

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

1. Jak může firma zvolit a komunikovat účinný positioning na trhu?
2. Jak jsou diferencovány značky?
3. Jaké jsou vhodné marketingové strategie pro každé ze stadií životního cyklu výrobku?
4. Jaké jsou důsledky vývoje trhu pro marketingové strategie?





# KAPITOLA 10

## MISTROVSKÉ ZVLÁDNUTÍ POSITIONINGU ZNAČKY

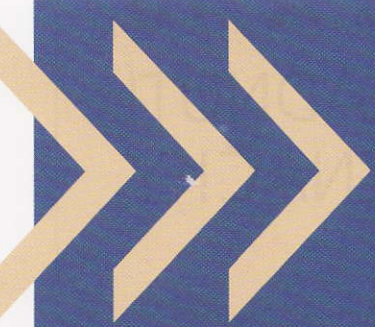
Žádná společnost nemůže uspět, pokud se její výrobky a její nabídka podobají kterémukoliv jiným. Společnosti musí usilovat o relevantní positioning a diferenciaci. Jako součást strategického procesu brand managementu musí každá společnost a každá nabídka představovat jedinečnou ideu v mysli cílového trhu.

**P**ublic Broadcasting Service (PBS – veřejnoprávní televize v USA) zjišťuje, že se její značka nachází v obtížné situaci. Průměrná sledovanost jejích 349 televizních programů v hlavním večerním vysílacím čase klesla v letech 1993–2003 o 23 %. Během téhož období kabelové programy Discovery Channel, History Channel, A&E, Fox Newsi a další přetáhly diváky PBS a dosáhly 122% růstu. Věrní diváci PBS stárnou – průměrný věk diváků v hlavním večerním vysílacím čase je okolo 55 let. Snahou je tudíž přilákat nové, mladší diváky a držet se přitom kvality programů, která je posláním veřejnoprávní televize. Krize identity PBS způsobila, že její generální ředitelka Pat Mitchellová v roce 2002 prohlásila: „Aby bylo veřejné vysílání vitální a životaschopné, budeme muset přijmout nějaké změny.“<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Změna PSB na newyorském Channel Thirteen. Channel Thirteen upravuje svou programovou skladbu, aby přilákala rozmanitější skupinu diváků.





Jak ukazuje těžká situace PBS, i když se společnosti podaří odlišit, mohou být rozdíly krátkodobé. Společnosti běžně několikrát přeformulovávají své marketingové strategie a nabídky. Ekonomické podmínky se mění, konkurenti útočí a výrobky procházejí novými stadii zájmu a požadavků kupujících. Marketéři proto musí vytvářet strategie pro každé stadium životního cyklu výrobku. Cílem je rozšířit životnost a ziskovost výrobku a přitom brát v úvahu, že výrobky netrvají

věčně. Tato kapitola vysvětluje specifické způsoby, jimiž může společnost účinně umísťovat a diferencovat své nabídky k dosažení konkurenční výhody v průběhu celého životního cyklu výrobku nebo nabídky.

## 10.1 Vytváření a komunikace positioningové strategie

Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umísťuje svoji nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image. Pokud společnost positioning nezvládne, bude trh zmaten. K tomu došlo, když byly spojeny autopůjčovny National Car Company a Alamo Rent-a-Car svojí bývalou mateřskou společností ANC Rental v důsledku jejího návrhu na soudní ochranu před věřiteli v roce 2001.

### ■ NATIONAL CAR RENTAL A ALAMO RENT-A-CAR

Luxusnější značka National se tradičně starala o obchodní cestující, zatímco 90 % příjmů Alamo Rent-a-Car pocházelo od lidí cestujících ve volném čase. Poté, co se obě společnosti sloučily, se na všem, od kyvadlové přepravy letištními autobusy až po uniformy pracovníků, objevilo dvojitě logo Alamo/National. Zákazníci obou společností měli problémy s rozlišením značek, přestože National pronajímá své automobily obvykle o 10 až 20 % draž než Alamo. Tak jako tak museli stát ve stejné frontě u stejné letištní přepážky, přebírat automobily od stejných agentů, jezdit stejnými autobusy kyvadlové letištní přepravy a používat auta ze společného vozového parku. Nedostatkem diferenciací v těchto klíčových bodech trpěl především National a jeho tržní podíl klesl o 5–10 %. Je zajímavé, že přestože se po konsolidaci značek frekvence kyvadlové přepravy zvýšila o 38 % a obchodním cestujícím bylo umožněno zcela obcházet fronty, prohlašovali ve výzkumech zákazníci National, že autobusy jim připadají pomalejší, fronty delší a úroveň obsluhy nižší, než tomu bývalo dříve. Bylo zřejmé, že mají-li si obě značky udržet svoji integritu a positioning u svých tržních segmentů, je nutné je oddělit.<sup>2</sup>

Provede-li společnost svůj positioning výtečně, může zbytek marketingového plánování diferencovaně odvodit právě z positioningové strategie. My definujeme positioning následovně: **Positioning** je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. Dobrý positioning značky navádí marketingovou strategii vyjasněním podstaty značky, cílů, které pomáhá spotřebiteli dosáhnout a ukazuje, v čem je přitom jedinečný. Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření **zákaznický zaměřené nabídky hodnoty**, přesvědčivého důvodu, proč by si cílový trh měl výrobek kupovat. Tab. 10.1 ukazuje, jak tři společnosti – Perdue, Volvo a Domino's – definovaly svoji nabídku hodnoty s ohledem na své cílové zákazníky, výhody a ceny.

Slovo „positioning“ zpopularizovali dva vedoucí pracovníci jedné reklamní agentury, Al Ries a Jack Trout. Jak je vidět z následujícího odstavce, oba pojmají positioning jako tvůrčí cvičení s existujícím výrobkem.



Společnost a výrobek	Cíloví zákazníci	Výhody	Cena	Nabídka hodnoty
Perdue (kuřata)	spotřebitelé kuřat vyhledávající kvalitu	jemnost	10% prémie	jemnější kuře za mírně vyšší cenu
Volvo (kombi)	„výše postavené“ rodiny vyhledávající bezpečnost	trvanlivost a bezpečnost	20% prémie	nejbezpečnější a nejtrvanlivější rodinné kombi, s nímž může vaše rodina jezdit
Domino's (pizza)	milovníci pizzy vyhledávající pohodlí	rychlost dodávky a dobrá kvalita	15% prémie	dobrá horká pizza doručena k vašim dveřím do 30 minut od objednávky, a to za přiměřenou cenu

Tab. 10.1

Příklady hodnotové nabídky na základě poptávky a relevantní marketingové úkoly

Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka. To znamená, že produkt umístíte do jeho mysli.<sup>3</sup>

Marketingový postřeh *Positioning podle hodnotových disciplín* nabízí jiný pohled na positioning. V podstatě podle všech přístupů si positioning vyžaduje definici a komunikaci podobností a rozdílů mezi značkami. Rozhodnutí o positioningu si především vyžaduje určení referenčního rámce pomocí identifikace cílového trhu a konkurentů, i identifikací ideálních bodů rozdílnosti a shody asociací spojených se značkou.

### 10.1.1 Konkurenční referenční rámec

Startovním bodem při definici konkurenčního referenčního rámce pro účely positioningu značky je určení **příslušnosti ke kategorii** – výrobkům nebo skupin výrobků, s nimiž značka soupeří a které hrají jako blízké substituty. Jak si probereme v kapitole 11, analýza konkurence zvažuje při výbě-



#### MARKETINGOVÝ POSTŘEH: POSITIONING PODLE HODNOTOVÝCH DISCIPLÍN

Dva konzultanti, Michael Treacy a Fred Wiersema, navrhli positionin-  
gový rámec nazvaný **hodnotové disciplíny**. V rámci svého odvětví  
by firma mohla aspirovat stát se **výrobním lídrem, provoz-  
ně dokonalou firmou** nebo **firmou blízkou zákazníkům**. Tento  
rámec je založen na představě, že na každém trhu se nachází mix tří  
typů zákazníků. Někteří zákazníci dávají přednost firmě, která vyniká  
v technologii (vedoucí výrobní postavení), zatímco jiní zákazníci  
si přejí vysoce spolehlivý výkon (provozní dokonalost), a ještě jiní  
touží po vstřícnosti při plnění svých individuálních potřeb (blízkost  
zákazníkům).

Firma nemůže být za normálních okolností nejlepší ve všech  
třech oblastech, dokonce ne ani ve dvou z nich. Každá hodnotová  
disciplína si žádá rozdílný manažerský přístup a investice, které jsou  
často vzájemně konfliktní. Takto McDonald's například vyniká pro-  
vozní dokonalostí, ale nemohl by si dovolit zpomalit tempo služeb,  
aby připravoval hamburgery rozdílně pro každého zákazníka. Stejně  
tak nemůže mít McDonald's vůdčí postavení v nových výrobcích, pro-

tože každý přidaný výrobek by narušil hladké fungování normálních  
operací. I v rámci velké společnosti, jakou je například GE, může kaž-  
dá divize sledovat jinou hodnotovou disciplínu: divize GE vyrábějící  
velké domácí spotřebiče se řídí provozní dokonalostí, divize vyspě-  
lých umělých hmot buduje důvěrné vztahy se zákazníky a divize trys-  
kových motorů sleduje vedoucí výrobní postavení.

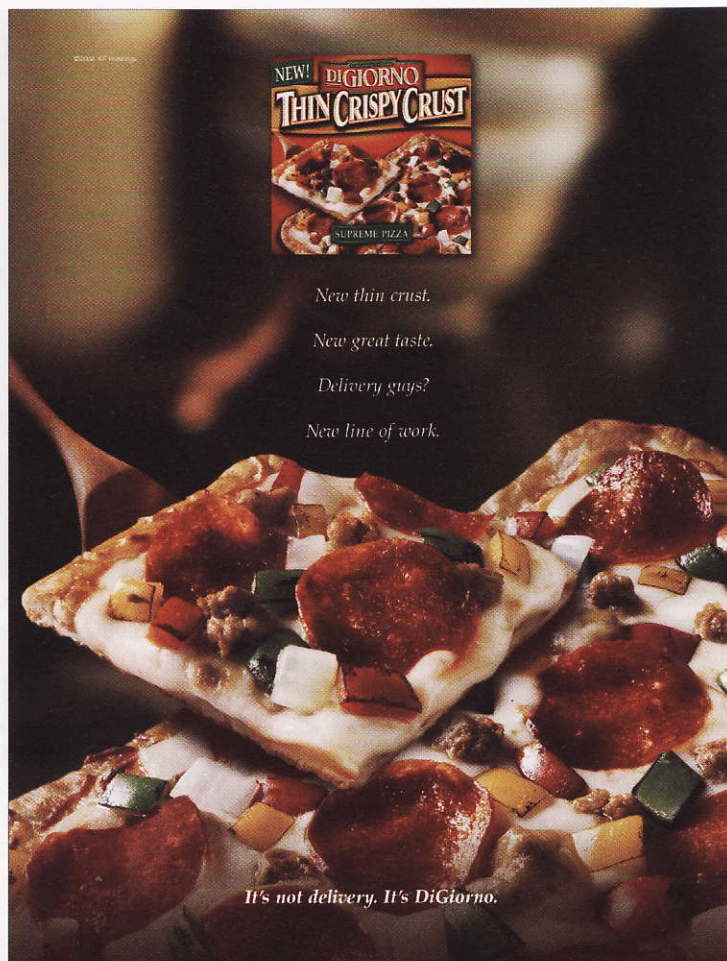
Treacy a Wiersema navrhuji, aby se společnost, která chce být  
úspěšná, řídila následujícími čtyřmi pravidly:

1. Staňte se nejlepší v jedné ze tří disciplín.
2. Dosáhněte adekvátního výkonu ve zbývajících dvou disciplínách.
3. Neustále zlepšujte své přední postavení ve zvolené disciplíně, abyste neztráceli v souboji s konkurencí.
4. Zlepšujte se zároveň ve zbývajících dvou disciplínách, protože konkurenti neustále zvyšují očekávání zákazníků.

zdroj: Michael Treacy a Fred Wiersema, *The Disciplines of Market Leaders*, Reading, MA: Addison-Wesley 1994.



„To není rozvážená pizza, je to DiGiorno.“  
Tisková reklama společnosti DiGiorno usilovala o positioning blížící se firmám rozvázejícím pizzu na objednávku. Výsledkem je vedoucí postavení v odvětví mražených pizz.



ru trhů, na nichž by bylo možné spotřebitele ziskově obsluhovat, celou řadu faktorů, včetně zdrojů schopností a pravděpodobných záměrů různých jiných firem.

Rozhodnutí o cílovém trhu je často klíčovým determinantem konkurenčního referenčního rámce. Rozhodnutí zaměřit se na konkrétní typ spotřebitele může definovat povahu konkurence, protože určité firmy se rozhodly zaměřit na tento segment dříve (nebo to plánují učinit v budoucnosti) či spotřebitelé v tomto segmentu již mohou při svém nákupním rozhodování vzhlížet k určitým značkám. Správné určení konkurenčního referenčního rámce si žádá pochopení chování spotřebitelů a všech možných úvah, které spotřebitelům vytanou na mysli při výběru značky. Ve Velké Británii se například firma Automobile Association prohlásila za čtvrtou „pohotovostní službu“ – vedle policie, hasičů a záchranné služby – aby sdělovala větší věrohodnost a naléhavost. Podívejme se nyní, jak se positionovala společnost DiGiorno:

### ■ PIZZA DIGIORNO

DiGiorno je mražená pizza, jejíž těsto při ohřívání nakyne. Místo aby ji marketéři zařadili do kategorie mražených pizz, našli ji positioning v kategorii pizz rozvážených domů. Jedna z jejích reklam ukazuje večírek, na němž se hosté dotazují, kterou dodávkovou službu pizz hostitel použil, a hostitel odpovídá: „Žádnou dodávku, ale DiGiorno!“ To pomohlo zvýraznit čerstvou kvalitu a výtečnou chuť DiGiorno. Díky tomuto chytrému positioningu se obrat firmy zvedl prakticky z ničeho v roce 1995 na 382 milionů dolarů v roce 2002, čímž firma získala vedoucí postavení na trhu.<sup>4</sup>

## 10.1.2 Body shody a body rozdílnosti

Jakmile je pomocí definice cílového zákaznického trhu a povahy konkurence stanoven konkurenční referenční rámec positioningu, mohou marketéři definovat příslušné body rozdílnosti a body shody asociací.<sup>5</sup>



**BODY ROZDÍLNOSTI** Body rozdílnosti (*points-of-difference – POD*) jsou vlastnosti nebo výhody, které spotřebitelé silně spojují s určitou značkou, pozitivně je hodnotí a věří, že by je ve stejném rozsahu nedokázali nalézt u konkurenční značky. Silné, příznivé a jedinečné asociace spojované se značkou, které vytvářejí body rozdílnosti, mohou být založeny v podstatě na jakémkoliv typu vlastnosti nebo výhody. Za příklad nám poslouží FedEx (**zaručená dodávka přes noc**), Nike (**výkon**) a Lexus (**kvalita**).

Vytváření silných, příznivých a jedinečných asociací jako bodů rozdílnosti je skutečnou výzvou, ale jedná se o zásadní záležitost při konkurenčním positioningu značky. Podívejme se na úspěch společnosti IKEA.

