

Jak se budují značky

Co obchodníci nevědí

Byron Sharp

Jak se budují značky

Co obchodníci nevědí

Copyright © Byron Sharp 2010

Všechna práva vyhrazena.

*Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Petr Sumcov, 2025

Cover © DOBROVSKÝ s.r.o., 2025

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2025

ISBN 978-80-277-6605-5 (pdf)

Jak se budují značky

Co obchodníci nevědí

Byron Sharp

přeložil Petr Sumcov



Obsah

<i>Předmluva k českému vydání</i>	7
<i>Přehled zákonů vysvětlovaných v této knize</i>	9
<i>Na knize se podíleli</i>	11
<i>Předmluva</i>	13
<i>Poděkování</i>	18
1 Marketing založený na důkazech	21
2 Jak roste obchodní značka	36
3 Jak zvětšit zákaznickou základnu	48
4 Na kterých zákaznících záleží nejvíce?	59
5 Naši kupující jsou různí	76
6 S kým ve skutečnosti soutěžíte?	94
7 Honba za nadšeným zákazníkem	109
8 Diferenciace a význačnost	132
9 Jak marketing skutečně funguje	154
10 Skutečný dopad cenových akcí	172
11 Proč věrnostní programy nefungují	188
12 Mentální a fyzická dostupnost	197
13 Slovo na závěr	230
<i>Bibliografie</i>	233

Věnování



Tato kniha je věnována profesorům Andrewu Ehrenbergovi
a Geraldů Goodhardtovi, kteří společně popsali
mnoho prvních zákonů platných v oblasti marketingu.

Stavebními kameny vědy jsou zobecnění založená na pozorování.

(Frank Bass, 1993)

*Překvapující zákonitosti můžeme nalézt dokonce i v marketingu, tedy
oboru, kde by rozhodující slovo měla mít pouhá chuť lidí něco si koupit.
A přesto lidé ve společenských vědách (pokud to vůbec vědy jsou)
jen zřídka kdy nějakou zákonitost předpokládají. Žádný div, že se ji
tam tudíž ani nepokoušejí hledat.*

(Andrew Ehrenberg, 1993)

Předmluva k českému vydání

Držíte v rukou knihu, která se od svého vydání v roce 2010 stala v zásadě marketingovou biblí. Podle mnohých je to skutečně nejvlivnější dílo o marketingu posledních deseti let.

Pokud chcete úspěšně vést marketing v nějaké větší značce, nebo se vypracovat mezi ty opravdu velké a významné globální hráče, neumím si představit, že byste principy *Jak se budují značky* neznali. Jejich znalost je v těchto kruzích prakticky nutná a ušetří vám mnoho času a peněz.

V čem je význam této knihy? Hned od první stránky boří největší mýty marketingu. Takové, kterým v době vydání věřil prakticky celý svět marketing managementu. Pokud si v tuto chvíli myslíte, že nejvyššího růstu značky dosáhnete tím, že se budete soustředit na loajální zákazníky, dáte přednost retenci před akvizicí a zaměříte se na návratnost jednotlivých kampaní, myslím, že budete šokováni podobně jako mnoho marketérů před vámi.

Předpokládám, že jedním z velkých problémů našeho odvětví je to, že je do velké míry o dojmeh. O síle názoru. O tom, co si kdo v organizaci prosadí. A to je zřídkakdy postaveno na objektivních metrikách. Profesor Byron Sharp a celý Ehrenberg-Bass institut k tomu však přistupuje jinak. Předkládá rigorózní výzkum – všechny principy z této knihy jsou založené na empirických datech. A i proto se mnoho z nich stalo celosvětovou normou v porozumění tomu, jak značky skutečně rostou.

Sám jsem se potkal s prof. Byronem Sharpem v srpnu 2024 přímo v institutu v australském městě Adelaide. Natáčeli jsme s ním rozhovor do našeho dokumentu o marketingu. A pamatuji si velmi živě, jaké osobní kouzlo Byron jako jedna z největších osobností světového marketingu má.

Dodnes slyším jeho oprávněně asertivní pohled na ostatní „nepodložené“ marketingové teorie a charismatický smysl pro humor hodný člověka s opravdu vysokým IQ.

