodeje, určených pro zákazníky.

Změna v načasování mystery shoppingu proto nemohla ovlivnit výsledky tohoto výzkumu v tom smyslu, že by prodejní kanály nebyly dostatečně připraveny po stránce proškolení, technické podpory nebo z hlediska vybavenosti potřebnými materiály a pomůckami. Případné rozdíly ve výsledcích mezi koly realizovanými namátkově bez provázání s termínem uvedení produktu na trh a koly spojenými se začátkem prodeje nových produktů tedy souvisejí pouze s interní komunikací těchto produktů v rámci jednotlivých prodejních útvarů.

### VÝSLEDKY

Výsledky mystery shoppingu na značkových a partnerských prodejnách T-Mobile v období mezi lednem a říjnem 2006 jsou uvedeny v tabulce I a graficky znázorněny v grafu 1.

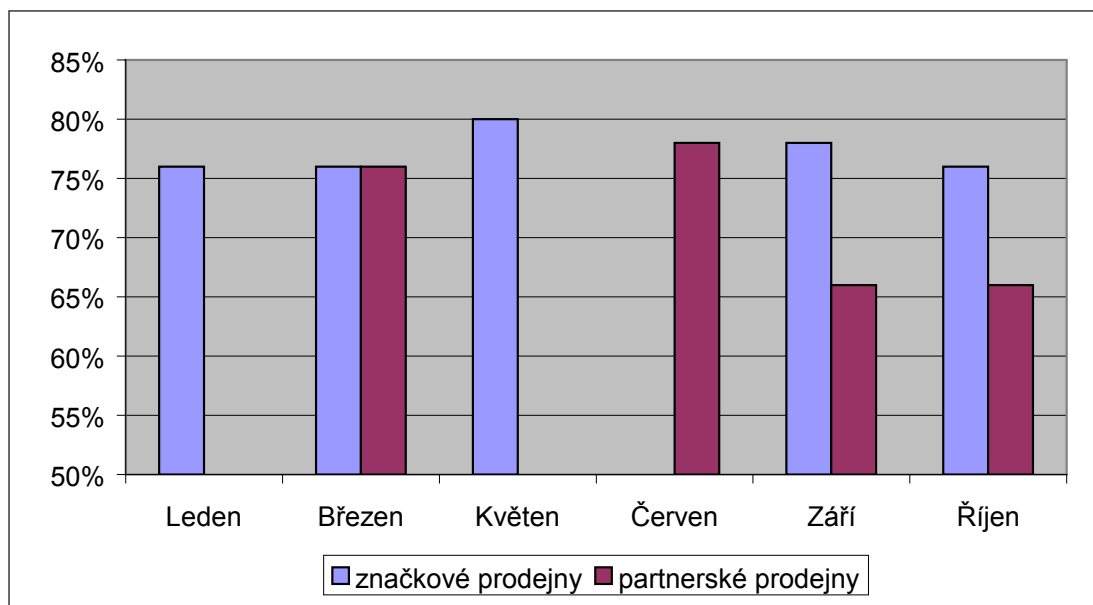
Naměřené hodnoty v jednotlivých kolech ukazují, že v září 2006, tedy v období, kdy bylo změněno načasování tohoto průzkumu, došlo u partnerských prodejen k výraznému zhoršení výsledků, zatímco hodnoty u značkových prodejen zůstaly víceméně stabilní na původní úrovni a od dlouhodobého průměru se neodchýlily.

Pokles hodnot u partnerských prodejen z průměrného výsledku 77 % před změnou načasování průzkumu na průměrnou hodnotu 66 % po provázání mystery shoppingu s uváděním produktů na trh představuje snížení průměrného výsledku o 14 %.

Vzhledem k uvedeným výsledkům lze předpokládat, že mezi partnerskými a značkovými prodejnami existují takové odlišnosti v jejich předprodejní přípravě, které se projeví rozdílem výsledků mezi těmito dvěma prodejními kanály jako reakce na změnu v načasování průzkumu. Propad výsledků mystery shoppingu u partnerských prodejen poukazuje na fakt, že prodejní připravenost při uvedení produktů na trh u nich není taková, jaká by být měla. Je tedy vhodné odhalit difference, které tyto rozdíly způsobují a změnit způsob přípravy externích prodejních kanálů tak, aby tomuto nedostatku bylo v budoucnu možno předejít.

