

Strategický marketing

Doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-45-4

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek a rovnic	7
Seznam zkratk	9
Předmluva k marketingovým strategiím	10
Kapitola 1: Soutěž životních křivek	13
1.1 Cíle, předmět, obsah a úkoly	16
1.2 Osobní postoje k životní křivce	17
1.2.1 Pět bloků víry v tok strategického marketingu	17
1.2.2 Tlak na odstraňování bloků	18
1.3 Typy životních křivek	18
1.3.1 Plánování a kritika životních křivek	18
1.3.2 Provazování životních křivek výrobků, trhů a značek v rámci portfolia	21
Kapitola 2: Měření postojů	33
2.1 Cíle, předmět, obsah a úkoly	36
2.2 Měření afektů	38
2.2.1 Senzorika	38
2.2.2 Hédonika	46
2.3 Výcvik osobní logiky průzkumníka	46
2.3.1 Nález výjimečné pozitivní hodnoty průzkumem	46
2.3.2 Kauzalita zkušenosti	47
2.3.3 Výzkumná otázka a hypotézy k odvozování cílů	47
2.4 Výzkum	50
2.4.1 Segmentace	50
2.4.2 Ukázka výsledků	51
2.4.3 Ukázka zdrojů	54
2.4.4 Formulace otázek s ohledem na stav respondenta	55
2.5 Experiment s dataminingem	55
Kapitola 3: Globální marketingové strategie	65
3.1 Základní zdroje globální marketingové strategie	66
3.2 Cíle, předmět, obsah a úkoly globální marketingové strategie	66
3.2.1 Kultivace trhů – akulturace	68
3.2.2 Platnost konceptů – enkulturace	68
3.2.3 Zlom po záměně akulturace a enkulturace v dominantní pozici	68
3.2.4 Akulturace a enkulturace na trzích	70
3.2.5 Enkulturace regulací trhů	71
3.2.6 Akulturace na vznikajících trzích	72

Kapitola 4: Marketingové strategie odlišování se konkurentů	77
4.1 Základní zdroje odlišení konkurenčních strategií	78
4.1.1 Zdroje organizační, procesní a datové	78
4.2 Cíle, předmět, obsah a úkoly konkurenčních strategií	79
4.2.1 Zdroje pro konkurenci inovacemi	80
Kapitola 5: Institucionálně-instrumentální marketingové strategie	84
5.1 Zdroje pro strategický marketing	85
5.2 Poznávání a postoje při formulaci zprávy a obsazování trhů	86
5.2.1 Kalkulátor cílené změny v osobním plánu akulturací	89
5.2.2 Kalkulátor integrace trhu a institucí enkulturací	90
Kapitola 6: Dokumentace pro implementaci marketingové strategie	96
6.1 Základní zdroje srozumitelnosti	97
6.2 Cíle, předmět, obsah a úkoly dokumentace z dotazování a dokazování	97
6.3 Shoda, dodávka, pružnost a produktivita dodavatele v projektovém cyklu	98
6.3.1 Dokazování shody zaměření výstupu kauzalitou dokumentace	98
6.3.2 Dokazování dodávky identifikací partnerů	99
6.3.3 Dokazování pružnosti partnerům odosobněním na instrukce	103
6.3.4 Produktivita	107
Kapitola 7: Trade marketing a testování zboží	117
7.1 Základní zdroje	118
7.2 Cíle, předmět, obsah a úkoly při odvozování a dosahování	119
7.2.1 Cíle a metody testování zboží	119
7.2.2 Postup testování	120
7.2.3 Enkulturace dary	120
7.2.4 Akulturace modifikacemi zprávy v mezinárodní síti prodejců	121
7.2.5 Standardizované chování na fermiony a bozony na hranicích trhů	122
7.2.6 Odvozování hypotéz pro další výzkum z naměřených kuriozit	124
Závěr	129
Glosář	131
Literatura	138

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Strategie v analogii pohledu na tok	15
Obrázek 2	Procento soukromých značek z objemu tržeb maloobchodu	25
Obrázek 3	Závislost počtu soukromých značek a ziskovosti obchodu	26
Obrázek 4	Vliv investice do reklamy na proniknutí soukromé značky	26
Obrázek 5	Přijímání výrobku zákazníkem (v %)	35
Obrázek 6	Unipolární slovní škála o pěti bodech (slanost)	39
Obrázek 7	Unipolární slovní škála o devíti bodech (hořkost)	39
Obrázek 8	Bipolární slovní srovnávací škála o pěti bodech (sladkost)	40
Obrázek 9	Unipolární číselná škála o devíti bodech (nabřesklost)	40
Obrázek 10	Unipolární čárové škály neukotvené	40
Obrázek 11	Unipolární čárové škály ukotvené	40
Obrázek 12	Bipolární úsečková škála	40
Obrázek 13	Čárová škála „Srovnávání se standardem“	41
Obrázek 14	Škála stravovacích akcí (9 bodů)	41
Obrázek 15	Škála smíchu	41
Obrázek 16	Hodnoty typů sýra podle základních faktorů 1 a 2	44
Obrázek 17	Zátěže vlastností sýra podle základních faktorů 1 a 2	45
Obrázek 18	Hodnoty produktů, vlastností a faktorů	45
Obrázek 19	Záznamový arch	48
Obrázek 20	Geografická segmentace v Google Analytics	55
Obrázek 21	Google Adwords	57
Obrázek 22	Převod vnějšího prostředí na trhy	70
Obrázek 23	Příklady akulturace	71
Obrázek 24	Otevření prostoru pro místní podnikatele před vstupem na jejich trh	73
Obrázek 25	Zdroje konkurenceschopnosti velikostí a inovativností	78
Obrázek 26	Klastry se vztahem k inovaci – metoda	80
Obrázek 27	Kulturní odlišnosti	86
Obrázek 28	Koncept jádra marketingu	87
Obrázek 29	Poznávání a postoje v institucích a na trzích	88
Obrázek 30	Rozmístění zařízení	108
Obrázek 31	Průniky a posuny hranic trhů	123

SEZNAM TABULEK A ROVNIC

Tabulka 1	Statistika LDN Bílovice nad Svitavou (2005–2008)	15
Tabulka 2	Kontrolní stavy na poznávání a provazování stadií životní křivky	20
Tabulka 3	Bostonská mřížka	21
Tabulka 4	Ansoffova matice	21
Tabulka 5	Porovnání hierarchie atributů důležitosti výrobních kategorií	23
Tabulka 6	Nákladovost a provázanost etap vývoje nového výrobku	23
Tabulka 7	Vymezení šířky, hloubky, délky a konzistence výrobních linií	24
Tabulka 8	Strategický rámec prevence neúspěchu nových výrobků	28
	Poznávání $C = f$ (neosobní faktor)	35
	Postoj $A = f$ (osobní vztah)	35
Tabulka 9	Příklady problémů spotřebitelů s jídlem	42
Tabulka 10	Kvantitativní popisné hodnoty pro vůni sýra	43
Tabulka 11	Kvantitativní popisné hodnoty pro chuť sýra	43
	zkušenost = f (výsledek, zdroj)	47
	zdroj = f (odosobnění, hodnota)	47
	hodnota = f (vztah, měrná jednotka)	47
	výsledek = f (odstálá hodnota výstupu – hodnota standardu konkurence)	47
Tabulka 12	Typy a kritéria segmentace	50
Tabulka 13	Mezikulturní rozdíly výskytu výrobních kategorií v reklamě	51
Tabulka 14	Srovnání obsahu francouzské a české propagace	52
Tabulka 15	Výskyt sdělení v tištěné reklamě v Čechách a ve Francii	52
Tabulka 16	Zapamatování různě velkých reklam	53
Tabulka 17	Technika formulace otázky na paměť při testu pozornosti	53
Tabulka 18	Připravenost koupit značku Nokia	54
Tabulka 19	Segmentace trhu tištěné reklamy	54
Tabulka 20	Hodnoty ukazatelů pro AIDA model v Google Analytics	56
	$Kac + Ken = Ie$	67
	$Kac < Ken$	69
	$Kac > Ken$	69
Tabulka 21	Model chování kupce	69
	$Ie + M + FT > Io + b$	97
Tabulka 22	Relační odvození užitečnosti zdrojů pro pozice	99
Tabulka 23	Konkretizace a provázanost dokumentace v čase	99
Tabulka 24	Výdajová a příjmová strana dílčího rozpočtu	101
Tabulka 25	Rozpočtové úvahy farmáře o použití intenzifikačního faktoru	102
Tabulka 26	Rozpočtové úvahy farmáře o záměně faktorů	102
Tabulka 27	Rozpočtové úvahy o náhradě pracovní síly investicí do strojů	103
Tabulka 28	Formulář podnikatelského rozpočtu – příklad kukuřice	104
Tabulka 29	Formulář podnikatelského rozpočtu – příklad sóji	104
	Výrobní náklady = celkové náklady / výnos = bod zvratu ceny	105
	Bod zvratu výnosu = celkové náklady / prodejní cena	105
Tabulka 30	Rozpočet příjmů a výdajů firmy ... AB ... za rok ...	105
Tabulka 31	Čtvrtletní rozpočet toku hotovosti pro farmu ... AB ... a rok	106
Tabulka 32	Pokračování čtvrtletního rozpočtu toku hotovosti	107
Tabulka 33	Investiční rozpočet	108