Měl jsem obrovskou trému ze setkání s ním. Ale nakonec byly ty dvě hodiny celoživotním zážitkem. Bylo uklidňující poslouchat, jak skutečně marketing funguje, a cítit u jeho výroků bezprecedentní jistotu. Když jsme se ho ptali na to, že ale přece existují i jiné teorie a myšlenkové spory (vždyť i o základech marketingu se na internetu vedou nekonečné debaty), Byron s ledovým klidem odpověděl: „To určitě ano, ale na čem jsou založeny? My máme na 40 expertů a expertek s doktorskými tituly, kteří dlouhé roky pracovali na výzkumu dat. Právě a jen na těchto datech jsou postaveny výroky *Jak se budují značky*.“

Pamatuji si, jak jsem po těchhle dvou hodinách pobíhal naprosto přemotivovaný, nahrávající hlasové zprávy mým známým, špičkovým marketérům z Česka o tom, jak fenomenální tohle setkání bylo. Velmi ovlivňující pro mou budoucí práci. Jediné, co se mi honilo hlavou, bylo, že právě tady se studuje opravdový marketing. Něco, co není otázkou názorů, ale základ vzdělání, na který bych se mohl konečně spolehnout. V tu chvíli jsem začal shánět informace, jak se zapsat ke studiu na místní University of South Australia.

I když zřejmě ani já, ani vy nebudeme mít tu možnost studovat prezenčně v Adelaide u profesora Byrona Sharpa, máme tu alespoň jeho červenou knihu. A co víc, v českém jazyce.

Otevřete první kapitolu a vydejte se za poznáním.

A já vám držím palce, aby vám pomohla ve vaší kariéře a stali jste se těmi nejúspěšnějšími marketéry.

Jindřich Fáborský

zakladatel Marketing Festivalu a Digisemestru

Přehled zákonů vysvětlovaných v této knize

V této knize se hovoří o následujících zákonitostech (tedy o zevšeobecněných založených na pozorování):

- **Zákon dvojí hrozby.** Firmy s menším podílem na trhu mají mnohem méně zákazníků a tito zákazníci jsou poněkud méně věrní (co se týče jejich nakupování a postojů). Viz kapitola 2.
- **Dvojí hrozba pro udržení zákazníka.** Každá firma přichází o některé zákazníky. Míra tohoto ztracení odpovídá jejímu podílu na trhu (tj. velké firmy jich ztrácejí více, i když jde o menší část jejich celkové zákaznické základny). Viz kapitola 3.
- **Paretovo pravidlo (60/20).** Trochu více než polovina prodejů přichází od hlavních 20 % zákazníků. Zbytek prodejů přichází od „spodních“ 80 % zákazníků. Takže Paretovo pravidlo není 80/20. Viz kapitola 4.
- **Zákon posunu kupujících.** V následujících obdobích velcí zákazníci nakupují méně často nežli v předchozím období, které jsme vzali jako referenční a podle něhož jsme je zařadili do kategorie velkých zákazníků. Zároveň malí zákazníci nakupují častěji a někteří z těch, kteří nekupovali vůbec, s nakupováním začnou. K tomuto jevu „směrování k průměru“ dochází dokonce i tehdy, když se chování kupujících prakticky nijak nemění. Viz kapitola 4.
- **Zákon přirozeného monopolu.** Firmy s větším podílem na trhu přitahují větší podíl z kategorie malých zákazníků. Viz kapitola 7.