## ■ IKEA

Švédský retailer IKEA vzal luxusní výrobek – domácí vybavení a nábytek – a vytvořil z něj cenově rozumnou alternativu pro široký trh. IKEA podporuje své nízké ceny tím, že nechává zákazníky, aby si výrobek sami naložili, odvezli a sestavili. IKEA také získává body rozdílnosti pomocí svých výrobových nabídek. Jak poznamenal jeden komentátor: „IKEA postavila svoji reputaci na představě, že Švédsko vyrábí dobré, bezpečné a kvalitní věci pro masu. Má na trhu jednu z nejnápaditějších designů s nejnižšími náklady.“ V každém obchodě rovněž provozuje výtečnou restauraci (což je u obchodů s nábytkem vzácné), nabízí službu péče o děti, zatímco rodiče nakupují, nabízí členský program, který dává členům nárok na zvláštní slevy z již tak nízkých cen a rozesílá miliony katalogů zobrazujících nejnovější nábytek.<sup>6</sup>

**BODY SHODY** Body shody (*points-of-parity – POP*) jsou na druhou stranu asociace, které nejsou nutně přiřazeny jediné značce, ale mohou být ve skutečnosti sdíleny s jinými značkami. Tyto typy asociací se vyskytují ve dvou základních formách: asociace spojené s kategorií a asociace spojené s konkurencí.

Body shody spojené s kategorií jsou asociace, které spotřebitelé pokládají za důležité pro legitimní a věrohodnou nabídku v určité kategorii výrobků nebo služeb. Řečeno jinými slovy, představují nezbytné – ale nikoliv nutně postačující – podmínky volby značky. Spotřebitelé nemusí pokládat určitou cestovní kancelář za opravdovou cestovní kancelář, pokud není schopná zajistit rezervace letenek a hotelových pokojů, poskytnout rady o dovolenkových balíčcích a nabízet různé možnosti plateb a dodání. Body shody spojené s kategorií se mohou v průběhu času měnit v závislosti na pokroku technologie, právního vývoje nebo spotřebitelských trendů.

Body shody spojené s konkurencí jsou asociace určené k negaci bodů rozdílnosti konkurentů. Jestliže jsou v očích spotřebitelů asociace značky, sloužící coby body rozdílnosti konkurenta, stejně silné v případě značky konkurenta a značka je schopná vytvořit další asociaci jako silnou, příznivou a jedinečnou součást svých bodů rozdílnosti, pak by měla být značka oproti konkurenci ve výhodnějším postavení. Jinými slovy, pokud se značka dokáže vyrovnat konkurentům v oblastech, v nichž se oni snaží dosáhnout výhody a naopak dosáhne výhody v oblastech jiných, měla by být značka v silném – možná neporazitelném – konkurenčním postavení. Když v roce 2000 zaznamenali ostatní výrobci luxusního zboží náhlý pokles obrátů, spatřila společnost Coach před sebou příležitost a využila ji dodáním módních a stylových prvků svým legendárním trvanlivým baťohům a kufříkům.<sup>7</sup> Další příklad představuje uvedení piva Miller Lite.<sup>8</sup>

## ■ MILLER LITE

Hlavní reklamní strategie piva Miller Lite měla dva cíle – ujištění o shodě s hlavními konkurenty v kategorii prohlášením, že „chutná skvěle“ a zároveň vytvoření bodu rozdílnosti – obsahuje o třetinu méně kalorií než konkurenti a „méně zasytí“ než běžná piva. Jako tomu bývá často, i zde byly bod shody a bod rozdílnosti ve vzájemném konfliktu, protože spotřebitelé spojují chuť právě s obsahem kalorií. Aby překonala počáteční odpor, zapojila společnost důvěryhodné mluvčí, bývalé profesionální sportovce, kteří by pravděpodobně nepili pivo, které by nechutnalo. Společnost je v reklamě viditelná při se o to, která ze dvou výhod výrobku – „chutná skvěle“ nebo „méně zasytí“ – lépe vystihuje dané pivo. Reklamní koncept vynalézavým sloganem „Everything You've Always Wanted In a Beer ... And Less“.

**BODY SHODY VERSUS BODY ROZDÍLNOSTI** Aby byl dosažen bod shody (POP) u určité vlastnosti nebo výhody musí dostatečný počet spotřebitelů věřit, že značka je v této dimenzi „dost silná“. U bodů shody existuje „zóna tolerance nebo akceptovatelnosti“. Značka nemusí být doslovně srovnávána stejně jako značky konkurentů, ale spotřebitelé musí mít pocit, že si značka vede dost dobře v určité vlastnosti nebo výhodě. Mají-li spotřebitelé tento pocit, mohou být ochotní zakládat



svá hodnocení a rozhodnutí na jiných faktorech, pro značku potenciálně příznivějších. Pivo s nižším obsahem alkoholu nemůže nikdy chutnat tak dobře jako silnější pivo, ale aby mohlo silnějším pivem konkurovat, musí chutnat alespoň podobně dobře. V případě bodů rozdílnosti však musí značka prokazovat jasnou převahu. Spotřebitelé musí být přesvědčeni, že Louis Vuitton má nejstylovější kabelky, Energizer je nejtrvanlivější baterie a Merrill Lynch nabízí nejlepší finanční poradenství a plánování.

Často nebývá klíčem positioningu ani tak dosažení bodů rozdílnosti (POD) jako spíše dosažení bodů shody!

### ■ VISA VERSUS AMERICAN EXPRESS

POD společnosti Visa v kategorii kreditních karet spočívá v tom, že je nejdíleji dostupnou kartou, což podtrhuje největší výhodu v této kategorii, již je pohodlí. Na druhé straně American Express postavil hodnotu své značky na zdůraznění prestiže, která je s používáním její karty spojena. Jakmile si obě společnosti vytvořily své POD, pokoušely se nyní navzájem eliminovat výhodu druhé společnosti dosažením POP. Visa nabízí zlaté a platinové karty, aby zvýšila prestiž své značky a uvádí reklamy s textem „It's Everywhere You Want To Be“ v prostředí, které utvrzuje exkluzivitu a přijatelnost. American Express podstatně zvýšila počet prodejců, kteří přijímají její karty, a vytvořila další obohacení své hodnoty pomocí programu „Make Life Rewarding“.

## 10.1.3 Příslušnost ke kategorii

Cíloví zákazníci si uvědomují, že Maybelline je vůdčí značkou kosmetiky, Cheerios cereálií, Accenture přední poradenskou firmou a tak podobně. Často však musí marketéři informovat spotřebitele o příslušnosti značky k určité kategorii. Snad nejzřejmější je tato situace při zavádění nového výrobku, zvláště tehdy, není-li příslušnost ke kategorii zjevná. Tato nejistota může být obzvláště problematická u high-tech výrobků. Existují také situace, kdy spotřebitelé o příslušnosti značky ke kategorii vědí, ale nemusí být přesvědčeni, že značka je platným členem této kategorie. Spotřebitelé si například mohou uvědomovat, že Hewlett-Packard vyrábí digitální fotoaparáty, ale nejsou si jisti, zda fotoaparáty této společnosti patří do stejné třídy jako Sony, Olympus, Kodak a Nikon. V tomto případě by mohla HP využít posílení příslušnosti ke kategorii.

Někdy se naopak značky vymezují kategorií, do níž nenáleží. Tento přístup je jedním ze způsobů, jak za předpokladu, že spotřebitelé znají skutečnou příslušnost značky, zvýraznit bod rozdílnosti značky. U tohoto přístupu je však důležité, aby spotřebitelé věděli, co značka zastupuje, a nejen to, čím **není**. Důležité je nenechat se uvěznit mezi kategoriemi. Digitální fotoaparát a MP3 přehrávač v jednom – e-mini M – společnosti Konica byl uveden na trh coby „zábavný přístroj čtyři v jednom“, ale výrobek trpěl funkčními nedostatky v každé ze svých výrobových aplikací a prodej na trhu vázl.

Preferovaným přístupem k positioningu je informovat spotřebitele o příslušnosti značky ještě před konstatováním bodu rozdílnosti. Lze předpokládat, že spotřebitelé potřebují nejprve znát, o jaký výrobek se jedná a jaké funkci slouží, aby se mohli rozhodnout, zda předčí značky, s nimiž soupeří. U nových výrobků se počáteční reklamy často soustřeďují na vytváření znalosti značky a teprve pak se reklama pokouší dotvořit image značky.

Občas se může společnost pokusit překlenout dva referenční rámce.

### ■ BMW

Když společnost BMW poprvé podnikla na počátku osmdesátých let minulého století silný konkurenční útok na trh v USA, positionovala značku tak, že BMW je jediným automobilem nabízejícím jak luxus, tak výkon. V té době měli mnozí spotřebitelé pocit, že americkým luxusním automobilům chybí výkon a naopak. Společnost BMW, spoléhající se na design svých automobilů, své německé dědictví a jiné aspekty dobře pojatého marketingového programu, byla schopná současně dosáhnout: 1. bodu rozdílnosti v luxusu a bodu shody ve výkonu s jinými výkonnými automobily, 2. bodu rozdílnosti ve výkonu a bodu shody v luxusu s jinými luxusními automobily. Chytrý slogan „The Ultimate Driving Machine“ účinně zastřešil nově vytvořenou kategorii – luxusních a výkonných automobilů.

Přestože je překlenovací positioning coby prostředek usmíření potenciálně konfliktních cílů spotřebitelů často atraktivní, znamená také těžší břemeno. Jestliže body shody a body rozdílnosti vzhledem k oběma kategoriím nejsou věrohodné, nemusí být značka vnímána jako legitimní hráč ani v jedné kategorii. Mnoho raných PDA, které se neúspěšně pokoušely překlenout škálu kategorií od pagerů až k laptopům poskytuje živou ilustraci tohoto rizika.



Existují tři hlavní způsoby sdělování příslušnosti značky ke kategorii:

1. **Oznámení výhod typických pro kategorii.** Aby byli spotřebitelé ujisti, že značka splní základní důvod, pro který je zboží její kategorie kupováno, bývají často zdůrazňovány typické benefity pro kategorii – prohlášení příslušnosti značky ke kategorii. Průmyslové nářadí bývá odolné a má dlouhou životnost, zatímco prostředky na zlepšení trávení bývají označovány za účinné. Směs sušenek může usilovat o příslušnost do kategorie pečených dezertů prohlášením výhod výtečné chuti a může podpořit toto prohlášení obsahem ingrediencí vysoké kvality (výkon) nebo prezentací uživatelů majících potěšení z konzumace (image).
2. **Srovnávání s ideály.** Dobře známé značky v určité kategorii, které si zasluhují pozornost, mohou být rovněž využity k specifikaci příslušnosti ke kategorii. Když byl Tommy Hilfiger ještě neznámý, ohlašovala reklama jeho příslušnost k velkým americkým návrhářům tím, že ho spojovala s Geoffreyem Beenem, Stanleyem Blackerem, Calvinem Kleinem a Perry Ellisem, kteří byli uznávanými příslušníky této kategorie.
3. **Společání se na deskriptor výrobku.** Deskriptor výrobku, uváděný za názvem značky, bývá často přesným prostředkem ke sdělení kategorie původu. Společnost Ford Motor investovala více než miliardu dolarů do radikálně nového modelu pro rok 2004, nazvaného X-Trainer, který spojuje vlastnosti SUV, minidodávky a kombi. Aby komunikovala jeho jedinečnou pozici a zároveň aby se společnost vyhnula asociacím s jejími modely Explorer a Country Squire, bylo vozidlo označeno jako „sportovní kombi“.<sup>10</sup>

### 11.1.4 Volba POP a POD

Bodý shody jsou motivovány potřebami příslušnosti ke kategorii (aby byly vytvořeny POP kategorie) a nezbytností vyrušit POD konkurentů (vytvoření konkurenčních POP). Při volbě bodů rozdílnosti hrají roli dva důležité faktory: aby spotřebitelé pokládali POD za žádoucí a aby firma dokázala POD poskytnout.

Existují tři kritéria posuzování míry žádoucnosti POD ze strany spotřebitelů:

1. **Relevance.** Cíloví spotřebitelé musí pokládat bod rozdílnosti za osobně relevantní a důležitý. Hotel Westin Stamford v Singapuru uváděl v reklamách, že je nejvyšším hotelem na světě, ale výška hotelu není pro mnoho turistů důležitá.
2. **Odlišnost.** Cíloví spotřebitelé musí pokládat POD za odlišující a vyčnívající. Při vstupu do kategorií se zavedenými značkami je třeba nalézt použitelnou základnu diferenciaci. Cukrová náhražka Splenda se dostala v roce 2003 před Equal a Sweet 'n Low a stala se vedoucí značkou ve své kategorii díky založení diferenciaci na výrobku odvozeného z cukru bez jeho nevýhod.<sup>11</sup>
3. **Uvěřitelnost.** Cíloví spotřebitelé musí pokládat POD za věrohodný a uvěřitelný. Značka musí nabídnout přesvědčivý důvod k přednostní volbě před jinými značkami. Mountain Dew může tvrdit, že poskytuje více energie než jiné nealkoholické nápoje a podpořit toto tvrzení tím, že má vyšší množství kofeinu. Parfém Chanel No. 5 může tvrdit, že je stoprocentní francouzský parfém a podpořit toto tvrzení faktem dlouhého propojení Chanelu se světem módy.

Pro splnitelnost existují tři klíčová kritéria:

1. **Uskutečnitelnost.** Firma musí být schopná POD vytvořit. Návrh výrobku a marketingové nabídky musí podporovat žádoucí asociaci. Vyžaduje komunikace žádoucí asociace skutečné změny samotného výrobku nebo jen změny vnímání ve smyslu jak spotřebitelé přemýšlejí o výrobku nebo značce? Je samozřejmě snadnější přesvědčit spotřebitele o faktu spojeným se značkou, o němž nevěděli nebo který možná přehlédli, než změnit výrobek a následně přesvědčit spotřebitele o těchto změnách. Společnost General Motors měla dost práce, aby překonala vnímání veřejnosti, že Cadillac není mladá, moderní značka.
2. **Sdělitelnost.** Je velmi obtížné vytvořit asociaci, aby nebyla konzistentní s existujícími znalostmi spotřebitelů a aby jí spotřebitelé uvěřili. Spotřebitelům musí být dán přesvědčivý a pochopitelný důvod, proč dokáže značka poskytnout vyžadovanou výhodu. Jaké skutečné, ověřitelné důkazy lze uvést pro podporu, aby spotřebitelé značce a s ní spojenými žádoucími asociacemi



skutečně uvěřili? Podstatná fakta často existují v podobě patentovaných, značkových ingrediencí jako Wrinkle Control Crème firmy Nivea s koenzymem Q10 nebo kondicionér Herbal Essences.

3. **Udržitelnost.** Je positioning preventivní, ubránitelný a obtížně napadnutelný? Mohou být časem posíleny a utvrzeny příznivé asociace se značkou? Pokud ano, je pravděpodobné, že positioning bude trvalý. Udržitelnost bude záviset na interním odhodlání a využívání prostředků, ale i na externích tržních silách. Obecně lze říci, že je snadnější udržet si positioning pro takové lídry na trhu, jako je Gillette, Intel a Microsoft, jejichž positioning je částečně založen na demonstrovatelném výkonu výrobku, než pro ty lídry trhu, jejichž positioning je založen na módě, a je proto spíše předmětem rozmarů vrtkavého trhu.