I: Výsledky mystery shoppingu na značkových a partnerských prodejnách T-Mobile v období od ledna do října 2006

	Leden	Březen	Květen	Červen	Září	Říjen
Značkové prodejny	76 %	76 %	80 %	x	78 %	76 %
Partnerské prodejny	X	76 %	x	78 %	66 %	66 %



1: Výsledky mystery shoppingu na značkových a partnerských prodejnách T-Mobile v období od ledna do října 2006

### DISKUSE

Výsledky partnerských prodejen jsou při hodnocení kvality obchodního případu vnímány ze strany T-Mobile jako velmi problematické. Pokles pod hod-

notu 70 % je totiž v rámci interních standardů této firmy posuzován jako nepřijatelný z pohledu zákaznického servisu a je tedy klasifikován jako neuspokojivý. Problémem v tomto případě není pouze

teoretická závislost mezi tímto číslem a stupněm uspokojení potřeb zákazníka. Nízká hodnota výsledků mystery shoppingu znamená také to, že vlivem snížené kvality služeb po uvedení produktu na trh může docházet k poškozování firemní značky. S vysokou pravděpodobností pak také dochází k mrhání prostředky, které jsou v tomto období vynakládány na marketingovou komunikaci.

V oblasti telekomunikací v důsledku vysoce konkurenčního prostředí platí, že veškeré informace o novém produktu jsou do poslední chvíle utajovány i před zaměstnanci firmy, poté, přibližně 14 dní před uvedením produktu na trh, dochází k intenzivnímu proškolení prodejních kanálů a okamžik spuštění prodeje produktu je doprovázen silnou marketingovou kampaní. Je kladen velký důraz na získání co největšího počtu zákazníků během co nejkratšího časového úseku. Veškeré úsilí je směřováno k dosažení co nejlepších výsledků dříve, než konkurence zareaguje úpravou cen nebo jiných podmínek u svých stávajících produktů, případně přípravou zcela nového konkurenčního produktu.

Za situace, kdy nejsou prodejní kanály kvalitně připraveny na prodej daného produktu již od chvíle jeho uvedení na trh, tak dochází k nedostatečnému využití přínosů marketingových kampaní. Zákazníci jsou sice informováni jak o novém produktu, pokud je kampaň dobře připravena, tak také přesvědčeni o jeho výhodnosti, ale nejsou vytvořeny vhodné podmínky k samotnému prodeji produktu. Při návštěvě prodejního místa jim prodejní personál není schopný produkt aktivně nabídnout a prodat nebo jim poskytuje neúplné, případně dokonce nepravdivé a zavádějící informace.

Z výsledků mystery shoppingu tedy nepřímou vyplývá, že pro interní prodejní kanál značkových prodejen je charakteristická:

- vyšší úroveň motivace k získávání informací o nových produktech a k jejich prodeji,
- větší disciplinovanost prodejního personálu,
- vyšší úroveň řízení a kontroly plnění zadaných úkolů (v tomto případě prodejních plánů),
- lepší komunikační platforma a kvalitnější informační toky.

Některé z těchto poznatků nejsou samozřejmě nijak překvapivé, jiné ovšem vybočují ze zaběhnutých představ o fungování externích prodejních sítí. Větší disciplinovanost, úroveň řízení a propracovanější toky informací lze samozřejmě u interních prodejních kanálů očekávat vzhledem k tomu, že interní prodejní kanály jsou součástí firmy, v tomto případě mezinárodní korporace, která těmto oblastem věnuje velkou pozornost a má dostatečné zdroje k jejich zajištění na odpovídající úrovni. Oproti tomu externí prodejní kanály jsou tvořeny ve většině případů menšími lokálními firmami, vzájemně provázanými do dealerských sítí, které nejsou, už z hlediska charakteru a rozsahu svého podnikání, schopny dosáhnout stejné úrovně u uvedených ukazatelů.