- **Uživatelské základny se málokdy liší.** Konkurenční firmy prodávají velmi podobným zákaznickým základnám. Viz kapitola 5.
- **Postoje a přesvědčení o značce jsou odrazem věrnosti v chování.** Spotřebitelé více vědí a více hovoří o značkách, které používají, a o těch, které nepoužívají, mluví i přemýšlejí málo. Z toho důvodu větším firmám dotazníkové akce vždycky dopadají lépe, jelikož mají více uživatelů (kteří jsou zároveň o něco méně věrní).
- **Užívání vede ke vztahu** (neboli „mám rád svou mamku a ty zase svou“). Ač lidé kupují různé značky, mají každý ke své značce velice podobný vztah a vnímají ji podobně. Viz kapitola 5.
- **Zákon prototypu.** Při popisu výrobku lépe bodují (tj. jsou se značkou více spojovány) ty vlastnosti, které popisují kategorii, do níž patří. Viz kapitola 8.
- **Zákon sdílení nákupů.** Zákaznická základna značky se překrývá se základnami značek konkurenčních v souladu s jejich podílem na trhu (tj. v určitém období bude značka sdílet více zákazníků s cizími velkými značkami a méně zákazníků s cizími malými značkami). Pokud 30 % vašich zákazníků v určitém období koupilo rovněž i cizí značku A, pak tuto značku A koupilo také 30 % zákazníků vaší konkurence. Viz kapitola 6.
- **NBD-Dirichlet.** Matematický model četnosti volby značek a jejich nákupů (tj. jak často zákazníci nakupují určitou kategorii produktů a kterou značku kupují). Správně popisuje a vysvětluje mnoho z výše popsaných zákonů. Jde o jednu z mála skutečně vědeckých teorií o marketingu. Více technických informací o tomto matematickém modelu (a o souvisejícím softwaru) naleznete na stránkách Ehrenbergova–Bassova institutu www.MarketingScience.info. (NBD znamená negativní binomické rozdělení, Johann Dirichlet byl matematik, zabývající se mimo jiné statistickým rozdělením, pozn. překl.)



Na knize se podíleli

Byron Sharp

Profesor Byron Sharp je ředitelem Ehrenbergova–Bassova institutu marketingových věd na University of South Australia. Výzkumy, které institut provádí, finančně podporují a také využívají mnohé světové firmy jako Coca-Cola, Kraft, Kellogg's, British Airways, Procter & Gamble, Nielsen, TNS, Turner Broadcasting, Network Ten, Simplot a Mars.

Byron Sharp publikoval více než stovku akademických prací a je členem redakce pěti časopisů. Nedávno spolupřádal na Wharton Business School konferenci o zákonech platných v oboru marketingu a reklamy a společně s profesorem Jerryem Windem sestavili v roce 2009 zvláštní vydání časopisu *Journal of Advertising Research*, které se právě zákonů marketingu týkalo. Více informací o profesoru Sharpovi naleznete na stránkách www.byronsharp.com.

John Dawes

Dr. John Dawes je externím profesorem na Ehrenbergově–Bassově institutu marketingových věd na University of South Australia. Má značné zkušenosti s prodejem a marketingem, kterých nabyl ještě dříve, než se dal na dráhu akademického výzkumu. Publikoval práce v takových časopisech, jakými jsou *Journal of Services Research*, *Wall Street Journal*, *International Journal of Market Research* a *Journal of Brand Management*.

Je redaktorem časopisu *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* (EMPGENS), www.empgens.com.

Jenni Romaniuk

Dr. Jenni Romaniuková je externí doktorkou věd na Ehrenbergově–Bassově institutu.

Její výzkum se týká nápadnosti obchodní značky (brand salience), sledování image značky, způsobu využívání marketingu v budování značky a pozice na trhu, ztráty zákazníků a pochopení a využívání souvislostí mezi vnímáním značky a chováním zákazníka.

Publikovala v časopisech jako *Journal of Marketing Management*, *Marketing Theory*, *European Journal of Marketing*, *International Journal of Market Research*, *Journal of Advertising Research* a *Journal of Financial Services Marketing*. V posledních osmi letech poskytuje poradenství ohledně strategie rozvoje obchodní značky pro firmy působící v různých odvětvích, jako například v obchodu, potravinářství, cestovním ruchu, finančních službách, pojištění, telekomunikacích, a dále pro organizátory akcí, univerzity a vládní instituce.

John Scriven

John Scriven je ředitelem Ehrenbergova střediska na London South Bank University. Ehrenbergovo středisko spolupracuje s Ehrenbergovým–Bassovým institutem na programu zvaném Corporate Sponsor Program. Jde o zvláštní marketingový výzkumný program podporovaný firmami z celého světa, například společnostmi Coca-Cola, Kraft, Kellogg's, British Airways, Procter & Gamble, Nielsen, TNS, Turner Broadcasting, Network Ten, Simplot a Mars.

Specializuje se na výzkum měření výkonnosti značek a účinnost marketingu, zejména ceny a reklamy. Disponuje více než dvacetiletou zkušeností v oblasti marketingu, marketingového průzkumu a plánování. Pracoval pro tři přední společnosti: United Biscuits, RJR/Nabisco a Pepsico.