Tabulka 34 Majetkový rozpočet ke dni zahájení	109
Tabulka 35 Rozpočet zisků a ztrát za první rok	109
Tabulka 36 Nákladová cena jednoho litru jogurtu	110
Tabulka 37 Schopnost reinvestovat	111
Tabulka 38 Rozpočet plateb	111
Tabulka 39 Majetkový rozpočet ke dni ukončení	112
Tabulka 40 Proces a funkce finančního plánování	112
enkulturace = RMH	123
akulturace = DMH	123
šedá a černá zóna = ATH	123
a paralelní kreativita = IIH	123
F_enkulturace = $T > M$	123
F_akulturace = $T < M$	123
a v šedé a černé zóně $F = 0$ a $M = 1$	123

SEZNAM ZKRATEK

- A – postoj (attitude) je rychlá naučená reakce, často i bráněná před poznáváním
- ad – reklama (advertisement, ad) je informace o faktoru s konkurenční výhodou
- AG – obecný postoj (attitude general) vyjadřuje přijetí výstupů a je vždy přítomen v prostředí; měří extrémy dobrý/špatný, příznivý/nepříznivý, pozitivní/negativní (good/bad, favorable/unfavorable, positive/negative)
- ATH – hypotéza o přenosu afektu (the affect transfer hypothesis) předpokládá, že vyvolání afektu rovnou spouští nákupní chování
- b – značka (brand) vytváří obraz (image) nebo udržuje věrnost (loyalty), až po popírání nestandardu a opakované nákupy
- C – poznání (cognition) vede k úmyslu použít vysílanou zprávu pro změnu
- CEO – (chief executive officer) hlavní výkonný úředník
- CMO – (common market organisation) jsou opatření k udržování funkce trhů, například uvolňováním překážek v dopravě nebo šíření informací
- DMH – hypotéza o dvojím posunu obrazu nebo věrnosti značce poznáním a přenosem postojů k reklamě (the dual mediation hypothesis)
- F – počet následovníků (followers), kteří reagují na T přenosem A, aby se vyhnuli exkluzi nebo posílili inkluzi či konkurenceschopnost
- HS – propagace zobrazením neosobních výkonových parametrů (hard-sell)
- Ie – nástroj zvyšuje konkurenceschopnost osoby
- IIH – hypotéza o nezávislosti reakce v situaci na vysílání reklamy a značky (the independent influences hypothesis)
- Io – instituce je příjemcem respektována a vede ho k čekání; institucí může být zákon, administrativa nebo reklama – instituce trestají nerespektování poslušnosti a mají právo vybírat daně k přerozdělování do priorit
- IT – počítačové technologie
- LDN – léčebna dlouhodobě nemocných
- M – hnutí (movement) je měřeno počtem přidávaných partnerů s odvozeným A, aplikovaným do Ie plánů v rámci projektu a má za cíl vyrovnat investiční náročnost vstupu do odvětví a dosažení výhody z rozsahu, rychlosti rozvoje; opakem hnutí je impulzivní jednání v afektu na reálné i umělé podněty, které produkuje RSS
- MNC – mnohonárodní korporace
- RMH – hypotéza o dvojím posílení účinku reklamy značkou, a to jak poznáním, tak přenosem postoje ke značce na reklamou přenášený afekt nebo zprávu (the reciprocal mediation hypothesis)
- SS – propagace zobrazením vztahů k osobě (soft-sell)
- T – důvěra ve svědectví (trust in testimonial) je měřena studiem, nákupem nebo samovýrobou Ie na základě osobní zkušenosti sdělené SS reklamou pro F
- WTO (World Trade Organisation) Světová organizace obchodu diktuje vládám dodržování dohodnuté rychlosti v odstraňování bariér obchodu, včetně návratu k harmonogramu po udělení výjimky

Předmluva k marketingovým strategiím

Kotler (1991) v podobě kapitol konkretizuje odlišné zdroje pro rozvoj strategického marketingu.

V tomto textu jsou vybaveny tak, aby sloužily k pochopení rolí:

1. Pro vědce: segmentace, targeting a positioning (STP),
2. Pro dodavatele: vývoj, testování a uvádění na produktů a služeb trh,
3. Pro prodejce: řízení produktů podle životního cyklu,
4. Pro podnikatele: profilace strategie vůdce, vyzývatele, následovníka a výklenkáře,
5. Pro byznysmeny: odvozování plánů od potřeb globálního trhu.

Toto Kotlerovo členění kapitol strategického marketingu bylo použito i v této publikaci, i když v jiném pořadí. Cílem bylo vybavit čtenáře dovednostmi vnímání různých rolí v obchodě (market), na trhu se silným konkurenčním tlakem i ve společnosti, aby odlišil a dovedl svou roli na trhu k nezávislému příjmu.

Struktura cílů, definic, úkolů, cvičení, souhrnů a klíčových slov kapitol byla předepsaná zřejmě proto, aby v elektronické verzi textu umožňovala vyhledávání definic pojmů, aniž by byly v rejstříku na konci textu. Přečtením klíčových slov podle vztahů a odlišností ke konkrétní definici tématu kapitoly čtenář nepotřebuje rozsáhlé popisy nebo metodiku provazování témat, například mezi extrémy:

- STP, prognostika a pragmalogie
- Senzorika, hédonika, průzkum, výzkum a experiment
- Marketingový management a trade marketing
- Podřízení se institucím kultury, trhu a správy, osamostatnění se s pomocí instrumentů, například kalkulátorů a metodiky testování moderátorských dovedností a odosobnění se použitím faktorů a konstruktů, například v podobě validovaných otázek a pomůcek pro standardizaci metod (mock up magazin, billboard, webová stránka nebo sídlo, záznamový arch pro pozorování a podobně).

Získat dovednosti ve zmíněných dimenzích se určitě nepodaří pouhým přečtením tohoto textu. Procvičování s vedením a používáním záznamů, včetně doplňování znalostí je nutné. Pomáhá seznámením se s klíčovými slovy k vyhledávání v obrázcích, na Internetu a v elektronických databázích vědeckých článků. Po zvládnutí těchto zdrojů není vyloučeno, že čtenář nebude odmítnut experty, kteří tyto pomůcky a dimenze používají k překračování hranic a k proměně trhů, která je posláním strategického marketingu. Ba co víc, může mu být nabídnuto partnerství při přetváření reality dodávkou příjmů k inkluzi vyloučených z trhů, při otevírání nových segmentů, celých trhů, včetně efektů z toho vyplývajících.

Doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

1

kapitola

Soutěž životních křivek

1. kapitola

Soutěž životních křivek

Úvod

Životní křivkou prochází značka, obal, výrobek i marketér. Tento seznam je uspořádán podle potenciálu od nejdelší po nejkratší životní křivku. Životní křivka značky má nejdelší potenciál proto, že v dnešní době pokrývá zpravidla globální trhy. Strategický marketing z počtu nových klientů a počtu ztracených zákazníků a standardu fází životní křivky odvozuje děje, na které je třeba se připravit. V této první kapitole jsou zopakovány základní standardy subjektů i fází životní křivky.