Překvapující je ovšem fakt, že tyto nedostatky externích prodejních kanálů nejsou kompenzovány

větší motivací k prodeji, která by u dealerských sítí měla být na nejvyšší možné úrovni, protože dealerské sítě jsou z hlediska svého odměňování zcela závislé na svém výkonu a tedy v tomto případě na prodeji produktů.

Výsledky mystery shoppingu tak poukazují na fakt, že ačkoli jsou v období uvedení produktu na trh vytvářeny co nejlepší podmínky k prodeji produktu, externí prodejní kanály jich nejsou schopny plně využít. Z další analýzy výsledků mystery shoppingu a jejich konzultace s manažery obchodní divize pak vyplývá, že externí prodejní kanály dosahují uspokojivé úrovně připravenosti asi po třech měsících od okamžiku, kdy začaly s novým produktem pracovat. Pokud se tedy nechceme smířit s nižší efektivitou prostředků vynaložených na marketingové kampaně, pak je vhodné:

- posunout termín marketingové podpory na dobu, kdy budou externí prodejní kanály lépe připraveny a potvrdí svou připravenost dobrými výsledky v mystery shoppingu nebo
- začít s přípravou externích prodejních kanálů dříve než 14 dnů před uvedením produktů na trh anebo
- zefektivnit a zintenzivnit práci při přípravě externích prodejních kanálů na nový produkt, vyvinout efektivnější způsoby komunikace a více přispůsobit přípravu externích prodejních kanálů jejich potřebám a způsobu jejich fungování.

Vzhledem k tomu, že využití prvních dvou variant by s velkou pravděpodobností připravilo společnost T-Mobile o konkurenční výhodu spojenou s uvedením nového výrobku na trh, zůstává jediným způsobem, jak zvýšit prodejní efektivitu dealerských sítí při prodeji nových produktů, možnost třetí. V rámci tohoto procesu je vhodné zaměřit se na následující oblasti:

- podpora managementu dealerských sítí – nepřipravovat v rámci tréninku na prodej nových produktů pouze koncové prodejce, ale více pracovat také s jejich nadřízenými a managementem externích prodejních kanálů,
- potenciál kontaktních osob pro dealerské sítě – zaangažovat regionální manažery nebo jiné zaměstnance, kteří jsou zodpovědní za prodej přes externí prodejní kanály, již do přípravy interní komunikace a ne až do její exekuce,
- nové techniky interní komunikace – připravit nové způsoby, jak představit nové produkty, které by upoutaly více pozornosti prodejců externích prodejních kanálů,
- adaptace školení – přizpůsobit školení externích prodejních kanálů jejich potřebám a nevyužívat stejný typ prodejního školení pro všechny prodejní kanály,
- nové komunikační materiály – vyvinout nové materiály na podporu interní komunikace, zejména materiály jako jsou speciální internetové stránky pro prodejce nebo e-mailový časopis, které by podporovaly dlouhodobý vztah mezi společností T-Mobile a externími prodejci,



- nová motivační schémata – připravit podporu prodeje cílenou na koncového prodejce, zaměřenou na povzbuzení rychlejšího vstřebávání informací.

Tato doporučení lze shrnout do strategie diverzifikace podpory prodejních sítí, která spočívá ve větším uzpůsobení této podpory potřebám jednotlivých prodejních kanálů. V případě firmy T-Mobile se pak jedná zejména o nastavení pravidel pro interní komunikaci směrem k externím prodejním

sítím. Významným prvkem této strategie je také zaměření úsilí o zvýšení kvality prodeje nových produktů na koncového prodejce, protože ten je u dealerských sítí pod daleko menší kontrolou, než je tomu u prodejců interních. Jelikož jsou tito prodejci zároveň zaměstnanci jiného subjektu, je třeba se věnovat vývoji alternativních možností komunikace a motivace, které by nebyly ze strany dealerských sítí vnímány jako negativní zásah do jejich integrity a nezávislosti.