Předmluva

Marketing je stejně jako architektura kreativní činností. Architekti, podobně jako marketéři, také navrhují tvořivá, mnohdy umělecká díla, například Tádž Mahal nebo operu v Sydney, nicméně musí se při tom řídit fyzikálními zákony. Jejich stavba se nesmí zhroutit vlastní vahou ani náporu větru. Architekt si nemůže dovolit ignorovat gravitaci nebo doufat, že se mu podaří projektovat dům popírající zákony přírody.

Pracovníci v marketingu včetně zkušených akademiků na rozdíl od architektů rádi tvrdí, že jejich oboru se žádný zákon netýká. Argumentují tím, že spotřebitelský vkus je příliš osobitý a nepředvídatelný.¹ Výzkumy však ukazují, že toto tvrzení je naprostým nesmyslem, přesvědčením, které stojí na vodě. Dovoluje jim provádět to, co je zrovna napadne. („Pojďte, postavíme dům z cukrové vaty!“, „Co kdybychom přistavili ještě dalších 68 poschodí?“) Navíc právě tento předpoklad brání vědcům, aby se vzorci a zákonitostmi nákupního chování a účinků marketingu zabývali a zkoumali je.

Marketéři se navzájem dohadují o věcech, které s kreativitou v jejich oboru nijak nesouvisí. Debatují o tom, co by měli jednoduše vzít na vědomí a vědět. Už je načase toho nechat. Tato kniha vysvětluje předvídatelné vzorce, jak lidé nakupují a jak prodejce rostou. Jde vesměs o věci, které by marketingoví pracovníci měli vědět, a ne se o nich spolu hádat.

1 Spojování nahodilosti s nepředvídatelností je běžnou chybou v úsudku, přestože každý majitel kasina ví, že náhodné události se dají skvěle předvídat. Kasino sice neumí říci, kdo vyhraje a kolik, nicméně dokáže velmi přesně určit, kolik výher a proher v něm nastane celkově (tudíž také ví, kolik peněz vydělá).

Vyplatí se tyto vzorce znát. Mnohdy se domníváme, že skvělá marketingová strategie je přeci očividná. Při ohlédnutí zpět snadno vidíme, jak druzí postupovali u nového výrobku či nové reklamní kampaně, a můžeme je napodobit. Marketing má však na víc. Má potenciál dát nám schopnost dosáhnout ještě lepších výsledků nežli konkurence, zatímco ta se škrábe na hlavě a diví se, jak to, že nám to tak jde. Bohužel sami marketéři většinou nevědí, proč jedna jejich kampaň zabrala a jiná zklamala. Ve svém vysvětlování, co udělali dobře a co špatně, jsou mnohdy vedle jak ta jedle, protože vycházejí z mylných předpokladů (tedy z teorií ve svých hlavách).

Tato kniha je pro marketingové specialisty, kteří se budou rádi učit novým věcem založeným na klasickém vědeckém přístupu a kteří ze sebe setřesou pověry (a nepodložené spekulace), jež jsou v dnešní době předkládány jako marketingová teorie.

Přečtěte si předpoklady v tabulce 1.

Tabulka 1: Běžné marketingové předpoklady

Strategický předpoklad	Správně, špatně, nebo nevíte?
Odlišení se od ostatních (diferenciace) je náš nezbytný marketingový úkol.	
Věrnost zákazníků je odrazem síly, nikoli velikosti naší značky.	
Snazší je zákazníka si udržet nežli jej získat.	
Cenové akce zlepšují průnik na trh, nikoli věrnost zákazníků.	
S kým soutěžíme, závisí na stanovení pozice naší značky (positioning).	
Masový marketing je mrtvý a nekonkurenceschopný.	
Kupující mají pro nákup naší značky zvláštní důvody.	
Naši zákazníci jsou specifickým typem lidí.	
20 % našich největších zákazníků přináší alespoň 80 % našich prodejů.	

Pokud se domníváte, že většina výše vypsanych výroků vyjadřuje pravdu, pak pracujete s mnoha mylnými předpoklady. Tato kniha vám to dokáže. A pokud se jí podaří změnit vaše myšlení, možná do vašeho marketingu přinese revoluci.

