

ČÁST

5

FORMOVÁNÍ TRŽNÍCH NABÍDEK

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Jaké jsou charakteristiky výrobků a jak je lze klasifikovat?
2. Jak mohou společnosti diferencovat výrobky?
3. Jak může společnost vytvářet a řídit svůj výrobní mix a výrobní řady?
4. Jak mohou společnosti využívat co-branding nebo branding jednotlivých složek?
5. Jak mohou společnosti používat balení (jeho formu i grafickou podobu) a záruky jako marketingové nástroje?

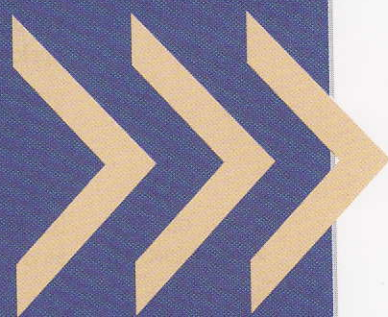


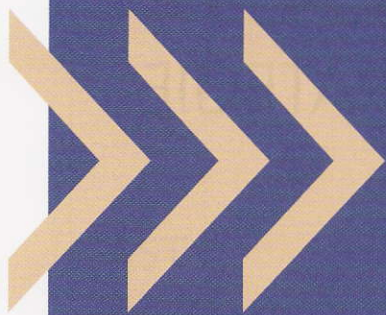
KAPITOLA 12

STANOVENÍ VÝROBKOVÉ STRATEGIE

V srdci skvělé značky je skvělý výrobek. Výrobek je klíčovým prvkem tržní nabídky. Tržní lídři obvykle nabízejí výrobky či služby nejlepší kvality.

Snad žádný luxusní výrobek v sobě nespojuje řemeslnou zručnost, tržní nadvládu a dlouhou životnost jako piana Steinway. Tato sto padesát let stará rodinná společnost zachovává mnoho stejných výrobních procesů ze svých úplných začátků v New York City. Přestože výroba hromadně vyráběného piana trvá 20 dní, sestavení piana Steinway zabere devět měsíců až jeden rok. Piano značky Steinway se skládá z 12 000 součástí, z nichž se většina vyrábí ručně, a opírá se o 120 technických patentů a inovací. Navzdory skutečnosti, že dokáže vyrobit pouze několik tisíc pian za rok a prodává v USA jen 2 % kusů všech klávesových nástrojů, kontroluje 25 % obrátu a 35 % zisku odvětví. Nepřekvapuje proto, že Steinway vlastní koncertní síně (kde má tržní podíl přes 95 %), skladatelé a hudebníci.¹





Marketingové plánování začíná formulací nabídky uspokojující potřeby nebo přání cílových zákazníků. Zákazník bude posuzovat nabídku podle tří základních prvků: vlastností a kvality výrobku, mixu poskytovaných služeb, jejich kvality a ceny (viz obr. 12.1). V této kapitole se budeme zabývat výrobkem, v kapitole 13 službami a v kapitole 14 cenami. Všechny tři prvky musí být propojeny v konkurenceschopnou a lákavou nabídku.

12.1 Charakteristiky a klasifikace výrobků

Mnoho lidí se domnívá, že výrobek je hmotnou nabídkou, ale výrobek může být více než jen to. **Výrobek** je cokoli, co může být nabídnuto trhu k uspokojení nějaké potřeby nebo přání. K výrobkům, které se objevují na trhu, patří fyzické zboží, služby, zážitky, akce, osoby, místa, nemovitosti, informace a ideje.

12.1.1 Výrobové úrovně: hierarchie hodnoty pro zákazníka

Při plánování své tržní nabídky se musí marketér zabývat pěti výrobovými úrovněmi (viz obr. 12.2).² Každá úroveň přidává zákazníkům další hodnotu a těchto pět úrovní tvoří **hierarchii hodnoty pro zákazníka**. Základní úroveň je **samotná výhoda**: služba nebo výhoda, kterou si zákazník skutečně kupuje. Hotelový host si kupuje „odpočinek a spánek“. Zákazník kupující vrtačku si kupuje „díry“. Marketéři musí sami sebe vnímat jako poskytovatele výhod.

Na druhé úrovni musí marketér proměnit samotnou výhodu v **základní výrobek**. V hotelovém pokoji je proto lůžko, koupelna, ručníky, stůl, prádelník a skříň.

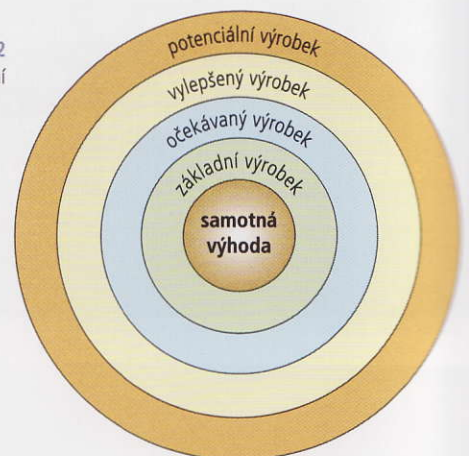
Na třetí úrovni marketér připravuje **očekávaný výrobek**, soubor atributů a podmínek, které kupující normálně očekávají, když si tento výrobek kupují. Hoteloví hosté očekávají čisté lůžko, vyprané ručníky, svítící lampy a určitý stupeň klidu. Protože většina hotelů může tato minimální očekávání splnit, cestovatelé si obvykle vyberou hotel, který jim nejvíce vyhovuje nebo který je nejlacinější.

Na čtvrté úrovni marketér připraví **vylepšený výrobek**, který předčí očekávání zákazníků. Ve vyspělých zemích se positioning značky a konkurenční boj odehrává právě na této úrovni. V rozvojových zemích a na vznikajících trzích Číny a Indie konkurenční boj obvykle probíhá na úrovni očekávaného výrobku.

Obr. 12.1
Složky tržní nabídky



Obr. 12.2
Pět výrobových úrovní



Diferenciace vzniká na základě rozšířených výrobků. Ty také vedou marketéra k tomu, aby se podíval na celkový **spotřební systém** uživatele: způsob, jakým spotřebitelé získávají a používají výrobky a s nimi spojené služby.³ Jak si již před časem všiml Levitt:

„Nová konkurence se neodehrává mezi tím, co společnosti vyrábějí ve svých továrnách, ale mezi tím, co přidávají k výstupu svých továren ve formě balení, služeb, reklamy, rad zákazníkům, financování, dodacích podmínek, skladování a všeho dalšího, co má pro lidi hodnotu.“⁴

Ke strategii rozšiřování výrobků je potřeba uvést několik věcí. Za prvé, každé rozšíření zvyšuje náklady. Za druhé, dodaná rozšíření se brzy stanou očekávanými výhodami a nezbytnými body shody. Dnešní hoteloví hosté očekávají kabelovou nebo satelitní televizi s dálkovým ovládáním a přístup k vysokorychlostnímu internetu nebo dvě telefonní linky. To znamená, že konkurenti budou muset sledat neustále další prvky a výhody. Za třetí, jak společnosti zvyšují cenu svých rozšířených výrobků, nabídnou někteří konkurenti „ořezanou“ verzi za mnohem nižší cenu. Proto jsme zároveň se zvyšováním počtu luxusních hotelů, jako jsou Four Seasons a Ritz Carlton, i svědky vzniku laciných hotelů a motelů jako Motel 6 a Comfort Inn, které slouží klientům požadujícím jen základní „výrobek“.

■ JAMESTOWN CONTAINER

Co by mohlo být obtížnější diferencovat, než vlnitou lepenku? Přesto však Jamestown Container Company, hlavní dodavatel výrobků z vlnitého papíru pro takové společnosti jako 3M, vytvořil strategické partnerství s výrobcí v oblasti, aby zajišťovali vše nezbytné pro dodávkový systém. Tento systém poskytuje společnosti nejen krabice, ale i lepicí pásky, smršťovací fólie a vše ostatní, co potřebuje k vystavování nebo zaslání konečného výrobku zákazníkům. „Je to kombinace, která zajišťuje přežití,“ říká provozní ředitel. „Mnoho zákazníků chce dostat vše z jednoho místa. Musíme provádět neustálou reorganizaci a vytvářet tyto druhy vztahů, abychom zůstali konkurenceschopní.“⁵

Na páté úrovni se nachází **potenciální výrobek**, který obsahuje veškerá možná vylepšení a proměny výrobku nebo nabídky, jak by mohla vypadat v budoucnosti. Je to oblast, v níž společnosti hledají nové způsoby uspokojování zákazníků a odlišení své nabídky. Například v době, kdy zákazníci žádají stále rychlejší internet a bezdrátové připojení, investuje společnost Verizon svůj kapitál do vytváření velkého množství potenciálních výrobků.

■ VERIZON

Než aby byla vnímána jen jako následovatel ve vysoce konkurenčním odvětví telekomunikací, tlačí se rychle do zcela nového teritoria. Hodlá například do 10–15 let zavést optické připojení do každého domova a firmy ve 29 státech, kde operuje. To umožní rychlostí světla přenášet vše od tradičních telefonních služeb až k HDTV (*high definition TV* – televize s vysokým stupněm rozlišení). Společnost se chová neméně agresivně v případě bezdrátových technologií. Verizon pokryla Manhattan více než tisícem Wi-Fi hot spotů, které umožňují kterémukoliv předplatiteli broadband služeb společnosti Verizon používat laptop k bezdrátovému připojení na síť v blízkosti kterékoliv z jejího telefonního připojení. Společnost také používá 3G, bezdrátovou službu třetí generace, která umožňuje zákazníkům vysokorychlostní připojení na internet z mobilních telefonů. Stručně řečeno, společnost investuje miliardy do služeb, o nichž ještě zákazníci ani neví, že je chtějí, ale které podle názoru společnosti stanoví standardy pro celé odvětví.⁶

Je třeba brát v úvahu také platformy customizace, které nabízejí nové e-commerce stránky, z nichž se mohou společnosti poučit o tom, čemu dávají různí zákazníci přednost. Procter & Gamble například vytvořila webové stránky Reflect.com, které nabízejí customizované zkrášlující výrobky interaktivně vytvářené na těchto stránkách.

12.1.2 Klasifikace výrobků

Marketéři tradičně klasifikují výrobky podle jejich charakteristik: trvanlivosti, hmatatelnosti a využití (spotřebního nebo průmyslového). Každý typ výrobků má vlastní strategii marketingového mixu.⁷

TRVANLIVOST A HMATATELNOST Výrobky lze podle trvanlivosti a hmatatelnosti třídit do tří skupin:

1. **Netrvanlivé zboží** – je hmotné zboží, které se obvykle spotřebuje najednou nebo při několika použitích – například pivo nebo mýdlo. Protože je toto zboží spotřebováno rychle a nakupováno často, je vhodnou strategií učinit je dostupným v mnoha lokalitách, účtovat si jen malou marži a vložit značné prostředky do reklamy k podnícení vyzkoušení a vytvoření preferencí.
2. **Trvanlivé zboží** – je hmotné zboží, které vydrží četná použití: chladničky, obráběcí stroje a oděvy. Trvanlivé výrobky si obvykle vyžadují více osobního prodeje a služeb, poskytují vyšší marže a vyžadují větší záruky ze strany prodejce.
3. **Služby** – jsou nehmotné, neoddělitelné, proměnné a pomíjivé produkty. V důsledku toho obvykle vyžadují větší kontrolu kvality, důvěryhodnost dodavatele a přizpůsobivost. K příkladům patří stříhání vlasů, právní poradenství a opravy elektrospotřebičů.

KLASIFIKACE SPOTŘEBNÍHO ZBOŽÍ Širokou škálu zboží kupovaného spotřebiteli lze třídit podle nákupních návyků. Rozlišujeme mezi zbožím denní potřeby, zbožím dlouhodobé spotřeby, speciálním zbožím a nehledaným zbožím.

Spotřebitel obvykle nakupuje **zboží denní potřeby** často, okamžitě a s minimem úsilí. K příkladům patří tabákové výrobky, mýdlo a noviny. Zboží tohoto typu lze dělit ještě dále. **Běžné spotřebitelské zboží** je zboží, které spotřebitelé kupují pravidelně. Zákazník může například rutinně nakupovat kečup Heinz, zubní pastu Crest a kreky Ritz. **Impulzivní zboží** je nakupováno bez jakéhokoliv plánování nebo usilovného hledání. **Zboží naléhavé potřeby** je nakupováno v situacích urgentní potřeby, jako deštník při bouři, zimní boty a lopaty při prvním zimním sněžení. Výrobci impulzivního a nehledaného zboží jej umísťují do těch provozoven, v nichž je pravděpodobné, že spotřebitel pocítí naléhavou potřebu nebo nutkání ke koupi.

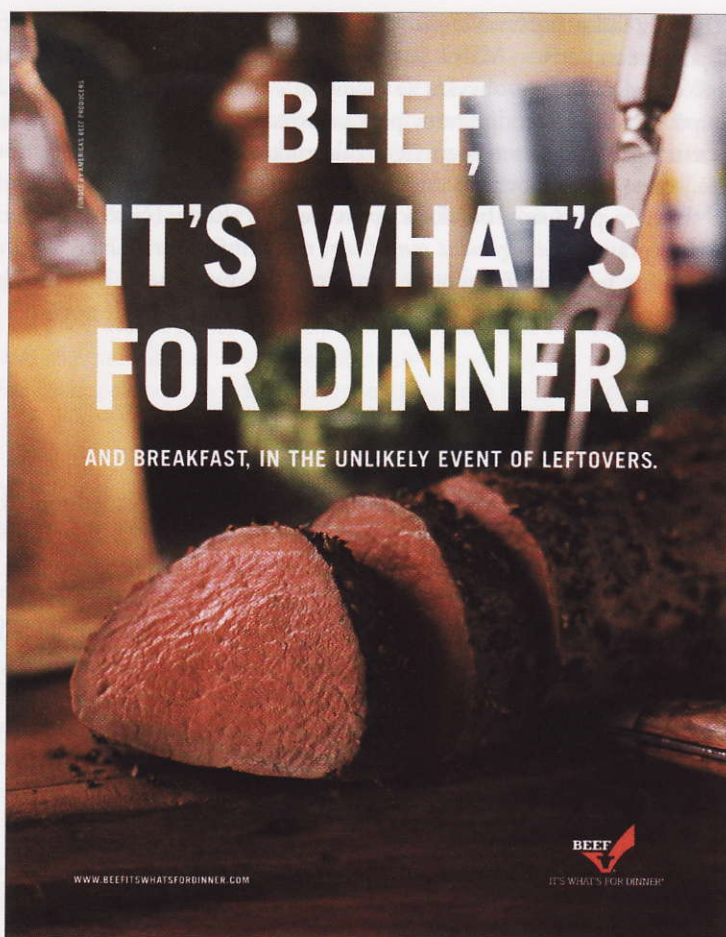
Zboží dlouhodobé spotřeby je zboží, které spotřebitel v procesu výběru a nákupu obvykle porovnává na základě vhodnosti, kvality, ceny a stylu. K příkladům patří nábytek, ošacení, ojeté automobily a velké spotřebiče. Zboží dlouhodobé spotřeby lze ještě dále dělit. **Homogenní zboží dlouhodobé spotřeby** si je podobné kvalitou, ale liší se natolik v cenách, že se vyplatí provést srovnání. **Heterogenní zboží dlouhodobé spotřeby** se liší ve výrobních rysech a službách, které mohou být důležitější než cena. Prodejce heterogenního zboží vede široký sortiment, aby uspokojil individuální vkus, a musí mít vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří dokáží zákazníkům podávat informace a radit.

Speciální zboží má jedinečné charakteristiky nebo značkovou identifikaci, kvůli nimž je dostatečné množství zákazníků ochotno vyvinout zvláštní nákupní úsilí. K příkladům patří automobily, stereo soupravy, fotografické vybavení a pánské obleky. Mercedes je speciálním zbožím, protože zákazníci, kteří o něj projeví zájem, nebudou váhat cestovat značnou dálku, aby si ho mohli koupit. Ke speciálnímu zboží nepatří porovnávání a zákazníci investují čas pouze k dosažení dealerů, kteří požadované výrobky nabízejí. Dealeři nemusí mít výhodné lokality, musí však perspektivní zákazníky o svých lokalitách informovat.