Možná nemáte odpor k marketingu, ničeho se nebojíte, ničemu se nevyhýbáte, na ničem jste se nezarázil(a) a netrčíte tam. Jednoduše vytvoříte nápad, plán a formy jeho zavedení bez velkého klopotu a úsilí. Váš tah na bránu trhu nemůže překazit fakt, že ne vše ze zmíněného se daří, protože to patří k toku marketingové strategie. V té jste již připravil(a) a v plánech rozpracoval(a) alternativní cesty jak ven z problémů. Možná dodáte malou novou analýzu. To je právě to, co vás baví, protože příchozí ideální klienti jsou zdrojem zajímavých příjmů. A možná jste se někde na této cestě navazujících úspěchů ztratil(a). Proberme si tedy cesty po životní křivce. Životní křivka zpravidla překonává naši představivost, protože nevidíme za její zlom. Podmínkou je tedy osobní pohyb k horizontu. Pokud nemáte osobní odpor k marketingu, netrápí vás obavy nebo nestojíte na místě, tak žádná překážka mezi vámi a strategickým marketingem není a trvalý přísun klientů, který máte, to jen dokazuje.

Cíle kapitoly: zpracování dat

- Cílem kapitoly je ukázat vliv subjektů strategického marketingu, kterými jsou instituce, instrumenty a osoba marketéra. V návaznosti na nezávisle proměnných subjektech je cílem představit vliv závisle proměnných objektů strategického marketingu, jakými jsou značky, životní křivky nebo provázání více křivek mezi sebou.
- Nástroje mohou mít jak nezávisle, tak závisle proměnnou charakteristiku, protože usnadňují nejen transfery spotřebitele od jedné značky ke druhé poznáním, ale rovněž slouží obraně postojů spotřebitele před poznáním před přesunem věrnosti značce.

DEFINICE



Marketing je činnost, množina institucí a procesů, které vytvářejí, komunikují, dodávají a směňují nabídky, jež mají velkou hodnotu pro zákazníka, klienty, partnery a společnost (Americká marketingová asociace, červen 2013).

Market je místo směny zralého zboží s mnoha substituty a odlišnými variantami podle potřeb spotřebitelů.

Trh je transakce s cílem získání zákazníků konkurenta.

Penetrace z trhu vytěsňuje konkurenty cenovou válkou s použitím cizích finančních zdrojů. Podmínky splácení prohlubují krize a zkracují období mezi nimi. Navazující období vysokých cen omezuje koupěschopnost spotřebitele v důsledku ztráty produktivity příjmové specializace při obstarávání obživy.

Strategie je pomocí plánů a změnových řízení plánu udržovaná kauzální rovnováha mezi výstupem a zdroji procesu.

Marketingová strategie pomocí plánů a změnových řízení plánu udržuje kauzální rovnováhu potřeb spotřebitele a společnosti.

Vytrvalost je důsledek vnuceného cvičení v průběhu výchovy. Nemusí mít ani cílit výsledky.

Zkušenost vzniká prohlubováním informací o alternativních zdrojích podle jejich účinku na výsledek po vložení do procesů.

Radost vzniká přítomností obou vytrvalosti a zkušenosti současně.

Inkluze je přibírání nových prvků z vnějšího prostředí k rozšiřování základny pro budoucí vývoj.

Exkluze je vylučování vnitřních prvků s nižším výkonem.

Specializace je podpora inovací prvků, které zůstaly po exkluzi.

Diverzifikace je nabírání nových prvků, produktů nebo projektů, které se budou vyvíjet jinak a půjdou na jiné trhy než původní sortiment.

Koproduct je pojem označující nový trh pro technologii používanou pro stávající výrobek.

Základna je pojem vztahující se k pozici, na které je strategie udržována aktualizacemi a inovacemi. Širší základna lépe odolává neočekávaným vlivům, avšak je nákladnější.

Skimming je odčerpání kupní síly prodejem za vysoké ceny, někdy na úkor věrnosti a obrazu.

Vynikající či odstálé výsledky ve smyslu trvale rostoucího přísunu klientů jsou důsledkem radosti ze zkušenosti v překonávání překážek. Radost je tedy důsledkem vytrvalého doplňování nových informačních zdrojů. Klienti nikdy nepřijdou tam, kde neprýští radost. Nejsou-li klienti, nejsou ani peníze.

Tajemství dodávky radosti pro klienty strategickým marketingem

Klienty chtějí všichni dodavatelé, ale vůdcem trhu se nestává každý. Kde je problém? Problémem je vytržení detailu a potlačení celostního přístupu od výsledků ke zdrojům. Odkrytím tajemství radosti z pozorování vyrovnané kauzální rovnice doplněním zdrojů pro zlepšení výstupů je otevřena cesta ke klientům konkurentů. Je to jako pozorování, jak řeka překonává překážky (obrázek 1).

➤ OBRÁZEK 1

Obrázek 1 Strategie v analogii pohledu na tok



Zdroj: Middleton, R., <http://actionplan.com/blog/494-marketing-flow> z 15. října 2014

Nemusíte nic dělat. Věci jsou v pohybu a vy jste jeho součástí. Proto ho nevidíte a vše je tedy jinak, než si myslíte. Uvažujme nad strategií marketingu služeb a produktů pro poslední věkovou skupinu (tabulka 1).

➤ TABULKA 1

Statistika LDN Bílovice nad Svitavou (2005–2008)

Rok	2005	2006	2007	2008
Počet přijatých klientů k hospitalizaci	610	597	535	479
Počet propuštěných klientů	618	584	500	485
Počet propuštěných klientů domů	210	170	148	149
Počet propuštěných klientů do LDN, DD a jiná zařízení	253	268	239	205
Počet úmrtí	155	146	113	125
Průměrný věk	79 let	80 let	80 let	81 let
Průměrná doba hospitalizace	49 dní	52 dní	54 dní	55 dní
Čekací doba do LDN z FN Brno (dny)	8	9	6	7

Zdroj: Jakubíková, 2009

Fakt, že úmrtí je synonymem propuštění (tabulka 1), přispívá k udržování klientů v omylu. Průměrná doba hospitalace není omezena třemi měsíci, přesto jsou klienti přesouváni po zhruba 50 dnech. Není to důsledkem nepochopení u personálu, rodiny, či pochopení a převzetí odpovědnosti pacientem?

CVIČENÍ 1



Hypotéza: Zinkasované zdravotní pojištění vylučuje obchod s nemocnými před smrtí.

Praxe ukazuje, že člověk před smrtí protéká od nemoci k nemoci nemocničními odděleními až na LDN (léčebna dlouhodobě nemocných) nebo podobné zařízení, když vyléčení bylo vyloučeno. On sebe vidí jako plátce s nárokem na péči a pomoc, ale mezi odděleními je přeražován jako potíživista. Toto nedorozumění s pasivním nárokováním, které následuje po celoživotním placení, je důsledkem nepochopení nové situace a aplikace nároků běžných v původní situaci nepomáhá, ale škodí. Z hlediska strategického marketingu zde vzniká příležitost získat segment přípravou klienta na změnu nebo příležitost nabídnout produkty zlepšující kvalitu života požadováním nemožného a zanedbáváním péče o převzetí ztracených schopností na stále funkční části svého těla. To proto, že jak problémy, tak jejich špatné vnímání se stále opakují.

1.1

Cíle, předmět, obsah a úkoly

Cílem aplikace strategického marketingu v praxi je retence a inverze překvapení ze změny situace za zlomem životní křivky klienta v segmentu trvalého růstu počtu nových klientů. Celostní pohled s reverzním přezkoumáním kauzality je předmětem. Obsahem je seznam doporučení k fázím životní křivky. Úkolem je zopakovat si základy marketingu produktu, značky, obalu pro přípravu pozorovacího formuláře pro nadcházející zlomovou situaci. Podmínkou je procvičit si schopnost opustit pasivní a přijmout aktivní přístup.

DEFINICE



Prodlužování – příkladem prodlužování životní křivky je institucionální standardizace vzděláním dítěte k poslušnosti institucím, aby nekonkurovalo ani úředníkům institucí (lo) ani lobby značek (b), které lo nepřímo řídí.

Tranzit je podmíněn výchovou a konkurenceschopností jednotlivců s institucemi (lo) a značkami (b).

Přenos postoje se od poznávání liší tím, že probíhá samovolně, trvale, průběžně a elegantně jako zdvihání hladiny před hrází.

Retence je účinek shromážděných důkazů pro prevenci pozdějších snah vrátit se k původnímu postoji před zlomem životní křivky.

Zpomalení je důsledkem vystoupení z navyklého tempa v původních rolích nebo pozice. Příčinou zpomalení je připuštění si bloků jako strachy, pochyby, nejistota, nedostatek, nastavování malých cílů a stres.

Zrychlení se týká vzestupné fáze životní křivky. Nakupované zboží, které zrychluje růst představ o vlastních schopnostech až nad únosnost tělesné schránky, jsou extrémní sporty, návykové látky, smyslové požitky, luxusní zboží a podobně.