## SOUHRN

Intenzivní konkurence a zkracování životního cyklu produktů ve většině oborů podnikání vede firmu ke snaze o co nejvyšší efektivitu ve využití prostředků vynakládaných na získávání nových zákazníků. Jak ukazují výsledky výzkumu, který byl realizován formou mystery shoppingu firmou T-Mobile, existují v tomto směru rezervy zejména u externích prodejních kanálů.

Porovnáním efektivit prodeje nových a stávajících produktů u externích a interních prodejních kanálů bylo zjištěno, že externí prodejci nejsou schopni účinně nabídnout nové produkty zákazníkům přicházejícím na prodejní místa v období krátce po jejich uvedení na trh. Jelikož v období po začátku prodeje nových produktů je věnováno velké úsilí informování zákazníků o aktuální nabídce firmy a na tyto aktivity jsou čerpány značné finanční prostředky, nedochází proto k jejich optimálnímu využití.

V rámci tohoto textu jsou popsány hlavní příčiny, které tento jev mohou způsobovat, a uvedena některá doporučení, jak nízké efektivitě externích prodejních kanálů za této situace předcházet. Jako nejúčinnější opatření se jeví využití rozdílných forem prodejní podpory pro interní a externí prodejní kanály a zavedení alternativních způsobů interní komunikace pro přípravu externích prodejních sítí na prodej nových produktů. Jedná se zejména o větší podporu jejich managementu a kontaktních osob pro dealerské kanály na straně dodavatele produktu. Klíčovým faktorem úspěchu je také maximální zaměření interní komunikace přímo na koncového prodejce, aby nedocházelo ke zkreslování informací nebo zbytečnému prodlužování času potřebnému k předávání informací.

konkurenceschopnost, efektivita prodejních kanálů, uvedení produktů na trh

## SUMMARY

Increasing competitiveness and shortening of product lifecycle make companies to increase efficiency of resources used for new customers acquisition. Results of market research, which was done by company T-Mobile, show that there are huge reserves especially in external sales channels in this area. By comparison of sales efficiency of new and current products was found out that external sellers are not able to forcefully offer new products to customers, who come at sales points in short period after product launch. Seeing the fact that big effort is focused on informing customers about actual company offer in this phase, there is a gap between the volume of resources invested into new product launch and readiness of external sales channels to sell it.

This article explains the situation and recommends how to improve low efficiency of external sales channels during product launches. As the most efficient measure seems to be using different types of sales support for internal and external sellers and implementation of alternative means of internal communication for external sellers in preparation for sales of new products. Big potential was detected mainly in support for management of external sales networks and support of contact persons for dealers working for product supplier. The key success factor is also focusing internal communication as much as possible directly on external sellers to avoid distortion of information and enlarging the time needed for information transfer.

Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí výzkumného záměru, id. kód VZ: 62156 48904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“, tematický okruh 03 „Vývoj vztahů obchodní sféry v souvislosti se změnami životního stylu kupního chování obyvatelstva a změnami podnikového prostředí v procesech integrace a globalizace“ realizovaného za finanční podpory ze státních prostředků prostřednictvím MŠMT.

**LITERATURA**

- HAWKINS, D., BEST, R., CONEY, K., 1998: Consumer Behaviour – Building Marketing Strategy. 7. Vyd. Boston: McGraw-Hill, 760 s. ISBN 0-07-115324-1
- HUTT, M., SPEH, T., 2004: Business Marketing Management. 1. vyd. Mason: Thomson South-Western, 2004, 714 s. ISBN 0-324-19043-3
- STONEHOUSE, G., HAMILL, J., CAMPBELL, D., PURDIE, T., 2000: Global and Transnational Business (Strategy and Management). 1. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 463 s. ISBN 0-471-98819-7
- TAGGART, J., McDERMOTT, M.C., 1999: The Essence of International Business. 1. vyd. Hertfordshire: Prentice Hall International, 230 s. ISBN 0-13-288077-6

**Adresa**

Ing. Michal Vodák, Ph.D., Portfolio brand manažer, Mars ČR, kom. spol., Pražská 320, 257 21 Poříčí nad Sázavou, Česká republika, e-mail: [michal.vodak@eu.effem.com](mailto:michal.vodak@eu.effem.com)