Nehledané zboží je takové zboží, o němž spotřebitelé nevědí nebo o jehož pořízení obvykle neuvažují, jako je například detektor kouře. Klasickými příklady známého, ale nehledaného zboží jsou životní pojistky, místa na hřbitovech, náhrobky a encyklopedie. Nehledané zboží vyžaduje reklamu a podporu osobního prodeje.

KLASIFIKACE PRŮMYSLOVÉHO ZBOŽÍ Průmyslové zboží lze klasifikovat podle toho, jak vstupuje do výrobního procesu a podle jeho relativní nákladnosti. Můžeme rozlišovat tři skupiny průmyslového zboží: materiály a díly, kapitálové položky a provozní materiál a za třetí obchodní služby. **Materiály a díly** jsou zbožím určeným pro výrobek. Dělí se do dvou tříd: suroviny a zpracované materiály a díly. **Suroviny** se dělí do dvou hlavních skupin: **zemědělské produkty** (například pšenice, bavlna, dobytek, ovoce a zelenina) a **přírodní zdroje** (například ryby, stavební dřevo, surová ropa, železná ruda). Zemědělské produkty dodává mnoho výrobců, kteří je předávají marketingovým prostředníkům, a ti poskytují třídění, uskladnění, přepravu a prodejní služby. Jejich netrvanlivá a sezonní povaha vede ke speciálním marketingovým praktikám a jejich komoditní charakter nevyžaduje až na několik výjimek přílišnou reklamní a propagační činnost. Občas přicházejí komoditní sdružení s kampaněmi na propagaci svého výrobku – brambor, sýra či hovězího masa. Někteří výrobci opatřují svůj výrobek značkou – saláty Dole, jablka Mott's, banány Chiquita.

Nabídka přírodních zdrojů je omezená. Mívají obvykle velký objem a nízkou jednotkovou hodnotu a musí se dostat od výrobce k uživateli. Průmyslovým zákazníkům je obvykle přímo dodává několik málo větších výrobců. Protože jsou uživatelé na těchto materiálech závislí, jsou běžné



Reklama Beef Council, součást reklamní kampaně v televizi a tisku *Beef, It's What's for Dinner* sloužící k propagaci hovězího masa coby základu dobrého jídla.

dlouhodobé dodavatelské smlouvy. Homogenita přírodních materiálů omezuje množství a možnosti aktivit stimulujících poptávku. Hlavními faktory, které ovlivňují výběr dodavatelů, jsou cena a spolehlivost dodávek.

Zpracované materiály a díly se dělí do dvou kategorií: na materiály (železo, vlna, cement, dráty) a díly (malé motory, pneumatiky, odlitky). **Materiály** jsou obvykle dále zpracovávány – z železné rudy se dělá ocel a z vlny se dělají látky. Standardizovaná povaha materiálů obvykle znamená, že klíčovými faktory jsou cena a spolehlivost dodávek. **Díly** vstupují do dokončovaného výrobku bez dalších změn formy, například malé motory jsou vkládány do vysavačů nebo pneumatiky se montují na automobily. Většina zpracovaných materiálů a dílů je prodávána přímo průmyslovým uživatelům. Cena a úroveň služeb jsou hlavními marketingovými zřeteli, zatímco branding a reklama bývají méně podstatné.

Kapitálové položky jsou zbožím dlouhodobé trvanlivosti, které pomáhají při přípravě konečného výrobku a další práci s ním. Sestávají ze dvou skupin: nemovitostí a vybavení. **Nemovitosti** zahrnují budovy (továrny, kanceláře) a těžké vybavení (generátory, lisy, velké počítače, výtahy). Nemovitosti jsou významnou položkou nákupů. Jsou obvykle nakupovány přímo od výrobce a nákupu běžně předchází dlouhé období jednání. K prodejní síle výrobce patří techničtí pracovníci. Výrobci musí být ochotni vyrábět podle zadaných specifikací a poskytovat poprodejní služby. Reklama je mnohem méně důležitá než osobní prodej.

Vybavení sestává z přemístitelného továrního vybavení a nástrojů (ruční nástroje, zdvižné vozíky) a kancelářského vybavení (osobní počítače, psací stoly). Tyto typy vybavení se nestávají součástí konečného výrobku. Mají kratší životnost než nemovitosti, ale delší než provozní materiál. Přestože někteří výrobci vybavení prodávají přímo, častěji využívají prostředníky, protože trh je geograficky nasytřený, zákazníci jsou početní a objednávky malé. Hlavními zřeteli jsou kvalita, vlastnosti, cena a úroveň služeb. Prodejní síla bývá důležitější než reklama, i když efektivně lze využít i reklamu.

Provozní materiál a obchodní služby jsou zbožím a službami krátkodobé povahy, které usnadňují přípravu výrobku a další práci s hotovým výrobkem. Provozní materiál sestává ze dvou typů: **položek**

údržby a oprav (laky, hřebíky, košťata) a **provozních položek** (mazadla, uhlí, psací papír, tužky). Jsou označovány společnou zkratkou MRO (*maintenance, repairs, operating*). Provozní materiály jsou ekvivalentem zboží denní potřeby a obvykle se nakupují s minimálním úsilím na základě přímých opakovaných nákupů. Obvykle jsou dodávány přes prostředníky, kvůli jejich nízké jednotkové hodnotě a velkému počtu a geografickému rozptýlení zákazníků. Důležitými faktory jsou cena a služby, protože dodavatelé jsou standardizováni a preference značek není vysoká.

K obchodním službám patří **údržbářské a opravárenské služby** (čištění oken, opravy kopírek) a **poradenské služby** (právní, *management consulting*, reklamní). Údržbářské a opravárenské služby jsou obvykle dodávány na základě smlouvy s malými dodavateli nebo jsou prováděny výrobcem původního zařízení. Poradenské služby jsou obvykle nakupovány na základě pověsti a kvality zaměstnanců dodavatele.

12.2 Diferenciace

K tomu, aby mohly být výrobky brandovány, musí být diferencované. Na jednom konci nacházíme výrobky, které příliš rozmanitosti neumožňují: kuřata, aspirin, ocel. Ale i zde je diferenciace možná: kuřata Perdue, aspirin Bayer a indická společnost Tata Steel si ve svých odvětvích dokázaly vytvořit zřetelnou identitu. Procter & Gamble vyrábí prací prášky Tide, Cheer a Gain, každý s vlastní identitou značky. Na druhém konci jsou výrobky schopné vysoké diferenciace, jako jsou automobily, budovy a nábytek. Zde má prodejce k dispozici nadbytek různého designu, vlastností, kvality výkonu, kvality shody, trvanlivosti, spolehlivosti, opravitelnosti a stylu.⁸

Marketéři neustále hledají nové dimenze diferenciace. Otis Elevator Company vsadila ve své kategorii na to, že její výtahy jsou „chytřejší“.

■ OTIS ELEVATOR COMPANY

U běžných skupin výtahů v halách kancelářských budov stisknete tlačítko „nahoru“ a nastoupíte do prvního výtahu, který se objeví, aniž byste měli nejmenší představu o tom, kolikrát zastaví, než se dostanete do svého poschodí. Otis nyní přišla s „chytrým“ výtahem. Na centrálním panelu stisknete tlačítko se svým poschodím. Panel vám sdělí, který z výtahů vás tam dovezde. Dopraví vás tam přímo a pak se ihned vrátí do přízemí. S touto jednoduchou změnou se společnost Otis podařilo proměnit každý výtah v expres. Tento výrazný diferenciační faktor nejen umožňuje rychlejší jízdu a méně povzdechů lidí, kteří se potřebují svést, ale přináší i výhody stavitelům. Budovy potřebují pro danou hustotu lidí méně výtahů, takže stavitelé mohou využít uvolněný prostor pro lidi.⁹

12.2.1 Výrobová diferenciace

FORMA Mnoho výrobků lze diferencovat **formou** – velikostí, tvarem nebo fyzickou strukturou výrobku. Uvažte jen, kolik forem mají takové výrobky, jako je aspirin. Přestože je aspirin v podstatě komoditou, může být diferencován velikostí dávky, tvarem, barvou, potahem povrchu nebo dobou působení.

VLASTNOSTI Většinu výrobků lze nabízet s rozličnými **vlastnostmi**, které doplňují jejich základní funkci. Společnost může identifikovat a volit vhodné nové vlastnosti výzkumem mezi nedávnými zákazníky a následným vypočítáním **hodnoty pro zákazníka** ve vztahu k **nákladům společnosti** u každé potenciální vlastnosti. Společnost by rovněž měla uvážit, kolik lidí si přeje každou vlastnost, jak dlouho bude trvat každou z nich zavést a zda ji konkurenti nemohou snadno okopírovat. Společnost se také musí zabývat zavedením balíčků vlastností. Automobilové společnosti často vyrábějí automobily v několika úrovních úprav. Snižuje to výrobní a skladovací náklady. Každá společnost se musí rozhodnout, zda nabízet customizaci vlastností za cenu vyšších nákladů nebo několik standardizovaných balíčků s náklady nižšími.

KVALITA VÝKONU Většina výrobků se objevuje v jedné ze čtyř úrovní výkonu: nízké, průměrné, vysoké nebo vynikající. **Kvalita výkonu** určuje primární charakteristiku výrobku. Není nutné, aby společnosti přicházely s nejvyšší možnou úrovní výkonu. Výrobce musí navrhnout úroveň výkonu, aby byla vhodná pro cílový trh a aby byla srovnatelná s úrovněmi výkonu konkurentů. Společ-

nost musí také řídit úroveň výkonu v průběhu času. Neustálé vylepšování výrobku může vést k vyšší návratnosti a vyššímu tržnímu podílu. Snížení kvality ve snaze o snížení nákladů má často nepříznivé důsledky. Schlitz, značka piva číslo dvě v USA šedesátých a sedmdesátých let 20. století zcela zmizela, protože její vedení přijalo finančně motivovanou strategii na zvýšení krátkodobých zisků a získání příznivé akcionářů. Kvalita se stává stále důležitějším parametrem diferenciací zároveň s tím, jak společnosti přijímají hodnotový model a poskytují vyšší kvalitu za méně peněz. Zásilková společnost J. Crew zvedá ceny svého zboží zároveň s tím, jak zvedá laťku kvality.

■ J. CREW

J. Crew se vrací ke své tradici kvalitního zboží. Na zadní stranu svých košil dává znovu záhyby a místo v Číně je nechává vyrábět v Itálii. Rovněž obuv nechává vyrábět v Itálii a kalhoty šije na míru, aby lépe padly. Obálka podzimního katalogu na rok 2003 odrážela důraz společnosti na kvalitu zobrazením stehů jiných barev, vlněného tkaniva a perlových knoflíčků do límce.¹⁰

KVALITA SHODY Zákazníci očekávají, že výrobky budou mít vysokou kvalitu shody, což je stupeň, v němž jsou všechny vyrobené jednotky identické a splňují slíbené specifikace. Předpokládáme, že Porsche 944 je navržen tak, aby zrychlil na 60 mil za hodinu za deset vteřin. Pokud to každý Porsche, který sjede z výrobní linky, dokáže, pak lze tvrdit, že model má vysokou kvalitu shody. Problém s nízkou kvalitou shody spočívá v tom, že výrobek některé zákazníky zklame.

TRVANLIVOST Trvanlivost je očekávaná míra provozní životnosti výrobku za normálních nebo ztížených podmínek a je oceňovaným atributem určitých výrobků. Zákazníci obvykle rádi zaplatí více za vozidla a kuchyňské elektrospotřebiče, které mají reputaci dlouhé trvanlivosti. Toto pravidlo má však určitá omezení. Zvýšená cena nesmí být nadměrná. Navíc nesmí výrobek rychle technologicky zastarat, jak je tomu u osobních počítačů a videokamer.

SPOLEHLIVOST Zákazníci obvykle za spolehlivější výrobky rádi zaplatí cenovou prémii. Spolehlivost je míra pravděpodobnosti, že výrobek nebude ve specifikovaném časovém období špatně fungovat nebo že neselže. Společnost Maytag, vyrábějící velké domácí spotřebiče, má vynikající pověst výrobce spolehlivých spotřebičů.

OPRAVITELNOST Opravitelnost je míra snadnosti, s níž lze výrobek opravit, když špatně funguje nebo se porouchá. Ideální opravitelnost by spočívala v tom, kdyby si spotřebitelé dokázali výrobek opravit s malými náklady nebo v krátkém čase sami. Některé výrobky obsahují diagnostické prvky, které umožňují servisním pracovníkům opravit problém po telefonu nebo poradit uživateli, jak by si s ním mohl poradit sám. Mnohé společnosti prodávající hardware a software nabízejí technickou pomoc prostřednictvím telefonu, faxu nebo e-mailu. Cisco vytvořila na svých webových stránkách sekci Knowledge Base of Frequently Asked Questions (FAQs), která podle jejích odhadů zodpoví asi 80 % ze zhruba čtyř milionů měsíčních žádostí o poskytnutí informací a společnosti tak ročně ušetří až 250 milionů dolarů. Každý nový telefonát a způsob jeho zodpovězení jsou předány technikovi, který je přidá do databáze FAQ, čímž sníží počet budoucích telefonátů.¹¹

STYL Styl určuje vzhled výrobku a pocity zákazníka. Zákazníci automobilů připlácejí prémii za vozy Jaguár kvůli jejich výjimečnému vzhledu. Estetika hraje klíčovou roli u takových značek, jako je vodka Absolut, počítače Apple, pera Montblanc, čokoláda Godiva a motocykly Harley-Davidson.¹² Styl má výhodu, že vytváří jedinečnost, kterou je obtížné okopírovat. Zápornou stránkou však může být fakt, že výrazný styl vždy neznamená vysoký výkon. Automobil může vypadat senzačně a zároveň může strávit spoustu času v opravě.

12.2.2 Design: integrační síla

S tím, jak konkurence sílí, nabízí design mocnou zbraň k diferenciaci a positioningu výrobků a služeb společnosti.¹³ Na trzích se stále se zvyšujícím tempem již cena a technologie nestačí. Design je faktorem, který často společnosti poskytuje konkurenční výhodu. **Design** je souhrn vlastností, které mají vliv na to, jak produkt vypadá a funguje s ohledem na požadavky zákazníků.

Design je obzvláště důležitý při vytváření a marketingu maloobchodních služeb, oděvů, baleného zboží a trvanlivého zařízení. Všechny vlastnosti, jimiž jsme se zabývali, jsou parametry designu. Návrhář si musí spočítat, kolik investovat do formy, vývoje vlastností, výkonu, shody, trvanlivosti, spolehlivosti, opravitelnosti a stylu. Pro společnost je dobře navržený výrobek snadné vyrobit a distribuovat. Pro zákazníka je dobře navržený výrobek takový, na nějž je příjemné se podívat, je snadné ho otevřít, instalovat, používat, opravovat, a také je snadné se ho zbavit. Designér musí brát všechny tyto faktory v úvahu.

Argumenty podporující dobrý design se obzvláště týkají malých společností se spotřebním zbožím a tzv. firem *start-up*, které nemají dostatek finančních prostředků na reklamu. Podívejme se na způsob, jakým se dostal do povědomí jeden menší pivovar.

■ FLYING FISH BREWING CO.

Než Gene Muller založil svoji společnost, poslal společnosti Pentagram Design Company basu pivních láhví s prázdnými etiketami a poznámkou: „Tento prostor je k dispozici pro dobrý design.“ Dále sdělil partnerovi Pentagramu Michaelu Beirutovi, že chce něco zcela odlišného než obvyklý motiv vzdálených hor používaný téměř všemi. Návrh Pentagramu, který se Mullerovi zamlouval nejvíce a který si vybral pro svoji začínající firmu, představoval tryskové letadlo ve tvaru rybí kosti. Tak se zrodila Flying Fish Brewing Company. Poutavá image nejen pomohla prodávat pivo, ale v překvapivé míře i jiné zboží společnosti (trička, klobouky a sklenice o obsahu jedné penty), zvláště v rámci hudebních festivalů.¹⁴

Jisté země jsou designem vyhlášené: italský design v odívání a nábytku, skandinávský design pro svou funkčnost, estetičnost a ohleduplnost k životnímu prostředí. Braun, německá divize společnosti Gillette, povýšil u svých elektrických holicích strojků, kávovarů a kuchyňských mixerů design na vysoké umění. Oddělení designu se ve společnosti těší stejnému postavení jako technické a výrobní oddělení. Dánská firma Bang & Olufsen získala prestiž díky designu svých stereopřístrojů, televizorů a telefonních aparátů. Marketingový postřeh *Design jako účinný marketingový nástroj* popisuje některé úspěchy a selhání v oblasti designu.