Zlom je změna situace, která překonává představy. Například mezi vzestupnou a sestupnou fází životní křivky. Příkladem zlomu je situace v rodině, která odstaví dítě poté, co je podle svých nejlepších možností vybavila dovednostmi konkurovat.

Postoj (attitude – A) je obrana proti nesystémovým či nedůvěryhodným zprávám nebo tabu podle teorie disonance.

Poznávání (cognition – C) je schopnost posunem hranice či těžiště systému integrovat tu odstálou hodnotu, která nejvíce zvyšuje jeho výkon.

Strategický marketing vystavuje argumenty o zdrojích a výstupech, a tím zadržuje neúčinné afektivní reakce. Argumenty spouští poznávání nové reality nastavením limitů. Rovnováha mezi zdroji a výstupy přenáší postoje z původní do nové reality pomocí konstruktivní víry právě v tuto kauzální rovnováhu.

1.2

Osobní postoje k životní křivce

Postoj je obvykle bráněn kvůli nejistotě ve vnějším prostředí. Znalost životní křivky nejistotu vnějšího prostředí omezuje, ale osobní nejistota nebo chronické zátěže mohou zamezit aplikaci znalosti životní křivky.

1.2.1 Pět bloků víry v tok strategického marketingu

1. Věříme, že formulace i implementace marketingové strategie musí být perfektně provedeny podle předepsaného vzorce již před začátkem. Tato víra zablokovala pohled ven na tok trhu, s tím veškerou kreativitu, spontánnost a zastavila péči o klienty, kteří odešli jinam.
2. Věříme, že aplikace marketingu vede k odmítnutí a zániku. Je to pravda, pokud není aplikována retence. Stačí si stoupnout opatrně opodál, pozorovat a s opatrností testovat substituční faktory. Původní zvyky se vytratí, nastane uklidnění a seznamem funkčních prvků pro novou situaci je pro svou krátkost snadno použitelný s radostí.
3. Věříte, že pro své klienty nemáte nabídku s reálnou pozitivní hodnotou, a proto ji nikdy nezveřejníte. Zde není místo držet se zpátky. Ukažte na rozdíl mezi vaší a konkurenčními nabídkami! Hodte do tečící řeky špunt (rozdíl).
4. Věříte, že nemáte čas na to, abyste se věnovali marketingu. Taktika vyhýbání se marketingu možná zabere více času než jeho provádění. Neuvědomujeme si, že jsme nesení proudem samovolně bez jakýchkoli dodatečných nároků na čas práce. Jenom máme diář plný aktivit, které nepřináší nové klienty. Stačí přestat myslet na nedostatek času a diář se zaplní aktivitami, které nové klienty přináší.
5. Věříte, že marketing vyrušuje, otravuje a tlačí na lidi. Tak jim netrhejte pířka! Držte se zpátky, pracujte na čas, nevěřte si a neječte. Stanete se magnetem, přirozeně atraktivní a přesvědčiví.

Tyto a podobné pověry jsou vždy přítomné před zlomem životní křivky, proto i předmětem strategického marketingu, který spouští i s účinkem trvalého růstu počtu nových klientů. Na druhou stranu jsou strachy, pochyby, nejistota, nedostatek, nastavování malých cílů a stres účinnými prostředky pro zastavení před zlomem životní křivky, v jehož průběhu lze promyslet nový životní styl za zlomem. Opakujte: Vše potvrzuje nezávislost toku trhu. Pozorujte tok trhu. Odvozujte potřeby od toku trhu. I bez pozorování, odvozování nebo filozofování si život (trh) vše podá. Jen to trochu víc bolí. Přesto se života držíme a budeme i nadále, i když někdy v afektu a jindy v pohodě.

Doposud probraný přístup k toku trhu je platný pro sestupnou část životní křivky. Pro vzestupnou je třeba bloky z proudu odstraňovat.

1.2.2 Tlak na odstraňování bloků

Růst vzestupné fáze životní křivky nezávislí profesionálové akcelerují opačně. Neuklidňují klienty poukazováním na zastupitelnost ztracených funkcí pomůckami nebo změnou chování. Nabízí smyslová dobrodružství, objevy nových zážitků aplikací psychedelických látek a podobně. Obavy a pověry se dostaví až po zhroucení zdraví v krizi středního věku. Teď jde o dobrodružství! Dotazujte se na omezující pověry i akcelerující stimuly v souvislosti se vzdáleností od zlomu! I ten patří k toku trhu a je předmětem strategického marketingu. Udělejte si kalkulátor, ve kterém se klienti mohou identifikovat se všemi fázemi toku před, po i na samotném zlomu. Jak si na takovou pomůcku zvyknou, tak jí nepustí. Předmětem pro cílené řízení trhu podle životní křivky postojů jsou proporcionální investice v hlavním směru a na periferní frontě (Petty & Caccioppo, 1986).

Hlavní proud

Příkladem investice do hlavního proudu je psaní vědeckých článků s aplikací do rychle se měnících oborů, jako je metrologie, programování, energie nebo telekomunikace.

Periferní fronta

Na periferní frontě je na škále od bezstarostnosti po bezpečí zábava pasivní (poslech), aktivní (tanec, pořadatelsví, hobby, cestování a farmaření).

1.3

Typy životních křivek

Klasifikace a etapizace životních křivek pomáhá k identifikaci jejich stavu v situacích, do kterých se výrobek, značka, obal, reklama a další marketingové výstupy dostávají, a tím omezuje osobní nejistoty a bloky.

1.3.1 Plánování a kritika životních křivek

Životní cyklus výrobku (PLC) lze používat jako nástroj pro:

- plánování
- předpovídání
- kontrolu

Kritici PLC uvádějí:

- křivky jsou proměnlivé
- trvání je nepředpověditelné
- stanovení stadia životního cyklu může být chybné

Na otázku: „Jak dosáhnout růstu?“ – odpovídá rozfázování očekávaných stavů na konzistentní části pro potřeby řízení. Těmto částem se říká **stadia životního cyklu** a mohou sloužit, mimo jiné, přípravě podkladů (plánu) pro „řízení podle cílů“ či k nastavení marketingového mixu v závislosti na zvláštностech přijaté marketingové strategie podnikem.

Stadium zavádění

1. Výrobek před a po první distribuci
 - technické problémy
 - distribuční problémy
 - nechuť
2. Zisk je negativní nebo nízký
 - náklady na distribuci a
 - propagaci
3. Konkurenti: nejsou nebo málo
4. Šíře sortimentu: malá
5. Cena: vysoká
6. Zákazníci: inovátoři
7. Marketingové strategie
 - rychlé sbírání
 - pomalé sbírání
 - rychlé pronikání
 - pomalé pronikání

Stadium růstu

8. Prodeje: rychlý růst
9. Konkurenti: mnoho jich vstupuje
10. Výrobek
 - nové rysy
 - nová prodejní místa
11. Cena: vysoká, lehce klesá
12. Propagace: vysoká úroveň
13. Zisk: zvyšuje se
14. Spotřebitelé: rychlí příjemci

Stadium dospělosti

15. Prodeje: vrcholí
16. Náklady: nízké na zákazníka
17. Zisk: vysoký
18. Konkurenti: hodně, někteří končí
19. Spotřebitelé: většina

Stadium poklesu: proč

- technologie
 - posun chutí
 - zvýšení tlaku konkurence
20. Výsledky
 - nadbytečná kapacita
 - cenové škrty
 - rozpad zisku
 21. Prodeje: pokles
 22. Náklady: nízké na zákazníka
 23. Zisk: pokles
 24. Spotřebitelé: loudalové
 25. Konkurenti: pokles

Výše uvedené alternativy naplňování marketingového mixu se zaměřují podle stadií životní křivky. Z pohledu jednoho okamžiku lze jen obtížně předpovědět další trend životní křivky. Proto je nutné se připravit na použití odpovídající ze známých technik, jakmile byl rozpoznán jakýkoli ze vzorů chování trhu. Obraz budoucnosti, odvozený od životní křivky, umožňuje stanovit postupové cíle a jimi pak naplňovat skutečnou životní křivku. Strategie vůdců trhu ukazuje,

že se jim daří držet životní křivku plochou po velmi dlouhou dobu. Čas od času ji dokonce skokově zvednou. Souvisí to se zavedením inovace. Ta je předpověditelná ze studia vývoje počtu registrovaných patentů na patentovém úřadě v čase. Četnost patentů je obvykle vyrovnaná. Pokud však začne oscilovat a počty registrovaných patentů se zvyšují, je strategicky výhodné do daného sektoru investovat a nechat se inovační vlnou vynést. Většinový trh pak tyto superiorní produkty akceptuje přibližně v každé třetí generaci. Segment inovátorů však kupuje každou inovaci.