Marketéři se musí rozhodnout na které úrovni (nebo úrovních) zajistit body rozdílnosti značky. Na nejnižší úrovni jsou **vlastnosti značky**, na další úrovni **výhody značky** a na vrchu **hodnoty značky**. Marketéři mýdla Dove proto mohou hovořit o jeho vlastnosti – obsahu jedné čtvrtiny zjemňujícího krému, jeho výhodě jemnější pokožky nebo jeho hodnotě – být atraktivnější díky jemnější pokožce. Vlastnosti jsou obvykle nejméně žádoucí úrovní positioningu. Za prvé, zákazník se zajímá více o výhody. Za druhé, vlastnosti je pro konkurenty snadné zkopírovat. Za třetí, současné vlastnosti se mohou stát v budoucnosti méně žádoucí.

Výzkum však ukázal, že značky lze někdy úspěšně diferencovat na základě zdánlivě irelevantních vlastností, jestliže si je spotřebitelé spojí s tou správnou výhodou.<sup>12</sup> Procter & Gamble odlišuje svoji instantní kávu Folger „granulovanými krystalky kávy“ vytvořenými „jedinečným patentovaným procesem“. Ve skutečnosti je tvar zrněk kávy irelevantní, protože se krystalky okamžitě po zalití rozpustí v horké vodě. Říkat, že určitá značka kávy „je vypěstována v horách“, je irelevantní, protože většina kávovníků se pěstuje v horách. Marketingová vsuvka *Formulace positioningového prohlášení* nastiňuje, jak lze positioning vyjádřit formálně.

### 10.1.5 Vytváření POP a POD

Jedna z obvyklých potíží při vytváření silného, konkurenceschopného positioningu značky spočívá v tom, že mnoho vlastností nebo výhod, které tvoří body shody a rozdílnosti si vzájemně odporují. Hodnotí-li spotřebitelé značku vysoko na základě jedné určité vlastnosti nebo výhody, mohou ji také hodnotit negativně z hlediska jiné důležité vlastnosti. Bylo by například obtížné uvádět u značky, že je „laciná“, a přitom tvrdit, že „má nejvyšší kvalitu“. Tab. 10.2 ukazuje několik příkladů negativně závislých vlastností a výhod. Navíc jednotlivé vlastnosti a výhody mívají často pozitivní i negativní aspekty. Vezměme si například dlouho existující značku, která je vnímána jako značka se značnou tradicí. Tradice by měla naznačovat zkušenost, moudrost a znalosti. Může však být rovněž chápána negativně: mohla by naznačovat, že je značka staromódní a nemoderní.

#### MARKETINGOVÁ VSUVKA: FORMULACE POSITIONINGOVÉHO PROHLÁŠENÍ

Aby vyjádřily positioning společnosti nebo značky, obsahují často marketingové plány positioningové prohlášení. Prohlášení by se mělo držet ustáleného formátu: **Pro (cílovou skupinu a potřebu) je naše (značka) (konceptem) přínášejícím (bod rozdílnosti)**. Například: „Pro vytížené profesionály, kteří potřebují organizovat svůj čas, je Palm Pilot elektronickým organizérem, který umožňuje zálohovat data na počítači snadněji a spolehlivěji, než je tomu u konkurenčních výrobků.“ Někdy bývá prohlášení podrobnější:

**Mountain Dew:** „Pro mladé, aktivní spotřebitele nealkoholických nápojů, kteří mají málo času na spaní, je Mountain Dew neal-

koholickým nápojem, který dodává více energie než jiné značky, protože má nejvyšší obsah kofeinu. S Mountain Dew je možné zůstat vzhůru a být aktivní, i když se vám nedostává spánku.“

Povšimněte si, že positioning nejprve sděluje příslušenství výrobku k určité kategorii (např. Mountain Dew je nealkoholický nápoj) a pak ukazuje jeho bod rozdílnosti (např. má více kofeinu). Příslušnost výrobku k určité kategorii naznačuje body shody, které by mohl mít s jinými výrobky ve stejné kategorii. Někdy marketér umístí výrobek do překvapivě odlišné kategorie a teprve potom ukáže body rozdílnosti.

Zdroje: Bobby J. Calder a Steven J. Reagan, „Brand Design“, v *Kellogg on Marketing*, v edici Dana Iacobucchio, New York: John Wiley & Sons 2001, str. 61; Alice M. Tybout, Brian Sternthal, „Brand Positioning“, v *Kellogg on Marketing*, v edici Dana Iacobucchio, New York: John Wiley & Sons 2001, str. 54.



- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| ■ nízká cena a vysoká kvalita  | ■ výkonný a bezpečný         |
| ■ chuť a málo kalorií          | ■ silný a jemný              |
| ■ výživný a výtečně chutnající | ■ všudepřítomný a exkluzivní |
| ■ účinný a mírný               | ■ rozmanitý a jednoduchý     |

Tab. 10.2  
Příklady negativně závislých  
vlastností a výhod

## ■ BROOKS BROTHERS

Nakonec devadesátých let 20. století zjistila společnost Brooks Brothers, že její dědictví je spíše nevýhodou než kladem. Dámské košile a obleky s tenkým proužkem se zdály anachronismem ve světě džinsů, khaki, dámských triček bez rukávů „casual Fridays“ (*neformální oděv povolený nosit v práci většinou v pátek ve firmách, kde je jinak předepsaný oblek nebo vesta – pozn. red.*). Společnost se pokusila potlačit svoji tradici a začala brát do skladů módní svetry a pánské i dámské kalhoty. Tímto tahem si odčizila věrné zákazníky, aniž by se jí podařilo získat nové, a společnost ztratila svůj tržní podíl. V roce 2007 koupil společnost v Itálii narozený Claudio Del Vecchio za 225 milionů dolarů a začal využívat dědictví Brook Brothers jako pozitivní bod rozdílnosti. Vzhled je nyní kultivovanější, vrátila se kvalita a ceny stouply. Nyní se Brooks Brothers zaměřuje na zprovoznění svých tradičních zákazníků. Firma vydala knihu rekapitulující její historii. Vybrané zákazníky zve na New York, ku příležitosti oslav svého 185. výročí vzniku a zavádí zpětně výrobky, které prodávala v minulosti, například kvadrantový svetr (byl uveden na trh v roce 1904) a volné obleky, jaké rád nosil J. F. Kennedy. Znakem toho, že uvedená značka dělá něco dobře, je fakt, že ji jiné obchody napodobují zdůrazňováním vlastní historie: Coach se vrátil k jedné z svých historických kabelek, Eddie Bauer znovu zavádí prošívaný kabát Skyliner z roku 1936 a J. Crew začal znovu dělat kvadrantová tričková saka a svetry s rolákem.<sup>13</sup>

Spotřebitelé však naneštěstí chtějí maximalizovat **jak** vlastnosti, **tak** výhody. Mnohé z marketingové strategie a vědy se zabývá balancováním mezi klady a zápory, a positioning není žádnou výjimkou. Jedním nejlepší přístupem je vytvořit výrobek nebo službu, které si vedou dobře v obou dimenzích. Společnost BMW byla schopná vytvořit positioning „luxusní a výkonný“ a tím překlenula kategorie mezi tím, že její automobil byl vnímán jak luxusní, tak vysoce výkonný. Gore-Tex dokázal překonat svoji zdánlivě konfliktní image „prodyšného“ a přitom „vodotěsného“ výrobku díky technologické vyspělosti. Existují ještě další způsoby, jak si poradit s problémem negativně závislých bodů klady a rozdílnosti.

**PRESTAVUJE JE ODDĚLENĚ** Nákladným, ale někdy účinným přístupem ke zvládnutí negativně závislých vlastností a výhod je vedení dvou různých marketingových kampaní, z nichž každá je zaměřena na jiné vlastnosti nebo výhody. Tyto kampaně mohou probíhat společně v jednom časovém období nebo postupně za sebou. Šampon společnosti Head & Shoulder se setkal v Evropě s úspěchem díky další kampani, kdy jedna kampaň zdůrazňovala snadnost, s jakou odstraňuje lupy, zatímco druhá se zaměřila na krásný vzhled vlasů po jeho použití. Tento přístup spoléhá na to, že spotřebitelé budou méně kritičtí, když budou posuzovat výhody POP a POD odděleně. Zápornou stránkou tohoto přístupu je fakt, že potřebujete dvě silné kampaně. Navíc pokud se marketérům nepodaří společně zvládnout negativní spojení, nemusí si spotřebitelé vytvořit žádoucí pozitivní asociace.

**SPOLUŽIVÁNÍ HODNOTY JINÉ ENTITY** Ve výše uvedeném příkladě Miller Lite si značka „vypůjčila“ a využila hodnoty dobře známých a oblíbených celebrit, aby získala věrohodnost pro své odpočinkové výhody. Značky lze potenciálně spojovat s jakoukoliv entitou, která má sama dostatečný kredit, aby mohla sloužit coby prostředek k prosazení určité vlastnosti nebo výhody jako POP nebo POD. Sporné vlastnosti mohou v myslích spotřebitelů také propůjčit určitou věrohodnost značkové identitě. Vypůjčování si hodnoty však není bez rizika. Výrobci osobních počítačů, například IBM, Compaq i další, zjistili, že reklamní kampaň Intel Inside, při níž byly v reklamách výrobců zdůrazňovány procesory Intel, vedla k tomu, že spotřebitelé začali žádat pouze počítače s procesory Intel.



**DEFINUJTE NOVĚ VZTAH** Dalším potenciálně silným, ale i obtížným způsobem k tomu, jak si poradit s negativním vztahem mezi vlastnostmi a výhodami, je přesvědčit spotřebitele, že ve skutečnosti je tento vztah pozitivní. Těto redefinice může být dosaženo poskytnutím odlišné perspektivy spotřebitelům a upozorněním, že možná některé úvahy opomíjeli nebo přehlíželi.

### ■ APPLE COMPUTERS

Když představila společnost Apple Computers svůj Macintosh, byl jejím hlavním bodem rozdílnosti „snadnost obsluhy“. Mnozí spotřebitelé si toho cenili, zvláště ti, kteří si kupovali osobní počítače domů. Jednou nevýhodou této asociace však byl fakt, že zákazníci, kteří si kupovali počítač pro firemní aplikace, se domnívali, že je-li obsluha osobního počítače snadná, pak se nemůže jednat o výkonný počítač. Když si Apple uvědomila tento problém, přišla s chytrou kampaní s přidávaným sloganem „The Power To Be Your Best“. Strategie v pozadí reklamy počítala s tím, že si lidé vytvoří asociaci: Jestliže je užívání počítače Apple snadné, pak ho lidé opravdu používají, což je jednoduché, ale důležité znamení „výkonu“. Řečeno jinými slovy, nejvýkonnější počítače jsou ty, které lidé skutečně používají.

## 10.2 Diferenciační strategie

Aby se marketéři vyhnuli pasti komoditizace, musí začínat s přesvědčením, že cokoliv lze diferencovat (viz marketingová vsuvka *Jak získat svěží postřehy spotřebitelů pro diferenciaci výrobků a služeb*). Značky lze diferencovat na základě mnoha proměnných. Southwest Airlines se odlišila několika rozdílnými způsoby.

### ■ SOUTHWEST AIRLINES

Dallaská letecká společnost si našla svůj mikrosegment v oblasti krátkých letů za nízké ceny, spolu se spolehlivými službami a zdravým smyslem pro humor. Společnost udržuje nízké ceny tím, že nabízí na palubě jen základní služby (žádné jídlo, žádné filmy) a její letadla létají co možná nejčastěji. Společnost věděla, že by se nedokázala diferencovat jen na základě cen, protože by konkurenti přišli s vlastními nízkonákladovými verzemi aerolinek. Společnost se proto prezentuje jako zábavná letecká společnost, a je proslulá vtipnými komentáři pilotů a letušek v průběhu letu. Dalším oblíbeným prvkem letů se Southwestem je obsazování míst podle toho, kdo přijde dříve. Southwest je nyní podle obratu šestou největší leteckou společností v USA a vyznačuje se tím, že je jedinou nízkonákladovou leteckou společností, která dosáhla dlouhodobého úspěchu.<sup>14</sup>

### MARKETINGOVÁ VSUVKA: JAK ZÍSKAT SVĚŽÍ POSTŘEHY SPOTŘEBITELŮ PRO DIFERENCIACI VÝROBKŮ A SLUŽEB

Ian C. MacMillan a Rita Gunther McGrathová ve svém článku *Discovering New Points of Differentiation* tvrdí, že pokud společnosti podrobí detailnímu zkoumání veškeré zkušenosti spotřebitelů s výrobkem nebo službou, celý spotřební řetězec, mohou odkrýt příležitosti k positionování svých nabídek způsobem, který by oni sami ani jejich konkurenti nepokládali vůbec za možný. MacMillan a McGrathová sepsali seznam otázek, které mohou marketéři používat k identifikaci nových, spotřebitelsky orientovaných bodů odlišnosti.

- Jak si lidé uvědomili svou potřebu po vašem výrobku nebo vaší službě?
- Co si spotřebitelé myslí o vaší nabídce?
- Jak docházejí spotřebitelé ke svému konečnému rozhodnutí?
- Jak spotřebitelé objednávají a nakupují váš výrobek nebo vaši službu?
- Co se stane po dodání výrobku nebo služby?
- Jak je váš výrobek instalován?
- Jak byl váš výrobek zaplacen?
- Jak je váš výrobek uskladněn?
- Jak se váš výrobek přesouvá mezi různými místy?
- K čemu spotřebitel váš výrobek skutečně používá?
- S čím potřebují spotřebitelé pomoci při používání vašeho výrobku?
- Jaké jsou zásady vrácení či výměny výrobku?
- Jak se váš výrobek opravuje nebo jak má zajištěný servis?
- Co se stane, když je váš výrobek vyhozen nebo nepoužíván?



Nejnovější prostředky diferenciací, a často pro spotřebitele nejpřesvědčivější, se vztahují k aspektům výrobku nebo služby. Swatch nabízí pestrobarevné, módní náramkové hodinky. Subway diferenciuje pomocí zdravých sendvičů – alternativy k fast food. Společnost Method vybudovala během jednoho roku firmu s obrátem 10 milionů dolarů tím, že přišla s řadou netoxických prostředků pro domácnost jasných barev a elegantních designů, které jsou v této kategorii neuvěřitelné.<sup>15</sup> Na konkurenčních trzích však musí jít firmy ještě dále. K dalším prostředkům, kterými společnost použít k diferenciaci své tržní nabídky, patří zaměstnanci, distribuční kanál atd. V následující části kapitoly vysvětlí čtyři rozdílné diferenační strategie.

## 10.2.2 Produktová diferenciacie

Jak jsme již viděli v kapitole 12, značky lze diferencovat na základě řady různých dimenzí výrobku nebo služby: výrobkové formy, rysů, výkonu, podobnosti, trvanlivosti, spolehlivosti, opravitelnosti, dostupnosti, ale i s pomocí takových prostředků doprovodných služeb, jako je snadnost objednání, dostupnost instrukcí, instruktaž zákazníka, rady zákazníkovi a údržba a opravy.