12.2.3 Diferenciace služeb

Není-li snadné diferencovat fyzický výrobek, může klíč ke konkurenčnímu úspěchu spočívat v přidání hodnotných služeb a zlepšování jejich kvality. Hlavními diferencujícími faktory služeb jsou: snadnost objednání, dodání, instalace, zaškolení zákazníků, rady zákazníkům a údržba a opravy.



Skupina franšizantů se učí řídit provozovny na McDonald's Hamburger University v Oak Brook v Illinoisu.

SNADNOST OBJEDNÁNÍ Snadnost objednání se vztahuje k tomu, jak snadné je pro zákazníka objednat si něco od určité společnosti. Baxter Healthcare usnadnila objednávkový proces tím, že nemocnicím dodala počítačové terminály, s jejichž pomocí mohou posílat přímé objednávky společnosti Baxter. Mnohé banky dnes poskytují domácí bankovní software, aby usnadnily zákazníkům přístup k informacím a efektivnějšímu provádění transakcí. Spotřebitelé nyní mohou objednávat potraviny a nechávat si je doručit, aniž by museli chodit do supermarketů.

DODÁNÍ Dodání se týká toho, jak dobře je výrobek nebo služba dodáván zákazníkům. Zahrnuje rychlost, přesnost a péči v průběhu procesu dodávky. Dnešní zákazníci si zvykli očekávat rychlé dodání: pizzu doručenu do 30 minut, vyvolání filmu do jedné hodiny, brýle připravené do hodiny, výměna oleje u automobilu do 15 minut. Společnosti Levi Strauss, Benetton a The Limited zavedly počítačové **systémy rychlé odezvy** (*quick response system – QRS*), které propojují informační systémy jejich dodavatelů, výrobních závodů, distribučních center a maloobchodních provozoven. Cemex, mamutí společnost zabývající se cementem se sídlem v Mexiku, změnila toto odvětví slibem, že bude dodávat beton rychleji než pizzu. Cemex vybavila všechny své automobily technologií GPS (*global positioning system*), takže je možné zjistit jejich aktuální polohu a řidiči i dispečeri mají k dispozici veškeré informace. Cemex také může slíbit, že doručí-li náklad s větším než desetiminutovým zpožděním, zákazník dostane slevu 20 %.¹⁵



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: DESIGN JAKO ÚČINNÝ MARKETINGOVÝ NÁSTROJ

Výrobci, poskytovatelé služeb a retailéři hledají nové designy k vytvoření diferenciací a ucelenějšího spojení se spotřebiteli. Holističtí marketéři si uvědomují emocionální sílu designu a důležitost pro spotřebitele, jak věc vypadá a jaké vzbuzuje pocity. Design je nyní plněji integrován do procesu marketing managementu. Například:

- Když společnost Procter & Gamble zjistila, že některé její značky ztrácejí tržní podíl ve prospěch konkurentů se zajímavějšími designy a lepší estetikou, vytvořila v roce 2001 pozici Chief Design Officer a uděluje každý podzim cenu A. G. Lafleye za nejlepší design. Lafleyovi, generálnímu řediteli P&G, je připisována zásluha za to, že prosazuje, aby u každého výrobku byl špičkový design jednou z prvních úvah – nikoliv jen následně prováděná nutnost. Tyto nové výrobky, jako Crest Whitestrips, Olay Daily Facials a celá výrobková řada Swiffer Quick Clean, podnítily více vyzkoušení, a zaznamenaly více opakovaných nákupů a větší obrat.
- Švédská IKEA se stala jedním s největších retailerů s nábytkem na světě zčásti díky své schopnosti navrhovat a vyrábět laciný nábytek, který lacině nevypadá. Jiné skandinávské společnosti, finské Nokii, se zase připisuje zásluha za to, že vzala kus černé hmoty s maličkými tlačítky a vytvořila z ní objekt touhy. Nokia byla první, která zavedla vyměnitelné kryty mobilních telefonů, první, která jim dala elipsovité tvar i další jemné a přátelské tvary a první jim dala i velký displej. Na počátku devadesátých let kontrolovala Nokia pouze 12 % globálního trhu mobilních telefonů. Dnes je první na světě s 38 %.

Zároveň s rozmachem vizuálně orientované kultury je nesmírně důležité tlumočit smysl a positioning značky prostřednictvím designu.

„Na přeplněném trhu,“ píše Virginia Postrelová v časopise *The Substance of Style*, „je často estetika jediným způsobem, jak nechat výrobek vyniknout.“ Design dokáže změnit vnímání spotřebitelů tak, aby se zkušenosti se značkou staly příznivější. Uvažte jen, kolik úsilí věnovala společnost Boeing tomu, aby její model 777 vypadal prostornější a pohodlnější. Zvednutí centrálních příhrádek, postranní příhrádky, dělící panely, mírně klenuté stropy a zvednutá sedadla interiér letadla opticky zvětšují. Jak si povšiml jeden designér: „Uděláme-li svou práci dobře, lidé nepostřehnou, co jsme vlastně udělali. Konstatují jen, že se cítí pohodlněji.“

Návrháři někdy dávají svým výrobkům lidskou tvář – a to doslova. Vypoukliny a křivky modelu Boxter firmy Porsche budí dojem svalů, iMac od Apple vzbudil v jednom návrháři dojem „hlavy spojené s tělem dlouhou, hubenou rukou“ a optická myš Microsoftu může být považována za roztaženou ruku. Když se společnost Frog Design rozhodla, že bude vyrábět bezdrátové telefony pro děti s tematikou Disney, chtěla, aby jejich design znázorňoval proslulé postavičky. Po vyčerpávajícím přemýšlení definovala Frog Design jednotlivé dílčí prvky postaviček Disney a vytvořila z nich součásti telefonního přístroje. Oči byly představovány LCD displejem a byly tak velké, jak jen to bylo možné. Trup postavičky tvořilo tělo telefonu ve tvaru S. A konečně nohy byly tvořeny základnou a dobíječkou přenosného telefonu v podobě nasazené ponožky.

Špatný design může naopak naděje výrobku zhatit. Internetové zařízení e-Villa společnosti Sony mělo spotřebitelům umožnit přístup na internet z jejich kuchyně. Ale o váze téměř 15 kg a výšce 40 cm byl tento mamutí výrobek tak ošklivý a těžký, že příručka doporučovala, aby se lidé při jeho zvedání nejen shýbali, ale pokrčovali i v kolenu. Po třech měsících byl výrobek z trhu ztažen.

Zdroje: A. G. Lafley, „Delivering Delight“, *Fast Company*, červen 2004, str. 51; Frank Nuovo, „A Call for Fashion“, *Fast Company*, červen 2004, str. 52; Bobbie Gossage, „Strategies: Designing Success“, *Inc. Magazine*, květen 2004, str. 27–29; Jim Hopkins, „When the Devil Is in the Design“, *USA Today*, 31. prosince 2001, str. 38; J. Lynn Lunsford a Daniel Michaels, „Masters of Illusion“, *Wall Street Journal*, 25. listopadu 2002, str. B1, B5; Jerome Kathman, „Building Leadership Brands by Design“, *Brandweek*, 1. prosince 2003, str. 20; Bob Parks, „Deconstructing Cute“, *Business 2.0*, prosinec 2002/leden 2003, str. 47–50; Lisa Margonelli, „How Ikea Designs Its Sexy Price Tags“, *Business 2.0*, říjen 2002, str. 106–112.

INSTALACE Instalace se vztahuje k práci potřebné k tomu, aby se výrobek stal na svém plánovaném místě funkční. Zákazníci těžkého vybavení očekávají provedení instalace prodejcem. Diferenciace v tomto bodě spotřebního řetězce je zvláště důležitá pro společnosti s komplexními výrobky. Snadnost instalace se stává skutečnou prodejní výhodou, zvláště je-li cílový trh technologicky nezkušený. Pro zákazníky, kteří si přejí připojovat se k internetu pomocí vysokorychlostního DSL (*digital subscriber line*), vyvinul Pacific Bell instalační balíčky, k nimž patří interaktivní softwarový program pro nastavení, takže zákazníci mohou dokončit nastavení svého připojení za méně než hodinu.¹⁶

ZAŠKOLENÍ ZÁKAZNÍKŮ Zaškolení zákazníků se vztahuje k tréninku zaměstnanců zákazníka, aby mohli zařízení používat správně a účinně. General Electric nejen prodává nemocnicím drahé rentgenové zařízení včetně instalace, ale poskytuje uživatelům i rozsáhlé školení. McDonald's vyžaduje, aby noví franšizanti navštěvovali dva týdny Hamburger University v Oak Brooks v Illinois, kde se učí vše, co je k řízení restaurace McDonald's nezbytné.

RADY ZÁKAZNÍKŮM Rady zákazníkům se týkají údajů, informačních systémů a poradenských služeb, které prodejci nabízejí kupujícím.

■ HERMAN MILLER

Herman Miller, velká společnost s kancelářským nábytkem, se spojila s kalifornskou firmou Future Industrial Technologies, aby ukazovala korporátním klientům, jak plně využít její nábytek. Tato firma se specializuje na školení v oblasti ergonomie pracovního prostředí. Pomocí sítě dealerů společnosti Herman Miller si mohou zákazníci dojednat dvouhodinové školení pro menší skupiny zaměstnanců. Tyto kurzy vedou někteří z 1200 fyzioterapeutů, kteří smluvně pracují pro Future Industrial Technologies. Přestože samotné školení zákazníků v oblasti ergonomie přináší společnosti Herman Miller jen mírné zvýšení obrátu, má společnost pocit, že učení zdravým pracovním návykům přispívá k vyšší úrovni spokojenosti zákazníků a výrobky Herman Miller tak odlišuje.¹⁷

ÚDRŽBA A OPRAVY Údržba a opravy určují servisní program pro udržování zakoupených výrobků v dobrém funkčním stavu. Hewlett-Packard nabízí svým zákazníkům on-line technickou podporu, neboli e-support. V případě servisního problému mohou zákazníci použít různé on-line nástroje k nalezení řešení. Zákazníci, kteří zjistí konkrétní problém, mohou vyhledat v on-line databázi postup, jak ho odstranit. Ti, kteří nevědí, v čem přesně problém spočívá, mohou použít diagnostický software, který problém najde a prohledá on-line databázi pro automatickou nápravu. Zákazníci mohou využít i on-line pomoc technika.¹⁸

■ BEST BUY

Tak, jak roste konsolidace a klesají ceny retailerů spotřební elektroniky, hledají společnosti stále více nové způsoby, jak vyčnívat z davu. Proto se Best Buy dohodla s Geek Squad, malou společností nabízející počítačové služby domácnostem (sídlicí v dvojměstí Minneapolis a St. Paul v Minnesotě), na provádění oprav počítačů společností Geek Squad přímo v obchodech řetězce Best Buy. Předtím byly počítače posílány do regionálních oprav, což si vyžadovalo čas a přispívalo k vysoké míře nespokojenosti zákazníků. Nyní je asi polovina oprav provedena přímo v obchodech Best Buy. Skutečným diferenciačním faktorem je však schopnost Geek Squad provádět opravy doma (za vyšší poplatek). Tato služba se nazývá *Beetle Roll* díky charakteristické flotile vozů VW Beetle, jimiž opraváři jezdí. Opraváři dokonce při výjezdech nosí odlišné oblečení, výrazné uniformy společnosti Geek, oproti tradiční modré, v níž chodí v servisních centrech řetězce obchodů Best Buy.¹⁹

12.3 Vztahy mezi výrobky a značkami

Každý výrobek může mít vztah k jiným výrobkům.

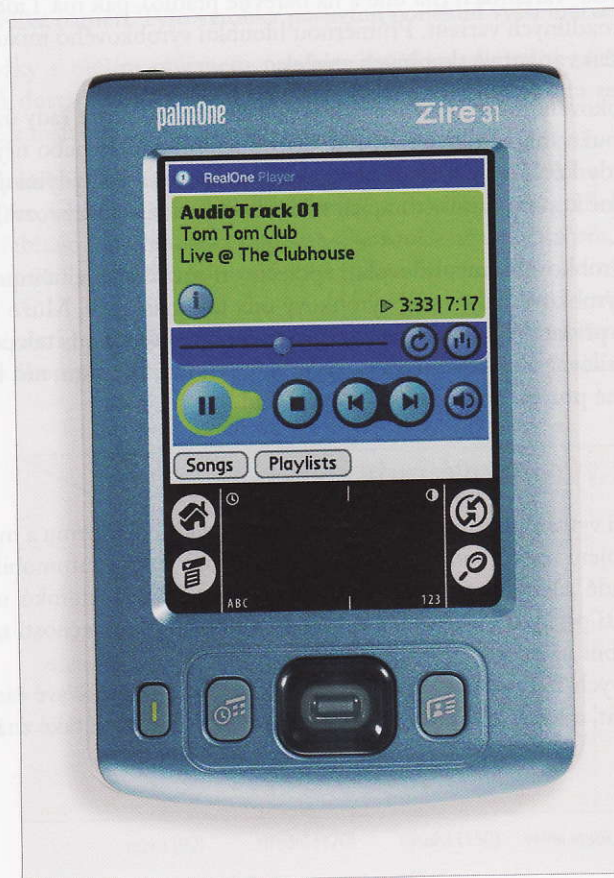
12.3.1 Hierarchie výrobků

Hierarchie výrobků sahá od základních potřeb až k jednotlivým položkám, které tyto potřeby uspokojují. Lze identifikovat šest úrovní hierarchie výrobků (za příklad použijeme životní pojištění):

1. **Rodina potřeb.** Samotná potřeba je základem existence rodiny výrobků. Příklad: zabezpečení.
2. **Rodina výrobků.** Veškeré výrobkové třídy, které dokáží uspokojit samotnou potřebu s průměrnou účinností. Příklad: úspory a příjem.
3. **Třída výrobků.** Skupina produktů v rámci rodiny výrobků, která má určitou funkční spojitost. Známa také jako kategorie výrobků. Příklad: finanční nástroje.
4. **Výrobová řada.** Skupina produktů v rámci třídy výrobků, které jsou úzce spojeny, protože vykonávají podobnou funkci, jsou prodávány stejným skupinám zákazníků, ve stejných provozovných nebo distribučních kanálech nebo spadají do stejného cenového rozsahu. Výrobová řada může sestávat z různých značek nebo jediné rodiny značek nebo individuální značky, která byla rozšířena. Příklad: životní pojištění.
5. **Výrobový typ.** Skupina položek v rámci výrobové řady, které sdílejí jednu z několika možných forem výrobku. Příklad: termínované životní pojištění.
6. **Položka,** nazývaná také produktová varianta (*SKU – stockkeeping unit*). Určitá jednotka v rámci značky nebo výrobové řady, která se odlišuje velikostí, cenou, vzhledem nebo nějakým jiným atributem. Příklad: obnovitelné termínované životní pojištění pojišťovny Prudential.

12.3.2 Výrobové systémy a mixy

Výrobový systém je skupina různých, ale příbuzných položek, které fungují kompatibilním způsobem. Například výrobové řady chytrých mobilních telefonů značky PalmOne jsou doplňovány dalšími výrobky, jako jsou sluchátka s mikrofonom, fotoaparáty, klávesnice, prezentační projektory, elektronické knihy, MP3 přehrávače a diktafony. **Výrobový mix** (nazývaný rovněž **sortiment výrobků**) je soubor všech výrobků a položek, které nabízí určitý prodávající k prodeji. Výrobový mix sestává z různých výrobových řad. V divizi domácích elektrospotřebičů General Electric existují manažeri výrobových řad pro chladničky, sporáky a pračky. Výrobový mix japonské společnosti NEC sestává z komunikačních výrobků a počítačových výrobků. Michelin má tři výrobové řady: pneumatiky, mapy a hodnotící průvodce po restauracích. Na Northwestern University jsou různí děkani fakulty medicíny, práv, ekonomiky, strojírenství, hudby, řečnictví, žurnalistiky a svobodných umění.



