

Riva International

Françoise Gain, ředitelka marketingu ve firmě Riva v Bruseli, dostal překvapující výsledky z průzkumu panelů spotřebitelů a panelů distributorů za září a říjen 2005. Výsledky ukázaly, že prodej jednoho z hlavních produktů firmy „Crème base“ v Belgii a ve Francii je o 20% nižší než množství vyrobené v belgickém závodě, který zásobuje oba trhy. Přitom nebyly zjištěny žádné známky zvýšených zásob u distributorů ani v jedné z obou zemí.

Riva Belgie je pobočkou velké americké nadnárodní společnosti Riva Products Corporation, vyrábějící kosmetické produkty. Belgická pobočka řídí francouzský i belgický trh. Pleťový krém „Crème base“ je registrovanou značkou americké firmy a belgický výrobní závod má na výrobu krému licenci od mateřské společnosti. Licence se zároveň týká i exkluzivní distribuce pro oba zmíněné trhy, jako i trhy bývalých francouzských kolonií v Africe. Prodej krému od jeho zavedení na belgický i francouzský trh od roku 1995 rostl uspokojivým tempem a krém je mezi zákazníky velmi oblíben (cení si zejména vynikající poměr mezi cenou a účinky).

V roce 1998 se začal krém vyrábět taktéž v další pobočce a ve výrobním závodě americké firmy – ve Velké Británii, který má taktéž licenci pro výrobu a distribuci pro britský trh. Po počátečních slibných výsledcích ovšem prodej již několik let klesá. Britský závod má přitom velkou výrobní kapacitu a prodej neustále podporuje masivní reklamou a podporou prodeje. Positioning krému na britském trhu je poněkud odlišný od positioningu na trhu francouzském a belgickém. Pro britské zákaznice je krém prémiovou značkou a jsou ochotné za něho zaplatit vyšší cenu, zatímco na obou dalších trzích jde krém pro „střední příjmovou skupinu“.

Françoise Gain o problémech britské pobočky věděla, protože při uvádění krému na britský trh byla angažována jako interní konzultant. O to více ji ale zarazily výsledky obou panelů. Rozhodla se proto o externí audit, od kterého očekávala vysvětlení situace na všech třech trzích.

Výsledky auditu přinesly zajímavou informaci. Jednak se ukázalo, že rozdíly mezi nákupem z belgického výrobního závodu a prodejem na francouzském a belgickém trhu jsou nejvýraznější pouze u dvou velkých distributorů Riva Belgie. U dalších byly zaznamenány pouze nepatrné odchylky. Dále se zjistilo, že u jednoho z britských velkoobchodníků byly nalezeny velkoobchodní balení krému, pocházejícího z belgického výrobního závodu. Vedoucí tohoto velkoobchodu odmítl říct, odkud tyto výrobky má.

Při prozkoumání nákladové struktury výroby krému v obou závodech se také zjistilo, že náklady ve Velké Británii jsou až o 15% vyšší než v belgickém závodě. Tohoto si všimli belgičtí distributoři, kteří i přes započítání vyšších dopravních nákladů byli schopni získat mnohem větší marži na britském trhu. Docházelo tak k paralelnímu importu belgických krémů na britský trh.

Françoise Gain si uvědomila, kde se stala chyba. Při uvádění krému na britském trhu upozorňovala na viditelný rozdíl v maloobchodní ceně. Průzkum mezi britskými zákaznicemi ale nahrával námitkám vedoucímu marketingu v britské pobočce, který chtěl rychlou návratnost investic i s využitím vyšších nákladů na reklamu a podporu prodeje. Argumenty Françoise nebyly vyslyšeny.

Výsledky této situace tak reflektovaly špatnou strategii firmy na nadnárodní úrovni. Paralelní importy jsou totiž v Evropské unii (na rozdíl od USA) dovoleny a proto nelze nezávislým distribučním článkům přikazovat, komu, kde, co a za jakou cenu a podmínek prodávat. Exkluzivita licence je totiž velmi omezena.

Jak by jste danou situaci řešili Vy, pokud by jste pracovali na místě Françoise Gain? Jak a ve které zemi lze změnit marketingovou strategii pro Crème base“ (a to zejména v případě ceny)? Je vůbec potřebné měnit marketingovou strategii? Kde a jak by měla být strategie implementována? Bylo by možné situaci vyřešit jinak ke spokojenosti všech?

Co může být uděláno, aby velkoobchodníci přestali s exportem do Británie?