Uplatněním specifických záležitostí je dalším obecným positioningem značky „nejlepší kvalita“. Jak lze v positioning výrobku **vysoká kvalita**? Strategic Planning Institute zkoumal dopad relativní kvality produktu a zjistil významnou pozitivní závislost mezi relativní kvalitou produktu a návratností investic (ROI).<sup>16</sup> Podnikatelské jednotky zaměřené na vysokou kvalitu vydělávají více, protože vyšší kvalita jim umožňuje žádat prémiové ceny, mají prospěch z většího množství opakovaných nákupů, věrnosti zákazníků a pozitivních ústních zpráv, přičemž náklady na poskytování výrobků nejsou o mnoho vyšší než u jednotek vyrábějících nižší kvalitu.

Kvalita také záviset na skutečném výkonu výrobku, ale komunikována je také volbou fyzických atributů. Podívejme se na pár příkladů:

15. **Wenger sekaček na trávu**, který tvrdí, že jeho sekačky jsou „silné“, je vybavit hlučným motorem, protože zákazníci se domnívají, že hlučné sekačky jsou silnější.



Stát se letuškou u Singapore Airlines není snadné, protože společnost má přísné požadavky. Tato letecká společnost je po celém světě známá kvalitou svých služeb, vybudovanou hlavně chováním letušek k zákazníkům.



se značkou. Měla by prostupovat reklamy, výroční zprávy, brožury, katalogy, balení, dopisní papíry společnosti a vizitky. Jestliže „IBM znamená službu“, musí být toto poselství vyjádřeno v symbolech, barvách a sloganech, v atmosféře, v akcích i v chování zaměstnanců.

I fyzický prostor prodejce může silně působit na image. Hotely Hyatt Regency si vytvořily charakteristickou image díky svým atriiovým halám. Společnosti si mohou vytvořit silnou image pozváním potenciálních zákazníků a zákazníků do svých ústředí a továren. Boxing, Ben & Jerry's, Hershey's, Saturn a Crayola, všechny tyto společnosti pořádají imponující exkurze, které přitahují miliony návštěvníků ročně.<sup>21</sup> Společnosti jako Hallmark a Kohler vytvořily ve svých ústředích korporátní muzea, kde ukazují svoji historii a obtíže při výrobě a marketingu svých výrobků.

Marketingová vsuvka *Překonávání očekávání zákazníků* popisuje jeden systematický přístup k vytvoření diferencované, zákaznický orientované nabídky.

## 10.3 Marketingové strategie pro životní cyklus výrobku

Positioning společnosti a diferenciativní strategie se musí měnit zároveň s tím, jak se mění výrobek, trh a konkurenti v průběhu **životního cyklu výrobku** (*product life cycle – PLC*). Řekneme-li, že výrobek má nějaký životní cyklus, míníme tím čtyři věci:

1. Výrobek má omezený život.
2. Prodeje výrobku procházejí čtyřmi rozdílnými stadii, z nichž každé představuje pro prodávajícího odlišné výzvy, příležitosti a problémy.
3. Zisky v různých stadiích životního cyklu výrobku stoupají a klesají.
4. Výrobky vyžadují v každém stadiu životního cyklu výrobku odlišné marketingové, finanční, výrobní, nákupní a personální strategie.

### 10.3.1 Životní cykly výrobku

Většina křivek životního cyklu výrobku bývá zobrazována ve tvaru zvonu (viz obr. 10.1). Tato křivka se obvykle dělí do čtyř stadií: uvedení na trh, růstu, zralosti a úpadku.<sup>22</sup>

1. **Uvedení na trh.** Období pomalého růstu prodeje po uvedení výrobku na trh. Zisky jsou nulové kvůli značným nákladům na zavedení výrobku.

#### MARKETINGOVÁ VSUVKA: PŘEKONÁVÁNÍ OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ

Crego a Schiffrin navrhuji, aby zákaznický orientované společnosti zkoumaly, čeho si zákazníci cení, a pak aby připravovaly nabídky, které jejich očekávání předčí. Chápou to jako proces o třech krocích:

1. **Definování modelu hodnoty pro zákazníky.** Společnost nejprve vypracuje seznam všech faktorů výrobku nebo služby, které mají vliv na vnímání hodnoty cílovými zákazníky.
2. **Vytvoření hodnotové hierarchie zákazníků.** Společnost nyní zařadí každý faktor do jedné ze čtyř skupin: základní, očekávané, žádané a nepředvídané. Podívejme se na soubor faktorů na příkladu nějaké lepší restaurace:
  - **Základní.** Jídlo se dá jíst a je servírováno včas. (Pokud je toto vše, co restaurace dokáže udělat správně, pak zákazník většinou spokojený nebude.)

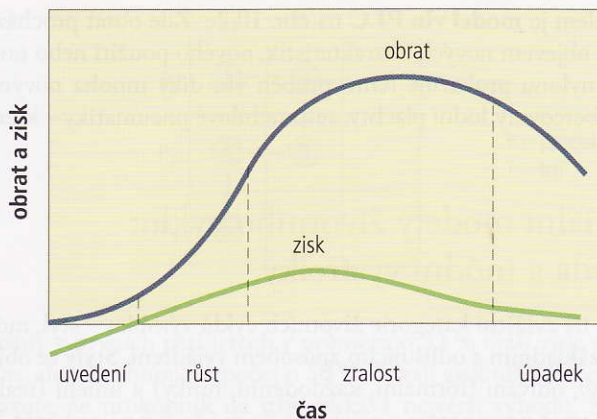
- **Očekávané.** Mají dobré nádobí a prostírání, ubrusy a ubrusky, čerstvé květiny, diskrétní obsluhu a dobře připravené pokrmy. (Tyto faktory činí nabídku přijatelnou, ale nikoliv výjimečnou.)

- **Žádané.** Restaurace je příjemná a tichá a pokrmy jsou výjimečně dobré a zajímavé.

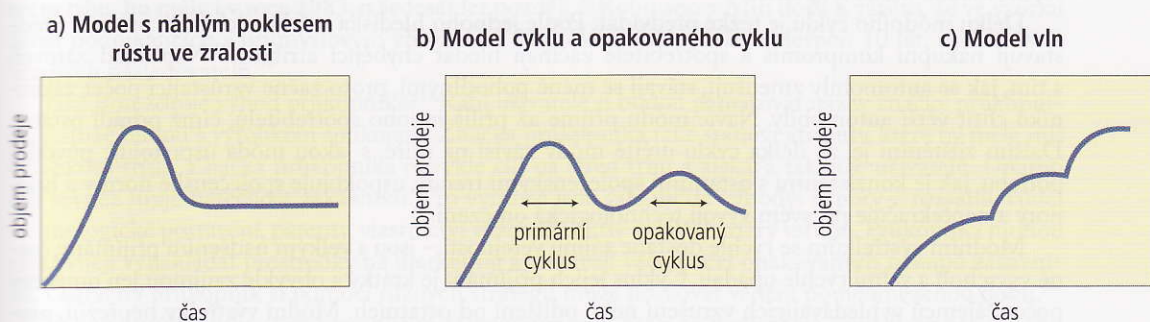
- **Nepředvídané.** Restaurace podává mezi chody sorbet zdarma a jakmile je podán poslední chod, přináší na stůl cukroví.

3. **Rozhodnutí o hodnotovém balíčku pro zákazníky.** Nyní společnost rozhodne, jakou kombinaci hmotných a nehmotných položek, zážitků a výsledků připravit, aby předčila nabídky konkurentů a získala si potěšení a věrnost zákazníků.





Obr. 10.1 Životní cyklus obratu a zisku



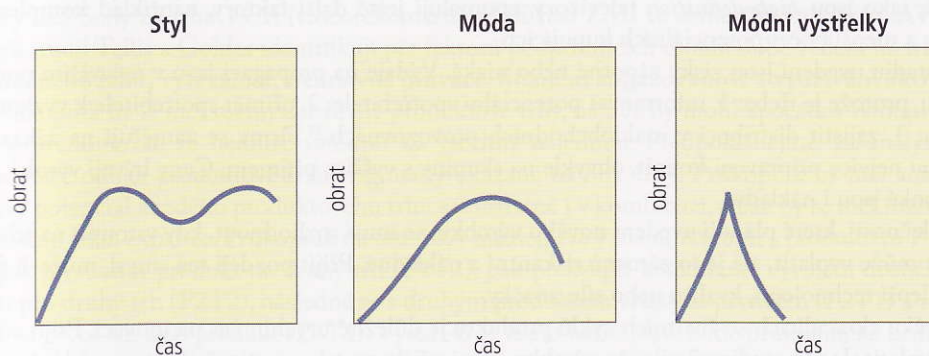
Obr. 10.2 Běžné modely životního cyklu výrobku

2. **Růst.** Období rychlého tržního přijetí a podstatné vylepšení zisků.
3. **Zralost.** Zpomalení růstu obratu, protože výrobek již dosáhl přijetí většinou potenciálních zákazníků. Zisky se stabilizují nebo začnou klesat v důsledku zvýšené konkurence.
4. **Úpadek.** Obrat značně klesá a zisky se vytrácejí.

PLC pojetí lze využívat k analýze výrobní kategorie (alkohol), výrobní varianty (čirý alkohol), výrobku (vodka) nebo značky (Smirnoff). Nikoliv všechny výrobky však vykazují PLC ve tvaru zvonu.<sup>23</sup> Na obr. 10.2 jsou ukázány tři běžné alternativní modely.

Obr. 10.2a ukazuje **model s náhlým poklesem růstu ve zralosti**, který je často charakteristický pro malé domácí spotřebiče – ruční mixéry a zařízení na přípravu domácího chleba. Obrat po uvedení výrobku na trh rychle roste a pak spadne na „strnulou“ úroveň, kterou udržují *late adopters* kupující si výrobek poprvé, a původní zákazníci, kteří si kupují náhradu výrobku původního.

**Model cyklu a opakovaného cyklu** na obr. 10.2b často vystihuje prodej nových léků. Farmaceutická společnost agresivně propaguje svůj nový lék a vytvoří tak primární cyklus. Později začnou tržby klesat a společnost poskytne výrobku další propagační podporu, která vytvoří druhý cyklus (obvykle menší a kratší).<sup>24</sup>



Obr. 10.3 Tři modely životního cyklu: styl, móda a módní výstřelky



Dalším běžným modelem je **model vln PLC** na obr. 10.2c. Zde obrat prochází poslovností životních cyklů vyvolaných objevem nových charakteristik, nového použití nebo nových uživatelů výrobku. Například prodej nylonu prokazuje tento průběh vln díky mnoha novým použitím – padáky, punčocháče, košile, kobercoviny, lodní plachty, automobilové pneumatiky – která jsou v průběhu času objevována.<sup>25</sup>

### 10.3.2 Tři speciální modely životního cyklu: styl, móda a módní výstřelky

Musíme upozornit na tři zvláštní kategorie životních cyklů výrobku – styl, móda a módní výstřelky (viz obr. 10.3). Styl je základním a odlišujícím způsobem vyjádření. Styly se objevují v bydlení (koloniální, ranč, přímořský), odívání (formální, každodenní, funky) a umění (realistické, surrealistické, abstraktní). Styl může trvat po generace a přicházet do módy či z ní vycházet. Móda je momentálně přijímaný nebo populární styl v dané oblasti. Módy procházejí čtyřmi stadii: odlišnost, napodobování, hromadná móda a úpadek.<sup>26</sup>

Délku módního cyklu je těžké předvídat. Podle jednoho hlediska módy odcházejí, protože představují nákupní kompromis a spotřebitelé začínají hledat chybějící atributy.<sup>27</sup> Například zároveň s tím, jak se automobily zmenšují, stávají se méně pohodlnými, proto začne vzrůstající počet zákazníků chtít větší automobily. Navíc módu přijme až příliš mnoho spotřebitelů, čímž odradí ostatní. Dalším zjištěním je, že délka cyklu určité módy závisí na míře, s jakou móda uspokojuje původní potřebu, jak je konzistentní s ostatními společenskými trendy, uspokojuje společenské normy a hodnoty a nepřekračuje při svém vývoji technologická omezení.<sup>28</sup>

Módním výstřelkům se rychle dostane zájmu veřejnosti – jsou s velkým nadšením přijímány, časem vyvrcholí a velmi rychle upadají. Cyklus jejich přijímání je krátký a obvykle zaujmou jen omezený počet zájemců vyhledávajících vzrušení nebo odlišení od ostatních. Módní výstřelky nepřežijí, protože za normálních okolností nenaplnují žádnou silnou potřebu. Marketingovými vítězi jsou ti, kteří módní výstřelky rychle rozpoznají a využijí je v výrobcích trvalejší síly. Následuje úspěšný příběh jedné společnosti, které se podařilo prodloužit životní rozpětí jednoho módního výstřelku.

#### ■ TRIVIAL PURSUIT

Od svého debutu na Mezinárodní výstavě hraček v roce 1982 se hry Trivial Pursuit prodalo 65 milionů kusů v 18 jazycích ve 32 zemích a hra se stala jednou z nejprodávanějších her pro dospělé. Firma Parker Brother udržovala popularitu výrobku tím, že ji každoročně aktualizovala o nové otázky. Vytváří také různé verze, například verzi na cesty nebo pro děti, Trivial Pursuit Genus IV a interaktivní CD-Rom od Virgin Entertainment Interactive. Hra má vlastní webové stránky ([trivialpursuit.com](http://trivialpursuit.com)), které přilákaly ve dvouměsíčním zkušebním období 100 000 návštěvníků. Dělá vám potíže společenská konverzace v průběhu romantické večeře na vaší první schůzce – žádný problém: NTN Entertainment Network rozmístila Trivial Pursuit v asi 3000 restauracích.<sup>29</sup>

### 10.3.3 Marketingové strategie: stadium uvedení na trh a výhoda průkopníka

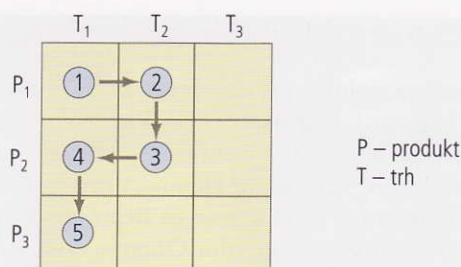
Protože představení výrobku, doladění technických problémů, zásobení dealerů a získání přízně spotřebitelů vyžaduje určitý čas, bývá růst obratu v tomto stadiu pomalý.<sup>30</sup> Prodeje nákladných nových výrobků, jako jsou *high-definition* televizory, zpomalují ještě další faktory, například komplexnost výrobku a menší počet potenciálních kupujících.

Ve stadiu uvedení jsou zisky záporné nebo nízké. Výdaje na propagaci jsou v nejvyšším poměru k obratu, protože je třeba: 1. informovat potenciální spotřebitele; 2. přimět spotřebitele k vyzkoušení výrobku; 3. zajistit distribuci v maloobchodních provozovnách.<sup>31</sup> Firmy se zaměřují na zákazníky, kteří jsou nejvíce připraveni koupit, obvykle na skupiny s vyšším příjmem. Ceny bývají vysoké, protože vysoké jsou i náklady.

Společnosti, které plánují uvedení nového výrobku, se musí rozhodnout, kdy vstoupit na trh. Být první se může vyplatit, ale je to zároveň riskantní a nákladné. Přijít později má smysl, může-li firma přinést lepší technologii, kvalitu nebo sílu značky.

Ve věku zkracujících se životních cyklů produktu je důležité urychlit čas na inovaci. Přijít včas se může vyplatit. Jedna studie zjistila, že výrobky, které přišly na trh s šestiměsíčním zpožděním – ale





Obr. 10.4  
Dlouhodobá strategie expanze  
na produktové trhy

v rámci rozpočtu, dosáhly v prvních pěti letech v průměru o 33 % nižší zisk, zatímco výrobky, které jsou dodány na trh včas, ale přesáhnou rozpočet o 50 %, mívají zisk nižší jen o 4 %.