PalmOne Zire 31 handheld. Majitelé si mohou vybrat z více než 20 000 možných variant a využít i rozšiřující slot pro přidání dodatečné paměti nebo pro přehrávání MP3 skladeb.

Tab. 12.1

Šíře výrobního mixu a délka výrobní řady u výrobků Procter & Gamble (včetně termínů uvedení na trh)

Šíře výrobního mixu					
	Prací prášky	Zubní pasty	Mýdla	Papírové plenky	Papírové výrobky
DÉLKA VÝROBNÍ ŘADY	Ivory Snow (1930)	Gleem (1952)	Ivory (1879)	Pampers (1961)	Charmin (1928)
	Dreft (1933)	Crest (1955)	Camay (1926)	Luvs (1976)	Puffs (1960)
	Tide (1946)		Zest (1952)		Bounty (1965)
	Cheer (1950)		Safeguard ((1963)		
	Dash (1954)		Oil of Olay (1993)		
	Bold (1965)				
	Gain (1966)				
	Era (1972)				

Výrobní mix společnosti má určitou šíři, délku, hloubku a konzistenci. Tyto pojmy jsou ilustrovány v tab. 12.1 na vybraných spotřebních výrobcích společnosti Procter & Gamble.

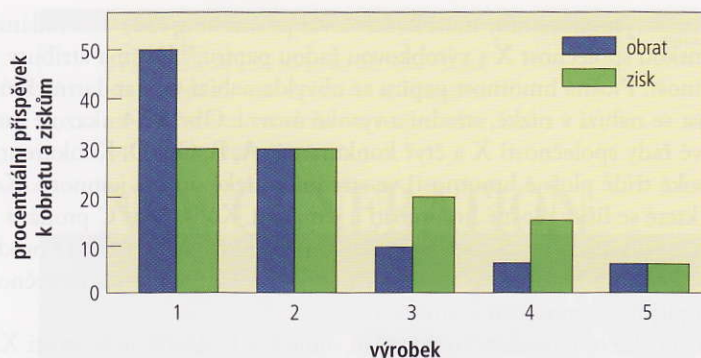
- **Šíře** výrobního mixu ukazuje, kolik má společnost různých výrobních řad. Tab. 12.1 ukazuje výrobní mix o šíři pěti řad (ve skutečnosti má P&G mnoho dalších řad).
- **Délka** výrobního mixu se týká celkového počtu položek v mixu. V tab. 12.1 jich je 20. Můžeme také hovořit o průměrné délce řady. Tu zjistíme, když vydělíme celkovou délku (v tomto případě 20) počtem řad (zde 5), což dává průměrnou výrobní délku 4.
- **Hloubka** výrobního mixu se týká počtu variant, které jsou nabízeny u každého výrobku řady. Prodává-li se Tide se dvěma vůněmi (Mountain Spring a Regular), ve dvou formách (tekuté a práškové) a ve dvou variantách (na bílé a na barevné prádlo), pak má Tide hloubku osm, protože existuje osm rozdílných variant. Průměrnou hloubku výrobního mixu P&G lze vypočítat podle průměru počtů variant ve skupinách značek.
- **Konzistence** výrobního mixu popisuje, jak jsou si různé výrobní řady úzce příbuzné způsobem konečného používání, nároky na výrobu, distribučními kanály nebo nějakým jiným způsobem. Výrobní řady P&G jsou konzistentní potud, že procházejí stejnými distribučními kanály. Řady jsou však méně konzistentní v tom, jak vykonávají pro zákazníky rozdílné funkce.

Tyto čtyři dimenze výrobního mixu dovolují společnosti rozšiřovat její činnosti čtyřmi způsoby. Může přidávat nové výrobní řady a svůj výrobní mix tak rozšiřovat. Může každou výrobní řadu prodloužit. Může přidat další výrobní varianty a svůj výrobní mix tak prohloubit. A konečně, společnost může usilovat o větší konzistenci výrobních řad. Předtím, než budou tato rozhodnutí učiněna, je užitečné provést analýzu výrobních řad.

12.3.3 Analýza výrobní řady

Společnosti obvykle při vytváření výrobní řady vyvinou základní platformu a moduly, které mohou být přidány pro uspokojení různých zákaznických požadavků. Výrobci automobilů přidávají základnímu automobilu v řadě různé doplňky. Rovněž stavitelé rodinných domků ukáží model domu, k němuž lze přidat další prvky. Tento modulární přístup umožňuje společnosti nabízet rozmanitost a přitom snižovat výrobní náklady.

Manažeři výrobních řad potřebují znát obrát a zisk každé položky své řady, aby mohli určit, které položky vylepšovat, udržovat, vytěžovat nebo vyřadit.²⁰ Potřebují také znát tržní profil každé výrobní řady.



Obr. 12.3
Příspěvek jednotlivých výrobků k celkovému obratu a ziskům výrokové řady

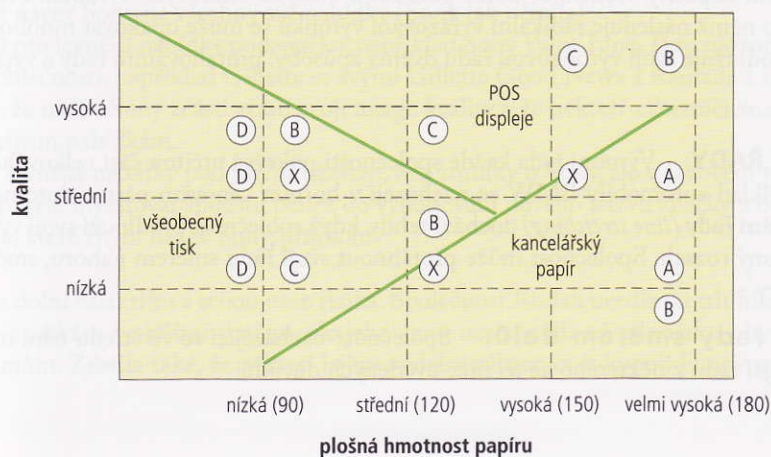
OBRAT A ZISKY Obr. 12.3 představuje graf obrátů a zisků výrokové řady o pěti výrobcích. Na první položku připadá 50 % celkového obratu a 30 % celkových zisků. První dvě položky přinesly 80 % celkového obratu a 60 % celkových zisků. Pokud by tyto dvě položky byly napadeny konkurentem, mohly by se obrat a zisk této řady zhroutit. Tyto výrobky je proto třeba pečlivě monitorovat a chránit. Na druhou stranu poslední položka přináší jen 5 % obratu a zisků řady. Manažer výrokové řady může uvažovat o tom, že se tohoto výrobku vzdá, pokud neprokáže silný růstový potenciál.

Výrokové portfolio každé společnosti obsahuje výrobky s různými maržemi. Supermarkety nemají téměř žádnou marži na chlebu a mléku, přiměřené marže na konzervovaných a mražených potravinách a poměrně vysoké marže na květinách, etnických výrokových řadách a čerstvém pečivu. Místní telefonní společnost používá rozdílné marže na své hlavní telefonní službě a na doplňkových službách, například na hlasové schránce.

Společnost může rozřadit své výrobky do čtyř typů, které poskytují rozdílné hrubé marže v závislosti na objemu prodeje a propagace. Můžeme si to ilustrovat na osobních počítačích:

- **Klíčový výrobek.** Základní počítače, které přinášejí velký objem prodeje a dostává se jim silné propagace, ale mají nízké marže, protože se na ně pohlíží jako na nediferencované komodity.
- **Kvalitní výrobky.** Položky s menším objemem prodeje a žádnou propagací, například rychlejší procesory nebo velké paměti. Tyto výrobky poskytují poněkud vyšší marže.
- **Speciality.** Položky s nižším objemem prodeje, například digitální zařízení na výrobu filmů. Může se jim však dostat značné propagace nebo mohou vytvářet příjem ze služeb, jako je osobní dodání, instalace a instruktáž na místě.
- **Výrobky běžné potřeby.** Periferní zařízení, která se prodávají ve velkém objemu, ale dostává se jim malé propagace, jako jsou monitory k počítačům, tiskárny, lepší grafické nebo zvukové karty a software. Spotřebitelé mají tendenci kupovat si je současně s počítačem, protože je to pohodlnější, než je nakupovat zvlášť. U těchto výrobků jsou vyšší marže.

Pointou je, že společnosti by si měly uvědomit, že se tyto výrobky liší ve svém potenciálu ke zvýšení prodejů, marží nebo obou pomocí stanovení vyšších cen nebo vyšších výdajů na reklamu.²¹



Obr. 12.4
Mapa výrobků výrokové řady papírenských výrobků

Zdroj: Benson P. Shapiro,
Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, zpráva č. 77-110.

TRŽNÍ PROFIL Manažer výrobkové řady musí kontrolovat positioning řady vůči řadám konkurentů. Vezměme si papírenskou společnost X s výrobkovou řadou papíru.²² Dvěma atributy papíru jsou plošná hmotnost a jemnost. Plošná hmotnost papíru se obvykle nabízí ve standardních úrovních 90, 120, 150 a 180. Jemnost se nabízí v nízké, střední a vysoké úrovni. Obr. 12.4 ukazuje umístění různých položek výrobkové řady společnosti X a čtyř konkurentů, A, B, C a D. Konkurent A prodává dva výrobky v extravysoké třídě plošné hmotnosti ve střední a nízké úrovni jemnosti. Konkurent B prodává čtyři výrobky, které se liší v plošné hmotnosti a jemnosti. Konkurent C prodává tři výrobky, pro něž platí, že čím je vyšší plošná hmotnost, tím větší je i jemnost. Konkurent D prodává tři jednotky, všechny s nízkou plošnou hmotností, ale s odlišným stupněm jemnosti. Společnost X nabízí tři výrobky, které se liší plošnou hmotností i jemností.

Mapa výrobků ukazuje, které produkty konkurentů soupeří s výrobky společnosti X. Například papír s nízkou plošnou hmotností a střední jemností společnosti X soupeří s papíry konkurentů D a B, ale její papír vysoké plošné hmotnosti a střední jemnosti nemá žádného přímého konkurenta. Mapa také odhaluje možné umístění nových výrobků. Žádný výrobce nenabízí papír vysoké plošné hmotnosti a nízké jemnosti. Zjistí-li společnost X silnou nenaplněnou poptávku a dokáže-li tento papír vyrobit a dodat na trh za nízkou cenu, pak by mohla uvažovat o tom, že tento výrobek přidá ke své řadě.

Další výhodou uspořádání výrobků do mapy je identifikace tržních segmentů. Obr. 12.4 ukazuje typy papíru podle plošné hmotnosti a jemnosti, vhodné pro všeobecný tisk, preferované odvětvím vyrábějícím POS displeje a odvětvím kancelářských potřeb. Mapa ukazuje, že společnost X je dobře positionovaná k obsluze potřeb všeobecného tisku, ale je méně efektivní při obsluze zbývajících dvou segmentů.

Analýza výrobkové řady poskytuje informace pro dvě klíčové oblasti rozhodování – o délce výrobkové řady a o stanovování cen výrobkového mixu.

12.3.4 Délka výrobkové řady

Délku výrobkové řady ovlivňují cíle společnosti. Jedním z cílů je vytvoření výrobkové řady, která by podněcovala upselling: společnost General Motors by byla ráda, kdyby zákazníci přecházeli od Chevroletu přes Buick ke Cadillacu. Dalším cílem je vytvořit výrobkovou řadu, která usnadní cross-selling: Hewlett-Packard prodává tiskárny i počítače. Ještě jiným cílem je vytvořit výrobkovou řadu, která chrání před hospodářskými výkyvy. Electrolux nabízí bílé zboží, jako jsou ledničky, myčky nádobí a vysavače, pod různými názvy značek, v diskontním, středním a prémiovém segmentu – částečně pro případ výkyvů ekonomiky.²³ Společnosti usilující o vysoký tržní podíl a růst trhu obvykle povedou delší řady. Společnosti, které kladou důraz na vysokou ziskovost, budou mít kratší řady sestávající z pečlivě vybraných produktů.

Výrobkové řady se postupem času prodlužují. Nadměrná výrobní kapacita vyvíjí tlak na manažera výrobkové řady k vytváření nových výrobků. Prodejní síla a distributoři také vyvíjejí tlak na společnost, aby přišla s ucelenější výrobkovou řadou pro uspokojení zákazníků. S přidáváním výrobků rostou náklady: náklady na design a technické provedení, náklady na udržování zásob, náklady na změnu výrobních procesů, dopravní náklady a náklady na propagaci nového výrobku. Nakonec někdo řekne dost: nejvyšší vedení může dát příkaz k zastavení vývoje nových výrobků v důsledku nedostatečných fondů nebo výrobní kapacity. Kontrolor může požádat o analýzu ztrátových výrobků. Proces růstu výrobkové řady po němž následuje radikální vyřazování výrobků se může opakovat mnohokrát.

Společnost prodlužuje svoji výrobkovou řadu dvěma způsoby: protahováním řady a vyplňováním řady.

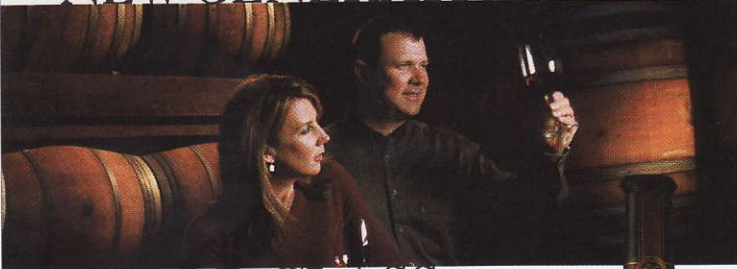
PROTAHOVÁNÍ ŘADY Výrobní řada každé společnosti pokrývá určitou část celkového možného rozsahu. Například automobily BMW se nacházejí v horním cenovém pásmu automobilového trhu. K **protahování řady** (*line stretching*) dochází tehdy, když společnost prodlouží svoji výrobkovou řadu za její současný rozsah. Společnost může protáhnout svoji řadu směrem nahoru, směrem dolů nebo oběma směry.

Protahování řady směrem dolů. Společnost nacházející se ve středu trhu může chtít uvést na trh levnější řadu z některého ze tří níže uvedených důvodů:

10 years ago, sister and brother Gina and Matt Gallo, moved to Sonoma, California's premier wine region. They brought the skill and passion of three generations of Gallo family winemaking and a resolution to make world class wine and transform Gallo forever.

www.gallosonoma.com

NEW GENERATION




WORLD CLASS

Gold in Paris.
At the 2003 Vinalies Internationales in Paris, France their 1999 Sonoma County Cabernet Sauvignon took the gold medal.

Gold in San Francisco.
3 'Double Golds' in 2002, awards only given when all the judges present vote gold unanimously, at this international wine competition.

International Winery of the Year in Italy.
1998, 2001 and 2002 Premio Gran Vinitaly award, the highest honor given to the winery winning the most gold medals at the Vinitaly wine competition.



Gallo Family's
GALLO SONOMA
CABERNET SAUVIGNON

NEW GENERATION. WORLD CLASS
Join our insider and discover our wines at www.gallosonoma.com

© 2003 Gallo Family Vineyards, Sonoma County, CA. All rights reserved.

Tisková reklama na víno Gallo of Sonoma ukazuje členy mladší generace rodiny Gallo společně se sloganem New Generation. World Class.

1. Společnost může zpozorovat silné příležitosti k růstu, když masoví retailéři jako Wal-Mart, Best Buy a další přitahují stále více zákazníků, kteří chtějí zboží za ceny odpovídající jeho hodnotě.
2. Společnost si může přát zabavit konkurenty z dolní části trhu, kteří by se jinak mohli pokusit o přesun vzhůru. Byl-li na společnost podniknut útok konkurentem z dolního konce trhu, společnost se často rozhodne pro protiútok vstupem do dolní části trhu.
3. Společnost může zjistit, že střed trhu stagnuje nebo upadá.