Tabulka 2: Na cestě k novému pohledu na priority marketingu

Model minulosti	Pozice značky na trhu	Odlišení	Srozumitelnost poselství	Unikátní nabídky	Přesvědčování	Vyučování zákazníků	Racionální zákazník
Model přítomnosti	Nápadnost značky	Význačnost	Být povšimnut, emocionální reakce	Relevantní asociace	Občerstvování a vytváření struktur v paměti zákazníka	Pronikání k zákazníkovi	Emocionálně zasažený zákazník

Nejdůležitější informace obsažené v této knize

Desetiletí výzkumu chování nakupujících a konkurence značek nás dovedlo k následujícím překvapivým závěrům:

1. Podíl na trhu se zvyšuje tím, že vzroste obliba, tedy přibude mnoho dalších zákazníků (všeho druhu), z nichž většina jsou malí zákazníci, kteří si značku kupují pouze příležitostně.
2. Značky, byť se od sebe obvykle trochu liší, si většinou konkurují, jako by byly skoro stejné. Mají nicméně každá jinou oblíbenost (a tudíž jiný podíl na trhu).
3. Konkurence mezi značkami a jejich růst většinou spočívají ve vybudování dvou „tržních aktiv“: fyzické dostupnosti a mentální dostupnosti. Značky, které se snáze kupují (nejvíce lidem a v nejvíce situacích), mají vyšší podíl na trhu. Inovace a diferenciací (pokud fungují) tato aktiva budují a udrží je i poté, co konkurence vaši inovaci zkopíruje.

Proto marketéři musí u svého produktu zlepšovat „branding“ (budování úspěšné značky) a s rozumnými náklady se neustále snažit dostat k velkému množství menších zákazníků. Musí vědět, čím se jejich značka vyznačuje (barvy, loga, odstíny, fonty atd.), a tyto význačné prvky si chránit. Rovněž

musí znát, jak kupující jejich značku nakupují, kdy o ní přemýšlejí, kdy si jí všimnou a jak zapadá do jejich životů. Tomu pak musí odpovídat způsob jejich využívání veřejných médií a distribučních cest.

Reklama pracuje zejména tak, že obcerstňuje struktury v paměti spotřebitelů a občas v ní také buduje nové. Marketingoví specialisté by tedy měli tyto paměťové struktury studovat a reklamami je skutečně obcerstvovat tím, že budou důsledně stavět právě na význačných prvcích své značky.

Krátce řečeno, co se týče sofistikovaného masového marketingu, je toho ke studiu dost a k objeovávání hodně.

Níže uvedené tabulky 3, 4 a 5 shrnují staré a nové postoje k různým stránkám marketingu.

Tabulka 3: Chování spotřebitelů

Model minulosti	Chování je určováno postojem	Zákazníci věrní značce	Zákazníci střídající značky	Velmi angažovaní kupující	Plánovitost	Racionálně uvažující diváci
Model přítomnosti	Pojstoj je určován chováním	Věrní zákazníci střídající značky	Věrní zákazníci střídající značky	Nezajímající se, přemýšliví skrblicí	Zkoušení	Emocionálně zasažení diváci

Tabulka 4: Výkonnost značky

Model minulosti	Růst způsobený zaměřením na věrné kupující značky	Nepředvídatelné a matoucí výsledky měření	Cenové akce získávající nové zákazníky	Cílený marketing	Soutěžíme s těmi, kteří mají stejnou pozici na trhu	Odlišování
Model přítomnosti	Růst způsobený zasažením zákazníků	Předvídatelné a smysluplné výsledky měření	Cenové akce zasahující existující věrné zákazníky	Sofistikovaný marketing	Soutěžíme se všemi značkami v kategorii	Význačnost

Tabulka 5: Reklama

Model minulosti	Pozice na trhu	Porozumění poselství reklamy	Jedinečné prodejní argumenty	Přesvědčování lidí	Vyučování lidí	Nárazové kampaně
Model přítomnosti	Nápadnost	Být povšimnuti, emocionální reakce	Relevantní asociace	Budování a osvětlování paměťových struktur	Dosah reklamy (pokrytí)	Trvalá přítomnost

Příklady v této knize

Vědecké zákonitosti popsané v této knize se vztahují k mnoha oblastem, jakými jsou:

- výrobky a služby
- průmyslové výrobky a zboží balené pro supermarkety
- národní značky a maloobchodní značky
- kupování značky a výběr prodejny

Zákonitosti platí napříč státy a fungují celá desetiletí. Proto se s jejich pomocí mohou tvořit užitečné předpovědi.