Většina studií ukazuje, že průkopník na trhu získává největší výhodu. Společnosti Campbell, Coca-Cola, Hallmark, Amazon.com, ale i další, si vytvořily udržitelnou dominanci na svém trhu.<sup>32</sup> Carpenter a Nakamoto zjistili, že 19 z 25 společností, které měly v roce 1923 vedoucí postavení na svém trhu, ho měly i v roce 1983, o šedesát let později.<sup>33</sup> Robinson a Min došli k závěru, že ve vzorku firem podnikajících s průmyslovým zbožím 66 % průkopníků vydrželo alespoň 10 let, oproti 48 % včasných následovatelů.<sup>34</sup>

Jaké jsou zdroje výhod průkopníka?<sup>35</sup> Raní uživatelé si budou pamatovat název značky průkopníka, jestliže budou s výrobkem spokojeni. Značka průkopníka také stanoví atributy, které by měla mít výrobková třída. Značka průkopníka obvykle cílí na střed trhu a získává tak více uživatelů. Určitou měrou rovněž hraje netečnost zákazníků. Pro výrobce jsou zde určité výhody: úspory z rozsahu, vůdčí technologické postavení, patenty, vlastnictví vzácných aktiv a další bariéry vstupu. Průkopníci mohou efektivněji vynakládat prostředky na marketing a získávají větší počet opakovaných nákupů zákazníků. Ostražitý průkopník si pomocí různých strategií může udržovat vedení po neomezenou dobu.<sup>36</sup>

Výhoda průkopníka však není něčím samozřejmým.<sup>37</sup> Stačí se podívat na osud Bowmaru (ruční kalkulačky), PDA Newton společnosti Apple (PDA), Netscapu (webový browser), Reynoldsu (kuličková pera) nebo Osbornu (přenosné počítače), průkopníků svých trhů, kteří podlehlí firmám, které přišly později. Steven Schnaars zkoumal 28 odvětví, v nichž imitátoři předčili inovátory.<sup>38</sup> Zjistil u průkopníků, kteří selhali, několik slabín, včetně nepřesného provedení výrobků, nesprávného positioningu, nebo zjistil, že se výrobky objevily na trhu dříve než dostatečně silná poptávka. Náklady na vývoj výrobku vyčerpaly prostředky průkopníka, průkopník neměl dostatečné zdroje, aby mohl konkurovat následovatelům z řad velkých firem, případně se projevila manažerská neschopnost nebo nezdravé uspokojení. Úspěšným imitátorům se podařilo v důsledku poskytování nižších cen, nepřetržitéjšího vylepšování výrobku nebo použití hrubé tržní síly překonat průkopníka. Žádná ze společností, které nyní ovládají výrobu osobních počítačů, včetně společností Dell, Gateway a Compaq, nepatřila k prvním na trhu.<sup>39</sup>

Golder a Tellis ještě zvyšují již existující pochybnosti o výhodě průkopníků.<sup>40</sup> Rozlišují mezi  **vynálezcem (inventor)**; první, kdo získá patenty v kategorii nového výrobku), **produktovým průkopníkem (product pioneer)**; první, kdo vyrobí funkční model) a **tržním průkopníkem (market pioneer)**; první, kdo v kategorii nového výrobku prodává). Do svého vzorku také zahrnuli průkopníky, kteří nepřežili. Došli k závěru, že i když průkopníci mají dosud výhodu, selže větší počet tržních průkopníků, než se obvykle uvádí, a uspěje větší počet společností, které získaly v raných fázích vůdčí postavení na trhu (přestože nepatřily k průkopníkům). K příkladům společností, které vstoupily na trh později a zvítězily nad průkopníky na trhu, patří vítězství IBM nad Sperry na trhu velkých počítačů, Matsushity nad Sony na trhu VCR (videorekordérů) a GE nad EMI ve snímácím zařízení CAT. Ve své nejnovější studii Tellis a Golder identifikují pět faktorů podporujících dlouhodobé vedení na trhu: **vize hromadného trhu, vytrvalost, neúnavné inovace, finanční angažovanost a využívání aktiv.**<sup>41</sup>

Průkopník by si měl rozmyslet různé produktové trhy, na něž by mohl zpočátku vstoupit, a přitom si uvědomovat, že nemůže vstoupit na všechny najednou. Předpokládejme, že analýza tržní segmentace odhalí produktové tržní segmenty ukázané na obr. 10.4. Průkopník by měl analyzovat ziskový potenciál každého produktového trhu samostatně i v kombinaci, a pak by se měl rozhodnout pro postup tržní expanze. Průkopník na obr. 10.4 má nejprve v plánu vstoupit s produktem P1 na trh T1, pak přesunout produkt na druhý trh (P1T2), pak překvapit konkurenci vývojem druhého produktu pro druhý trh (P2T2), následně se s druhým produktem vrátit na první trh (P2T1) a nakonec uvést na první trh třetí produkt (P3T1). Vydaří-li se tento herní plán, bude průkopnické firmě patřit značná část prvních dvou segmentů a firma je bude zásobovat dvěma nebo třemi produkty.



### 10.3.4 Marketingové strategie: stádium růstu

Stádium růstu se vyznačuje rychlým růstem obratu. **Prvním zákazníkům** (*early adopters*) se výrobek líbí a pak ho začnou kupovat i další spotřebitelé. Vstupují noví konkurenti, přilákání příležitostmi. Uvedou nové výrobní prvky a rozšíří distribuci.

Ceny zůstanou beze změny nebo mírně klesnou, v závislosti na tom, jak rychle se zvyšuje poptávka. Společnosti udržují své výdaje na propagaci na stejné úrovni nebo je mírně zvýší, aby se vyrovnaly s konkurencí a pokračovaly ve vzdělávání trhu. Obrat se zvyšuje mnohem rychleji než výdaje na propagaci, což vede k vítanému poklesu poměru propagace : obrat. Během tohoto stadia se zvyšují i zisky díky rozpouštění nákladů na propagaci ve větším objemu a jednotkové výrobní náklady klesají rychleji než cena díky efektu učení se. Firmy si musí pohlídat přechod akcelerující míry růstu v sestupný trend, aby si připravily nové strategie.

V průběhu tohoto stadia používají firmy k udržení rychlého tržního růstu několik strategií:

- Zlepšují kvalitu výrobku, dodávají nové výrobní prvky a zlepšují stylizaci.
- Dodávají nové modely a křídelní výrobky (tzn. výrobky různých velikostí, příchutí apod., které chrání hlavní výrobek).
- Vstupují do nových tržních segmentů.
- Zvyšují své distribuční pokrytí a vstupují do nových distribučních kanálů.
- Přecházejí z reklam, které mají vytvořit znalost výrobku, k reklamám usilujícím o preferenci výrobku.
- Snižují cenu, aby přilákaly další skupinu cenově citlivých zákazníků.

Tyto strategie tržní expanze posilují konkurenční postavení firmy. Uvažte, jak „poháněla“ svůj růst společnost Yahoo!

#### ■ YAHOO!

Webové stránky Yahoo!, založené v roce 1994 surfujícími studenty ze Stanford University, se staly i ideálním místem pro firemní prezentaci a měsíčně přilákají průměrně 120 milionů návštěvníků. Společnost vyrostla ve více než jen pouhý vyhledávač – stala se portálem nabízejícím objemný balík informací a služeb, od e-mailu k on-line nákupním centrům. Příjmy Yahoo!, které překročily v roce 2003 1,3 miliardy dolarů, pocházejí z různých zdrojů – banerů, placeného vyhledávání, předplatného různých služeb a z partnerství v oblasti broadbandového připojení k internetu s SBC Communications. Akvizice Overture Services společnosti Yahoo! za 1,6 miliardy dolarů, důležitého konkurenta vyhledávače Google v oblasti placeného vyhledávání, pomohla posílit její postavení jediné zastávky pro zadavatele reklamy, kteří chtějí inzerovat na široké škále příbuzných serverů. Yahoo! také dále roste globálně se silným důrazem na Evropu a Asii.<sup>42</sup>

Firma ve stadiu růstu se musí rozhodnout, zda dá přednost budování vysokého tržního podílu nebo vysokému okamžitému zisku. Vydáváním peněz na vylepšení výrobku, propagaci a distribuci může získat dominantní postavení. Zřekne se maximalizace současného zisku v naději, že dosáhne ještě vyšších zisků v následujícím stadiu.

### 10.3.5 Marketingové strategie: stádium zralosti

V určitém bodě se růst obratu zpomalí a výrobek vstoupí do stadia relativní zralosti. Toto stádium obvykle trvá déle než předcházející stadia a představuje pro marketing management velké výzvy. **Většina výrobků se nachází ve stadiu zralosti svého životního cyklu a většina marketingových manažerů se proto zabývá právě marketingem zralého výrobku.**

Stádium zralosti se dělí do tří fází: růstové, stabilní a upadající zralosti. V první fázi se začíná růst obratu zpomalovat. Nejsou k dispozici již žádné distribuční kanály, které by bylo možné naplnit. V druhé fázi se stabilizuje obrat, protože trh je nasycený. Většina potenciálních kupujících již výrobek vyzkoušela a budoucí obrat se řídí růstem populace a poptávkou těch, kteří nahrazují starý výrobek novým. Ve třetí fázi, upadající zralosti, začíná absolutní úroveň obratu klesat a zákazníci začínají přecházet k jiným výrobkům.





Udržování rychlého tržního růstu dodáváním nových modelů a křídelných výrobků: výrobková řada Snapple

Zpomalení obratu vytváří v odvětví nadměrnou kapacitu, což vede k intenzivnější konkurenci. Konkurenti se pokoušejí najít si mikrosegmenty. Přicházejí s častým snižováním cen. Zvyšují reklamu a obchodní a spotřebitelskou propagaci. Zvyšují rozpočty na výzkum a vývoj, aby přicházeli s vylepšeními výrobku a rozšířeními řady. Přistupují na výrobu pod privátními značkami obchodníků. Začíná prosivání trhu a slabší konkurenti se začínají stahovat. V odvětví nakonec zůstanou jen dobře zavedení konkurenti, jejichž základní motivací je získat si nebo udržet tržní podíl.

Odvětví vládne několik mamutích firem – nejčastěji lídr v kvalitě, lídr v úrovni služeb a lídr v nízkých nákladech – obsluhují celý trh a jejich zisky pocházejí hlavně z vysokého objemu a nižších nákladů. Tyto dominantní firmy obklopuje mnoho menších firem obsluhujících mikrosegmenty, včetně tržních specialistů, výrobových specialistů a customizujících firem. Problém, před nímž se ocitají firmy na zralém trhu, spočívá v tom, zda bojovat, aby se staly jednou z „velké trojky“ a dosahovaly zisku prostřednictvím velkého objemu a nízkých nákladů, nebo zda se obrátit ke strategii mikrosegmentů a dosahovat zisku pomocí malého objemu a vysokých marží.

Některé společnosti opouštějí slabší výrobky a soustřeďují se na ziskovější výrobky a na nové výrobky. Mohou však přitom zanedbat dosud existující vysoký potenciál mnoha zralých trhů a starých výrobků. Japonské firmy dokázaly zvrátit představu o mnoha trzích považovaných za zralé – automobily, motocykly, televize, náramkové hodinky, fotoaparáty – nabídky zákazníkům novou hodnotu. Zdánilivě „umírající“ značky jako RCA, Jell-O a Ovaltine dosáhly díky marketingové představitosti oživení obratu.<sup>43</sup> Vzkříšení oblíbenosti Hush Puppies v kategorii obuvi je ukázkovým příkladem, jak oživit starou, téměř zapomenutou značku.

## ■ HUSH PUPPIES

Boty z jemné kůže společnosti Hush Puppies symbolizované pomilovánímhodným, „pomačkaným“, smutně hledícím pejskem, byly oblíbené u dětí v padesátých a šedesátých letech 20. století. Změny v módních trendech a řada marketingových omylů nakonec vedly ke staromódní image značky a klesajícímu obratu. Wolverine World Wide, výrobce Hush Puppies, učinil na počátku devadesátých let řadu marketingových změn s úmyslem tuto situaci změnit. Nové výrobové designy a četné nekonvenční barevné kombinace, například šmolkově modré, žlutozelené a ostře oranžové přinesly značce módní přitažlivost. Oblíbení návrháři začali používat tyto boty na svých módních přehlídkách. Wolverine rovněž zvedla cenu ze 40 dolarů na 70 dolarů a zasypávala obuví zdarma hollywoodské celebrity. Jakmile se kolem bot vytvořil dostatečný rozruch, učinila je společnost dostupné v širším rozsahu a začala je dodávat do lepších obchodních domů. Prodej Hush Puppies vzrostl z 30 000 párů v roce 1994 na 1,7 milionu párů v roce 1996. Jakmile se móda o několik let později přesunula jinam, rozšířila se značka Hush Puppies i na sandály a turistickou obuv a na nové mezinárodní trhy a v roce 2002 dosáhla rekordního obratu.<sup>44</sup>



**TRŽNÍ MODIFIKACE** Společnost se může pokusit rozšířit trh pro svoji zralou značku tím, že si začne pohrávat se dvěma faktory, které jsou důležité pro objem prodeje:

$$\text{objem} = \text{počet uživatelů značky} \times \text{míra užívání na uživatele.}$$

Také se může pokusit rozšířit počet uživatelů značky **konverzí neuživatelů**. Klíčem růstu letecké dopravy je neustálé hledání nových uživatelů, kterým mohou letečtí přepravci dokázat výhody používání letecké dopravy ve srovnání s pozemní dopravou.

### ■ DENTAL FLOSS

Navzdory skutečnosti, že Academy of General Dentistry (Akademie všeobecné stomatologie) propaguje kombinaci čištění zubů kartáčkem a dentálními nitěmi jako nejlepší metodu boje se zubním kazem, používá dentální nitě pouze 24 % domácností. Několik marketérů zubní péče v tom vidělo zlatou příležitost ke konverzi těch, kteří mají k užívání nitě averzi. Firma GlaxoSmithKline přišla s výrobkem Aquafresh Floss N Cap, který spojuje zubní pastu a nit. Johnson & Johnson, vedoucí společnost této kategorie, vyvinula speciální držák na nit nazvaný Reach Access Daily Flosser. Značka Glide – koupila ji společnost Procter & Gamble – nejvíce doporučovaná značka dentisty, může snad k užívání nitě přesvědčit lidi nejnanechleji. Společnosti se totiž dostalo silné podpory, když hygienou posedlý Jerry Seinfeld použil Glide ve své nesmírně oblíbené televizní show.<sup>45</sup>

Společnost se dále může pokusit rozšířit počet uživatelů značky **vstupem do nových tržních segmentů**. Když se společnost Goodyear rozhodla prodávat své pneumatiky přes Wal-Mart, Sears a Discount Tire, zvedla za první rok svůj tržní podíl ze 14 na 16 %.<sup>46</sup> V posledních letech se pokouší o dosažení nových tržních segmentů i AARP.<sup>47</sup>

### ■ AARP

AARP, American Association for Retired People (Americké sdružení důchodců) je zralá značka v mnoha různých ohledech. Tato organizace s obratem 625 milionů dolarů a 35 miliony členů slouží lidem, kterým je padesát a více, tím, že prosazuje jejich zájmy a nabízí jim výrobky, služby a výhody. Společnost je přesto pronásledována pověstí firmy pro přestárlé osoby, žijící v domovech důchodců. Protože se s tím, jak stárne generace boomers, očekává zdvojnásobení počtu lidí v důchodovém věku, snaží se AARP změnit svůj positioning a oslovovat budoucí šedesátníky, kteří stále vedou aktivní život. Cílem organizace bylo získat do roku 2003 za členy 50 % lidí ve věku 50 let a více, a k tomuto cíli vyvíjela různé aktivity. Patřily k nim triatlony v několika městech, propagující význam aktivního pohybu, putovní výstava umění Grandma Moses, která měla probouzet kreativitu, a výchovná kampaň na obranu proti lichvářským hypotékám a podvodům firem při vylepšování domova. Výzvou pro AARP je však vytvoření jediné značky, která nejen přiláká nové členy, ale bude i nadále oslovovat lidi v segmentu 65 let a více. Jako součást tohoto úsilí vydala AARP několik vydání publikace *AARP: The Magazine* (dříve nazývané *Modern Maturity*), jednu pro boomers ve věku 50–59 let, druhou pro lidi ve věku 60–69 let a třetí pro sedmdesátileté a starší.