Společnost má při rozhodnutí vstoupit do dolního konce (*low end*) trhu na výběr několik možností pojmenování výrobků. Sony, například, měla tři možnosti:

1. Použít název Sony na všechny své nabídky (Sony tak učinila).
2. Použít pro levnější nabídky podznačku, například Sony Value Line. Tuto možnost využily některé jiné společnosti, například Gillette se svými Gillette Good News a Ramada Limited. Je zde však riziko, že název Sony zčásti ztratí svoji image kvality a že někteří zákazníci značky Sony přejdou k levnějším nabídkám.
3. Uvést levnější nabídky pod jiným názvem, bez zmínky o Sony, ale v takovém případě by společnost musela investovat spoustu peněz do vybudování nového názvu značky a obchodníci nemusí značku, které chybí název Sony, přijmout.

Přesun do dolní části trhu s sebou nese rizika. Společnost Kodak uvedla na trh film Kodak Funtime, aby čelila značkám s nižšími cenami, ale jeho cenu nestanovila až tak nízko, aby se vyrovnala levnějším filmům. Zjistila také, že někteří její pravidelní zákazníci si kupují Funtime, který tak vlastně

kanibalizuje její hlavní značku. Raději výrobek stáhla z trhu. Na druhé straně Mercedes úspěšně uvedl na trh automobily třídy C za 30 000 dolarů, aniž by poškodil svoji schopnost prodávat jiné automobily Mercedes za 100 000 dolarů a více. John Deere přišel na trh s lacinější řadou velkých sekaček na trávu s názvem Sabre from John Deere a přitom nadále prodává dražší výrobky této kategorie pod značkou John Deere.

Protahování řady směrem nahoru. Společnosti si mohou přát vstoupit do vyššího konce trhu kvůli dalšímu růstu, vyšším maržím nebo prezentaci sebe sama jako výrobce ucelené řady výrobků. Mnohé trhy zplodily překvapivé vyšší segmenty: Starbucks na trhu kávy, Häagen-Dazs na trhu zmrzliny a Evian na trhu balené vody. Všechny přední japonské automobilové společnosti uvedly na trh vlastní luxusní automobily: Toyota Lexus, Nissan Infiniti a Honda Acura. Všimněte si, že vymyslely úplně jiné názvy a nepoužily názvy vlastní značky ani ho neučinily součástí nových názvů.

Jiné společnosti při posunu trhem vzhůru použily vlastní název. Gallo uvedla na trh vína Gallo of Sonoma (v cenách od 10 do 30 dolarů za láhev), aby konkurovala v segmentu prémiových vín, a mluvčími v intenzivní kampani učinila vnoučata zakladatele. S moderní, mladou a zábavnou image se v roce 1999 objem prodeje ztrojnásobil na 680 000 dolarů. General Electric uvedla značku GE Profile pro svou nabídku velkých domácích spotřebičů pro dražší část trhu.²⁴ Některé značky své názvy rozšířily o několik slov, aby signalizovaly postřehnutelné, byť pravděpodobně nijak dramatické zlepšení kvality, například Ultra Dry Pampers, Extra Strength Tylenol nebo PowerPro Dustbuster Plus.

Protahování oběma směry. Společnosti obsluhující střed trhu se mohou rozhodnout, že protáhnou svoji řadu oběma směry. Texas Instrument (TI) uvedla na trh své první kalkulačky v části trhu s průměrnou cenou a průměrnou kvalitou. Postupně přidala kalkulačky pro trh s nízkými cenami, odebrala tržní podíl společnosti Bowmar, a pak přidala kalkulačky pro horní konec trhu, aby konkurovala společnosti Hewlett-Packard. Tímto oboustranným protažením získala TI rané vedoucí postavení na trhu s kapesními kalkulačkami.

Holiday Inn Worldwide rovněž provedla oboustranné protažení výrobní řady svých hotelů. Tento hotelový řetězec rozdělil své domácí hotely do pěti oddělených řetězců, aby se dostal k pěti segmentům hledajícím jiné výhody – luxusní Crowne Plaza, tradiční Holiday Inn, levné Holiday Inn Express a business hotely Holiday Inn Select a Holiday Inn Suites & Rooms. Jinak označené řetězce dostaly rozdílné makrotržní programy, které kladly důraz na odlišné aspekty. Holiday Inn Express byl představován v reklamách v humorné kampani *Stay Smart*, která ukazuje úžasné výkony obyčejných lidí po pobytu v tomto řetězci. Tím, že společnost Holiday Inn postavila vývoj těchto značek na rozdílných cílových spotřebitelích s jejich jedinečnými potřebami, dokázala předejít vzájemnému překrývání značek.

VYPLŇOVÁNÍ ŘAD Výrobní řadu lze také prodloužit přidáním dalších výrobků v rámci současného rozsahu. K **vyplňování řady** existuje několik podnětů: dosažení přírůstku zisků, snaha uspokojit dealery, kteří si stěžují na klesající obrat kvůli chybějícím výrobkům v řadě, snaha využít nadměrnou kapacitu, snaha stát se vůdčí společností s ucelenou řadou nebo snaha ucpat díry a držet si konkurenty od těla.

■ BMW AG

V průběhu čtyř let se BMW proměnila z výrobce jedné značky o pěti modelech automobilů v silnou společnost se třemi značkami a deseti modely automobilů. Výrobce automobilů nejen protáhl výrobní řadu směrem dolů díky modelům Mini-Cooper a svou kompaktní řadou 1, ale i směrem nahoru prostřednictvím automobilu Rolls Royce a mezery mezi nimi vyplnil SUV modelem X3 a sportovním kupé řady 6. Společnost úspěšně vyplnila řadu a zvýšila svůj půvab pro rádobý bohaté, bohaté a super bohaté, aniž by se rozloučila se svým čistě prémiovým positioningem.²⁵

Vyplňování řad je přehnané, jestliže vyústí v sebekanibalizaci řady a zmatení zákazníků. Společnost musí každou položku v myslích zákazníků diferencovat. Každý výrobek by se měl vyznačovat **sotva patrným rozdílem**. Podle Weberova zákona si zákazníci spíše všimnou relativního než absolutního rozdílu.²⁶ Vnímají rozdíl mezi prkny dlouhými 2 a 3 stopy, stejně jako mezi prkny dlouhými 20 a 30 stop, ale nevšimnou si rozdílu mezi prkny dlouhými 29 a 30 stop. Společnost by také měla zjistit, zda navrhovaný výrobek uspokojuje tržní potřebu a není přidáván jen proto, aby uspokojil určitou potřebu interní. Nechvalně proslulý automobil Edsel, na němž Ford prodělal na konci padesátých let



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: RACIONALIZACE PORTFÓLIÍ ZNAČEK PRO PODPORU RŮSTU

V roce 1999 společnost Unilever vlastnila více než 1600 různých značek. Mezi slavné značky Unileveru patří například čaj Lipton, změkčovač tkanin Snuggly, omáčky na těstoviny Ragu, mražené potraviny Bird's Eye, zubní pasta Close-Up, parfémy Calvin Klein a výrobky osobní péče Dove. Přes 90 % zisků však přicházelo od pouhých 400 značek. Ve stejném roce společnost ohlásila svůj program *Path to Growth* (cesta k růstu), který měl dostat do roku 2003 z portfolia značek nejvyšší hodnotu vyřazením tří čtvrtin značek. Společnost měla v úmyslu ponechat si globální značky, například Lipton, i některé regionální značky a „místní šperky“ jako Persil, přední prací prášek ve Velké Británii. Spolupředseda představenstva Unileveru Niall Fitzgerald přirovnal snížení počtu značek k vypletí zahrady, aby se „dostalo světlo a vzduch ke květinám, které pravděpodobně porostou nejlépe“.

Společnost Unilever není sama. Víceznačkové společnosti se pokoušejí po celém světě optimalizovat svá portfolia značek. V mnoha případech to vedlo k většímu soustředění na růst klíčové znač-

ky a soustředění energie a prostředků na největší a nejzavedenější značky. Společnost Hasbro určila soubor klíčových značek hraček, včetně GI Joe, Transformers a My Little Pony, na něž má její marketing klást důraz. Strategie společnosti Procter & Gamble *Back to basics* se soustřeďuje na svých 13 značek s obratem přes miliardu dolarů, jako jsou Tide, Crest, Pampers a Pringles.

Zároveň se však společnosti musí pozorně vyhýbat nadměrnému spoléhání na existující značky na úkor značek nových. Společnost Kraft strávila začátek 21. století zaváděním jednoho rozšíření řady za druhým u svých zavedených značek, jako jsou sušenky Oreo, Chips Ahoy a Jell-O. Některá z těchto rozšíření se nevydařila. Ukázalo se, že rozšíření Chips Ahoy s názvem *Gooney Warm n' Chewy* se špatně jí a navíc je příliš drahé. Kvůli těmto četným rozšířením společnosti unikly důležité tržní trendy k lepšímu zdraví a výživě. Stagující obrat vedl v prosinci 2003 k propuštění generální ředitelky Betsy Holdenové.

Zdroje: John Willman, „Leaner, Cleaner, and Healthier Is the Stated Aim“, *Financial Times*, 23. února 2000; John Thornhill, „A Bad Time to Be in Consumer Goods“, *Financial Times*, 28. září 2000; „Unilever's Goal: Power Brands“, *Advertising Age*, 3. ledna 2000; „Unilever Axes 25,000 Jobs“, *CNN*, 22. února 2000; Harriett Marsh, „Unilever a Year Down the Path“, *Marketing*, 22. února 2001, str. 30; Patricia O'Connell, „A Chat with Unilever's Niall Fitzgerald“, *Business Week Online*, 2. srpna 2001; Nirmalya Kumar, „Kill a Brand, Keep a Customer“, *Harvard Business Review*, prosinec 2003, str. 86–95; Sarah Ellison, „Kraft's Stale Strategy“, *Wall Street Journal*, 18. prosince 2003, str. B1, B6; Brad Stone, „Back to Basics“, *Newsweek*, 4. srpna 2003, str. 42–44.

350 milionů dolarů, sice uspokojil interní potřebu společnosti po automobilu, který by svým positioningem zaplnil mezeru mezi značkami Ford a Lincoln, avšak neuspokojoval žádnou potřebu tržní.

MODERNIZACE, ZVÝRAZNĚNÍ A PROŘEZÁVÁNÍ ŘADY Výrobní řady je třeba modernizovat. Obráběcí nástroje vypadající jak ze sedmdesátých let 20. století budou poraženy modernějšími konkurenčními výrobky. Otázkou zůstává, zda renovovat takovou zastaralou řadu postupně nebo najednou. Přístup postupné renovace umožňuje společnosti zjistit, jak reagují zákazníci a dealeri na nový styl. Tento přístup také méně vyčerpává cash flow společnosti, ale na druhé straně umožňuje konkurentům sledovat změny a začít předělávat vlastní řady.

Na rychle se měnících výrobních trzích probíhá modernizace nepřetržitě. Společnosti plánují zlepšení, aby dosáhly přechodu zákazníků k výrobkům s vyšší hodnotou a vyšší cenou. Společnosti vyrábějící mikroprocesory, například Intel a AMD, a společnosti vyvíjející software, jako je Microsoft a Oracle, neustále uvádějí na trh pokročilejší verze svých výrobků. Určitým problémem je načasování zlepšení, aby se na trhu neobjevovaly příliš brzy (a neškodily prodeji současných řad), nebo příliš pozdě (poté, co si konkurence již vytvořila silnou reputaci díky pokročilejším výrobkům).

Manažer výrobní řady obvykle vybere z řady jeden nebo více výrobků, aby ho zvýraznil. Sears inzeruje speciální lacinou pračku, aby přilákal zákazníky. Jindy manažeři zvýrazní určitý drahý výrobek, aby výrobní řadě dodali prestiž. Někdy společnost zjistí, že jeden konec její řady jde dobře na odbyt, zatímco druhý konec se prodává špatně. Společnost se může pokusit zvýšit poptávku po pomaleji se prodávajících výrobcích, zvláště jsou-li vyráběny v továrně, která nedostatkem poptávky trpí. Vyskytují se však i názory, že by společnost měla spíše propagovat výrobky, které se dobře prodávají, než aby se pokoušela podepřít výrobky slabé.

Manažeři výrobních řad musí periodicky kontrolovat řadu a hledat odumřelé výrobky, neboť ty snižují zisky. Marketingový postřeh *Racionalizace portfolia značek pro podporu růstu* popisuje, jak tato strategie funguje. Slabé výrobky lze identifikovat pomocí analýzy prodejů a nákladů. Jedna chemická společnost omezila svoji řadu z 217 výrobků na 93 výrobků, které měly největší objem prodeje, nejvíce přispívaly k zisku a měly největší dlouhodobý potenciál. K prořezávání rovněž dochází tehdy, když má společnost nedostatek výrobních kapacit. Společnosti obvykle zkracují své výrobní řady v obdobích silné poptávky a v obdobích slabé poptávky je naopak obvykle prodlužují.

Reklama na procesor Intel® Centrino™, součást výrobní řady mikroprocesorů Intelu segmentované podle trhu. Centrino mobile technology je soubor technologií určených specificky pro přenosné počítače a horní část trhu.



MOBILE TECHNOLOGY

Unwire your world.

For a laptop that can connect at thousands of hotspots all around the globe, go to intel.com/unwire.

©2003 Intel Corporation. Intel, Intel Inside and the Intel Inside Centrino logo are trademarks or registered trademarks of Intel Corporation or its subsidiaries in the United States and other countries.



12.3.5 Stanovení cen výrobního mixu

Kapitola 14 popisuje koncepty, strategie a taktiky stanovování cen (*pricing*) detailně, ale některé důležité aspekty stanovování cen výrobního mixu je užitečné uvést i zde. Logika stanovování cen musí být v situaci, kdy je výrobek součástí výrobního mixu, modifikována. V tomto případě firma hledá soubor cen, který maximalizuje zisky celkového mixu. Tvorba cen je obtížná, protože poptávka a náklady jednotlivých výrobků jsou vzájemně provázány a jsou vystaveny různým stupňům konkurence. Můžeme rozlišovat šest situací vztahujících se k *pricingu* výrobních mixů: *pricing* výrobních řad, *pricing* výrobků s volitelnými prvky, *pricing* vázaných výrobků, dvousložkový *pricing*, *pricing* vedlejších výrobků a *pricing* výrobních balíčků.

PRICING VÝROBNÍCH ŘAD Společnosti obvykle vytvářejí spíše výrobní řady než samostatné výrobky, a musí je proto cenově odstupňovat.

■ INTEL

Intel rozdělil svou výrobní řadu na mikroprocesory určené specifickým trhům, jako jsou levné osobní počítače, výkonnější počítače a silné servery. Tato strategie umožňuje Intelu vyvažovat malé zisky z čipů Celeron – jejichž nové modely se prodávají za pouhých 150 dolarů a dávají se do levných osobních počítačů – zisky z dojných krav, jako jsou Itanium workstation a serverové čipy, které se prodávají až za 4200 dolarů za kus. Nejziskovějšími čipy společnosti jsou Pentium 4 v ceně mezi 300 a 600 dolarů, v závislosti na rychlosti procesoru.²⁷

V mnoha odvětvích používají prodejci pro výrobky ve svých řadách tradičně zavedené cenové body. Obchod s oděvy pro muže může vést pánské obleky ve třech cenových úrovních: 200 dolarů, 400 dolarů a 600 dolarů. Zákazníci si s těmito třemi cenovými body budou spojovat obleky nízké,

průměrné a vysoké kvality. Úkolem prodejce je implementovat vnímané rozdíly v kvalitě, které by ospravedlňovaly cenové rozdíly.

PRICING VÝROBKŮ S VOLITELNÝMI PRVKY Mnoho společností nabízí společně s hlavním výrobkem i volitelné výrobky, vybavu a služby. Zákazník kupující automobil si může objednat elektrické stahování okének, mlhová světla, parkovací světla a rozšířenou záruční dobu. Pricing je nepříjemným problémem, protože společnosti se musí rozhodnout, co zahrnout do standardní ceny a co nabízet jako volitelnou vybavu. Automobilové společnosti v USA po léta inzerovaly okleštěné modely za 10 000 dolarů, aby přitáhly lidi do prodejen. Laciný model postrádal tolik prvků žádané vybavy, že většina zákazníků odcházela z prodejen chudší o 13 000 dolarů.