 **TABULKA 2**

Kontrolní stavy na poznávání a provazování stadií životní křivky

Faktory stavů dospělosti	Zárodečný	Růstu	Dospělosti	Poklesu
1. Tempo růstu	Normálně mnohem větší než HDP (na malém základě)	Trvalý růst nad úrovní HDP. Noví zákazníci. Noví dodavatelé. Tempo růstu se snižuje ke konci období	Přibližně stejné jako HDP	Pokles poptávky. Mění se potřeby zákazníků
2. Předpověditelnost potenciálu růstu	Obtížné předpovědět přesně. Je uspokojena jen malá část poptávky. Předpovědi trhu se rozcházejí	Je uspokojen větší podíl poptávky a horní limit poptávky se vyjasňuje. Mohou nastat výjimky z trendu jako snižování cen v důsledku velkovýroby	Potenciál je dobře určen. Konkurenti se specializovali na uspokojování potřeb zvláštních segmentů	Známy a omezený
3. Bujení výrokové linie	Specializované linie k uspokojení potřeb raných zákazníků	Rychlé šíření	Bujení se omezuje	Linie se omezují s tím, jak jsou opouštěny neproduktivní výrobky
4. Počet konkurentů	Nepředpověditelný	Dosahuje maxima. Nově vstupující jsou přilákáni růstem a ziskovostí. Určité upevnění nastává ke konci stádia	Pozice jsou opevněny. Okrajoví konkurenti podléhají otřesům	Nepravděpodobný vstup nových konkurentů. Stávajících mizí
5. Rozdělení podílu na trhu	Nestabilní. Podíly reagují nepředpověditelně na podnikatelský vhlad a načasování	Stabilita roste. Málo silných konkurentů.	Stabilní, kde málo firem často kontroluje většinu průmyslu	
	Vysoce koncentrovaný nebo rozdrobený podle toho, jak se průmysl segmentuje nebo lokalizuje			
6. Stabilita zákazníků	Pokusné užívání s minimem věrnosti	Určitá věrnost. Opakované užívání, provázené hledáním alternativních dodavatelů	Silně rozvinuté kupní vzory s věrností zákazníků. Konkurenti rozumí dynamice nákupů a pro nového dodavatele je obtížné zvítězit nad účty	Extrémně stabilní. Dodavatelé mizí a zákazníci ztrácí motivaci hledat alternativní dodavatele
7. Snadnost vstupu	Normálně snadné. Nikdo nedominuje. Očekávání zákazníků nejistá. Existují-li bariéry, je to obvykle technologie, kapitál nebo strach z neznámého	Obtížnější. Už mohou existovat franšizy a úspory z rozsahu, ještě lze založit nový podnik bez přímého střetu s konkurencí	Obtížné. Vůdci trhu drží pozice. Nový podnik nad nimi musí vyhrát.	Malý nebo žádný podnět ke vstupu
8. Technologie	Hraje důležitou roli při upravování zvláštností výrobku podle potřeb trhu. Časté změny výrobku	Technologie výrobku je životně důležitá v začátku, zatímco technologie procesu je důležitá v tomto stádiu později	V ohnisku jsou procesy a záměny materiálů. Požadavky výrobku jsou dobře známé a relativně nenáročné. Může být i žízeň po renovaci průmyslu zavedením nové technologie	Technologický obsah je známý, stabilní a dostupný

1.3.1 Provazování životních křivek výrobků, trhů a značek v rámci portfolia

Odvození orientace nového plánu výběrem z **portfolia** alternativ, měřených růstem trhu a obchodní silou rozpracovává bostonská matice.

TABULKA 3

Bostonská mřížka

velký Růst trhu malý	Hvězdy	Problémové děti
	Dojné krávy	Psi
	velký	Podíl na trhu

Zdroj: Kotler, 1991

Prostou aplikací bostonské mřížky je obecně doporučováno vyhnat psy. Avšak z pohledu provazování životních křivek krátký životní cyklus psa vždy nabízí nadšení drobných podnikatelů k překlenutí nedostatků nebo problémů, a tím ke stabilizaci trhu.

Ansoffova matice ukazuje volbu nástrojů a náplně plánu s ohledem na zralost výrobku a trhu. Pozice diverzifikace je analogicky obtížná jako pozice psa z bostonské mřížky.

TABULKA 4

Ansoffova matice

		Výrodek	
		současný	nový
Trh	současný	Penetrace	Nový výrobek
	nový	Nový trh	Diversifikace

Zdroj: Kotler, 1991

Proto diverzifikaci na finančních trzích používají všichni investoři k rozložení rizik pro případ poklesu životní křivky trhu.

Marketingové strategie v různých stadiích životní křivky výrobku uvádí historii prodejů, případně i zisk podle stadií a typů křivek:

- S-křivka, skákající životní křivka, módní životní křivka
- Marketingové strategie pro čtyři stadia: zavádění, růst, dospělost a pokles

Podmínkou maximalizace zisku je poznání příležitostí. Pohledem zvenčí je možné lépe odhadnout tvar životní křivky nebo provazování životních křivek u navazujících výrobků nebo trhů. Pohledem zevnitř je možné průběh životní křivky upřesnit v každém ze stadií a naplánovat například její zvýšení, zejména jsou-li patrné známky poklesu. V každém stadiu pokračuje zpřesňování vypovídací schopnosti životní křivky modifikací jednotlivých prvků marketingového mixu.

Vývoj nových trhů

A. Modifikace trhu k zvýšení objemů

1. Zvýšit počet uživatelů
 - získat neuživitele
 - vstoupit na nové segmenty
 - získat zákazníky konkurence

2. Zvýšit míru užívání
 - užívat častěji
 - užívat pokaždé více
 - nové užití pro výrobek
- B. **Modifikace výrobku – relaunch**
 - zlepšení jakosti
 - zlepšení funkcí (rysů)
 - zlepšení stylu
- C. **Modifikace marketingového mixu**
 1. Cenové škrty
 - snížení ceny
 - zvláštní oceňování
 - množstevní slevy
 - zpřístupnění půjčky
 2. Distribuce
 - více výrobků v existujících obchodech
 - proniknout do nových obchodů
 - nové distribuční kanály
 3. Propagace reklamou
 - zvýšení nákladů na reklamu
 - změna zprávy
 - změna mediálního mixu
 - změna načasování, četnosti a velikosti
 4. Propagace podporou prodeje: rabaty, dary, vystavení atd.
 5. Propagace osobním prodejem
 - četnost/jakost
 - přehodnotit prodejní území
 - podněty
 6. Služby
 - urychlit dodávku
 - rozšířit technickou pomoc
 - více úvěrů apod.

Modifikace marketingového mixu jsou vysoce napodobitelné!

Přijímání výrobku zákazníkem je třeba v plánu konfrontovat se stavem prodejnosti výrobku, který je znázorňován životní křivkou se stadii: zavádění, růst, dospělost a pokles. Různé výrobky mají různý průběh životní křivky. Pro komoditní výrobky je typická tak zvaná S-křivka, kdy výrobek na trhu nebyl, poté byl zaveden a dlouhou dobu je kupován, a proto není třeba uvažovat s jeho rychlou náhradou v období ukončení životního cyklu. S rozšiřováním sortimentu výrobků však tato charakteristika přestává platit i pro potraviny a životní křivka se stává cyklickou. Prodej některých výrobků je sezonní a životní křivku lze poměrně přesně zjistit rozbořením minulých prodejů – viz tzv. prasečí cyklus. Vlastní plánování je konkretizováno podle stadií životního cyklu. V každém stadiu je stanovován marketingový mix podle podnětů analýzy marketingového trojúhelníku.