Vylepšování vlastností: Vlasic Hamburger Stackers



Třetí způsob rozšíření počtu uživatelů značky spočívá v **získání zákazníků konkurentů**. Příklady tohoto přístupu je mnoho. Marketéři papírových kapesníků Puffs se neustále pokoušejí odlákat zákazníky Kleenexu. Objem lze také zvýšit přesvědčením současných uživatelů k zvýšenému používání značky: **1. Využívání výrobku při více příležitostech**. Podávejte polévku Campbell ke svačině. Používejte ocet Heinz na čištění oken. Vyfotografujte si Kodakem své domácí mazlíčky. **2. Používejte při každé příležitosti výrobku více**. Pijte větší sklenice pomerančové šťávy. **3. Používejte výrobek novými způsoby**. Používejte antacid Tums – náhradní zdroj vápníku.<sup>48</sup>

**VÝROBKOVÁ MODIFIKACE** Manažeři se rovněž pokoušejí stimulovat prodej modifikací vlastností výrobku pomocí zlepšení kvality, charakteristických rysů nebo stylu.

**Zlepšení kvality** cílí na zvýšení funkčního výkonu výrobku. Výrobce dokáže často předstihnout konkurenci uvedením „nového a vylepšeného“ výrobku. Výrobci potravin to nazývají *plus launch* a propagují novou přísadu nebo o něčem v reklamách uvádějí, že je to „silnější“, „větší“ nebo „lepší“. Tato strategie je účinná za předpokladů, že kvalita selepší, kupující tvrzení o zlepšené kvalitě přijmou a dostatečný počet kupujících bude ochoten za tuto zvýšenou kvalitu zaplatit. V případě odvětví kávy používají výrobci slovo „čerstvost“, aby našli lepší positioning svým značkám ve velké konkurenci rivalů, například privátních značek obchodů, u nichž si mohou zákazníci kávová zrna sami umlít. Maxwell House společnosti Kraft propaguje nyní kávu prodávanou v novém Fresh Seal balení a reklamy společnosti P&G na kávu Folger ukazují, jak její balení Aroma Seal – plastické, snadno otvíratelné a opětovně uzavíratelné – udrží její mletou kávu čerstvější.<sup>49</sup>

Zákazníci však nejsou vždy ochotní přijmout „vylepšený“ výrobek, jak ilustruje klasický příběh New Coke.

## ■ COLA-COLA

Když se Coca-Cola ocitla pod tvrdým nápořím sladší Pepsi-Coly, rozhodla se v roce 1985 nahradit svůj starý recept sladší variantou, nazvanou New Coke. Coca-Cola utratila čtyři miliony dolarů za výzkum trhu. Ochutnávky naslepo naznačovaly, že milovníci Coly dávají přednost novému, sladšímu složení, avšak uvedení New Coke na trh vyvolalo národní pozdvižení. Výzkumníci trhu se soustředili na chuť, ale zcela pominuli emotivní vazbu spotřebitelů s tradiční Coca-Colou. Došlo na rozhrávané dopisy, formální protesty a dokonce i hrozby žalobami usilující o návrat „*The Real Thing*“. Po deseti týdnech společnost New Coke stáhla a opět uvedla na trh „Classic Coke“, čímž dodala původnímu složení na trhu ještě silnější postavení.

**Zlepšení charakteristických rysů** je zaměřeno na dodání nových rysů (např. velikosti, váhy, materiálů, přísad, příslušenství), které rozšiřují výkon, všestrannost, bezpečnost nebo pohodlné používání výrobku. V roce 1998 vypěstovala společnost Vlasic po létech výzkumu a vývoje desetkrát větší okurky, než je běžná velikost nakládaných okurek. Plátky, prodávané pod názvem *Hamburger Stackers* jsou dostatečně velké, aby pokryly celý povrch hamburgeru a prodávají se po dvanácti kusech ve sklenici.<sup>50</sup>

Také společnost Pfizer se pokusila zlepšit některé rysy své značky Listerine.

## ■ PFIZER

„Pro lidi je pochopitelně velmi obtížné jít po ulici s láhví Listerine, dát si doušek a vyplivnout ho,“ říká Dermot Boden, viceprezident pro ústní hygienu společnosti Pfizer vlastníci značku Listerine. To je důvod, který dal vzniknout výrobku *Cool Mint Listerine's PocketPak*, určenému k ústní péči ve formě plátek, které se v ústech okamžitě rozplynou, a umožňují tak ústní péči „za plného provozu“. Šest let přípravy této nové, pohodlné formy Listerinu nejen umožnilo značce oslovit mladší spotřebitele, ale přineslo do roka po svém uvedení i významný obrát 120 milionů dolarů.<sup>51</sup>

Tato strategie má několik výhod. Nové charakteristiky podporují image firmy coby inovátora a získávají věrnost tržních segmentů, jimž přinášejí provedené změny hodnotu. Poskytují příležitost k publicitě zdarma a podněcují nadšení prodejců a distributorů. Hlavní nevýhoda spočívá v tom, že tuto strategii lze snadno napodobit a pokud prvenství neznamena trvalou výhodu, nemusí se zlepšení z dlouhodobého hlediska vyplatit.<sup>52</sup>

**Zlepšení stylu** je zaměřeno na zvýšení estetické přitažlivosti výrobku. Periodické zavádění nových modelů automobilů je převážně záležitostí soupeření ve stylu, stejně jako zavedení nového obalu u spotřebních výrobků. Strategie stylu by mohla poskytnout výrobku jedinečnou tržní identitu.



V soupeření stylů se však vyskytují problémy. Za prvé, je obtížné předvídat, zda se lidem – a zejména lidem – bude nový styl líbit. Za druhé, změna stylu si obvykle žádá diskontinuitu starého stylu a společnost tak riskuje, že ztratí zákazníky.

**MODIFIKACE MARKETINGOVÉHO PROGRAMU** Produktivní manažeři se mohou rozhodnout pokusit stimulovat prodej modifikací některých prvků marketingového programu. Měli by si položit následující otázky:

- **Ceny.** Přiláká snížení ceny nové zákazníky? A pokud ano, měly by být sníženy ceny ceníků nebo by mělo zlevnění proběhnout formou zvláštních slev, objemových diskontů, slev za věrné objednávky, pokrytí přepravních nákladů nebo výhodnějších platebních podmínek? Nebo by bylo naopak lepší ceny zvýšit, aby signalizovaly vyšší kvalitu?
- **Distribuce.** Dokáže společnost získat větší podporu a vystavení výrobku v existujících prodejních místech? Lze penetrovat více prodejen? Může společnost zavést výrobek do nových distribučních kanálů?
- **Reklama.** Měly by být zvýšeny výdaje na reklamu? Mělo by být změněno sdělení nebo text? Měly by být změněny mediální mix? Měla by být provedena změna v načasování, frekvenci nebo velikosti reklam?
- **Podpora prodeje.** Měla by společnost vystupňovat prodejní podporu – obchodní jednání, kupony na slevy, částečné refundace, záruky, dárky a soutěže?
- **Osobní prodej.** Měl by být zvýšen počet nebo kvalita prodejců? Měla by být změněna specializace prodejní síly? Měla by být rozdělena jinak prodejní teritoria? Měla by být upravena stimulační síla prodejní síly? Může být zlepšeno plánování prodejních návštěv?
- **Služby.** Může společnost urychlit dodávky? Může rozšířit technickou pomoc zákazníkům? Může poskytovat více úvěrů?

Marketéři často debatují o neúčinnějších nástrojích pro stadium zralosti. Mohla by například společnost získat více zvýšením své reklamy nebo rozpočtu na prodejní podporu? Prodejní podpora má v tomto stadiu větší dopad, protože spotřebitelé dosáhli rovnováhy ve svých nákupních zvyklostech a preferencích, a psychologické přesvědčování (reklama) není tak účinné jako finanční přesvědčování (akce prodejní podpory). Mnoho společností se spotřebním zbožím nyní vydává přes 60 % ze svého celkového rozpočtu na propagaci a prodejní podporu zralých výrobků. Jiní marketéři tvrdí, že značky by měly být řízeny jako kapitálová aktiva a měly by být podporovány reklamou. Výdaje na reklamu by měly být pokládány za kapitálové investice. Manažeři značek používají podporu prodeje, protože její účinky jsou rychlejší a pro jejich nadřazené viditelnější, ale nadměrná aktivita v podpoře prodeje může uškodit image značky a dlouhodobému zisku.

### 10.3.6 Marketingové strategie: stadium úpadku

Obrat klesá z více důvodů, včetně technologického pokroku, změn vkusu spotřebitelů a zvýšené domácí a zahraniční konkurence. To vše vede k nadměrné kapacitě, zvýšenému snižování cen a erozi zisku. Úpadek může být pomalý, jako v případě šicích strojů, nebo rychlý, jak tomu bylo v případě počítačových disket. Obrat se může dostat až k nule nebo může ustrnout na nízké úrovni.

Jak obrat a zisk klesají, stahují se některé firmy z trhu. Ty, které zůstanou, mohou snížit počet nabízených výrobků. Mohou se stáhnout z menších tržních segmentů a slabších obchodních kanálů, a mohou také snížit rozpočty na propagaci a dále snížit ceny. Bohužel většina společností si nevytvářela politiku nakládání se stárnoucími výrobky.

Pokud neexistují silné důvody k retenci, je další udržování slabého výrobku pro firmu velmi nákladné – a to nikoliv jen z hlediska nepokrytých režijních nákladů a zisku: existuje mnoho skrytých nákladů. Neúspěšné výrobky často spotřebovávají nepřiměřené množství času managementu, vyžadují časté přizpůsobování cen a zásob, obvykle jsou vyráběny v malých dávkách za cenu zdlouhavé a nákladné přípravy výroby, vyžadují si pozornost ze strany reklamního oddělení i prodejců – ta by mohla být využita lépe ke zvýšení ziskovosti zdravých výrobků. Neúspěšné výrobky mohou vrhnout negativní stín na image společnosti. K největším nákladům by mohlo dojít v budoucnosti. Váhá-



ní s vyřazením slabých výrobků odkládá potřebu akutního hledání výrobků, které by je v portfoliu nahradily. Slabé výrobky vytvářejí nevyvážený výrobní mix, bohatý na včerejší uživatele, ale postráající uživatele zítřejší.

Při zacházení se stárnoucími výrobky se společnost ocitá před určitým počtem úkolů a rozhodnutí. Prvním úkolem je vytvořit systém identifikace slabých výrobků. Mnohé společnosti vytvářejí k tomuto účelu tým složený ze zástupců oddělení marketingu, výzkumu a vývoje, výroby a finančního oddělení. Finanční údaje ukazují u každého výrobku trendy trhu, tržní podíl, ceny, náklady a zisk. Počítačový program pak provede analýzu těchto informací. Manažeři zodpovědní za pochybné výrobky vyplňují hodnoticí formuláře, v nichž naznačují, jakým směrem se podle nich bude ubírat investice a zisk při současném vývoji nebo při změně marketingové strategie. Výše zmíněná komise pak doporučuje, co by bylo třeba s každým výrobkem učinit – nechat ho, pozměnit jeho marketingovou strategii nebo se ho vzdát.<sup>53</sup>

Některé firmy opouštějí upadající trhy dříve než ostatní. Mnohé závisí na přítomnosti a výšce bariéry výstupu z odvětví.<sup>54</sup> Čím nižší bariéry výstupu, tím je pro firmy snadnější z odvětví odejít a pro diverzifikační firmy lákavější zůstat a získat zákazníky stahující se firm. Například společnost Procter & Gamble zůstala v upadajícím obchodě s tekutým mýdlem a zvýšila své zisky na úkor firem, které z tohoto trhu stáhly.

Podle jedné studie strategií společností v upadající fázi má firma k dispozici pět strategií:

1. Zvýšení investic firmy (aby ovládla trh nebo posílila své konkurenční postavení).
2. Udržování dosavadní úrovně investic firmy, dokud se nevyřeší nejistoty ohledně dalšího vývoje.
3. Snížení úrovně investic firmy selektivně, vzdání se neziskových skupin zákazníků a současně posilování investic firmy do lukrativních mikrosegmentů.
4. Snížení („dojení“) investic firmy tak, aby z nich rychle získala hotové peníze.
5. Odchod z odvětví a co nejvýhodnější zbavení se spojených aktiv.<sup>55</sup>

vhodná strategie závisí na relativní přitažlivosti odvětví a konkurenční síle společnosti v něm. Společnost, která se nachází v neatraktivním odvětví, ale vlastní konkurenční sílu, by měla přemýšlet o selektivním stažení. Společnost, která je v atraktivním odvětví a má konkurenční sílu, by měla uvažovat o posílení svých investic. Podívejme se, jak to provedla Quaker Oats se svými ovesnými vločkami.

## ■ QUAKER OATS

Veškeré ovesné vločky se po létech nepřízně vrátily s kampaní zdůrazňující zdraví (pro všechny) a zábavu (pro děti) a na konci devadesátých let 20. století vystřelil prodej ovesných vloček vzhůru. Ke zvratu v této kategorii došlo v lednu 1997, kdy FDA povolila výrobcům uvádět, že „strava s nízkým obsahem nasycených tuků a cholesterolu, která obsahuje rozpustné vlákniny, může snížit riziko srdečních chorob“. Firma Quaker Oats – kontroluje téměř dvě třetiny své kategorie – využila příležitost, aby se zaměřila na děti kombinací zábavy s výživou prostřednictvím takových výrobků, jako jsou *Sea Adventures* a *Golden Eggs*.<sup>56</sup>

Než se společnost měla rozhodnout mezi sklizením nebo divesticí, přijaté strategie by se podstatně lišily. **Sklizení** (*harvesting*) si žádá postupné snižování výrobních nebo firemních nákladů při současně snaze udržet obrát. Prvním krokem je snížit náklady na výzkum a vývoj a investice do výroby a výrobního zařízení. Společnost by také mohla snížit kvalitu výrobku, velikost prodejní síly, zákaznické služby a výdaje na reklamu. Měla by snížit tyto náklady, aniž by to zákazníci, konkurenti a investoři zpozorovali. Provádět sklizení je obtížné. Přesto si mnohé zralé výrobky tuto strategii vysloužily. Sklizení může podstatně zvýšit současný tok peněz.<sup>57</sup>

Společnosti, které úspěšně znovuvedou nebo omladí zralý výrobek, tak činí často tím, že přidávají novému výrobku novou hodnotu. Podívejme se opět na zkušenost firmy Pitney Bowes.