Před podobným problémem tvorby cen se nacházejí i restaurace. Zákazníci si k jídlu mohou objednat i alkoholický nápoj. Mnohé restaurace účtují za alkohol vysoké ceny a za jídlo nízké. Příjmy za jídlo pokrývají náklady a zisk vytváří alkohol. To vysvětluje, proč obsluha často naléhá na zákazníky, aby si objednávali nápoje. Jiné restaurace naopak účtují nízké ceny za alkoholické nápoje a vysoké za pokrmy, aby přitáhly milovníky pití.

TVORBA CEN VÁZANÝCH VÝROBKŮ Některé výrobky vyžadují používání doplňkových neboli **vázaných výrobků**. Výrobci holicích strojků, digitálních telefonů a fotoaparátů často prodávají tyto výrobky za nízké ceny, a o to vyšší přírůstek si stanoví na žiletkách nebo filmech. AT&T poskytuje mobilní telefony zdarma, zaváže-li se zákazník, že bude dva roky používat telefonní služby společnosti.

■ HEWLETT-PACKARD

V roce 1996 začala společnost Hewlett-Packard výrazně snižovat ceny svých tiskáren – v některých případech i o 60 %. HP si mohla takové zlevnění dovolit, protože zákazníci obvykle utratí v průběhu životnosti výrobku dvakrát více za výměny cartridge, tonery a speciální papír než za samotný přístroj. S poklesem cen tiskáren se zvedl jejich prodej, stejně jako následný prodej příslušenství. HP nyní vlastní okolo 40 % celosvětového odvětví tiskáren. Její potřeby do inkoustových tiskáren přináší vyšší ziskové marže 35 % a v roce 2002 vytvořily provozní zisky 2,2 miliardy dolarů – přes 70 % z celkových zisků společnosti.²⁸

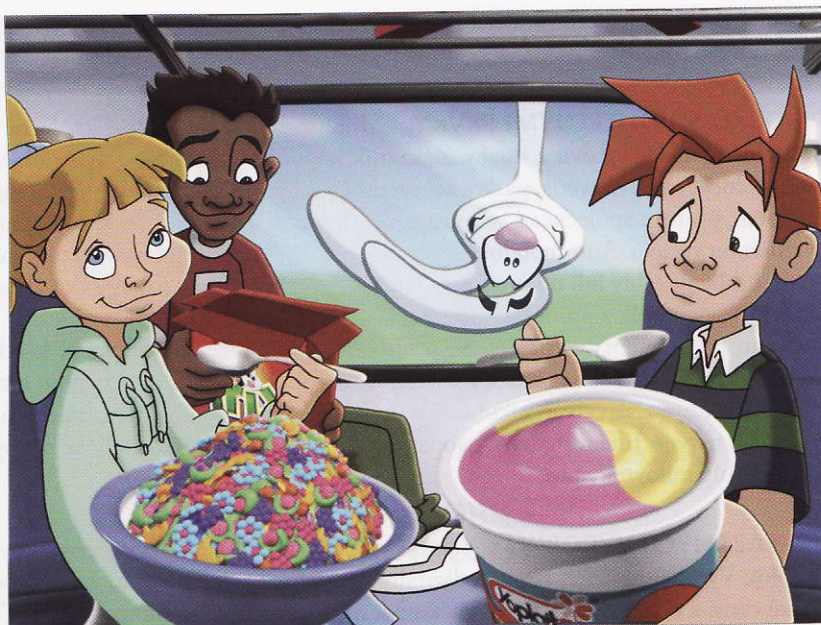
Existuje nebezpečí, že cena vázaného výrobku bude stanovena příliš vysoko. Například Caterpillar na aftermarketu vydělává značné sumy účtováním vysokých cen náhradních dílů a servisu. Tato praktika vedla ke vzniku „pirátů“ napodobujících díly a prodávajících je nepoctivým mechanikům, kteří je instalují, často aniž by část rozdílu v ceně dílu přenesly na zákazníka. O tyto tržby Caterpillar přichází.²⁹

DOUSLOŽKOVÁ TVORBA CEN Firmy v odvětví služeb často využívají **dvousložkovou tvorbu cen**, sestávající z paušálního poplatku a variabilního poplatku za užívání. Uživatelé telefonu platí minimální měsíční poplatek plus poplatky za hovory mimo určitou oblast. Zábavní parky žádají vstupné plus platby za projížďky nad stanovené minimum. Firma se ocitá před podobným problémem jako při tvorbě ceny vázaného výrobku – kolik účtovat za základní službu a kolik za její užívání. Fixní poplatek by měl být dostatečně nízký, aby podnítil nákup služby, a zisk může být vytvářen poplatky za používání.

PRICING VEDLEJŠÍCH VÝROBKŮ Výroba určitého zboží – masných výrobků, ropných výrobků a jiných chemikálií – často vede ke vzniku vedlejších výrobků. Mají-li tyto vedlejší výrobky pro určitou zákaznickou skupinu hodnotu, musí být cena stanovena na úrovni této hodnoty. Jákýkoliv příjem z vedlejších výrobků usnadní společnosti možnost účtovat nižší cenu za hlavní výrobek, pokud jí k tomu síla konkurence donutí. Australská společnost CSR se původně nazývala Colonial Sugar Refinery a získala nejprve reputaci společnosti vyrábějící cukr. Pak společnost začala prodávat vedlejší výrobky z cukrové třtiny: odpadové dřevité vlákno z cukrové třtiny se využilo k výrobě obkládacích prken. Do poloviny devadesátých let se pomocí vývoje výrobků a akvizic stala CSR jednou z deseti největších australských společností vyrábějících stavební materiály.

PRICING VÝROBKOVÝCH BALÍČKŮ Prodejci často spojují výrobky a vybavu do balíčků (provádějí tzv. *bundling*). **Ryzí bundling** znamená, že firma nabízí své výrobky pouze jako součást balíčku. Bývalá společnost Michaela Ovitz Artists Management Group uzavírala jménem populárních herců

Co-branding: součást videoreklamy určené dětem na dva výrobky General Mills, cereálie Trix a jogurty Yoplait



smlouvy pouze za předpokladu, že si filmová společnost najme i další umělce zastupované agenturou (režiséry, spisovatele, scénáristy). Jedná se o formu **podmíněného prodeje** (*tied-in sales*). V případě **smíšeného bundlingu** nabízí prodejce zboží jak jednotlivě, tak v rámci balíčků. Cena balíčku je pak obvykle nižší, než součet cen jednotlivých jeho částí. Výrobce automobilů by mohl nabízet balíček volitelné výbavy za menší částku, než kdyby byly jednotlivé položky vybavy nakupovány jednotlivě. Divadelní společnost stanoví nižší cenu za sezonní předplatné, než kdyby byly lístky na všechna představení kupovány odděleně. Protože zákazníci nemuseli mít v plánu koupit všechny komponenty balíčku, musí být úspora za koupi celého balíčku dostatečná, aby je k jeho nákupu přiměla.³⁰

Někteří zákazníci chtějí méně než celý balíček. Předpokládejme, že nabídka dodavatele lékařských přístrojů zahrnuje dodání a zaučení zdarma. Určitý zákazník by mohl být ochoten se dodávky a zaučení zdarma vzdát výměnou za nižší cenu. Tento zákazník požaduje po prodávajícím unbundling nebo rebundling. Jestliže dodavatel díky neposkytnutí dodávky zdarma ušetří 100 dolarů, a zákazníkovi sníží cenu o 80 dolarů, bude zákazník spokojený a dodavatel zvýší svůj zisk o 20 dolarů.

Studie ukázaly, že zároveň s tím, jak se zvyšuje propagační aktivita u jednotlivých položek balíčku, kupující méně vnímají úspory za nákup celého balíčku a jsou méně ochotní za něj platit. Tento výzkum poskytl následující tři rady k správné implementaci bundlingové strategie:³¹

- Nepromagujte jednotlivé součásti balíčku tak často a lacino jako balíček. Cena balíčku by měla být mnohem nižší než součet cen jednotlivých jeho výrobků, aby byla pro spotřebitele atraktivní.
- Omezte propagaci na jedinou položku mixu, pokud chcete propagovat jednotlivé výrobky. Další možnost: střídejte propagační kampaně, jednu po druhé, abyste se vyhnuli konfliktní propagaci.
- Rozhodnete-li se nabízet větší slevy na jednotlivé výrobky, musí se jednat o absolutní výjimku a musí se tak učinit s maximální opatrností. Spotřebitel totiž může použít cenu jednotlivých výrobků coby vnější referenci pro celý balíček, který tím ztratí hodnotu.

12.3.6 Co-branding a branding jednotlivých složek

CO-BRANDING Výrobky jsou často různými způsoby spojovány s výrobky jiných společností. Rozrůstajícím se fenoménem je vznik **co-brandingu** – nazývaného také *duální branding* nebo *bundling značek* – při němž se dvě nebo více dobře známých značek spojí ve společný výrobek, který je společně uváděn na trh.³² Jednou podobou co-brandingu je **co-branding stejnou společností**, například když General Mills uvádí společné reklamy na své cereálie Trix a jogurt Yoplait. Ještě jinou formou je **joint-venture co-branding**, jako v případě žárovek General Electric a Hitachi v Japonsku a kreditních karet Citybank AAdvantage. Existuje i **co-branding** více sponzory, jak je tomu v při-

padě Taligentu, technologické aliance společností Apple, IBM a Motorola.³³ A konečně je zde ještě **retailový co-branding**, v němž dvě maloobchodní společnosti, například fast food restaurace, používají společnou lokalitu jako způsob nejlepšího využití prostoru a zvýšení zisků.

■ CINNABON

Pomyslíme-li na Cinnabon, napadne nás jen skořicové pečivo nebo závan jeho vůně. Tento osmnáct let starý řetězec potřeboval přidat novou dimenzi, aby zvedl obrat ve svých licencovaných provozovnách, které se vesměs nacházejí v nákupních střediscích. Aby toho společnost Cinnabon dosáhla, provádí nyní co-branding s prodejcem oblíbených nápojů Freshen. Oba produkty jdou dobře dohromady, protože lidé při konzumaci skořicového pečiva dostanou žízeň a Freshen nabízí zdravou alternativu sodovky. Toto spojení již „osvěžilo“ obrat Cinnabonu, který se zvedl v co-brandovaných lokalitách o 3–4 %.³⁴

Hlavní výhoda co-brandingu však spočívá v tom, že výrobek díky přítomnosti více značek získává přesvědčivý positioning. Co-branding může vytvořit větší obrat na existujícím cílovém trhu a zároveň otevřít další příležitosti u nových spotřebitelů a distribučních kanálů. Co-branding také snižuje náklady na zavádění výrobku, protože spojí v jednu image dvě dobře známé značky a urychlí potenciální přijetí. A co-branding může být i hodnotným prostředkem získání informací o spotřebitelích a informací o tom, jak k nim přistupují jiné společnosti. Společnosti v automobilovém průmyslu využily všech těchto výhod co-brandingu.

Potenciálními nevýhodami co-brandingu jsou rizika a ztráta kontroly nad spojováním společností v myslích spotřebitelů s jinou značkou. Očekávání zákazníků ohledně úrovně angažovanosti a oddanosti všech zúčastněných značek jsou vysoká, takže neuspokojivý výkon by mohl mít pro zapojené značky negativní důsledky. Pokud druhá značka uzavřela příliš mnoho co-brandingových partnerství, hrozí, že tato přexpozice zabrání přenesení jakékoliv asociace. Může to také vyústit v nedostatečné zaměření na existující značky.

Nezbytnou podmínkou pro úspěch co-brandingu je, aby každá ze značek sama o sobě měla přiměřenou hodnotu – adekvátní známost a dostatečně pozitivní image. Nejdůležitějším požadavkem je logický vztah mezi oběma značkami, a to tak, aby společná značka nebo marketingová aktivita maximalizovala výhody individuálních značek a zároveň minimalizovala jejich nevýhody. Výzkumné studie ukazují, že spotřebitelé vnímají partnerské značky příznivěji, jestliže si nejsou podobné, ale spíše se navzájem doplňují.³⁵

■ GODIVA A SLIM FAST

Godiva (jemná čokoláda) je hodnocena vysoko z hlediska chuti, zatímco výrobky označené Slim-Fast jsou příznivě hodnoceny jako nízkokalorické. V jedné akademické výzkumné studii bylo hypotetické rozšíření do oblasti směrů na přípravu dortů každé ze značek zvlášť považováno vzorkem spotřebitelů za podobné značce mateřské. Například směs Godiva byla považována za chutnou, ale příliš kalorickou, zatímco od směsi Slim-Fast respondenti očekávali pravý opak. Co-brandovanému produktu obou značek připisovali zákazníci příznivé vlastnosti obou značek zároveň.

Kromě těchto strategických zřetelů musí být co-brandingová partnerství uzavírána a prováděna opatrně. Musí existovat náležitý soulad hodnot, schopností a cílů a navíc přiměřená rovnováha značkové hodnoty. Musí rovněž existovat detailní plány uzavírání smluv, finančního vyrovnání a koordinování marketingového programu. Jak to řekl jeden z vedoucích pracovníků společnosti Nabisco: „Svěřovat svou značku je tak trochu jako svěřovat své dítě – chcete se ujít, že všechno je perfektní.“ Finanční uspořádání mezi značkami se může lišit, ale podle jednoho z obvyklých přístupů platí značka, která se více angažuje ve výrobním procesu, značce druhé licenční poplatek a procento z prodeje.

Aliance značek vyžadují řadu rozhodnutí:³⁶ Jaké schopnosti postrádáte? S jakými omezeními zdrojů se potýkáte (lidé, čas, peníze atd.)? Jaké máte růstové cíle nebo potřeby příjmů? Při vyhodnocování co-brandingové příležitosti je třeba si položit několik otázek. Bude tento podnik ziskový? Jak pomůže udržet nebo posílit hodnotu značky? Existuje možné riziko rozředění hodnoty značky? Nabízí nějaké vedlejší výhody (například příležitosti k učení)?

BRANDING SLOŽEK Branding složek je zvláštní případ co-brandingu. Týká se vytvoření hodnoty značky u materiálů, dílů nebo součástí, které jsou nutně obsaženy v jiných značkových výrobcích. K úspěšným značkám složek patří například redukce šumu Dolby, voduvzdorná vlákna Gore-Tex a tkaniny Scotchgard. K oblíbeným výrobkům obsahujícím značkové složky patří směsi na peče-



Reklama společnosti Du Pont na materiál s tvrdým povrchem Corian®. Materiál je použit pro povrch kuchyňské linky.

ní Betty Crockerové s čokoládovým sirupem Hershey, varianty hotových jídel Lunchables obsahující mexické placičky Taco Bell a bramborové chipsy Lay's s barbecue omáčkou KC Masterpiece.

Zajímavým pojetím brandingů složek je tzv. **self-branding**, v němž společnosti inzerují a dokonce označují značkou součásti vlastních nabídek. Společnost Westin Hotels například inzeruje svoji *Heavenly Bed* a *Heavenly Shower*. Heavenly Bed měla dokonce takový úspěch, že Westin nyní prodává postel, polštáře, prostěradla a pokrývky prostřednictvím on-line katalogu, společně s dalšími „heavenly“ dárky a koupelovými potřebami. Dokázete-li to udělat dobře, má smysl udělovat značky vlastním složkám, protože nad nimi máte větší kontrolu a můžete přijít s vhodnější složkou pro vlastní potřeby.³⁷

Značky složek se pokoušejí vytvořit dostatečnou známost a preference pro své výrobky, aby spotřebitelé nekupovali „hostitelské“ výrobky, které tuto značku neobsahují. Du Pont byl úspěšný v marketingu svých výrobků jako značek složek.