Kultura prodeje je záležitostí partnerství mezi větším počtem podniků dodavatelského řetězce. V maloobchodě je kultura prodeje obohacována umístěním obchodu, organizací prací v obchodu a rozmístěním zboží (merchandising). Nabídka zboží je založena na hodnocení skutečných priorit zákazníků, jak například ukazuje následující setřídění vlastností výrobků:

TABULKA 5

Porovnání hierarchie atributů důležitosti výrobních kategorií

Důležitost	Konzervy	Pečivo	Obiloviny	Mléčné výrobky	Polévky	Drogérie	Čerstvé maso
1					Značka		Jakost
2	Značka Jakost	Zdraví	Zdraví Značka	Zdraví	Varieta	Značka Cena	Vystavení Varieta Značka Cena
3	Cena	Čerstvost Značka Cena	Cena Velikost Varieta	Značka Jakost	Cena	Jakost	
4	Varieta Velikost	Varieta		Cena	Zdraví	Velikost Varieta	
5				Varieta			

Zdroj: Linhart, 2003

Management kategorií znamená seskupování podobných výrobků vedle sebe v regále proto, aby se zákazník nezmýlil a mohl si vybrat ten výrobek, na který není alergický nebo intolerantní. Management kategorií takto zvyšuje jakost každého ze skupiny výrobků. V případové studii se pokuste vyjmenovat priority, které zákazník očekává a s nimiž má zkušenost a zkuste navrhnout kategorie a zásady pro merchandising vámi navrhovaného výrobku.

Vývoj výrobku má zajistit uspokojení potřeb. U zralých výrobků pro zralé trhy je možné vývoj svěřit expertům, kteří vědí lépe, co si zákazník přeje, než on sám.

U technicky náročných nebo silně inovativních výrobků a trhů je možné snížit náklady na jejich vývoj přesunutím rozhodování od experimentování s výrobkem k výběru myšlenek, konkretizovaných v několika stádiích testování.

TABULKA 6

Nákladovost a provázanost etap vývoje nového výrobku

Stádium	Počet nápadů	Poměr výběru	Náklad na nápad	Celkový náklad
Zvažování myšlenek	64	1:4	1000	64000
Test konceptu	16	1:2	20000	320000
Vývoj výrobku	8	1:2	200000	1600000
Test marketingu	4	1:2	500000	2000000
Národní zavedení	2	1:2	5000000	10000000

Zdroj: Kotler, 1991

Myšlenky jsou nejlacinější. Jedna stojí jenom 1000. Zato národní zavedení stojí 10 000 000. Opuštěním tří ze čtyř myšlenek se proto zvýší pravděpodobnost lepšího zaměření potřeb zákazníků, než dokáže odvodit a nabídnout konkurence. Obdobným postupem je možné zvýšit pravděpodobnost odstavení konkurence přidáním hodnoty výrobku v navazujícím testu konceptu, vývoji prototypu, otestování marketingu a zavedení. To by asi nemělo již být národní, ale rovnou globální. Alespoň „born globals“ to tak dělají.

U obvyklých výrobků, tak zvaných „staples“, nad kterými při nákupu zákazník nepřemýšlí a automaticky je hází do nákupního koše, se k odvozování nových výrobků používá schéma výrobních linií. Z rozboru konzistence délky, šířky a hloubky výrobních linií se nalézá místo, kde zákazník přímo ocení snížení objemu a zvýšení ceny výrobku.

 TABULKA 7
Vymezení šířky, hloubky, délky a konzistence výrobkových linií

Hloubka je počet položek v jednom sloupci	Šířka je počet sloupců		
	Mléka	Másla	Sýry
	1,5%	II. jakost	Tavené
	3,5%	I. jakost	Srážené chymozinem
	Acidofilní	S rostlinným tukem	Plísňové
Délka je součet položek přes všechny hloubky v celé šířce výrobkových linií			

Zdroj: Linhart, 2003

Nekonzistence ve výrobkových liniích ukazují na zdroje drobných inovací, která jsou jasně viditelná, a proto i statisticky častěji se vyskytující než vývoj světově nového výrobku. Pronikání na nové trhy repositioningem tak může mít následující čtyři formy:

- rozšířit výrobkový mix přidáním nových výrobkových linií
- prodloužit výrobkové linie a vytvořit firmu s úplným profilem linií
- prohloubit výrobkový mix přidáním nových variant k existujícím výrobkům
- prosazovat více nebo méně konzistenci linií

Cíl je nastaven na největší rozdíl (konzistence) mezi sousedními produkty, například malý a drahý jogurt pro hubnoucí a bohaté úředníky. Efekt je počítán z rozdílu mezi potenciálem přijetí zvýšené ceny a úspory nákladů v jednotlivých segmentech.

A. Rozhodování o délce výrobkové linie

- cíl: zvýšení zisku přidáním položek, pokud je linie příliš krátká nebo odebráním položek, pokud je příliš dlouhá
- délka závisí na cílech firmy (plný profil), zdaleka ne jen na zisku
- delší linie, na rozdíl od zkracování linií, vyvolávají růst podílu na trhu, což se v delším časovém horizontu promítne do zvýšení zisku

B. Rozhodování o modernizaci výrobkové linie

- přístup jako ke „kusu žvance“ (je to nutné nakonec udělat, ale žádnou radost z toho nemám)
- přístup co nejkratší změny (přidat položku, vyhnat konkurenty a opět zjednodušit sortiment)

C. Rozhodování o vlastnostech výrobku

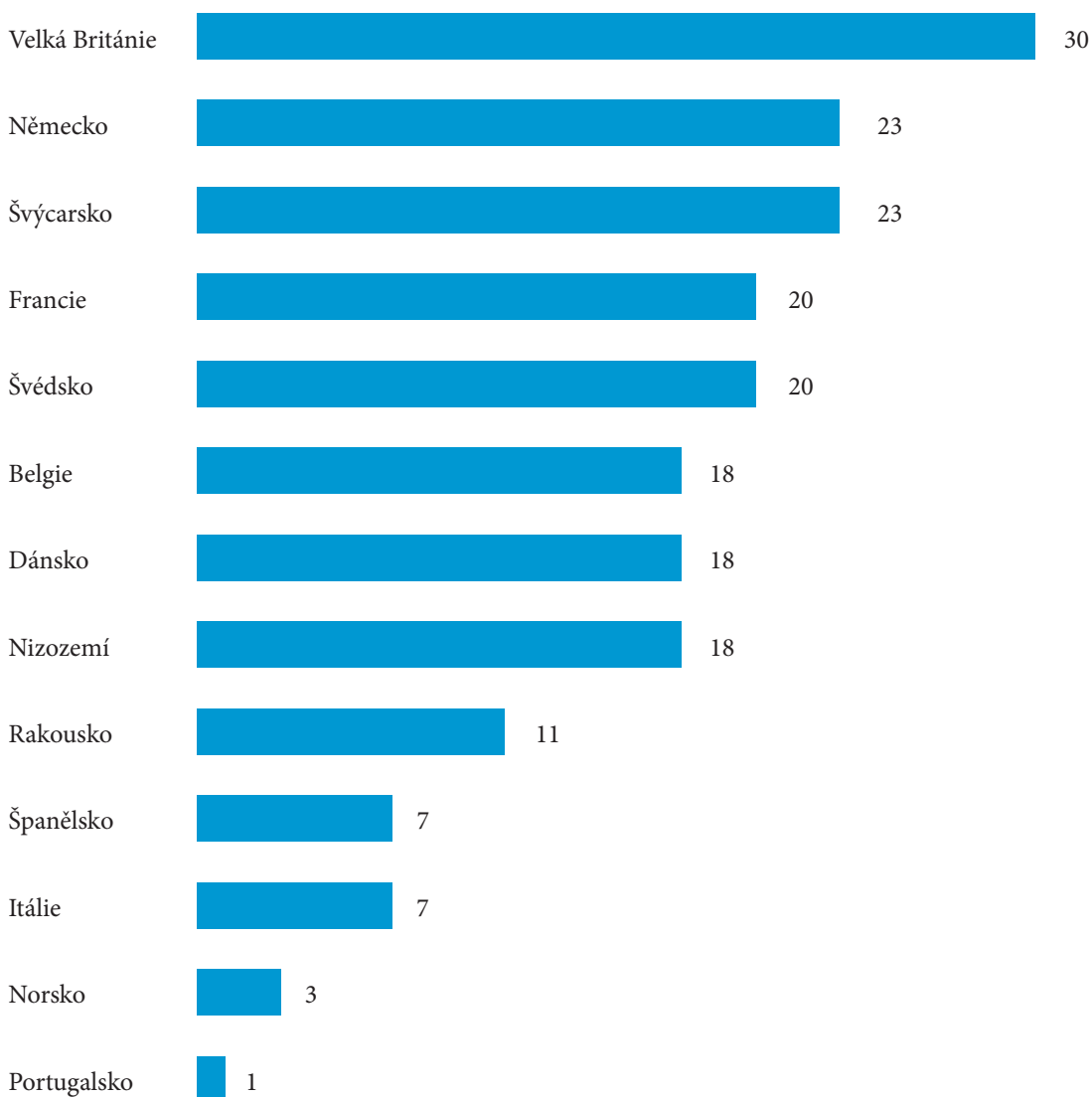
- úroveň jakosti v závislosti na cíleném trhu (nízká, střední, vysoká, prémiová)
- rysy výrobku (přidávají odlišení)
- styl (design) přidává výrobku odlišitelnost

Strategie značky

Strategií značky je seznámit s požitky, připojenými k výrobku, oznámit jakost výrobku ve srovnání s jinými značkami a usnadnit šíření obrazu a věrnosti v osobních komunikačních kanálech snadnou výslovností, rozlišitelností a zapamatovatelností.