## ■ PITNEY BOWES

V roce 1986 kritici a dokonce i zaměstnanci firmy Pitney Bowes předpovídali, že faxy zničí tradiční listovní zásilky, na nichž společnost závisí. Pak začali předpovídat, že e-maily zničí faxy a že veškerý spojený technologický pokrok zničí zisky firmy. Než se stalo jinak, byla naopak taková, že nárůst direct mailů a účtů spojených s fungováním internetu počet klasických poštovních zásek snížil, nikoliv zvýšil, a internet dokonce umožnil novým společnostem jako e-Stamps a stamps.com vstoupit



do teritoria Pitney Bowes tím, že začaly nabízet „stažení“ poštovních známek přes internet. Pitney Bowes se přetvořila ve společnost přenášející zprávy – použila k tomu slogan „Engineering the Flow of Communication“. Vyvinula softwarové programy, aby umožnila spotřebitelům sledovat vstupující materiály a odcházející výrobky, konvertovat účty a tisknout součty pro použití do faxů nebo e-mailů a sledovat, kdy je konkrétní dokument náležitě zpracován. Pitney rovněž poskytuje služby elektronického billingu společnostem obchodujícím po internetu a pustila se i do elektronického razítkování, aby konkurovala firmám, které s tím začaly dříve. Podle názorů firmy Pitney Bowes není internet nepřítelem, ale spíše nástrojem k tomu, aby se společnost mohla stát firmou pro předávání a řízení zpráv jakéhokoliv druh.<sup>58</sup>

Když se společnost rozhodne, že se nějakého výrobku vzdá, ocitá se před dalšími rozhodnutími. Má-li výrobek silný distribuční a reziduální goodwill, společnost ho pravděpodobně prodá jiné firmě. Nenachází-li společnost žádné zájemce, musí se rozhodnout, zda likvidovat značku rychle či pomalu. Musí také učinit rozhodnutí, kolik zásob a jakou úroveň servisu ponechat pro bývalé zákazníky.

### 10.3.7 Koncept životního cyklu výrobku: kritika

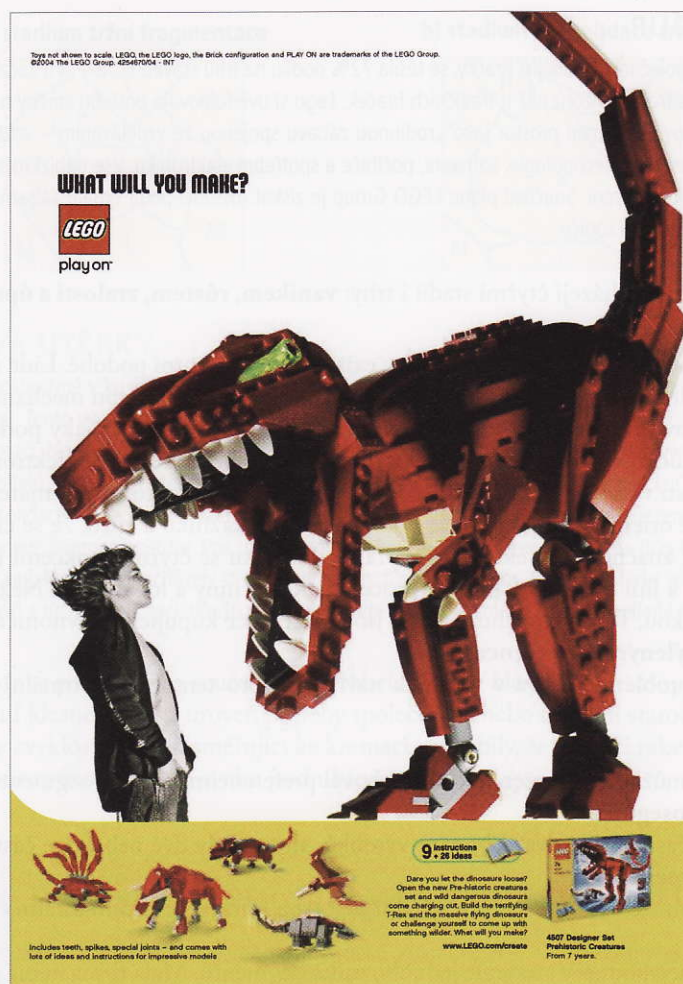
Pojetí PLC (životního cyklu produktu) pomáhá marketérům interpretovat dynamiku výrobku a trhu. Může být využito k plánování a řízení, ale je užitečné i jako nástroj předpovědi. PLC teorie má však také řadu kritiků, kteří tvrdí, že tvary a délka životních cyklů jednotlivých výrobků jsou příliš proměnlivé. Kritici namítají, že marketéři mohou vlastně jen zřídka přesně určit, ve kterém ze stadií

Tab. 10.3  
Souhrn charakteristik,  
cílů a strategií životního  
cyklu výrobku

	Zavádění	Růst	Zralost	Úpadek
<b>Charakteristika</b>				
obrat	nízký	rychle stoupající	vrcholící	klesající
náklady na zákazníka	vysoké	průměrné	nízké	nízké
zisk	záporný	zvyšující se	vysoký	klesající
zákazníci	novátoři	early adopters	většina	opozdílci
konkurenti	pár	zvyšující se počet	stabilní, ale pomalu se snižující počet	snížující se počet
<b>Marketingové cíle</b>	vytvořit znalost výrobku a podnitit jeho vyzkoušení	maximalizovat tržní podíl	maximalizovat zisk a současně bránit tržní podíl	snížovat náklady a dojit značku
<b>Strategie</b>				
výrobek	nabízet základní výrobek	nabízet výrobkovou rozšíření, servis, záruku	diverzifikovat značky a modely výrobků	vyřadit slabé
cena	zvýšená kvůli výrobním nákladům	cena penetrující trh	cena vyrovnající se nebo překonávající konkurenty	snížená cena
distribuce	vytvoření selektivní distribuce	vytvoření intenzivní distribuce	vytvoření ještě intenzivnější distribuce	selektivita: vyřazení neziskových provozoven
reklama	vytváření znalosti výrobku u early adopters a dealerů	vytváření znalosti a zájmu hromadného trhu	zvýrazňování rozdílů a výhod značky	snížování na úroveň potřebnou k udržení skalních věrných
podpora	silná podpora prodeje k upoutání pozornosti	snížená, aby se využila výhoda silné spotřebitelské poptávky	zvýšená k podnícení přechodu ke značce	snížená na minimální úroveň

Zdroje: Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*, Austin, TX: Austin Press 1978; John A. Weber, „Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles“, *Long Range Planning*, říjen 1976, str. 12–29; Peter Doyle, „The Realities of the Product Life Cycle“, *Quarterly Review of Marketing*, léto 1976.





Reklama výrobkové řady LEGO 2004. LEGO nově definovalo svůj tržní prostor jako „rodinnou zábavu spojenou se vzděláváním – edutainment“, a přestalo být firmou vyrábějící jen stavebnice pro děti.

se výrobek nachází. Může se zdát, že výrobek je zralý, přestože se jeho prodeje mohly teprve krátkodobě stabilizovat před dalším vzestupem. Kritici tvrdí, že křivka PLC je spíše výsledkem marketingových strategií než nevyhnutelným průběhem, jímž musí obrátit.

Předpokládejme, že značka je pro spotřebitele přijatelná, ale ocitla se v kritickém postavení v důsledku jiných faktorů – například špatných reklam, vyřazení ze sortimentu předního retailového řetězce, nebo vstupu velmi podobného konkurenčního výrobku podporovaného hromadným rozdáváním vzorků. Místo aby se management zabýval nápravnými opatřeními, začne se domnívat, že značka vstoupila do stadia úpadku. Stáhne proto fondy z rozpočtu na propagaci a využije je na výzkum a vývoj nových výrobků. Další rok si značka vede ještě hůře a šíří se panika... Je jasné, že PLC je závislá proměnná, která je určována marketingovými kroky, a nikoliv nezávisle proměnná. Podle toho by společnosti měly přizpůsobovat své marketingové programy.<sup>59</sup>

Tab. 10.3 shrnuje charakteristiky, marketingové cíle a marketingové strategie čtyř stadií PLC.

## 10.4 Vývoj trhu

Protože se PLC soustřeďuje spíše na to, co se děje s určitým výrobkem nebo značkou, než na to, co se děje na celém trhu, poskytuje spíše produktově než tržně orientovaný obrázek. Je třeba, aby si firmy dokázaly vizuálně představit evoluční cestu **trhu** ovlivňovanou novými potřebami, konkurenty, technologií, distribučními kanály a dalším vývojem.<sup>60</sup>

V průběhu existence výrobku nebo značky se musí jejich positioning měnit, aby udržoval krok s vývojem trhu. Podívejme se na příklad firmy Lego.



## ■ LEGO GROUP

LEGO Group, dánská společnost vyrábějící hračky, se těšila 72% podílu na trhu stavebnic, ale děti začaly trávit více volného času u videoher, počítačů a televizorů než u tradičních hraček. Lego si uvědomovala potřebu změny nebo rozšíření tržního prostoru. Definovala nově svůj tržní prostor jako „rodinnou zábavu spojenou se vzděláváním – *edutainment*“, zahrnující hračky, vzdělávání, interaktivní technologie, software, počítače a spotřební elektroniku. Vše nabízí rozvoj duševních schopností a zároveň slouží k pobavení. Součástí plánu LEGO Group je získat rostoucí podíl výdajů zákazníků tak, jak se z dětí stávají mladí dospělí a později rodiče.

Stejně jako výrobky procházejí čtyřmi stadii i trhy: **vznikem, růstem, zralostí a úpadkem.**

**VZNIK** Než začne nabývat konkrétní podoby, existuje trh v latentní podobě. Lidé například po staletí toužili po rychlejším prostředku výpočtů. Trh uspokojoval tuto potřebu mechanickými počítači, logaritmickými pravítky a velkými sčítacími stroji. Předpokládejme, že nějaký podnikatel rozpozná tuto potřebu a v duchu vytvoří technologické řešení v podobě malé, ruční elektronické kalkulačky. Musí určit vlastnosti výrobku včetně fyzické velikosti a počtu podporovaných matematických funkcí. Protože je tržně orientován, dotazuje se potenciálních zákazníků a zjistí, že se cíloví zákazníci ve svých preferencích značně liší. Někteří by si přáli kalkulačku se čtyřmi funkcemi (sčítání, odčítání, násobení a dělení) a jiní chtějí více funkcí (procenta, odmocniny a logaritmy). Někteří chtějí malou kalkulačku, jiní velkou. Tento typ trhu, v němž jsou preference kupujících rovnoměrně roztržštěny, se nazývá **trh s rozptýlenými preferencemi**.

Podnikatelův problém spočívá v tom, jak navrhnout pro tento trh optimální výrobek. Má tři možnosti volby:

1. Nový výrobek může být navržen tak, aby vyhověl preferencím jednoho segmentu trhu (**strategie jediného mikrosegmentu**).
2. Na trh lze současně uvést dva nebo více výrobků, aby získaly dvě nebo více částí trhu (**strategie více mikrosegmentů**).
3. Nový výrobek může být navržen pro střední část trhu (**strategie hromadného trhu**).

Pro malé firmy je nevhodnější strategie jednoho mikrosegmentu. Malá firma nemá prostředky, aby si získala a udržela hromadný trh. Velká firma může usilovat o hromadný trh navržením výrobku, který má středně velké rozměry a počet funkcí. Předpokládejme, že průkopnická firma je velká a navrhne výrobek pro hromadný trh. Uvedením výrobku na trh začíná stadium **vzniku**.<sup>61</sup>

**RŮST** Prodává-li se nový výrobek dobře, vstoupí na trh nové firmy, čímž začíná **stadium růstu trhu** (*market-growth stage*). Kam vstoupí druhá firma za předpokladu, že se první firma orientovala na střed? Je-li druhá firma malá, je pravděpodobné, že se vyhne čelní konkurenční srážce s průkopnickou firmou a umístí svoji značku do jednoho z rohů trhu. Je-li druhá firma velká, může uvést svoji značku do tržního středu vedle značky průkopníka. Může to snadno dopadnout tak, že si obě firmy rozdělí podíl na hromadného trhu. Nebo se může druhá firma rozhodnout pro realizaci strategie více mikrosegmentů, může obklíčit průkopnickou firmu a uzavřít ji ve středu trhu.

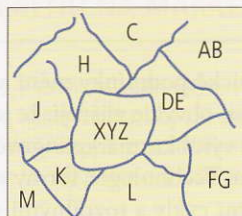
**ZRALOST** Nakonec konkurenti pokryjí a obsluhují všechny hlavní tržní segmenty a trh vstoupí do **stadia zralosti** (*maturity stage*). Ve skutečnosti jdou dále a vstupují do segmentů ostatních firem, čímž se sníží zisky všech firem v odvětví. Jak se růst trhu zpomaluje, rozštěpí se trh do jemnějších segmentů a dojde k **vysoké fragmentaci trhu**. Tato situace je ukázána na obr. 10.5a, kde písmena představují různé společnosti, zásobující rozdílné segmenty. Všimněte si, že dva segmenty jsou neobzazené, protože jsou příliš malé, než aby přinášely zisk.

Po fragmentaci trhu často následuje **konsolidace trhu**, způsobená vznikem nové vlastnosti, která je silně přitažlivá. Tato situace je ilustrována na obr. 10.5b expandující velikostí teritoria firmy X.

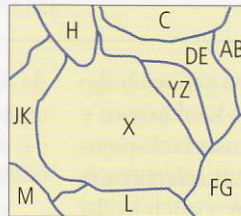
Marketingový postřeh *Dynamika konkurence vlastností* se zabývá tím, jak se na trhu objevují nové vlastnosti. Ani situace konsolidovaného trhu nebude trvalá. Jiné společnosti okopírují úspěšnou značku a trh se znovu rozštěpí. Zralé trhy oscilují mezi fragmentací a konsolidací. Fragmentaci vnáší na trh konkurence, konsolidaci přináší inovace. Podívejme se na vývoj trhu s papírovými utěrkami.



a) stadium tržní fragmentace



b) stadium konsolidace trhu

Obr. 10.5  
Strategie tržní fragmentace  
a konsolidace trhu

## ■ PAPIROVÉ UTĚRKY

Původně používaly hospodyně v kuchyních bavlněné a lněné utěrky. Jedna papírenská společnost, hledající nové trhy, přišla s papírovými utěrkami. Tento vývoj krystalizoval dosud latentní trh. Vstoupili na něj i jiní výrobci. Počet značek vzrůstal, což vedlo k tržní fragmentaci. Nadměrná kapacita odvětví vedla výrobce k hledání nových rysů. Jeden výrobce, který se dozvěděl o stížnostech spotřebitelů, že papírové utěrky nejsou dostatečně absorbující, přišel s „absorbujícími“ utěrkami a zvýšil svůj tržní podíl. Tato konsolidace trhu však netrvala dlouho, protože konkurenti přišli s vlastními verzemi absorbujících papírových utěrek. Došlo k nové fragmentaci trhu. Pak přišel jeden výrobce se „supersilnou“ utěrkou. Brzy byla napodobena. Další výrobce přišel s utěrkami, které nezanechávaly stopy, a i ty byly rychle napodobeny. Papírové utěrky se tak vyvinuly z jediného výrobku v řadu výrobků s různou absorpcí, tloušťkou a možnostmi využití. Vývoj trhu byl hnán silami inovace a konkurence.