Pokusil jsem se ukázat obecnou platnost tak, že jsem schválně použil co nejodlišnější příklady, třeba míru udržení zákazníků u francouzských automobilek a bank v Austrálii. Jsem vděčný Nielsenovi a TNS za sehnání dat z mnoha zemí. Prosím, nemyslete si, že zákon platný dejme tomu pro značku britských obchodů ve vaší kategorii platit nebude. V případě pochybností se podívejte do citovaných zdrojů, protože tam naleznete další příklady, které šířku platnosti zákona dobře ilustrují.

Poděkování

Zákony popsané v této knize by nejspíše zůstaly neobjeveny, nebýt výzkumu, který podporují firmy z celého světa. Za trvalou, mnohaletou podporu děkuji těmto společnostem:

- ABC
- ANZ National Financial Group
- AOL (UK)
- Australian Central Credit Union
- Australian Research Council
- Bank of New Zealand
- BankSA
- BASES
- Bayer Consumer Care
- Boots Healthcare
- Boral
- BP
- Bristol-Myers Squibb
- British Airways
- BT
- Cadbury
- Caxton Publishers & Printers
- CBS
- Channel 4
- Clemenger BBDO
- Coca-Cola
- Colgate-Palmolive
- Commonwealth Bank of Australia
- ConAgra Foods
- Dairy Farmers
- SA Department for Environment and Heritage
- DDB Worldwide Communications Group
- Diageo
- Distell
- Dulux
- dunnhumby
- Elders
- ESPN
- FirstRand
- Fonterra Brands

- Foster's Wine Estates
- General Mills
- General Motors
- Goodman Fielder
- Hamilton Laboratories
- Hills Industries
- Insurance Australia Group
- IPC Magazines
- ITV
- J Walter Thompson
- Kellogg's
- Kraft
- Leo Burnett
- London South Bank University
- Marks & Spencer
- Mars Inc
- Meat & Livestock Australia
- Mediaedge:cia
- Media Trust
- Millward Brown
- Molson
- Mountainview Learning
- MTV
- National Pharmacies
- Network Ten
- News International
- Ogilvy & Mather
- Origin Energy
- PepsiCo
- Pfizer Consumer Healthcare
- Procter & Gamble
- PZ Cussons
- Reckitt Benckiser
- Research International
- Roy Morgan Research
- SABMiller
- St. George Bank
- S. C. Johnson
- Selleys
- Simplot Australia
- South Australian R&D Institute
- South Australian Tourism Commission
- Standard Life
- TD Canada Trust
- The Edrington Group
- The Nielsen Company
- The Queen Elizabeth Hospital Research Foundation
- The Walt Disney Company
- TNS
- Tourism Australia
- Tourism New Zealand
- Turner Broadcasting
- TVNZ
- Unilever
- University of South Australia
- Wm. Wrigley Jr. Company
- Wyeth Consumer Healthcare
- Young & Rubicam

Zvláštní poděkování

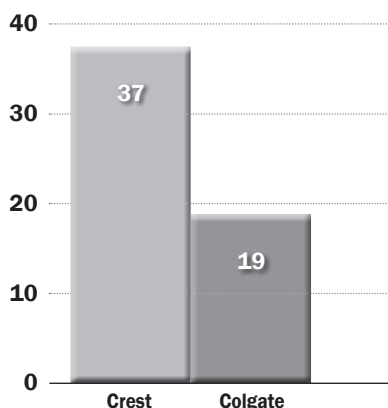
Chtěl bych poděkovat zejména svým talentovaným a pilným kolegům z Ehrenbergova–Bassova institutu, University of South Australia a Ehrenbergova střediska při London SouthBank University. Zvláštní poděkování patří také Dr. Thomasi Bayneovi z Mountainview Learning, který spolu se mnou marketingovým šéfům po celém světě ukazuje, jak mohou vědecké objevy přinést revoluci do jejich strategie.