- Proč značkovat (jméno značky, logo, obchodní značka, copyright, standardní bezejmenné výrobky), když to zvyšuje náklady balení, označování, právní ochranu, rizika? Protože se...
 - usnadní prodej
 - dodá právní ochranu
 - přiláká věrné/ziskové zákazníky
 - podpoří segmentaci trhu
 - vytvoří corporate image (dojem nutnosti patřit k velikosti, jakosti firmy)
- Rozhodnutí sponzora značky pomáhá vítězit v souboji značek
 - značkami vlastněnými zpracovatelem (own)
 - licenčními značkovými jmény (Dior)
 - značkami soukromými nebo prostředníky

Řetězce supermarketů používají soukromé nebo vlastní značky. Produkt výlučně vytvořený pro obchodní řetězec dodavatelem je soukromou značkou. Pouze přebalený výrobek prodejcem se jménem obchodu je vlastní značkou.

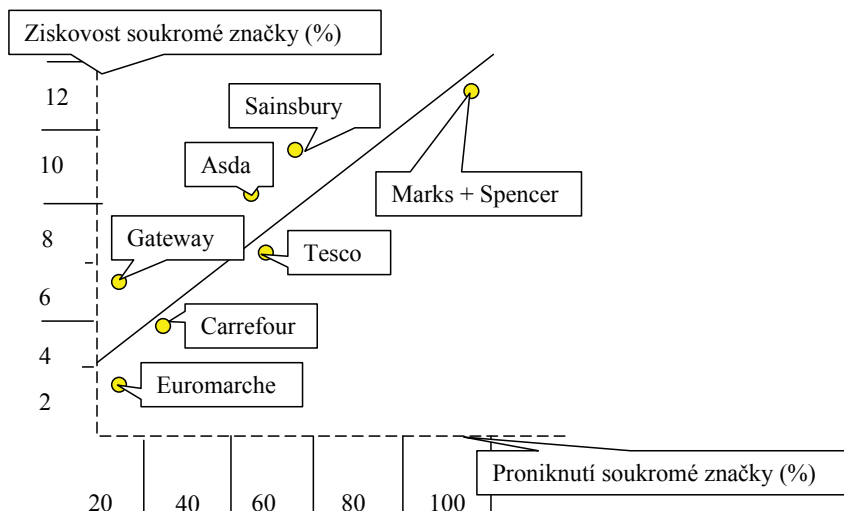
OBRÁZEK 2**Procento soukromých značek z objemu tržeb maloobchodu**

Zdroj: Linhart, 2003

Češi se zhruba 85 % útraty svých příjmů v obchodních řetězcích zařadili mezi líné kupce. Vlastní a soukromé značky k popularitě a obratu řetězců supermarketů pomáhají.

OBRÁZEK 3

Závislost počtu soukromých značek a ziskovosti obchodu

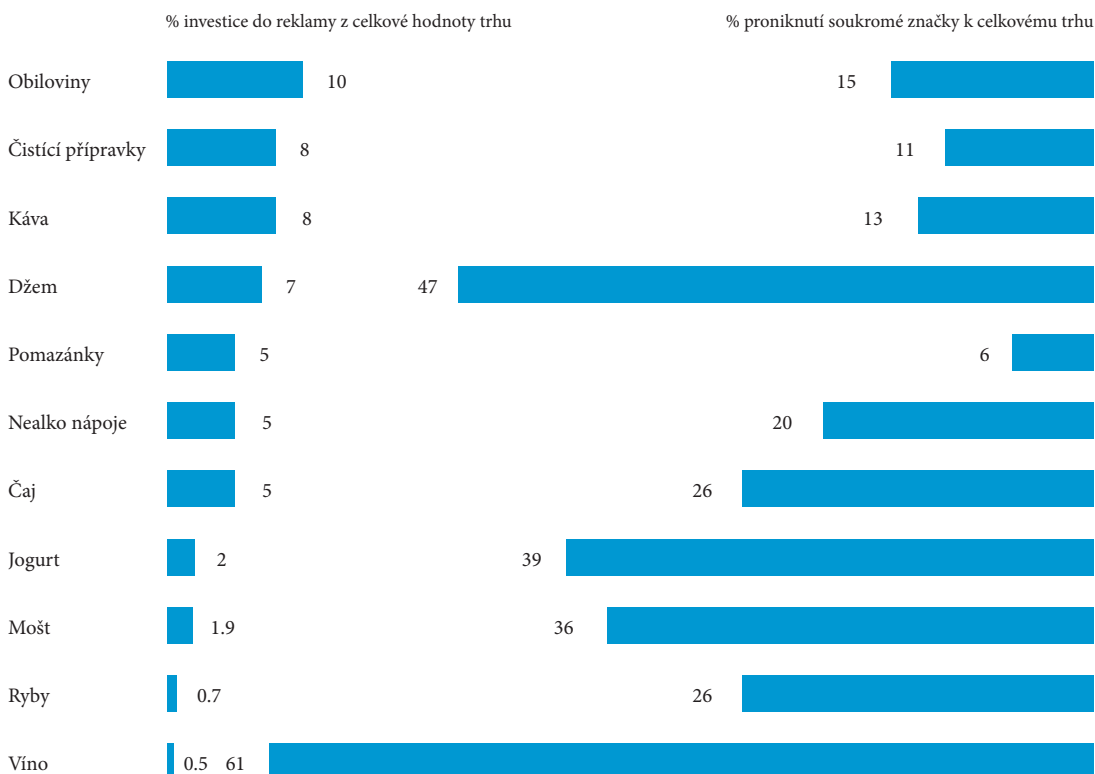


Zdroj: Linhart, 2003

Více vlastních značek znamená větší zisk. Avšak investice do propagace značky má u různých výrobků různý vliv na nárůst jejich podílu na trhu.

OBRÁZEK 4

Vliv investice do reklamy na proniknutí soukromé značky



Zdroj: Linhart, 2003

Rámec pro strategii rodinných značek

1. Individuální značková jména (Tide, Bold, Dash, Dreft) a jejich výhody
 - přijetí/pověst výrobku
 - výroba nižší jakosti výrobku bez zředění jména značky výrobku (Prazdroj – Gambrinus – Primus)
2. Blanket rodinných značek (Mona, Heinz, Philips) a jeho výhody
 - nižší náklady zavádění
 - dobré jméno = posiluje prodej
3. Oddělená rodinná jména (Sears: přístroje, ošacení, domovní instalace)
4. Podnikové značky – jména individuálních výrobků (Kellogg's)

Rámec pro strategii balení

Role obalu je více nebo méně důležitá v závislosti na potřebě výrobek chránit, například v kontejneru nebo přebalu pro výrobek nebo doplnit jeho marketingovou funkci (5. Prvek mixu):

- pro samoobslužný prodej
- k ovlivnění zákazníka
- kvůli pověsti značky
- jako inovační příležitost

Při vývoji konceptu obalu je upravována jeho funkce s ohledem na...