■ DUPONT

Během let uvedla společnost Du Pont na trh řadu nových výrobků, například Corian®, materiál s tvrdým povrchem, který se používá od oděvů až po letecký a kosmický průmysl. Mnohé z těchto výrobků, jako jsou tkaniny Lycra® a Stainmaster®, povlak Teflon® a vlákno Kevlar®, se staly zdomácněnými názvy značek složek spotřebního zboží vyráběného jinými výrobci. Ke značkám složek z poslední doby patří izolované sójové proteiny Supro®, používané v potravinářských výrobcích a genetická technologie otisků prstů Ribo Printer®.³⁸

Mnozí výrobci vyrábějí komponenty nebo materiály, které vstupují do konečných značkových výrobků, ale jejich vlastní identita se v průběhu výroby ztratí. Jednou z mála společností brandujících vyráběné komponentní výrobky, které se podařilo vybudovat vlastní identitu, je Intel. Spotřebitelsky orientovaná kampaň Intelu přesvědčila mnoho zákazníků, aby kupovali pouze značky počítačů s Intel Inside. V důsledku toho hlavní výrobci osobních počítačů – IBM, Dell, Compaq – nakupují raději své čipy od Intelu za vyšší ceny, než aby kupovali ekvivalentní čipy od neznámých dodavatelů. Většina výrobců dílů však zjišťuje, že je obtížné vytvořit úspěšnou značku jednotlivých částí výrobku. Marketingová vsuvka *Úspěšné využití brandingů všech součástí produktu* se zabývá charakteristikami úspěšného brandingů složek.

12.4 Balení, označování, záruky a garance

Většina fyzických výrobků musí být zabalena a označena. Některé obaly, jako je láhev Coca-Cola nebo obal L'eggs, jsou světoznámé. Mnozí marketéři tvrdí o balení, že je pátým P (*packaging*) společně s *price*, *product*, *place* a *promotion*. Většina marketérů však zachází s balením a označováním jako s prvkem výrobkové strategie. Důležitou součástí výrobkové strategie mohou být také záruky a garance, které jsou často uváděny na balení.

12.4.1 Balení

Balení definujeme jako veškeré aktivity navrhování a vytváření obalu výrobku. Obaly mohou sestávat až ze tří úrovní materiálu. Kolínská voda Paco Rabanne se prodává v láhvi (**primární obal**), v krabici

MARKETINGOVÁ VSUVKA: ÚSPĚŠNÉ VYUŽITÍ BRANDINGU VŠECH SOUČÁSTÍ PRODUKTU

Jaké jsou předpoklady úspěchu brandingů všech složek?

1. Spotřebitelé musí věřit, že všechny složky jsou významné pro úspěch koncového výrobku či koncové služby. V ideálním případě je tato skutečnost snadno viditelná nebo vyzkoušitelná.
2. Spotřebitelé musí být přesvědčeni, že ne všechny součásti jsou stejné.
3. Odlišující symbol nebo logo musí spotřebitelům jasně signalizovat, že hostitelský výrobek či služba obsahuje danou část. V ideálním případě by měl symbol nebo logo fungovat jako „pečeť“, měl by být jednoduchý, univerzální a měl by věrohodně sdělovat kvalitu a víru v úspěch.
4. Koordinovaný „pull“ a „push“ program musí spotřebitelům pomáhat pochopit důležitost a výhody brandingů jednotlivých složek. Členové distribučního kanálu musí poskytovat plnou podporu. Často k ní patří i reklamy a propagace zaměřené na spotřebitele a ve spolupráci s výrobci i programy zaměřené na maloobchodní zboží a jeho propagaci.

*Zdroje: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003; Paul F. Nunes, Stephen F. Dull a Patrick D. Lynch, „When Two Brands Are Better Than One“, *Outlook*, č. 1, 2003, str. 14–23.*

z tvrdého papíru (**sekundární obal**), která je v krabici z vlnité lepenky (**přepravní obal**) – v každé je šest krabiček Paco Rabanne.

Dobře navržené obaly mohou vytvářet pohodlí a propagační hodnotu. Balení je třeba pokládat za stylizační nástroj, zvláště u potravinářských výrobků, kosmetiky, výrobků pro osobní hygienu a malých elektrospotřebičů. Obal je prvním setkáním zákazníka s výrobkem a je schopen zákazníka pro výrobek nadchnout či nikoliv. Pro obal nápoje Arizona Iced Tea rozhodně platí první možnost.³⁹

■ ARIZONA ICED TEA

Marketér společnosti Arizona Iced Tea, společnost Ferolito, Vultaggio & Sons, dosáhl úspěchu tím, že vzal poměrně jednoduchý nápoj – čaj – a dal ho do neobvyklých lahví s propracovaným designem. Láhve s nahoře rozšířeným otvorem a dlouhým, úzkým hrdlem stanovily trend v kategorii nápojů New Age a zákazníci si často kupují čaj jen kvůli láhvi. Protože je známo, že spotřebitelé lpí na svých prázdných láhvích nebo si z nich vyrábějí lampičky a další domácí předměty, používá společnost další jedinečné tvary láhví i u rozšíření své řady. U Arizona Rx Elixir používá hřebenový design k lepšímu uchopení, u Arizona Iced Coffees miniaturní džbánky a u Blue Luna Café Latte sytě modré nádoby o obsahu jedné penty.⁴⁰

Ke vzrůstajícímu využívání balení jako marketingového nástroje přispěly různé faktory:

- **Samoobsluha.** Vzrůstající počet výrobků se prodává na samoobslužné bázi. V průměrném supermarketu, který má na skladě 15 000 druhů zboží, projde průměrný zákazník za minutu kolem 300 různých druhů zboží. Vzhledem k tomu, že k 53 % všech nákupů dochází impulzivně, musí účinný obal vykonávat mnoho prodejních úkolů: přilákat pozornost, popsat charakteristiky výrobku, vzbudit důvěru spotřebitele a vytvořit celkový příznivý dojem. Dobrým příkladem je vydavatelské odvětví, kde si zákazníci často doslovně vybírají knihu podle její obálky: jednička ve vydávání klasiky Penguin Books Ltd. mění obaly většiny svých titulů a investuje 500 000 dolarů do jejich propagace banerovou kampaní *Klasické knihy, svěží vzhled*. Prodej knihy Dorothy Parkerové *Complete Stories* se zvýšil o 400 %, nového překladu *Dona Quichota* o 50 % a knihy *Pride and Prejudice* o 43 %.⁴¹
- **Blahobyť spotřebitelů.** Zvyšující se blahobyť spotřebitelů způsobuje, že jsou ochotní zaplatit o něco více za pohodlnou manipulaci, vzhled, spolehlivost a prestiž lepších obalů.
- **Image společnosti a značky.** Obaly přispívají k okamžitému rozpoznání společnosti nebo značky.
- **Příležitost k inovacím.** Inovativní balení může přinést velké výhody spotřebitelům a zisky výrobcům. Společnosti zařazují jedinečné materiály a prvky, například zavíratelné hubice a nalévací otvory. Jedinečný, pestrobarevný kečup EZ Squirt od společnosti Heinz oživil prodej své značky. Firma Dutch Boy vyvinula cenami ověřenou snadno přenosnou, snadno otevíratelnou a snadno použitelnou nádobou na barvu Twist & Pour. Nové balení nejen zvýšilo obrát, ale také umožnilo firmě širší distribuci za vyšší maloobchodní ceny.⁴²

Vytvoření efektivního obalu vyžaduje řadu rozhodnutí. Jak z perspektivy firmy, tak spotřebitelů musí balení dosáhnout určitého počtu cílů.⁴³ Musí:

1. identifikovat značku,
2. přenášet výstižné a přesvědčivé informace,
3. usnadnit přepravu a ochranu výrobku,
4. napomáhat domácímu uskladnění,
5. napomáhat při spotřebě výrobku.

Aby splnily cíle značky a uspokojily touhy spotřebitelů, musí být estetické prvky balení zvoleny správně. Estetické úvahy se týkají velikosti a tvaru, materiálu, barvy, textu a grafiky obalu. Pečlivě je třeba volit barvu: modrá je chladná a klidná, červená je aktivní a živá, žlutá léčivá a nevýrazná, pastelové barvy jsou ženské a tmavé barvy mužské. Po funkční stránce je klíčově důležitý strukturální design. Inovace v balení například u potravinářských výrobků vyústily v obaly, které je možné po otevření uzavírat, neucpávají se a jejich používání je pohodlnější (snadněji se drží, otvírají nebo stlačují). Změny v konzervářském průmyslu učinily zeleninu křupavější a speciální balení rozšířila životnost mražených potravin.⁴⁴

Jednotlivé prvky balení musí být uvedeny do souladu. Musí být rovněž uvedeny do souladu s rozhodnutími o cenách, reklamě a jinými součástmi marketingového programu. Změny balení mohou mít bezprostřední dopad na prodej. Například prodej sladkých tyčinek Heath se po změně obalu zvýšil o 25 %.

Poté, co je design obalu hotový, je třeba ho otestovat. **Technické testy** se provádějí proto, aby se zjistilo, zda obal vydrží za běžných podmínek, **vizuální testy** mají zjistit, zda je písmo čitelné a barvy harmonické, **testy mezi dealery** se provádějí proto, aby se zjistilo, zda dealeri pokládají obaly za pohodlné a zda se se s nimi snadno manipuluje, a **spotřebitelské testy** zase mají zjišťovat příznivé odemny spotřebitelů.

Vytvoření efektivního balení může stát několik set tisíc dolarů a může trvat několik měsíců. Společnosti musí věnovat pozornost vzrůstajícím ekologickým a bezpečnostním obavám, týkajících se obalů. Nedostatek papíru, hliníku a dalších materiálů naznačuje, že by se marketéři měli pokoušet balení omezovat. Mnoho obalů skončí jako rozbité láhve a promáčkklé plechovky na ulicích a ve volné krajině. Obaly vytvářejí značné problémy se zbavováním se pevných odpadů a vyžadují si obrovské množství práce a energie. Mnoho společností však již naštěstí „zezelenalo“.

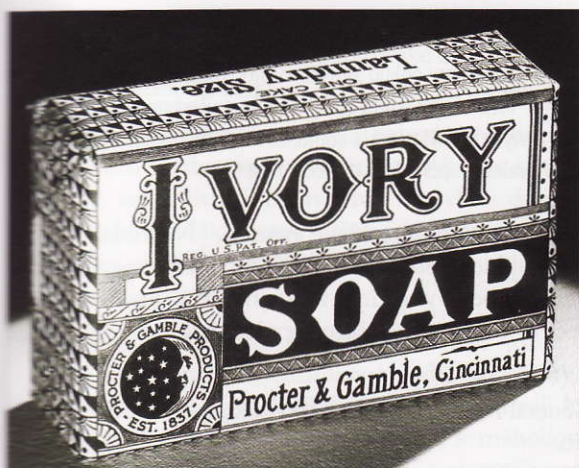
■ TETRA PAK

Tetra Pak, velká švédská nadnárodní společnost, poskytuje příklad síly inovativního balení a přemýšlení o potřebách zákazníků. Tetra Pak vynalezla „sterilní“ obal, který umožňuje, aby mléko, ovocné šťávy a další netrvanlivé tekuté potraviny byly distribuovány bez chlazení, takže mlékárny mohou distribuovat mléko v širší oblasti, aniž by investovaly do chladičských nákladních automobilů a dalšího zařízení. Supermarkety mohou nabízet výrobky v obalech Tetra Pak v obyčejných regálech, čímž ušetří za nákladné chladičské prostory. Heslem společnosti je: „Balení by mělo ušetřit více, než kolik stojí“. Tetra Pak inzeruje výhody svých obalů přímo spotřebitelům a dokonce iniciuje recyklační programy chránící životní prostředí. Nová ústředí v USA, ve Vernon Hills v Illinois, bylo postaveno z recyklovaných materiálů a jiných stavebních výrobků a technici ohleduplných k životnímu prostředí.⁴⁵

12.4.2 Označování

Prodejci musí své výrobky označovat. Mohou tak učinit jednoduchými visačkami připevněnými k výrobku nebo pečlivě navrženou grafikou, která je součástí obalu. Etiketa může uvádět jen název výrobku, nebo naopak plno detailních informací. I kdyby dal prodejce přednost jednoduchému označení, zákony vyžadují ještě další informace.

Označení plní několik funkcí. Za prvé, etiketa **identifikuje** výrobek nebo značku – například název Sunkist nalepený na pomerančích. Etiketa může také výrobek klasifikovat, proto mají například konzervované broskve označení A, B a C. Označení může výrobek **popisovat**: kdo ho vyrobil, kde byl vyroben, kdy byl vyroben, co obsahuje, jak se má používat a jak ho používat bezpečně. A konečně, označení by mělo výrobek **propagovat** atraktivní grafikou. Nová technologie umožňuje pokrýt celé balení smršťovací fólií s barevnou grafikou a uvést tak na balení mnohem více informací, než dříve na etiketách lepených na konzervy a láhve.⁴⁶



Etikety mýdla Ivory v průběhu let: označení z roku 1882 a označení balení se třemi kusy z roku 2003

Etikety nakonec zastarají a vyžadují si oživení. Etiketa mýdla Ivory byla předělána od roku 1890 alespoň 18krát postupnými změnami velikosti a tvaru písma. Etiketa psích sucharů Milk Bones byla předělána tak, aby zvýraznila klíčové vizuální prvky zjištěné při výzkumu spotřebitelů – psa, suchar a tvar kosti – a pomohly zastavit pád klesajícího obratu značky.⁴⁷ Společnosti, jejichž etikety se staly ikonami, musí k jejich redesignu přistupovat velmi opatrně.

■ CAMPBELL SOUP COMPANY

Společnost Campbell Soup odhadla, že průměrný nakupující spatří její známou červenobílou plechovku 76krát ročně, což se vyrovná milionům dolarů vydaným na reklamu. Její označení je takovým idolem, že jej autor popartu Andy Warhol v šedesátých letech zvětšil na jednom ze svých pláten. Původní etiketa Campbell Soup s červenobílým nápisem byla navržena v roce 1898 a společnost ji změnila teprve o století později v roce 1999. S cílem etiketu zmodernizovat a usnadnit zákazníkům hledání konkrétní polévky, společnost Campbell zmenšila své slavné logo a přidala k němu na etiketu plechovky obrázek kouřící misky obsahující druh polévky obsažený v plechovce. Kromě tohoto nového grafického návrhu přidala společnost na balení údaje o složení, návod k přípravě, nápady na rychlou večeři a různobarevné pásy, které identifikují šest podskupin polévek, například krémové, vývary atd.⁴⁸

V oblasti etiket stejně jako u balení existuje dlouhá historie právních úprav. V roce 1914 vyhlásil Federal Trade Commission Act, že falešné, zavádějící nebo klamné označení či balení jsou nekalými podnikatelskými praktikami. Fair Packaging and Labelling Act, který schválil kongres v roce 1967, stanovil povinné podmínky označování výrobků, doporučil dobrovolné normy balení v jednotlivých odvětvích a umožnil federálním úřadům stanovit balicí předpisy ve specifických odvětvích.

Organizace Food and Drug Administration (FDA) vyžaduje od zpracovatelů potravin, aby na obalech jasně uváděli množství proteinů, tuku, sacharidů a kalorií obsažených ve výrobku, a také obsah vitamínů a minerálních látek jako procento doporučených denních dávek.⁴⁹ FDA nedávno spustila iniciativu na kontrolu prohlášení týkajících se vlivu výrobku na zdraví a podnikla kroky zaměřené proti potenciálně zavádějícím užíváním takových popisů jako „light“, „s vysokým obsahem vláknin“ či „nízkotučný“. Ochránci zájmů spotřebitelů v poslední době lobují pro další zákony o označování výrobků, podle nichž by bylo povinné označovat výrobky **datumy** (aby bylo zřejmé, jak jsou výrobky čerstvé), **cenami za jednotku** (náklady na výrobek), **označením jakosti** (odstupňované úrovně kvality) a **procentuálním složením** (uvedení procent každé důležité složky).

12.4.3 Záruky a garance

Všichni prodejci jsou právně zodpovědní za splnění běžných nebo přiměřených očekávání zákazníků. Záruky jsou formální prohlášení očekávaného výkonu výrobku výrobcem. Výrobky v záruce lze při splnění určitých podmínek vrátit výrobci nebo nechat v určených opravných opravít, žádat jejich výměnu nebo vrácení částky, za níž byly zakoupeny. Záruky, ať již vyjádřené, nebo implikované, jsou právně vymahatelné.