**ÚPADEK** Nakonec poptávka po současných výrobcích začne klesat a trh vstoupí do stadia **úpadku** (*decline stage*). Bud' klesne celková úroveň potřeby společnosti, nebo nahradí starou technologii nová. Například změny zvyklostí a trend směřující ke kremaci způsobily, že výrobci rakví a pohřební ústavy museli přehodnotit způsoby vedení svého podnikání.



## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: DYNAMIKA KONKURENCE VLASTNOSTÍ

Konkurence neustále vytváří nové vlastnosti výrobků. Pokud nějaká nová vlastnost uspěje, začne ji brzy nabízet i několik konkurentů. Vzhledem k tomu, že všechny společnosti provozující čerpací stanice nyní nabízejí u čerpadel možnost platby kreditní kartou, není metoda platby již základnou k volbě čerpací stanice. **Očekávání zákazníků jsou progresivní.** Tento fakt má strategickou důležitost pro udržení vedení v zavádění nových vlastností. Každá nová vlastnost, je-li úspěšná, vytváří pro firmu konkurenční výhodu, vede k jejímu dočasnému nadprůměrnému tržnímu podílu a ziskům. Tržní lídr se musí naučit učinit z inovačního procesu rutinu.

Může firma pohlížet do budoucnosti a očekávat poslušnost vlastností, které pravděpodobně získají oblibu a budou technologicky proveditelné? Jak může firma objevovat nové vlastnosti? Existují čtyři přístupy:

1. **Proces dotazování zákazníků.** Společnost se může tázat spotřebitelů, jaké výhody by si přáli, aby byly dodány výrobku, i na žádoucí úroveň každé z nich. Firma také zkoumá náklady na vývoj každé nové vlastnosti a pravděpodobné reakce konkurence.
2. **Intuitivní proces.** Podnikatelé dostávají intuitivní nápady a pustí se do vývoje výrobku bez přílišného marketingového výzkumu. Vítěze a poražené určuje přirozená selekce. Jestliže výrobce intuitivně realizoval u výrobku vlastnost, kterou trh žádá, pak o něm lze říci, že je chytrý nebo měl štěstí.
3. **Dialektický proces.** Novátoři by neměli jít s davem. Například modré džíny, které vstoupily na trh jako laciné oděvní zboží, se za čas dostaly do módy a jejich cena stoupla. Tento jednosměrný

pohyb však obsahuje semínka vlastní destrukce. Cena nakonec znovu spadne nebo přijde nový výrobce s laciným materiálem na kalhoty.

4. **Proces hierarchie potřeb** (viz Maslowovu teorii v kapitole 6). První automobily se staly základními dopravními prostředky, a byly navrženy tak, aby byly bezpečné. Později začaly automobily uspokojovat potřeby společenského uznání a statutu. Ještě později byly automobily navrhovány tak, aby pomáhaly lidem k vlastnímu „sebenaplnění“. Úkolem inovátora je poznat, kdy je trh připraven uspokojovat potřebu vyššího řádu.

Skutečné uvádění nových vlastností na trh je složitější, než naznačují jednoduché teorie. Neměli bychom podceňovat úlohu technologie a společenských procesů. Například silné přání spotřebitelů mít přenosný počítač zůstávalo nesplněné, dokud dostatečně nepokročila technologie miniaturizace. Okolností, jako jsou inflace, nedostatky určitého zboží, ekologie, ochrana zájmů spotřebitelů a nové životní styly, vedou spotřebitele k tomu, aby přehodnocovali výrobové vlastnosti. Inflace zvyšuje přání po menších automobilech, zatímco touha po bezpečném automobilu naopak vede k potřebě těžších automobilů. Inovátor musí využívat marketingový výzkum k vyhodnocení síly různých vlastností, aby určil, jaký tah bude pro společnost nejlepší.

*Zdroj:* Marnik G. Dekimpe a Dominique E. Hanssens, „Empirical Generalization about Market Evolution and Stationarity“, *Marketing Science*, 14, č. 3 (1995); str. 109-121.



## Shrnutí

1. Rozhodování o positioningu vyžaduje volbu referenčního rámce – identifikaci cílového trhu a povahy konkurence – a ideálních bodů shody a bodů rozdílnosti asociací spojených se značkou. K rozhodnutí o vhodném referenčním rámci je třeba pochopit chování spotřebitelů a jejich úvahy při volbě značky.
2. Body rozdílnosti jsou ty asociace, které jsou pro značku jedinečné a které zároveň silně vyznávají a příznivě hodnotí spotřebitelé. Body shody jsou ty asociace, které nejsou nutně jedinečné, ale spíše sdílené s jinými značkami. Body shody kategorie jsou asociace, které spotřebitelé pokládají za nezbytné pro legitimní a věrohodnou nabídku výrobku v rámci konkrétní kategorie. Konkurenční bod shody asociace je ta asociace, která je určena k negaci bodů rozdílnosti konkurentů.
3. Klíčem ke konkurenční výhodě je výrobková diferenciací. Tržní nabídku lze diferencovat podle pěti dimenzí: výrobek (tvar, prvky, kvalita výkonu, kvalita shody, trvanlivost, spolehlivost, opravitelnost, styl, design), služby (snadnost objednávky, dodání, instalace, instruktaž zákazníků, rady zákazníkům, údržba a opravy, různé služby), pracovníci prodeje, distribuční kanál nebo image (symboly, média, atmosféra a akce).
4. Protože se ekonomické podmínky mění a aktivita konkurence liší, společnosti obvykle zjišťují, že je nutné v průběhu životního cyklu výrobku marketingové strategie několikrát přeformulovat. Technologie, formy výrobku a značky také projevují životní cykly s rozdílnými stadii. Obecným sledem stadií v kterémkoliv životním cyklu je uvedení, růst, zralost a úpadek. Většina dnešních výrobků se nachází ve stadiu zralosti.
5. Každé stadium životního cyklu výrobku si žádá rozdílné marketingové strategie. Stadium uvedení se vyznačuje pomalým růstem a minimálními zisky. Je-li úspěšné, vstoupí výrobek do stadia růstu, které se vyznačuje rychlým růstem obrátu a zvyšujícími se zisky. Následuje stadium zralosti, v němž se růst obrátu zpomalí a zisky se stabilizují. Nakonec výrobek vstoupí do stadia úpadku. Úkolem společnosti je identifikovat skutečně slabé výrobky, vytvořit pro každý z nich strategii, a vyřadit slabé výrobky způsobem, který minimalizuje nepříznivý dopad na zisky společnosti, zaměstnance a zákazníky.
6. Stejně jako výrobky procházejí čtyřmi stadii i trhy: vznik, růst, zralost a úpadek.

## Aplikace

### MARKETINGOVÁ ÚVAHA: MAJÍ ZNAČKY OMEZENÉ ŽIVOTY?

Komentátoři často poté, co značka začíná na trzích ztrácet nebo zcela zmizí, konstatují, že „všechny značky jednoho dne skončí“. Jejich argument spočívá v tom, že všechny značky mají v jistém smyslu omezený život a nelze očekávat, že by mohly mít na trhu postavení navždy. Jiní znalci však naopak tvrdí, že značky mohou žít neomezeně dlouho a jejich dlouhodobý úspěch závisí na obratnosti a schopnostech marketérů.

**Zaujměte stanovisko:** Nelze očekávat, že by značky měly neomezené trvání, nebo že neexistuje žádný důvod, proč by měly kdy zastarat.

### MARKETINGOVÁ DISKUSE

Identifikujte jiné negativně závislé vlastnosti a výhody, které neobsahuje tab. 10.2. Jaké strategie používají firmy, aby si vytvořily positioning pomocí párů vlastností a výhod?





## ZAMĚŘENO NA MARKETING: KRISPY KREME

Krispy Kreme peče 2,7 miliardy koblih ročně. Firma však potřebovala více, než vyrábět čerstvé a horké koblihy, aby získala v roce 2003 titul „Nejlepší značka USA“. Cena akcií Krispy Kreme se během tří let zečtyřnásobila a celý řetězec nyní generuje ve svých více než 300 provozovnách miliardu dolarů obrátu ročně.

Jak mění Krispy Kreme koblihy v dolary? Mohou za to pečlivý positioning značky a lokální marketing. „Máme pouhou značku a výrobek,“ říká generální ředitel Krispy Kreme Scott Livengood. „Nejedná se o nic okázalého.“ Společnost není nová, byla založena již v roce 1937, a součástí image její značky je určitá staromódnost. Prostá červená, zelená a bílá barva její retro grafiky vyvolávají poklidné **šťastné dny** padesátých let, stejně jako umakartové, dětem přátelsky nakloněné prostředí obchodů. „Chceme, aby si odtud každý zákazník odnášel pocit příjemně stráveného času a dobré vzpomínky,“ říká Livengood.

Image značky společnosti také spočívá v čerstvých, horkých koblihách – v čerstvosti měřené v hodinách. Ve světě zpracovaných potravin a polotovarů se nic nevyrovná čerstvé, horké kobliže. Marketing společnosti je lokální. Krispy Kreme nemá žádný rozpočet na reklamu v tradičních médiích. Marketingoví manažeři „místní komunity“ si spíše zajišťují pomoc místních skupin a charitativních organizací. Společnost například pomáhá těmto charitativním organizacím získávat prostředky tím, že jim prodává koblihy za poloviční cenu, které oni mohou následně přeprodat za cenu plnou. Prodej místního pečiva se stal pro společnost propagačním nástrojem.

Další taktikou je darovat koblihy před vstupem na trh novinám, televizním a rozhlasovým stanicím. Krispy Kreme zabodovala u veřejnosti v roce 1996, když otevřela svůj první obchod v New Yorku. Společnost dodala zdarma krabici koblih do *Today Show* a získala tak celonárodní publicitu v hodnotě milionů dolarů za cenu několika koblih. I v den vstupu na burzu se spoléhala na rozruch způsobený nabídkou čerstvých koblih zdarma přímo v burzovním sále.

Každá místní provozovna je vyslancem značky a její značku charakterizuje typické „koblihové divadlo“. Tento mnohasmyslový zážitek probíhá v každém obchodě několikrát denně. Když se v obchodě rozsvítí nápis „Hot Doughnuts Now“, představení začíná. Skleněná stěna umožňuje zákazníkům celé představení sledovat.

Zážitky z koblihového divadla působí na třech úrovních. Na přímé úrovni představení pobaví zákazníky a vtáhne je do zážitku z výroby koblih. Na nepřímé úrovni ukazuje, že výrobky jsou čerstvé a dělají se v čistém prostředí. Pocity na úrovni podprahové popisuje generální ředitel Livengood: „Pohyb výrobků na běžícím páse přes kontrolní stanoviště má uvolňující, téměř hypnotizující účinky. Jediná věc, která se tomu vyrovná, je stát na břehu oceánu a pozorovat vlny. Je to plynulý, relaxující pohyb s příznivým dopadem na lidi.“

Lidé se shromažďují v obchodě, aby sledovali, jak se ve vlnách vynořují horké a lahodně čerstvé koblihy. Nevadí jim stát v dlouhých frontách před nově otevřenými provozovnami, aby se jim dostalo vůně právě pečených koblih, aby sledovali, jak na ně dopadá vodopád vanilkové polevy a vychutnali si horké koblihy, které „se vám rozpouštějí v ústech a báječně chutnají“.

Koblihové divadlo je zčásti showbusinessem – vtaňuje zákazníky do procesu výroby koblih a vzbuzuje v nich pocit, že jsou jeho součástí. Další aspekt showbusinessu spočívá v tom, že se výrobky dostávají do televizních show, například do *The Sopranos* a *Will & Grace* nebo do filmů – *Bruce Almighty*. A konečně, expanzi do zahraničí pohánějí takové celebrity, jako jsou Dick Clark, Hank Aaron a Jimmy Buffet, kteří otevřeli své vlastní franšizy Krispy Kreme. Krispy Kreme totiž neposkytuje franšizu jen tak někomu.

Krispy Kreme dosahuje 65 % svých příjmů přímým prodejem koblih veřejnosti ve 106 obchodech, které společnost vlastní. Další 31 % přichází z prodeje směsi na přípravu, strojů na výrobu koblih a přísad do koblih 186 franšizovým obchodům. Poslední 4 % přicházejí z franšizových licencí a poplatků.

Krispy Kreme nyní prochází expanzí a prodává koblihy prostřednictvím obchodů s potravinami. Neublíží to značce? Stan Parker, dlouholetý viceprezident pro marketing, říká že nikoliv, protože společnost nadále klade důraz na čerstvost. Denně doplňuje balené koblihy z místních obchodů Krispy Kreme a odstraňuje neprodané. Přítomnost koblih v obchodech s potravinami připomíná lidem chuť čerstvých, horkých koblih Krispy Kreme a přivádí je zpět do obchodů společnosti.

Úspěch Krispy Kreme se stal budíčkem pro konkurenční společnost Dunkin' Donuts, která byla až do té doby příliš spokojená sama se sebou. Několik úderů od Krispy Kreme v oblasti koblih a od Starbucksu v oblasti kávy vedlo Dunkin' Donuts k předělání svého menu a obchodů, které byly již dlouhá léta stále stejné. Než aby se vydala na cestu inovací, rozhlédla se, co si dávají zákazníci jinde. Zavedla základní výrobky, například bagety, nízkotučné vdolečky či snídaňové sendviče. V porovnání s příjmy Dunkin' Donuts, které činily v roce 2003 tři miliardy dolarů, je Krispy Kreme stále trpaslíkem, ale Dunkin' se musí snažit nalézt nové způsoby, jak vytvořit vzrušení, které je základem pýchy zákazníků, protože jedna věc je jistá: Krispy Kreme nehodlá být nudná.

### Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu Krispy Kreme?
2. Kde je Krispy Kreme zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Co byste doporučili marketingovému vedení, aby se dostalo dále? Co by mělo určitě provést se svým marketingem?

*Zdroje:* Andy Server, „The Hole Story: How Krispy Kreme Became the Hottest Brand in America“, *Fortune*, 7. července 2003, str. 52–62; „Create Spontaneous Media Events“, *Business 2.0*, prosinec 2003; Barbara Grondin Francell, „Krispy Kreme is Sweet on C-Stores“, *Convenience Store News*, 12. října 2003, str. 70; „Profile: Ethical Sweetener – Charlotte Taylor, Community Marketing Manager, Krispy Kreme“, *Marketing*, 11. září 2003, str. 18; Dan Malovany, Kreme de la Kreme, *Snatch Food & Wholesale Bakery*, únor 2002; Kirk Kazanjian a Amy Joyner, *Making Dough: The 12 Secret Ingredients of Krispy Kreme's Secret Success*, New York: John Wiley & Sons 2003; Daniel McGinn, „Oh, secret, Regente: Dunkin' Donuts Faces Two High-End Rivals“, *Newsweek*, 29. září 2003, str. 34; [www.krispykreme.com](http://www.krispykreme.com).