Marketing založený na důkazech

Byron Sharp

Představte si, že pracujete jako insights manažer ve společnosti Colgate Palmolive. Ve dveřích vaší kanceláře stojí Margaret, hlavní manažerka prodeje pro oddělení zubních past, a je očividně rozrušená. V rukou mává čerstvou zprávou od dodavatele globálního tržního průzkumu a v ní se píše toto:¹



Zdroj: Spaeth & Hess, 1989.

Obrázek 1.1: Značky zubních past – podíl na trhu v USA

1 Jde o skutečné údaje z průzkumu prováděného v Chicagu, které byly zveřejněny ve Spaeth & Hess (1989).

Průzkum trhu ukazuje, že zubní pasta Crest od společnosti Procter & Gamble má na trhu v porovnání s Colgate dvojnásobný podíl. To se ovšem ví už dlouho, tudíž tohle nebude důvod, proč je Margaret nervózní. Naštvaly ji jiné grafy, které hned následují. (viz obrázky 1.2 a 1.3). V grafech jsou



Zdroj: Spaeth & Hess, 1989.

Obrázek 1.2: Zákaznická základna značky Crest



Zdroj: Spaeth & Hess, 1989.

Obrázek 1.3: Zákaznická základna značky Colgate

prodeje obou soupeřících značek rozloženy podle aktuálního opakovaného nákupního chování zákazníků.

Procento prodejů pasty Colgate, za nimiž stojí věrní zákazníci, se nachází téměř na polovině toho, co kupují „věrní“ zubní pastě Crest. Za věrné zákazníky považujeme takové, kteří danou značku zubní pasty kupovali ve zkoumaném období nejčastěji. Prodeje Colgate pocházejí daleko více od „střídajících“, tedy lidí, kteří si tuto zubní pastu koupili ve sledovaném období alespoň jednou, ačkoli většinou si kupovali jiné značky.

Margaret po vás žádá vysvětlení. Co tohle má znamenat? Proč je zákaznická základna Colgate tak nestabilní? Jde značka ke dnu? Co z toho plyne pro její ambiciózní růstové strategie?

Co byste jí odpověděli?

Jistě, chtěli byste těch výzkumů vidět více. To je výsada všech insights manažerů.



Dobrá, další výzkumy tedy rozčleňují tržní podíl obou společností hlouběji a analyzují zákazníky, kteří střídají nákupy mezi pastami Crest a Colgate.

Průzkum proběhl ve formě dotazníku, v němž první otázka se týkala věrnosti postojů zákazníka. Obrázek 1.4 ukazuje procento „střídajících“, kteří souhlasili s výrokem „toto je má oblíbená značka“. (Věrní kupující obou značek tento výrok bezpochyby řeknou vždycky. Proto je pro nás zajímavější množina střídajících zákazníků.)

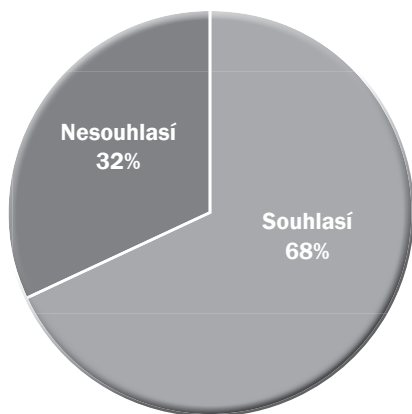
Jak vidíte, z obrázku vyplývá, že střídající, kteří náleží do zákaznické základny Crest, prohlásí, že Crest je jejich oblíbená značka, častěji než jejich protějšky v základně Colgate.

Ve druhé otázce byli kupující tázáni, jak vnímají kvalitu. Jak odpověděli „střídající“ z obou zákaznických základen, je vidět na obrázku 1.5.

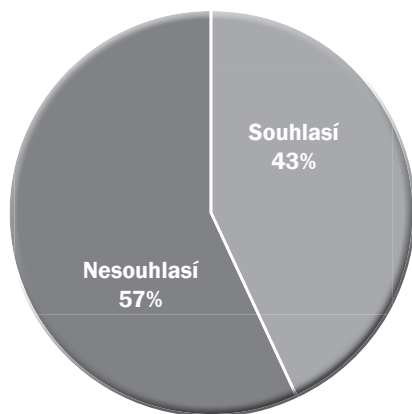
Zákazníci Crest i Colgate vnímají obě značky jako kvalitní produkt – což by také měli, protože oba výrobky se opírají o výzkum a vysoký standard výroby. Lidé, kteří kupují Colgate (a kteří zároveň často kupují i jiné značky), hovoří o kvalitě této značky s poněkud vyšší pravděpodobností než střídající ze zákaznické základny Crest.