- klimatické podmínky
- hrubost zacházení
- délku distribučního cyklu
- počet otevření uživatelem do vyprázdnění

1. Viditelnost – propagační aspekty
 - velikost
 - náklad
 - zákonné výhody
 - zákonné požadavky
 - rozlišitelnost
 - čitelnost
2. Součást novosti – návrh obalu
 - velikost
 - tvar
 - materiál
 - barva
 - logo
 - text

Rámec pro strategii balení a označování

1. Funkce
 - poznání výrobku/značky
 - popis výrobku
 - propagace výrobku
2. Požadavky
 - vládní vyhláškou
 - jazyk
3. Tvar
 - jednoduchá visačka
 - propracovaný grafický design
 - jméno značky/informace
4. Testování návrhu vývoje
 - konstrukce (výkres, prototyp)
 - ztvárnění (vizuální)
 - soulad s celními požadavky

 TABULKA 8

Strategický rámec prevence neúspěchu nových výrobků

Příčina neúspěchu	Vysvětlení	Navrhovaná prevence
1. Trh je příliš malý	Nedostatečná poptávka pro tento typ výrobku	Trh by měl být definován a hrubý potenciál odhadnut z příležitostí a testováním konceptu výrobku
2. Prohra firmy	Firma není schopná splnit požadavky výrobku	Příležitosti dát do souladu se schopnostmi firmy a strategickými plány před tím, než je zahájen vývoj
3. Výrobek není nový ani odlišný	Chabá myšlenka, která ve skutečnosti nenabízí nic nového	Vytvářet myšlenku nového výrobku kreativně a systematicky. Včas provést kontrolu vnímání myšlenky spotřebitelem.
4. Není reálná prospěšnost	Výrobek nenabízí lepší výkon	Srovnat koncept a vnímanou prospěšnost s existujícím výrobkem ve fázi návrhu i skutečného používání
5. Chabý positioning / porozumění potřebám	Vnímané atributy výrobku nejsou výjimečné ani špičkové	Použít procentické srovnávání a analýzu preferencí k zajištění správného přijetí výrobku
6. Nedostatečná podpora distribučního kanálu	Výrobek nebyl přijat a nezískal podporu distributorů	Stanovení odpovědi distributorů ve fázi předběžného testování trhu
7. Chyba předpovědi	Nadhodnocené tržby	Používat navazující metody při vytváření, předběžném a následném testování k upřesnění předpovědi odpovědi spotřebitele
8. Odpověď konkurence	Rychlé a efektivní okopírování konkurencí	Při dobrém návrhu a positioningu zákazník výrobek konkurence nekoupí. Pomohou i rychlé diagnózy a reakce na změny u konkurence
9. Změna spotřebitelských chutí	Podstatná změna spotřebitelských preferencí před tím, než výrobek dosáhne úspěchu	Průběžná kontrola vnímání a preferencí spotřebitelem při vývoji a po zavedení výrobku
10. Změny v omezeních vnějšího prostředí	Drastická změna klíčových faktorů vnějšího prostředí	Zahrnutí faktorů vnějšího prostředí do analýzy příležitostí a fází navrhování. Kontrolovat je a provádět úpravy
11. Nedostatečná návratnost	Malý zisk a vysoké náklady	Opatrný výběr trhů, prognózování tržeb a nákladů a analyzování odpovědi trhu s cílem maximalizace zisku
12. Organizační problémy	Konflikty uvnitř organizace a slabý výkon managementu	Multifunkční přístup k vývoji nového výrobku, aby se udržovala komunikace uvnitř organizace. Doporučit otevřenost a neformálnost při zlepšování organizační struktury.

CVIČENÍ 2



Jaký dopad na marketingovou strategii Apple mělo rozhodnutí Steva Jobbse opustit většinu výrobků a ponechat pro vývoj a prodej pouze tři.

CVIČENÍ 3



Otázka: Jak bych se zachoval v nalezené situaci?

Nález: Starý pes přinesl velkou ostrou, asi drůbeží kost. Veterinář říkal, že by ho to mohlo stát život. Při každém doplnění dat označte vaši prioritu kliknutím na odpovídající tlačítko. Každé tlačítko má hodnotu, která se v kalkulátoru akulturace přičítá k hodnotě ukazatele schopnosti položit otázku, případně změnit doposud obhajovaný postoj.

- napomenu krmiče
- dopřeji psovi hračku a eutanazii
- investuji čas a peníze do léčení
- omezím počet na mně závislých
- respektuji projevy jeho dominance
- pořídím mu kamaráda
- věnuji se plemenitbě
- jedu na dovolenou a psa předám
- psa si již nepořídím
- mám radost z další hračky
- doplňuji sbírku
- doplňuji nálezy
- zpracovávám data
- interpretuji výsledky
- obhajuji publikaci
- píšu posudky

Příklad pozic a proměnných aplikujte pozitivisticky, empiricky, relativisticky a konstruktivisticky. Doplňte svůj nález.

Návod k použití nabízených odpovědí ke cvičení 3:

Zvolíte-li odpověď „napomenu krmiče“, pak přebíráte odpovědnost za zdraví psa. Krmič namítne, že vás poslechl a další zdravotní problémy psa jdou z vaší peněženky. Rovněž se musíte připravit na komentáře typu, že: „...jedině vy víte nejlépe, že psi v evoluci nikdy kosti nežrali, a proto na jejich trávení nejsou připraveni:-)“. Pro poznání obdobných reakcí a způsobů jejich řešení je třeba položit otázku na zkušenost s řešením důsledků obdobných jednoduchých doporučení. Obvyklé doporučení je řešit podstatnější problémy než dohadování se o psí dietě. Přínos řešení se stupňuje od začátku do konce seznamu nabízených odpovědí. Kde se kdo z respondentů na seznamu zastaví, je jeho volba. Důležité je, aby se naučil pokládat otázky a podle odpovědí měnit své postoje. Postoje se obvykle nemění, ale brání. Pokud se mění, pak vypouštěním méně podstatného zacílením přínosnějších výstupů nebo úhybným manévrem, který vás napadl asi jako první. Zacílit poznání pro případnou změnu postoje lze jen po průzkumu položením otázky. Jakou máte zkušenost se psy na konci jejich životní pouti? Platná odpověď je ta, která umožňuje pánovi lepší existenci a starému psovi bezbolestné zakončení životní pouti. Obvykle zamlčené praktiky za odpovědi „napomenu krmiče“ jsou: po Vánocích psovi dám svobodu tím, že ho vypustím do lesa, dám do útulku, daruji rodičům. **Odpovědi relačně a konstruktivně orientovaných osob na budoucí příjmy k vyvažováním potřeb psa a pána jsou uvedeny na konci**

seznamu. Testovací otázku si každý může zaměnit dle situace. Avšak vypouštění nepodstatného, úhybných triků nebo zacílení podstatných hodnot v osobní kompetenci kultivuje mozek, pokud je neustále kalibrováno.

Poznámka: Podrobné vysvětlení některých pojmů před vypracováním prostudujte v kapitole 7, prosím.

Zdroj: <http://calculoid.com/#/calculator/385> z 15. října 2014

Shrnutí kapitoly



- Společným znakem všech životních křivek je, že v růstu spotřebované náklady bez tržeb jsou tolerovány vírou v jejich návratnost. A naopak tržby ve fázi dospělosti klesají vlivem opouštění systému těmi, jejichž víra byla zmarněna, obvykle konkurenčním tlakem. Teorii i praxi zlomu životní křivky vysvětluje bipolární škála s extrémní láskou a nenávistí, či podle Hofstedeho pragmatismus a indulgence (shovívavost). Záleží na situaci. Životní cyklus značky nebo ideologie je delší, než životní cyklus národů, států. Produkty s vysokým investičním prahem vstupu do odvětví mají delší životní křivku.
- Životní křivky trhů jsou institucionálně udržovány pomocí opatření (CMO) a organizací (WTO), avšak také bourána embargy a hygienickými podmínkami. K těmto nástrojům ovlivňování životní křivky trhů se přidaly environmentální restrikce. Velmi často však skončily na vydírání lobby zneužitím pravidel ministerstva životního prostředí a pro místní rozvoj. Citlivost v zemích příjemců, která téměř úplně vyloučila exporty, je u zemědělských výrobků – viz embargo Ruska jako odpověď na sankce EU. Regulované výrobky, které mohou poškodit zdraví a život spotřebitelů, se naopak exportují bez problémů, protože jsou uznávány národní certifikáty. Při vyjednávání o vzájemném otevírání trhů mezi státy jsou proto požadovány seznamy citlivých položek z každé strany.
- Cílené prodloužení a provázání životní křivky lze provést kvůli toleranci synergických efektů Io a Ie reprezentantů od peněz ke slibu po markovovském řetězci stavů: úspory daní, podpor v nezaměstnanosti, penzí, dotací, zdraví dětí, zábavy šampionů ve srovnání se zaměstnanci po vyslání zprávy s podporou hudby, jazyka, sounáležitosti (osobní – láska, symbolické), prokrvení (prací) s důsledky na pružnost tranzitu, konkurenceschopnost exportu, jakosti života a bezpečí.

Klíčová slova



daň
děti
dotace
efekty tranzitu
hudba
jakost života
jazyk
konkurenceschopnost exportu
penze
podpora
prokrvení prací
sounáležitost (medaile)
šampion
zaměstnanec