■ MITSUBISHI MOTORS NORTH AMERICA

Aby Mitsubishi překonala názor spotřebitelů, že zaostává za konkurenty pokud se týče kvality, začala společnost nabízet novou desetiletou záruku Powertrain na 100 000 ujetých mil. Tato záruka, která zpětně platí na všechna vozidla s rokem výroby 2004, nahrazuje starší sedmiletou záruku na 60 000 ujetých mil. Mitsubishi doufá, že tato nová, dlouhodobá záruka bude signalizovat spotřebitelům, že společnost má důvěru v kvalitu a spolehlivost svých vozidel.⁵⁰

Mnoho prodávajících také nabízí buď běžné **garance**, nebo specifické garance.⁵¹ Například společnost Procter & Gamble slibuje všeobecnou nebo úplnou spokojenost, aniž by ji blíže specifikovala: „Pokud nejste z jakéhokoliv důvodu spokojeni, výrobek vyměníme za stejný nebo jiný, nebo vám vrátíme peníze.“ Jiné společnosti poskytují specifické garance a některé z nich dokonce mimořádné záruky:

- Automobilová divize Saturn společnosti General Motors vezme zpátky zakoupený nový automobil do 30 dnů, není-li s ním kupec spokojen.
- Motely Hampton Inn zaručují klidnou noc, a pokud tomu tak není, nemusí zákazník platit.
- Společnost A. T. Cross zaručuje pera a propisovací tužky na celý život. Zákazník zašle pero společnosti (obálky poskytují všechny obchody, v nichž se psací náčiní značky Cross prodává) a pero je zdarma opraveno nebo vyměněno.
- FedEx si získala místo v myslích a srdcích zákazníků slibem doručení pošty hned následující den, „absolutně a určitě do 10.30 hodin dopoledne“.
- Oakley Millwork, dodavatel výrobků pro stavební průmysl z Chicaga, poskytuje záruku, že nebude-li určitý výrobek uvedený v jeho katalogu k dispozici k okamžitému dodání, dostane ho později zákazník zdarma.
- BBBK, společnost vyrábějící výrobky na hubnutí škůdců, nabízí následující záruku: za prvé, žádné platby, dokud nejsou vyhubeni všichni škůdci; za druhé, pokud se to nepodaří, dostane zákazník zdarma další prostředek; za třetí, pokud hosté v provozovně klienta spatří škodlivý hmyz, BBBK zaplatí účet za ubytování takových hostů a pošle jim omluvný dopis a za čtvrté, dojde-li k uzavření provozovny klienta, BBBK zaplatí veškeré pokuty, ušlý zisk a navíc 5000 dolarů.

Garance snižují riziko vnímané zákazníky. Ukazují, že daný výrobek má vysokou kvalitu a že společnost a její služby jsou spolehlivé. To vše umožňuje společnosti účtovat vyšší ceny než konkurent, který ekvivalentní garanci neposkytuje.

Garance jsou nejúčinnější ve dvou situacích. V první z nich není společnost nebo výrobek dostatečně znám. Společnost může například prodávat roztok, o němž tvrdí, že odstraňuje i nejhorskí skvrny. „Garance vrácených peněz, nebudete-li spokojeni“ poskytuje zákazníkům při nákupu výrobku určitou jistotu. K druhé situaci dochází tehdy, je-li kvalita výrobku lepší než u konkurentů. Společnost může získat tím, že poskytne garanci na lepší výkon, protože ví, že konkurenti takovou garanci poskytnout nemohou.

Shrnutí

1. Výrobek je prvním a nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. Výrobová strategie si žádá koordinovanou rozhodnutí o výrobových mixech, výrobových řadách, značkách, balení a označování.
2. Při plánování své tržní nabídky si musí marketér promyslet pět úrovní výrobku: samotnou výhodu, základní výrobek, očekávaný výrobek, rozšířený výrobek a potenciální výrobek, které zahrnují všechna vylepšení a proměny, jimiž výrobek může v budoucnu projít.
3. Výrobky lze klasifikovat několika způsoby. Podle trvanlivosti a spolehlivosti mohou být výrobky netrvanlivým zbožím, trvanlivým zbožím nebo službami. V kategorii spotřebního zboží se výrobky dělí na zboží denní potřeby (běžné spotřebitelské zboží, impulzivní zboží, zboží naléhavé potřeby), zboží dlouhodobé potřeby (homogenní a heterogenní), speciální zboží nebo nehledané zboží. V kategorii průmyslového zboží spadají výrobky do jedné ze tří kategorií: materiály a díly (suroviny, zpracované materiály a díly), kapitálové položky (nemovitosti a vyba-

- vení) nebo provozní materiál a služby (provozní materiál, položky údržby a oprav, údržbářské a opravárenské služby a poradenské služby).
- Značky lze diferencovat podle řady různých dimenzí výrobku nebo služby: formy, vlastností, výkonu, shody, trvanlivosti, spolehlivosti, opravitelnosti, stylu a designu výrobku, nebo podle dimenzí služeb, jako je snadnost objednání, dodání, instalace, zaškolení zákazníků, rady zákazníkům a údržba a opravy.
 - Většina společností prodává více než jeden výrobek. Výrobní mix lze klasifikovat podle šíře, délky, hloubky a konzistence. Tyto čtyři dimenze jsou nástroji k utváření marketingové strategie společnosti a k rozhodování, které výrobní řady vylepšovat, udržovat, vytěžovat či vyřadit. K analýze výrobní řady a rozhodnutí, kolik prostředků do ní investovat, potřebují manažeři výrobní řady zkoumat obrát, zisky a profil trhu.
 - Společnost může změnit složení výrobků ve svém marketingovém mixu prodloužením výrobní řady (protažením řady směrem dolů, nahoru nebo oběma směry) nebo vyplněním řady uvedením nových výrobků a prořezáním svých výrobků, aby odstranila nejméně ziskové.
 - Značky na trhu často vystupují ve spojení s jinými značkami. Značky složek a co-branding mohou přidat hodnotu za předpokladu, že hodnotu mají a jsou vnímány jako kompatibilní.
 - Fyzické výrobky je třeba balit a označovat. Dobře navržené obaly mohou vytvořit pohodlí a propagační hodnotu. V důsledku mohou fungovat jako „pětisekundová reklama na výrobek“. Další ujištění poskytují spotřebitelům záruky a garance.

Aplikace



MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JEDNÁ SE U VÝROBKŮ O FORMU, NEBO FUNKCI?

Debata o „formě versus funkci“ probíhá v mnoha arénách, včetně marketingu. Někteří marketéři se domnívají, že výkon výrobku je koncem všeho a všim. Jiní marketéři naopak zastávají názor, že se výrobky skutečně odlišují svým vzhledem, pocitem z nich a jinými prvky designu.

Zaujměte stanovisko: Klíčem k úspěchu značky je funkčnost výrobku, nebo tvrzení, že klíčem k úspěchu značky je design výrobku.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o různých prostředcích diferenciací výrobků a služeb. Které mají největší dopad na váš výběr? Proč? Napadají vás nějaké značky, které vynikají v řadě těchto různých prostředků diferenciací?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: TOYOTA

Toyota možná vstoupila na trh výrobců automobilů jako rychlý následovatel, ale dnes je rozhodně inovátorem. V roce 1936 Toyota přiznala, že se řídila pamětihodným modelem Chrysleru Airflow a svůj motor okopírovala z motoru Chevroletu z roku 1933. V roce 2000, když uvedla na trh první hybridní automobil Prius poháněný elektřinou i benzinem, byla již lídrem. V roce 2002, když na výstavách zaznamenal úspěch Prius druhé generace, přijali dealeri 10 000 objednávek, ještě než byl automobil v prodeji. GM vzápětí ohlásila, že vstoupí na trh hybridních vozů s vlastními modely.

Strategií Toyoty s modelem Prius bylo vytvořit automobil ohleduplný k prostředí, který by omezil nepříznivý dopad na životní prostředí sníženou spotřebou energie a sníženým množstvím emisí. Prezident Toyoty Fujio Cho chápe ekologický výkon jako základ budoucnosti automobilů.

Uvádění takových převratných výrobků na trh představuje marketingové výzvy. Marketingová sdělení musí například poučit spotřebitele, že Prius nevyžaduje nabíjení ze zásuvky jako jiné elektrické automobily. Marketingová sdělení musí také komunikovat hodnotu efektivnosti paliva, a to nejen

z hlediska úspory paliva pro zákazníka samotného, ale i z hlediska dopadu na životní prostředí. „Každý galon spotřebovaného benzínu uvolňuje do atmosféry 20 liber kyslíčnicku uhličitého. Veřejnost dosud nedoceňuje, jaký to má vliv na globální oteplování,“ řekl Dave Hermance, vedoucí ekologického inženýrství v technickém středisku Toyoty v Los Angeles.

Toyota nabízí na trhu USA ucelenou výrobní řadu, od rodinných sedanů přes sportovní automobily a minivany až k nákladním automobilům. Toyota má rovněž výrobky v různých cenových úrovních, od laciného modelu Scion přes model Camry ve střední třídě až po luxusní model Lexus. Navrhování těchto různých výrobků znamená naslouchat různým zákazníkům, vyrábět automobily, jaké si přejí a pak přijít s marketingem, který posílí image každého výrobku. Toyota například strávila čtyři roky nasloucháním teenagerům a pak přišla s modelem Scion pro první kupující řidiče. Zjistila například, že cílová skupina modelu Scion, mladí ve věku 16–21 let si přeje personalizaci. Aby vyšla vstříc této preferenci, vyjíždí z továrny všechny modely v jediné verzi a teprve u dealerů mají zákazníci možnost dotvořit si

svůj automobil výběrem některých ze 40 prvků volitelné výbavy, od stereo souprav přes kola až po koberečky na podlahu. Toyota propaguje Scion na hudebních akcích a chystá autosalony, kde „se mladí lidé budou cítit pohodlně a rádi se zdrží a nepřijdou jen zírat na automobil“, říká viceprezident modelu Scion Jim Letz.

V kontrastu s tím se marketingová strategie Toyoty pro řadu Lexus zaměřuje na dokonalost. Sloganem globální strategie je *Passionate Pursuit of Perfection* (vášnivá snaha o dokonalost). Dealeři jednají se zákazníky v rukavičkách. Toyota prodává Lexus globálně a chápe, že každá země má pro dokonalost odlišnou definici. V USA například dokonalost a luxus znamená pohodlí, velikost a spolehlivost. V Evropě zase znamená luxus pozornost k detailu a tradici značky. Přestože je jádro marketingu Lexusu podobné (důsledný vizuální slovník, logo, písmo a celková komunikace Lexusu), reklamy se v jednotlivých zemích liší.

Velkým důvodem úspěchu Toyoty jsou její výrobní procesy. Spojení výrobní rychlosti a flexibility Toyoty je prvotřídní. Její továrny dokáží současně vyrábět až osm různých modelů, což Toyotě přináší obrovské zvýšení produktivity a možnost rychle reagovat na situaci na trhu. Toyota je uprostřed procesu integrace svých montážních závodů po celém světě v jedinou obrovskou síť. Továrny budou způsobovat automobily pro místní trhy a budou schopné změnit rychle výrobu, aby uspokojily jakékoliv zvýšení poptávky na kterémko-

li z trhů celého světa. Se svojí výrobní sítí může Toyota vyrábět širokou škálu modelů mnohem laciněji. To znamená, že Toyota bude schopná naplňovat mikrosegmenty jakmile se objeví, aniž by musela budovat nové montážní linky. „Existuje-li nějaký trh nebo tržní segment, kde nejsou přítomní, půjdou tam,“ řekl Tatsuo Yoshida, automobilový analytik v Deutsche Securities Ltd. A s tím, jak jsou spotřebitelé stále více nevypočitatelní, jaký automobil si budou přát, poskytují pružnost Toyotě obrovskou konkurenční výhodu.

Obrat Toyoty rostl v roce 2003 ve všech oblastech světa a společnost vydělala 146 miliard dolarů. Dostala se před Ford Motor, stala se druhým největším výrobcem automobilů na světě a její tržní kapitalizace ve výši 110 miliard dolarů je vyšší než GM, Ford a Daimler-Chrysler dohromady. Toyota nyní pomýšlí na samotnou špičku a do roku 2010 by chtěla předstihnout GM a stát se největším výrobcem automobilů na světě.

Diskusní otázky:

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

Zdroje: Stuart F. Brown, „Toyota’s Global Body Shop“, *Fortune*, 9. února 2004, str. 120; James B. Treece, „Ford Down; Toyota Aims for No. 1“, *Automotive News*, 2. února 2004, str. 1; Karl Greenberg, „Automakers Drive with Internet Advances“, *Brandweek*, 2. února 2004, str. 16; Brian Bemner a Chester Dawson, „Can Anything Stop Toyota?“, *Business Week*, 17. listopadu 2003, str. 114–122; „Toyota Selects Attic for Youth Creative Strategy“, *Marketing*, 18. července 2002; „Toyota Looks to Drive Generation Y for Scion with Personalization“, *Brandweek*, 15. července 2002, str. 14–15; John Teresko, „ASIA: Yesterday’s Fast Followers Today’s Global Leaders“, *Industry Week*, únor 2004, str. 22–29; „Lexis Considers Global Marketing“, *Automotive News*, 26. ledna 2004, str. 17; www.toyota.com.

Poznámky



- 1 Andy Serwer, „Happy Birthday, Steinway“, *Fortune*, 17. března 2003, str. 94–97.
- 2 Upraveno z článku Theodora Levitta, „Marketing Success through Differentiation: Of Anything“, *Harvard Business Review*, leden/únor 1980, str. 83–91. K Levittovu článku byla dodána první úroveň, klíčová výhoda.
- 3 Harper W. Boyd jr. a Sydney Levy, „New Dimensions in Consumer Analysis“, *Harvard Business Review*, listopad/prosinec 1963, str. 129–140.
- 4 Theodore Levitt, *The Marketing Mode*, New York: McGraw-Hill 1969, str. 2.
- 5 Joe Iannarelli, „Jamestown Container Thinks Outside the Box“, *Business First*, 4. srpna 2003, str. 4.
- 6 Steven Rosenbush, „Verizon’s Gutsy Bet“, *Business Week*, 4. srpna 2003, str. 53–62.
- 7 K některým definicím viz *Dictionary of Marketing Terms*, v edici Petera D. Bennetta, Chicago: American Marketing Association 1995. Viz rovněž Patrick E. Murphy a Ben M. Enis, „Classifying Products Strategically“, *Journal of Marketing*, červenec 1986, str. 24–42.
- 8 O některých z těchto bází pojednává David A. Garvin, „Competing on the Eight Dimensions of Quality“, *Harvard Business Review*, listopad/prosinec 1987, str. 101–109.
- 9 Seth Godin, „In Praise of the Purple Cow“, *Fast Company*, únor 2003, str. 74–85.
- 10 Tracie Rozhon, „Sales Are Thin; Customers Bored; It’s Time for ‘Quality’“, *New York Times*, 22. července 2003, str. C1.
- 11 Elizabeth Corcoran, „The E Gang“, *Forbes*, 24. července 2000, str. 145.
- 12 Bernd Schmitt a Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image*, New York: The Free Press 1997.
- 13 Bruce Nussbaum, „The Power of Design“, *Business Week*, 17. května 2004, str. 88–94; „Masters of Design“, *Fast Company*, červen 2004, str. 61–75. Viz rovněž Philip Kotler, „Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool“, *Journal of Business Strategy*, podzim 1984: 16–21.
- 14 Bobbie Gossage, „Strategies: Designing Success“, *Inc. Magazine*, květen 2004, str. 27–29.
- 15 K obecnějšímu rozboru Cemexu viz David J. Morrison, *How Digital Is Your Business*, New York: Crown Business 2000, 5. kap.
- 16 Todd Wallack, „Pac Bell to Offer DSL, You Can Install“, *San Francisco Chronicle*, 20. března 2000.
- 17 Mar Sanchez, „Herman Miller Offers Training to Its Furniture Users“, *Grand Rapids Business Journal*, 2. prosince 2002, str. 23.
- 18 Linda Knapp, „A Sick Computer?“ *Seattle Times*, 28. července 2001, str. D8.
- 19 „Best Buy Turns on the Geek Appeal“, *DSN Retailing Today*, 24. února 2003, str. 22.
- 20 Robert Bordley, „Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm’s Product Portfolio“, *Journal of Marketing Research* 40, únor 2003, str. 39–53; Peter Boatwright a Joseph C. Nunes, „Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach“, *Journal of Marketing* 65, červenec 2001, str. 50–63.