Agentura, která marketingový průzkum prováděla, hlásí následující postřehy:

- Objem prodejů Colgate je tvořen především zákazníky, kteří nepatří do kategorie „věrní“.



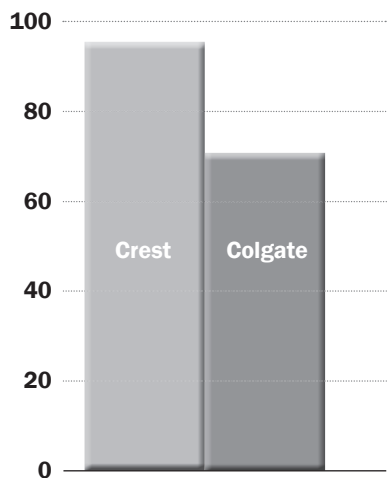
Střídající v zákaznické základně Crest



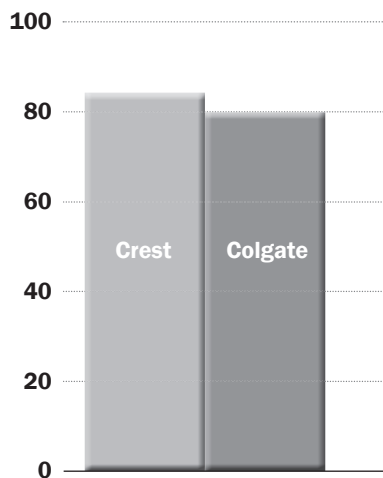
Střídající v zákaznické základně Colgate

Zdroj: Spaeth & Hess, 1989.

Obrázek 1.4: Procento kupujících, kteří odpověděli „toto je má oblíbená značka“



Střídající v zákaznické základně Crest



Střídající v zákaznické základně Colgate

Zdroj: Spaeth & Hess, 1989.

Obrázek 1.5: Procento kupujících, kteří odpověděli „toto je kvalitní produkt“

- Colgate je o 50 % více závislá na střídajících zákaznících nežli Crest.
- Zákazníci Colgate jsou méně věrní, jak chováním, tak postoji.
- Dokonce i ti, kdo si kupují Colgate, se domnívají, že Crest je kvalitní produkt.
- Colgate je sice kvalitním výrobkem, má ale potíže s tím, jak je vnímána, a postrádá věrné zákazníky.
- Colgate přitahuje nesprávný druh kupujících.

Na základě těchto postřehů doporučuje následující akce. Colgate podle ní potřebuje:

- Přesvědčivější reklamu, která zdůrazní kvalitu výrobků Colgate.
- Reklamy srovnávající Colgate s Crestem.
- Časový rozvrh používání veřejných médií, v němž je kladen důraz na četnost reklamního působení na zákazníka (aby se změnil jeho postoj).
- Výzkum, který sestaví profil věrného zákazníka Colgate. Cílem je pak získat více takových zákazníků.

Všechno to zní docela normálně a děje se v marketingových odděleních firem po celém světě každý den. Nejspíše jste i vy sami přišli s čímsi, co by šlo nazvat marketingovou strategií. Vychází z vašich zkušeností, preferencí a tvořivosti a trochu se od té firemní liší, nicméně vaše postřehy i vaše strategie působí rozumně a nijak neobvykle. *Bohužel až na to, že jsou mylné.*

V „postřezích“, které jsou zde navrhované, se zrcadlí neznalost zákonů o chování zákazníka a o marketingovém měření. Právě o těch si v této knize budeme povídat.

Náš insights manažer ve společnosti Colgate se tedy léká vlastního stínu i přehnaně nervózní Margaret. Míra věrnosti zákazníků, jak v chování, tak v postojích, je totiž pro značku, která má oproti Crestu poloviční tržní podíl, úplně normální. Všechny další výzkumy již jen potvrzují a opakuji zjištění, které je vidět v prvním grafu (obrázek 1.1), tedy že Colgate má na trhu polovinu toho, co Crest. Všechny ty další údaje nevysvětlují,